УДК 658:005.21
С83

Рекомендовано до друку Вченою радою КНЕУ
Протокол № 2 від 30 вересня 2019 р.

Рецензенти

Савченко О. В., д-р екон. наук, проф.
(ПВНЗ «Міжнародний інститут бізнесу»),

Скопенко Н. С., д-р екон. наук, проф.
(Навчально-науковий інститут економіки та управління
Національного університету харчових технологій),

Панченко Є. Г., д-р екон. наук, проф.
(ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»)

С83 Стратегія підприємства: підприємницький контекст [Електронний ресурс]: монографія; за заг. ред. Батенко Л. П., Решетняк Т. І. Київ: КНЕУ, 2019. 424 с.
ISBN 978–966–926–324–7

В монографії розглянуті три аспекти підприємницького контекстного впливу на формування стратегії підприємства: концептуальний, управлінський та інструментально-технологічний. Загалом сукупність впливів підприємницького характеру асоціюється з параметрами середовища VUCA: нестабільністю, невизначеністю, складністю та неоднозначністю. В колі уваги авторів — проблеми вибору бізнес-моделі, організаційної структури, конкурентного способу дій, підходу до оцінки результативності та ризиків, що здійснюється компаніями підприємницького типу у умовах зовнішньої невизначеності.

Для наукових та науково-педагогічних працівників, аспірантів, студентів економічних спеціальностей, керівників бізнес-організацій, підприємців, представників громадських організацій, усіх, хто цікавиться проблемами розвитку наукової думки та практики в сфері стратегічного менеджменту.

УДК 658:005.21

Розповсюджувати та тиражувати
без офіційного дозволу КНЕУ забороняється

ISBN 978–966–926–324–7

© Батенко Л. П., Решетняк Т. І. та ін., 2019
© КНЕУ, 2019

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА 5

ЧАСТИНА 1. **Формування стратегії підприємницької компанії: концепції, підходи, інструментарій** 8

1.1. *Лігоненко Л. О.* Дизайн-мислення як методологія реалізації клієнтоорієнтованого підходу до формування стратегії розвитку підприємницької компанії 8
1.2. *Піжук О. І.* Концептуальні засади формування стратегії підприємницької компанії в середовищі VUCA 28
1.3. *Прохорова Є. В.* Вплив корпоративного підприємництва на результати діяльності компанії 38
1.4. *Паздрій В. Я.* Засади реалізації та оцінювання результативності програми розгортання проактивної поведінки підприємства 51
1.5. *Лаврененко В. В., Янголь Г. В.* Адаптаційна модель управління стратегічною результативністю підприємств металургійної галузі . . . 65
1.6. *Ліщинська В.В.* Вибір конкурентної стратегії підприємства 108
1.7. *Гречан А. П., Парфентьєва О. Г.* Потенціал розвитку як детермінанта альтернатив стратегій розвитку автотранспортного підприємства 118
1.8. *Филюк Г.М.* Сутнісні характеристики колективного домінування підприємств на релевантному ринку: міжнародний досвід 139

ЧАСТИНА 2. **Менеджмент у підприємницькій організації** 162

2.1. *Євдокимова Н. М., Котенок Д. М.* Інституційне підґрунтя інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських рішень 162
2.2. *Осокіна А. В., Нечитайло Д. О.* Застосування інструментів методології «шість сигм» для вдосконалення системи управління бізнесом 177
2.3. *Володькіна М. В.* Тенденції трансформації організаційних структур сучасних бізнес-організацій 210
2.4. *Віннікова І. І., Марчук С. В.* Розбудова ризик-менеджменту в умовах трансформаційної економіки 233

2.3. Тенденції трансформації організаційних структур сучасних бізнес-організацій

Останні десятиліття, що характеризуються стрімкими змінами в технології, зростанням складності та наукомісткості виробництва, його глобалізацією та поширенням сучасних інформаційних технологій, дали поштовх до теоретичних узагальнень і прикладних наукових досліджень у системі управління.

Диверсифікація виробництва, своєю чергою, вимагає гнучкого управління взаємопов'язаними ланками, що передбачає маневрування ресурсами, своєчасне реагування на вимоги ринку, підтримку інновацій, ризикованих інвестицій тощо. Тому актуальною проблемою сучасних бізнес-організацій стає розроблення адаптивного організаційного механізму.

Характерною особливістю останніх років стало прискорення оновлення організаційних ресурсів — структур, зв'язків, координації, комунікації, співвідношення централізації та децентралізації, процесів прийняття управлінських рішень, а також запровадження невідомих раніше форм організації. Індикатором успіху будь-якого підприємства стає його здатність своєчасно сприймати нововведення, діяти оперативно, виконувати свої зобов'язання в установлені терміни. У цьому контексті нові підходи, нові правила, нові структури передбачають не тільки зміну звичних зв'язків, існуючих методів, створених структур, а й радикальні реформи в організації управління. Саме в таких умовах формуються нові стереотипи мислення та лідери змін.

У процесі проектування систем управління не можна враховувати того, що в сучасній економіці не тільки традиційні фактори виробництва є основними детермінантами економічної сили. Практика свідчить, що економічний та управлінський потенціали сучасних підприємств та організацій безпосередньо залежить від здатності контролювати інформацію, маніпулювати нею, націлювати її на ефективніше використання ресурсів. Тому сучасні бізнес-організації повинні орієнтуватись на використання інноваційних та інформаційних технологій, розповсюдження інформації, фінансову взаємодію, розвиток ділової активності.

Застосування інформаційних технологій, а також залучення зовнішніх ресурсів на контрактній основі для здійснення певних

функцій приводять до зменшення кількості основного персоналу бізнес-організації та подальшого скорочення кількості рівнів управління. Підвищення рівня ефективності технології прийняття управлінських рішень також підсилює вказану тенденцію. Нове програмне забезпечення дає змогу доволі значним за кількістю групам людей спільно вирішувати проблеми, не використовуючи при цьому традиційні механізми управління, що притаманні ієрархічним структурам. Останніми роками чимало компаній еволюціонували в бік спрощення управлінських структур, а часом — до їх абсолютно нових форм. Як зазначають провідні дослідники [1], «логіка тут подвійна: по-перше, спонукати організацію гнучкіше реагувати на ринкові зміни, приймаючи рішення у безпосередній близькості до клієнта, по-друге — прискорити процес ухвалення рішень шляхом скорочення обсягів звітності». Утім, як свідчить практика, у багатьох випадках реструктуризація та скорочення звітних обсягів не супроводжуються відповідними змінами у внутрішній субкультурі організації. І хоча формально структура організації може спроститися, взаємовідносини залишатимуться ієрархічними.

Слід зауважити, що останнім часом усі ієрархічні способи прийняття рішень зазнають нищівної критики. На сьогоднішній день швидкі зміни на ринку спонукають компанію максимально наблизитись до клієнта і забезпечити можливість прийняття рішень на місці.

Водночас соціальний тиск і різке збільшення кількості висококопрофесійних фахівців, які вимагають більшої свободи для своїх дій, призвели до зростання негативних реакцій на будь-які спроби контролю та командного управління. «Принципи ієрархічності критикують через їх усе більшу неефективність, крім того, справді дієвим працівникам в усіх організаціях ієрархії вже стали поперек горла», — зазначає доктор Гарвардської школи Квін Мілс. «Вони стомлені цими постійними ритуалами й браком справжнього спілкування, затримками в прийнятті рішень та переході до реальних дій. З появою нових технологій, що забезпечують вдосталь інформації, працівники відчувають, що має значення не те, ким ти є в організації, а чим займаєшся і що вже зробив» [2].

---

[1] *Дерлоу, Дес*. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: Пер. з англ. — К.: Всеувито, Наукова думка, 2001. — 242 с. — Ст. 129.

[2] *Дерлоу, Дес*. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: Пер. з англ. — К.: Всеувито, Наукова думка, 2001. — 242 с. — Ст. 134.

Наукове обґрунтування формування організаційних структур управління — актуальне завдання сучасного етапу адаптації бізнес-організацій до змін у зовнішньому середовищі. Специфіка бізнесу, трансформація бізнес-процесів, зрушення в конфігураціях функціональних підсистем підприємств та організацій продукують виникнення нових видів організаційних структур та організаційних форм, які орієнтуються на адаптацію до динамічного зовнішнього середовища.

Наведемо найпоширеніші в бізнес-середовищі сучасні організаційні структури управління (рис. 1).



Рис. 1. Сучасні організаційні структури управління

Указані організаційні структури не обов'язково повинні бути відображені в рамках однієї форми. Це можуть бути комбіновані структури управління в межах однієї бізнес-організації.

Організації мережевого типу отримали своє поширення з початком формування інформаційного суспільства. Першу класифікацію мережевих організацій, яка є на сьогоднішній день загальноприйнятою, розробили Майлз, Сноу і Коулмен [3] Вони виокремили три типи мережевих організаційних форм: внутрішню, стабільну та динамічну.

Кожний тип мережевої (сітьової) організації має свої властивості, але їх поєднує загальний базовий принцип — заміна багаторівневої корпоративної ієрархії мережею бізнес-одиниць, або незалежних фірм, дії яких координуються на основі ринкових механізмів замість адміністративних у рамках єдиного ланцюга створення цінностей.

Мережеву структуру можна трактувати як форму організації господарської діяльності, яку засновано на мережевій взаємодії її

[3] *Серпер Е. А*. Современные формы организации инновационной деятельности [Електронний ресурс] / Е. А. Серпер // Креативная экономика. — 2011. — № 2 Вып. 2 (178). — Режим доступу: http://old.creativeconomy.ru/articles/11616/

учасників на засадах об'єднання їх економічних інтересів, ресурсів, компетенцій і потенційних можливостей, спрямовану на отримання додаткового прибутку та підвищення їх конкурентоспроможності завдяки зростанню гнучкості, адаптивності та використанню спільного потенціалу мережі [4].

Виконання окремих функцій підприємства передаються іншим підприємствам, їх партнерам, що діють здебільшого на контрактній основі, таким чином повний цикл від виробництва до збуту продукції переходить у мережеву форму. Необхідність у виникненні мережевих структур і трансформації класичних організаційних структур до мережевих організаційних форм з'явились відносно нещодавно. І цьому передували такі фактори [5]:

— зростання рівня та утворення нового типу мережевої конкуренції, заснованої на вертикальних і горизонтальних зв'язках між фірмами та всередині них;

— широке використання нових інформаційних технологій, сучасних засобів телекомунікації, які зробили можливим координацію діяльності розрізнених і розосереджених у просторі компаній;

— бажання покупців і продавців знизити рівень невизначеності та ризику не тільки за допомогою встановлення повного контролю, а й через формальні контракти, зростання довіри та прихильності, що досягаються в процесі тривалої взаємодії на ринку;

— прагнення бізнес-організацій отримати доступ до ресурсів, що контролюються іншими учасниками ринку;

— необхідність підвищення ефективності управління рухом товарів, послуг та інформації у каналах розподілу.

Незважаючи на те, що мережева форма організації ведення бізнесу здається доволі простим процесом, підприємство зіштовхується з никою як переваг, так і її недоліків (табл. 1).

Мережевий тип організації потребує по-новому поглянути на питання щодо границь компанії (організації). Традиційно вважалось, що основу конкурентних переваг бізнес-організації становлять унікальні ресурси, які важно скопіювати, і компанія має створюватись шляхом визначення набору таких ресурсів і здобуття права власності на них. З виникненням мережевих органі-

---

[4] *Сущенко О. А*. Розвиток управління мережевими формами взаємодії бізнес структур / О. А. Сущенко, Л. М. Буздаков. // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. — Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2011. — № 3(39). — С. 52—56. — Режим доступу: http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/39/11soavbs.pdf

[5] *Смоляр Л. Г., Котенко О. А*. Мережеві структури як сучасна форма організації економічної діяльності [Електронний ресурс] / Л. Г.Смоляр // Ефективна економіка. — 2012. — № 12. — Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1660

зацій чимало фірм почали співпрацювати із зовнішніми контрагентами шляхом передачі їм на виконання різних функцій. Дослідження та розробки, постачання, реклама, дистрибуція, бухгалтерський облік — це далеко не повний перелік ключових функцій, успішна реалізацій яких відбувається у форматі аутсорсингу.

Таблиця 1

ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ МЕРЕЖЕВИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР [6]

Переваги	Недоліки
Гнучка та адаптивна організаційна форма відповідно до мінливого зовнішнього середовища; можливість розроблення та впровадження інновацій	Низький рівень секретності; збільшується залежність від інших організацій
Зниження витрат на утримання управлінського персоналу	Значний рівень залежності від ринку та наявності ресурсів
Збільшення рівня якості кінцевого продукту	Недостатній контроль якості всього операційного процесу (процесу виробництва)

На сьогоднішній день багато успішних компаній являють собою так звані «оболонкові» організації, які є різновидом мережевих структур. Так, бізнес-модель Apple повністю спирається на аутсорсинг, уся її продукція виробляється на сторонніх підприємствах, і доволі важко припустити, що компанія була б такою ж гнучкою та мобільною, якби спиралась виключно на власне виробництво.

В українській підприємницькій діяльності на аутсорсинг найчастіше передаються такі функції, як IT-послуги (проект-менеджмент, розробка сайтів, додатків і програм, фізичне зберігання даних на серверах), ведення бухгалтерського обліку, управління податками та аудит, бізнес-процеси HR, продаж і маркетинг, підтримка роботи інформаційної структури, забезпечення безпеки, транспортні послуги. Так, на початок 2018 року в Україні більш як 90 тис. фахівців у сфері надання IT-послуг працювало на засадах аутсорсингу, вартість експортованого програмного забезпечення становила близько 3 млрд дол. Слід також

[6] *Jonathan Lister* The Disadvantages of Network-based Organization Structure [Електронний ресурс]. — Режим доступу. — http://smallbusiness.chron.com/disadvantagesnetworkbased-organization-structure-35988.html

зазначити, що Україна зберігає 24 місце в ТОП-25 глобального рейтингу Global Services Location Index, GSLI, який з 2004 року готує американська консалтингова компанія A. T. Kearney, а 18 українських компаній потрапили в світовий ТОП-100. Серед компаній з українським представництвом Luxoft (більш як 3500 працівників в Україні, головний офіс — у Швейцарії), EPAM (понад 5500 працівників, головний офіс у США).

За останньою статистикою, опублікованою «IT Outsourcing News»[7], майже 100 тисяч українських програмістів задіяні на світовому ринку, і до 2020 року їх буде не менш як 200 тисяч. Це є найбільшим показником у Європі. Понад 100 високотехнологічних транснаціональних компаній активно залучають фахівців з України. Cisco, Oracle, Samsung запрошують спеціалістів у якості виконавців, а локальні компанії аутсорсингу допомагають сформувати команду висококваліфікованих фрілансерів і розвивають сектор R&D (Research and Development).

Успішний досвід перенесення низки ключових функцій як зарубіжними, так і вітчизняними компаніями на сторону, продукує думку щодо «розмиття» кордонів між компанією та ринком. Так, за умов виникнення мережевої організації транзакційні витрати можуть стати ресурсом, який є власністю всієї мережі, а не окремої організації (фірми). Сьогодні все більша кількість дослідників в царині організаційного дизайну доходить висновку, що введення відносин «постачальник—покупець (споживач)» на додаток до традиційних відносин «керівник—підлеглий» визначають формальну владу в питаннях наймання, звільнення, просування, а відносини «постачальник—покупець» створюють новий спосіб впливу, що спрямований на раціоналізацію попиту. Два типи вказаних відносин у своїй сукупності дають змогу підтримувати цілісність системи та узгодженість її елементів у динамічному зовнішньому середовищі, не сковуючи її внутрішню динаміку [8].

Представники нової інституціональної економічної теорії Ерік Г. Фурубонт і Рудольф Ріхтер [9] зазначають, що чіткі відмінності двох моделей є справедливими тільки для світу неокласичної економічної теорії з притаманною їй безвитратністю транзакцій.

---

[7] http://www.eduget.com

[8] *Gharajedaghi J.* Systems thinking: managing chaos and complexity: a platform for designing business architecture. — Burlington: Morgan Kaufmann, 2011. — 374 p.

[9] *Фуруботн Э. Г., Рихтер Р.* Институты и экономическая теория: Достижения новой институциональной экономической теории. — СПб: Издательский дом Санкт-Петербургского государственного университета, 2005. — 702 с.

Автори стверджують про неможливість проведення чіткого розмежування між ринковою та ієрархічною транзакцією (або між фірмою та ринком). У загальному сенсі можна вважати, що за наявності ринкових транзакцій сторони меншою мірою є закритими, ніж у разі ієрархічних транзакцій.

Децентралізація, що притаманна мережевим структурам, продукує гостру необхідність забезпечення належної мотивації менеджерів або фахівців, які приймають ключові рішення, і координації їхньої діяльності. Практика довела, що переваги застосування цінового механізму для вирішення завдань у середині організації виявляються не менш сильно, ніж на ринках. Це спричинило дослідження феномена «внутрішнього ринку» організації (або організаційних ринків) і створення концепції внутрішніх ринків корпорацій. Такі революційні перетворення мають охоплювати всі підрозділи (лінійні, функціональні й навіть апарат вищого керівництва). Вони стають автономними ланками, які купують і продають товари та послуги, беручи участь у внутрішньофірмовому та міжфірмовому обороті, та поєднуються новими інформаційними мережами, фінансовими системами та підприємницькою культурою. Завдяки розвитку прямих зв'язків організаційні ринки різко скорочують чимало видів витрат, увага бізнес-організацій фокусується на обґрунтуванні переходу від ієрархічних і горизонтальних структур і на пошуку вигідних співвідношень між значущими та дрібними операціями. Відповідно до цієї концепції підрозділи, які мають широку економічну самостійність усередині бізнес-організацій (підприємств), можуть оперативно вносити зміни у виробництво товарів, надання послуг, а також і в систему відносин зі споживачами. На такій основі з використанням інформаційних технологій формуються мережеві організації з автономними ланками, так звані віртуальні корпорації (підприємства). З'являється принципово новий об'єкт управління, який вимагає дуже тонкого налаштування. До цього напряму також можна віднести концепцію, яка має назву «демократична корпорація», що передбачає широку децентралізацію управління з розвитком демократичних форм і методів функціонування підрозділів.

Одним з різновидів підприємств, які пов'язані з мережевими підприємствами, дослідники називають віртуальне підприємство. За останні 10 років (що стосується України; у Західній Європі та США цей процес почався раніше) мережа Інтернет переросла з інструмента бізнесу в платформу для його ведення. Саме тому таке явище, як «віртуальне підприємство», є об'єктом багатьох

досліджень у вітчизняній і зарубіжній теорії та бізнес-практиці. На думку Д. В. Найпака, віртуальне підприємство розглядається як динамічна, відкрита бізнес-система, що заснована на формуванні юридично незалежними підприємствами єдиного інформаційного простору з метою спільного використання своїх технологічних ресурсів для реалізації всіх етапів робіт виконання проекту (замовлення клієнта) [10].

Американська школа менеджменту дає таке тлумачення цього терміна: віртуальні підприємства належать до нових організаційних форм, що характеризуються тимчасовим або постійним об'єднанням географічно розподілених осіб, груп або структурних підрозділів, які не належать до цього ж підприємства, і залежать від електронного зв'язку, що забезпечує їм процес виробництва [11].

Найважливішою властивістю віртуальних підприємств є гнучкість їх структури, що дає змогу максимально швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати створення та виведення нового продукту на ринок, що, своєю чергою, підвищує конкурентоспроможність бізнес-організації. Процес створення віртуального підприємства відбувається шляхом об'єднання фахівців у різних сферах, залежно від того, чим віртуальне підприємство буде займатись, і підрозділів інших підприємств, при цьому вони можуть бути задіяні також у роботі інших віртуальних підприємств.

Віртуальне підприємство не має чітко сформованої структури управління. До роботи над формуванням комплексу завдань або в процесі виникнення поточних проблем його діяльності залучаються фахівці конкретної сфери. При цьому віртуальне підприємство об'єднує цілі, культуру, ресурси, традиції та досвід кількох підприємств-партнерів у процесі розробки складних інноваційних проектів або при виробництві продукції світового рівня, координуючи їх розвиток і представляючи собою «підприємство над підприємствами», тобто мета-підприємство.

Слід зауважити, що основною проблемою забезпечення ефективності віртуальних підприємств є управління знаннями, що ци-

---

[10] *Найпак Д.В.* Методичні основи формування віртуальних підприємств [Електронний ресурс] / Д.В.Найпак // Комунальне господарство міст. — 2014. — Вип. 117. — Режим доступу: http://eprints.kname.edu.ua/39499/1/14.pdf

[11] *Bryan Reinicke.* Creating a Framework for Research on Virtual Organizations [Електронний ресурс] // Conference on Information Systems Applied Research Nashville Tennessee, USA. — 2010. — Режим доступу: http://proc.conisar.org/2010/pdf/1521.pdf 3.

ркулюють у цих мережах [12]. Але, як і будь-яка організаційна форма, віртуальне підприємство має свої переваги та недоліки (табл. 2).

Таблиця 2

ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ВІРТУАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ФОРМИ [13][14] [15]

Переваги	Недоліки
Надання можливості працівникам ефективно працювати разом у різних точках, незалежно від їхнього місце розташування, використовуючи новітні інформаційні технології; відсутність ієрархії; звільнення працівників від офісної рутини; усунення потреби у формальній структурі	Високий рівень конфліктів з партнерами, можлива нестача кваліфікованих кадрів у процесі вирішення конкретної проблеми, висока залежність від особистих якостей партнерів по бізнесу
Широке розповсюдження продукту; швидка адаптація до змін у зовнішньому середовищі	Залежність від висококваліфікованих кадрів
Зниження окремих статей витрат на ведення бізнесу; зникає потреба в утриманні будівель та офісних приміщень	Додаткові витрати на програмне забезпечення та на забезпечення надійною системою захисту
Повніше задоволення потреб споживача; можливість надання послуги в будь-якому місці в будь-який час за наявності мережі Інтернет	Можливі непорозуміння через відсутність особистого контакту зі споживачем; не завжди можливий індивідуальний підхід

[12] *Бойченко К. С*. Віртуальне підприємство як фактор підвищення результативності бізнес-проектування [Електронний ресурс] / К.С.Бойченко //Економіка та управління підприємствами. — 2013. — № 1. — Режим доступу: http://www.problecon.com/pdf/2013/1_0/205_209.pdf

[13] *Бойченко К. С*. Віртуальне підприємство як фактор підвищення результативності бізнес-проектування [Електронний ресурс] / К.С.Бойченко //Економіка та управління підприємствами. — 2013. — №1. — Режим доступу: http://www.problecon.com/pdf/2013/1_0/205_209.pdf

[14] *Azam Mohamadi.* Poorkhanjani and others Study of Virtual Organization and Information System [Електронний ресурс] / / Universal Journal of Management and Social Sciences. — 2013. — Vol. 3. No 5. — Режим доступу: http://cprenet.com/uploads/archive/UJMSS_12-1242.pdf

[15] *Zehra Alakoç Burma*. New Organization structures: virtual organizations [Електронний ресурс] // International Journal of Engineering and Applied Sciences. — 2014. — Vol. 6. No. 02. — Режим доступу: http://eaasjournal.org/survey/userfiles/files/v6i203 %20VIRTUAL %20ORGANIZATIONS.pdf

Як було зазначено раніше, сучасні тенденції розвитку економіки також свідчать про зміни в конфігурації побудови бізнесу, що продукує появу нових організаційних моделей, які суттєво відрізняються за принципами утворення та функціонування, але водночас здатні істотно поліпшити ефективність процесу прийняття рішень з урахуванням специфіки бізнесу. Характеристики видів таких структур наведено в табл. 3.

Таблиця 3

ХАРАКТЕРИСТИКИ СТРУКТУР НОВОГО ТИПУ

Види структур	Особливості побудови	Сфера застосування
Організація побудована за принципом трилисника	Три частини (листки). Перший листок — основний персонал організації, висококваліфіковані працівники, які утворюють вищий рівень керівництва; другий листок — контрактники, які діють у рамках, визначених керівництвом, але мають достатню самостійність для прийняття рішень на власний розсуд, керувати проектами або передоручати контракти; третій листок — спеціалісти, які працюють за гнучким графіком і компетенція прийняття рішень у них, зазвичай обмежується рамками їхніх власних завдань	Консалтинг, розробка та реалізація проектів
Безмежні організації	Стирається різниця між власною діяльністю та діяльністю партнерів компанії — постачальників і покупців. Здійснення операцій через мережу експертів-субпідрядників, якими є дрібніші фірми та наймані незалежні підприємці; поширена практика утворення спільних підприємств з компаніями замовників аж до тимчасового передоручення останнім керівництва власним персоналом. Середовище всередині таких організацій є прагматичним, ґрунтується на крайньому індивідуалізмі та надто залежить від особистих взаємовідносин	Управлінський консалтинг
Амебоподібні організації	Повна дезорганізація, рідко перебувають в статичному стані. Рівні відповідальності всередині організацій «переплутані». Хаотичне прийняття рішень, але завжди винятково швидке та ефективне, оскільки в системі звітності компанії фактично відсутня неточна інформація	Ринок високих технологій. Молоді активні компанії

Закінчення табл. 3

Види структур	Особливості побудови	Сфера застосування
Організації на зразок хімічного розчину	Мають чітку організаційну структуру у вигляді оперативних коридорів. Достатній ступінь свободи в працівників для прийняття рішень. Головна рушійна сила — змінні за складом групи, що працюють над різноманітними проектами. Робота або завдання не є постійними; зміна обставин, що залежить від зміни потреб замовника, нові ринкові можливості, внутрішня мотивація спричиняють утворення або розпад таких груп. Швидке прийняття рішень, швидке зростання та високі прибутки	Величезні організації, що переживають період стрімкого зростання або трансформації внутрішнього середовища

Багатовимірні організаційні форми — підприємства, що об'єднують роботи з орієнтацією на використання ресурсів та отримання результатів (як у матричних структурах) і додатково орієнтовані на територію, ринок, споживача [16]. Такі структури характеризуються наявністю майже повної автономії підрозділів, яким делегується доволі значний масив повноважень: вони самостійно займаються ресурсним забезпеченням для власних потреб, випуском продукції та сервісним обслуговуванням споживача, формують свої бюджети та навіть виступають самостійними центрами прибутку. Більш того, у деяких випадках вони можуть функціонувати як самостійні підприємства. Багатовимірні структури управління є також гнучкими та легко пристосовуються до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах. Склад персоналу включає лише тих працівників, які потрібні для ефективного функціонування конкретного підрозділу. Основними його функціями є виконання таких завдань [17]:

— забезпечення операційної (виробничої) діяльності необхідними ресурсами;

— виробництво для конкретного споживача та сегмента ринку продукту або послуги;

— обслуговування конкретного споживача, розвиток або проникнення на конкретний ринок, проведення операції в межах певної території.

[16] *Соколова О. Н.* Инновационный менеджмент: учебное пособие / О. Н. Соколова. — 2-е изд., испр. и перераб. — М.: КНОРУС, 2013. — 208 с.

[17] *Соколова О. Н.* Инновационный менеджмент: учебное пособие / О. Н. Соколова. — 2-е изд., испр. и перераб. — М.: КНОРУС, 2013. — 208 с.

Багатовимірні підприємства подібні до матричної структури, при цьому вони вирішують основний її недолік — систему подвійного підпорядкування — відносини членів автономних підрозділів з апаратом управління організації та керівництвом інших підрозділів подібні до відносин зі сторонніми клієнтами. Водночас, як і будь-яка організаційна структура, багатовимірна також має низку інших переваг і недоліків (табл. 4).

Таблиця 4

ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ БАГАТОВИМІРНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ [[18]]

Переваги	Недоліки
Чітке виконання своїх конкретних обов'язків кожним працівником підрозділу	Можливість внутрішніх конфліктів
Відсутність подвійного підпорядкування	Високий рівень залежності від кваліфікації керівника функціонального підрозділу
Можливість самостійного планування бюджету	Значні витрати на координацію

Деякі автори стверджують, що ефективність роботи персоналу залежить від його участі в прийнятті важливих рішень. Та в більшості підприємств не підтримується взаємозв'язок між працівниками різних підрозділів в обхід свого безпосереднього керівництва. Для вирішення цих протиріч і знайшла свій початок кругова структура управління.

Круговий тип організаційної структури можна трактувати як «демократичну ієрархію». Особливістю її є те, що керівник підрозділу створює раду, до якої входять його підлеглі або їх представники, керівники та працівники інших підрозділів, а також сторонні особи — споживачі, громадські діячі [[19]]. Це залежить від специфіки роботи підрозділу та організації загалом. Ті рішення, що приймаються радою, є обов'язковими до виконання, навіть якщо з ними не згоден функціональний керівник підрозділу.

[18] *Mary M.* Crossan and Marina Apaydin. A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature [Електронний ресурс] // Journal of Management Studies. — 2010. — Режим доступу: http://www.crowdconsortium.org/wpcontent/uploads/A-Multi-Dimensional-Framework-of-Organizational-Innovation-A-SystematicReview-of-the-Literature.pdf 13.

[19] *Гостенина В. И.* Социология управления. Учебное пособие. Стандарт третьего поколения / В.И.Гостенина. — Питер, 2013. — 368 с.

Таким чином, на відміну від традиційних централізованих ієрархій, беззаперечний авторитет керівника відсутній, кожний працівник організації має змогу приймати участь у вирішенні нагальних питань. При цьому участь в раді є цілком добровільною для працівників підрозділу, але не для керівників, для них участь є обов'язковою. У тому випадку, якщо підрозділ налічує велику кількість працівників, вони можуть об'єднуватись в окремі групи та обирати на визначений термін свого лідера, який представлятиме її інтереси.

Таблиця 5

ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ КРУГОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ФОРМИ

Переваги	Недоліки
Наявність більшої кількості можливостей для працівників нижчих рівнів	Наявність внутрішніх суперечностей у процесі прийняття рішень у радах
Підвищення рівня якості продукції та послуг	Зростання плинності кадрів через можливі внутрішні протиріччя
Економія витрат шляхом залучення до роботи рад провідних фахових спеціалістів	Додаткові витрати на ведення рад бізнес-організації
Споживач має право вступати в ради бізнес-організації та брати участь у прийнятті рішень	

Використовувати вище згадані організаційні структури управління можуть бізнес-організації, що займаються різними видами підприємницької діяльності, зокрема інноваційною. Так, однією із сучасних структур управління, в основі якої є ведення інноваційної діяльності, є інтелектуальне підприємство. Інтелектуальні підприємства — це підприємства, додана вартість продуктів яких зростає за рахунок використання знань і креативних підходів [20]. Це підприємства, що більшою мірою залежать від здібностей та професійного рівня свого персоналу, ніж від його технічного оснащення. Інтелектуальна структура є доволі гнучкою та легко пристосовується до змін в зовнішньому середовищі. Головне завдання інтелектуального підприємства — розроблення внутріш-

[20] *Серпер Е. А.* Современные формы организации инновационной деятельности [Електронний ресурс] / Е.А.Серпер // Креативная экономика. — 2011. — № 2 Вып. 2 (178). — Режим доступу: http://old.creativeconomy.ru/articles/11616/

ніх інституціональних та управлінських процедур, що допомагають формуванню спільного концептуального бачення та реалізації його на практиці [21]. Через високий рівень інтелектуального потенціалу та постійного самовдосконалення працівників цих підприємств, деякі автори називають інтелектуальні підприємства самонавчальними. Вони також відрізняються здатністю до гнучкості та швидкої адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища. За наявності такої структури управління в підприємстві відбувається не просто накопичення знань, а постійне самовдосконалення всіх працівників: від вищого до нижчого рівня менеджменту. Причому, у більшості випадків навчання повинно випереджати тенденції на ринку. Основна мета такої організації полягає не лише у вирішенні поточних проблем і досягненні конкретних цілей, а й в отриманні знань у процесі реалізації цих процесів.

Навчання в організації може відбуватися в різних формах як на індивідуальному, так і на колективному рівні. Це може виявлятися в звичайному обміні знаннями та досвідом між працівниками в процесі виконання їхніх функцій, а також у стажуванні, майстер-класах, семінарах, курсах та ін. Інтелектуальні підприємства, або самонавчальні, характеризуються високим рівнем обробки інформації, її аналізом в, зрештою, створенням нових ідей. Основними умовами самонавчальних організацій можуть ти[22]:

— планування забезпечення постійної підготовки й передумов кар'єрного зростання та відповідної мотивації;

— визначення повноважень і сфер відповідальності персоналу;

— розроблення індивідуальних і групових цілей у системі менеджменту бізнес-організації, розробка процедур щодо оцінювання результатів;

— сприяння залученню працівників до постановки цілей і прийняття рішень;

— постійний аналіз потреб своїх працівників;

— створення умов та формування відповідних механізмів й інструментів, спрямованих на заохочення інновацій;

---

[21] *Маркина Ю. В*. Условия формирования интеллектуальной организации [Електронний ресурс] / Ю. В. Маркина // Вестник Челябинского государственного университета. — 2010. — № 26 (207). — Режим доступу: www.lib.csu.ru/vch/207/028.pdf

[22] *Маркина Ю. В*. Условия формирования интеллектуальной организации [Електронний ресурс] / Ю.В.Маркина // Вестник Челябинского государственного университета. — 2010. — № 26 (207). — Режим доступу: www.lib.csu.ru/vch/207/028.pdf

— створення відповідних умов для групової (командної) роботи;

— інформування про пропозиції та думки;

— розроблення критеріїв щодо визначення ступеня задоволеності працівників.

Особливе місце в дослідженні питань щодо трансформації організаційних структур займає створення, модифікація, упровадження інформаційних систем (ІС) та інформаційних технологій (ІТ).

Прийняття рішень менеджерами або власниками організації про модернізацію існуючої ІС або створення нової, а також про застосування в організації будь-якої нової ІТ приводить до змін у самій організації. Такі зміни виявляються, по-перше, на мікрорівні, тобто впливають на окремих працівників і виконання ними операцій, а також на функціонування відділів і підрозділів; по-друге, на рівні суттєвих змін (макрорівень) — вплив змін на всю організацію, галузь і суспільство загалом.

Трансформація організації відбувається в результаті досягнення цілей побудови ІС і вирішення поставлених завдань. Поза сумнівом, зрештою, на ринку з'являється принципово інша компанія, з іншими можливостями управління ресурсами, швидкістю реакції на зміни ринку, прозорістю для потенційних інвесторів та іншими особливостями.

Упровадження інформаційних систем є насамперед бізнес-проектом, а не ІТ-проектом. Будь-яка ІС фактично є формалізованим описом бізнес-процесів і бізнес-функцій і, відповідно, накладає певні обмеження на бізнес-процеси та бізнес-функції організації, в яку вона впроваджується. Саме з цієї причини будь-яке впровадження ІС передбачає проведення реформ у системі управління бізнес-організацією. Йдеться про трансформацію під дією ІС та ІТ усіх елементів, що визначають процес управління: методології, стандартів, розподілу відповідальності та повноважень менеджерів, процедур прийняття рішень.

Перші дослідження в цій галузі вказують на те, що насамперед ІС скорочує кількості менеджерів середнього рівня (тактичної), оскільки проаналізована інформація може надходити безпосередньо топ-менеджерам. Однак низка сучасних дослідників критикує цю теорію, указуючи на те, що не можна забувати про інші функції менеджерів, які не можуть бути замінені процедурами ІС, тому така залежність є лише однією з потенційних, і тому розглядати її в якості тренду не має сенсу. Теоретично та з практичного погляду, ІС може зменшити середній рівень ієрархії управ-

ління, але при цьому збільшити навантаження на вищий, вимагаючи підвищення якості зворотного зв'язку.

Інформаційні системи та інформаційні технології створюють також нові можливості для реалізації стратегій і продукують появу нових ініціатив у сфері реалізації стратегій. Ступінь впливу ІТ та ІС на ту чи ту стратегію пов'язаний з так званою «інформаційною інтенсивністю» організації. Для організацій з високою інформаційною інтенсивністю роль ІТ та ІС висока, ІТ є реструктуруючим ресурсом, тому ІТ та ІС істотно трансформують стратегії, цілі та завдання організації. Для організацій з низькою інформаційною інтенсивністю роль ІТ та ІС не настільки висока, вони є допоміжним ресурсом для організації. За таких умов можливе отримання лише окремих переваг (інтеграція офісної діяльності, удосконалення частини бізнес-процесів) — трансформація галузі або позиції організації в ній під впливом трансформації інформаційної системи неможлива.

Нині в процесі дослідження питання впливу трансформації ІС та ІТ на організаційну структуру бізнес-організації можна помітити, що для організацій, діяльність яких пов'язана з постійним обслуговуванням клієнтів, велику роль відіграють автоматизовані фронт-офісні, зокрема транзакційні ІС.

Сучасні можливості подібних систем в організації дають змогу стверджувати, що вони прискорюють інформаційні потоки на оперативному рівні управління організацією. Через запізнення тих чи тих рішень інформація, яка доходить до рівня менеджерів тактичного управління, настільки застаріває, що ці рішення стають неадекватними поточному стану об'єкта управління. Запізнювання з реалізації рішень посилюють це його відставання від реальності, що призводить до «вимивання» середнього рівня в традиційній управлінській піраміді, де заведено поділяти на рівні управління на стратегічний, тактичний та оперативний.

У разі, коли організація не обслуговує масових клієнтів, а займається, наприклад, проектуванням, у неї буде спостерігатись невисока потреба в працівниках «на передовій спілкування з клієнтами». При цьому традиційна управлінська піраміда трансформується в таку структуру, як «діамант». Теорія обґрунтовує це положення тим, що інформаційна система постачає менеджерам тактичного рівня набагато більше інформації, через що вони приймають важливіші рішення, і потреба в нижчому рівні ієрархії відпадає.

На противагу цим міркуванням існують соціальні теорії про незначний вплив інформаційних упроваджень на менеджерів.

Наведемо висловлювання одного з прихильників подібних теорій, відомого фахівця у галузі менеджменту П. Друкера: «Сьогодні комп'ютер не робить нічого такого, що раніше здавалося неможливим. Виняток, мабуть, становлять деякі завдання з військової і наукової областей... Минулі 50 років показали, що найбільший вплив інформаційні технології справляють на виконання різних операцій, а зовсім не на процедури збирання та обробки інформації, значущої для управління» [[23]].

Але, незважаючи на наявність різних поглядів щодо впливу ІС та ІТ на організаційну структуру організації, можна зробити деякі висновки.

1. Упровадження ІС та ІТ зазвичай має спричинити зміну організаційної структури організації, оскільки відбувається перетворення бізнес-процесів, бізнес-функцій, способів прийняття рішень, у результаті чого з'являються нові підрозділи, трансформуються функції старих або вони знищуються. Крім того, з'являються нові структурні підрозділи, що відповідають за автоматизацію та інтеграцію.

2. Тенденція до ліквідації проміжних ланок усередині організацій і між партнерами та організацією як результат упровадження ІС та ІТ. Стають непотрібними посередники між джерелом та отримувачем інформації, що, своєю чергою, приводить до зміни організаційної структури підприємства. Ліквідуються цілі ланки, пов'язані з додатковими витратами, з'являються більш прості ієрархічні зв'язки та єдиний інформаційний простір, що зв'язує постачальника, виробника й покупця. Крім того, виокремлюються посади, яким загрожує автоматизація — sales-менеджери, менеджери нижчої ланки, маркетологи нижчої ланки, HR-фахівці та працівники call-центрів.

3. Вибір тієї чи тієї ІС класу ERP, Workflow, ІС електронного документообігу та будь-яких інших додатків, що містять вимоги до організаційної структури, змусить організацію «підлаштовуватися» під ці вимоги й змінюватися.

4. У процесі впровадження інформаційної технології в організації можна вибрати одну з двох основних концепцій, що відображають усталені погляди на існуючу структуру організації та роль у ній комп'ютерної обробки інформації.

Перша концепція орієнтується на існуючу структуру організації. Інформаційна технологія пристосовується до організаційної

[23] *Друкер П.* Менеджмент. Вызовы XXI века: Пер. с англ. — М.: Манн, Иванов и Фарбер. — 2012. — 256 с.

структури та відбувається лише модернізація методів роботи, створюються комунікації та раціоналізуються лише робочі місця. Відбувається перерозподіл функцій між технічними працівниками й фахівцями організації. Така ситуація характерна для автоматизації на зразок «хаотичної» або «фрагментарної». Усі переваги та недоліки, а також вартісні параметри цього підходу є наслідком обраного обсягу автоматизації.

Друга концепція орієнтується на майбутню структуру організації, існуюча організаційна структура модернізується, що характерно для автоматизації «за напрямом» та «комплексної». За такого підходу створюються ІТ-інфраструктура й програми, що забезпечують інтеграцію бізнес-функції та бізнес-процесів організації, які потребують зміни організаційної структури. Вочевидь, цей підхід вимагає неабияких витрат часу, людських і фінансових ресурсів.

5. Під впливом ІС та ІТ відбуватимуться зміни уявлень менеджерів і перелічених працівників про норми поведінки в організації, її цінності, філософію, організаційний клімат. Вплив перетворень ІС спричиняє руйнування функціональних бар'єрів і значущості окремих груп впливу, усунення мотивів приховування інформації, забезпечення можливості вільного доступу до інформації, стимулює інформаційний обмін між працівниками й підрозділами, при цьому стає необхідним підпорядкування працівників дисципліні, передбаченій ІС та ІТ.

Формування загальних цілей для організації, її підрозділів і працівників, що підтримуються у рамках єдиного інформаційного простору, чіткий розподіл обов'язків і повноважень, усунення посередників в інформаційному обміні, колективна робота в єдиному програмному та апаратному середовищі, більша інформованість працівників і прозорість організації створюють умови для трансформації організаційного клімату, поглядів і настроїв окремих працівників, більшої їхньої мотивації до творчого виконання своїх обов'язків. Чимало організацій робить все можливе, щоб уникнути змін в основних культурних установках, тому майже завжди добирають важелі та інструменти для підтримки існуючої організаційної культури, а не навпаки. Це зумовлене насамперед тим, що організаційні зміни вимагають набагато більше часу, ніж технологічні. Однак прояв перелічених вище позитивних змін найчастіше буде відбуватися в умовах опору цим змінам з боку працівників і менеджерів.

Існує безліч причин негативного ставлення персоналу організації до нововведень у сфері ІС та ІТ. Ставлення до них зміню-

ється залежно від рівня грамотності працівників у царині ІТ, потенційних можливостей і зручностей для користувачів, які їм очевидні і в які вони вірять, від віку користувачів ІТ та ІС, часу їхньої роботи в звичних умовах до застосування ІТ та ІС, психологічних типів особистостей користувачів. Дуже часто працівники організації недостатньо освічені, не стимульовані й не готові до роботи в нових умовах, що створюються інформаційними системами. До того ж упровадження ІТ та ІС зазвичай руйнує неформальні зв'язки між людьми і створює безліч формальних жорстких алгоритмів дій.

Найуспішніш стратегії подолання такого опору й пошуку взаємодії між командою ІТ-підрозділу (та/або командою консультантів — групою проекту), що здійснює проект упровадження ІС, і працівниками організації повинні спиратися на мережу представників проекту впровадження системи, розподілених по всій організації. Ці люди повинні бути «агентами впливу» та пропагувати ідеї проекту «із середини» колективу працівників, працювати як «постачальники» інформації про організацію для проекту й забезпечувати зворотний зв'язок між співробітниками й підрозділами організації та групою впровадження.

Завдання подолання організаційного опору нововведенням у галузі ІС та ІТ може розглядатись як завдання створення сценарію вирішення проблеми. Для цього можливе застосування консультантами різних прийомів і методів вирішення завдань: методи експериментальної перевірки (групова робота, ділові ігри), методи перенесення результату в реальні умови (методи формування робочих груп, методи проведення проблемних нарад), методи переконання, методи заохочення й покарання, методи участі та довіри та ін.

Назвемо заходи зі створення привабливості впровадження інформаційних технологій.

1) упровадження засобів автоматизації, що істотно підвищує ефективність витрачання часу;

2) залучення майбутніх користувачів до вибору та створення нових автоматизованих місць, урахування їхньої думки;

3) відмова від прагнення до негайного загального схвалення нових засобів і відповідних переміщень персоналу, які можуть призвести до зниження рівня якості роботи допоміжних служб;

4) упровадження передусім легких прикладних завдань з обов'язковим інтенсивним курсом навчання майбутніх користувачів;

5) поступовість впровадження (реалізація первинної базової ІС, потім розширення кола користувачів ІС, збільшення кількості

прикладних завдань, нарешті, інтеграція завдань, функцій, процесів;

6) переорієнтація зекономленого часу в результаті впровадження інформаційних технологій на досягнення конкретних цілей кожного підрозділу, що визначаються загальною стратегією організації.

Використання різних ІС та ІТ позначається на політиці й владі в організації. Інформаційні системи впливають на доступ до інформації, потенційно цінного ресурсу для здобуття та утримання влади, через що ІС можуть значно збільшити владу того, хто їх контролює, водночас інформаційні системи позначаються на характері та якості виконання робіт персоналом, що суттєво змінює взаємовідносини працівників і окремих груп впливу. Упровадження ІС може стати причиною вертикального перерозподілу влади (її отримують на тому рівні ієрархії управління, на якому існує доступ до інформації) і горизонтального (використання ІС руйнує бар'єри влади між групами на одному й тому ж рівні ієрархії організації та може зонально посилити владу групи, яка контролює ІС). Значною мірою такий перерозподіл влади буде зумовлений рівнем централізації або децентралізації впроваджуваних в організації інформаційних систем.

Нині має місце тенденція щодо підсилення децентралізації — сучасні ІС створюють умови для передачі можливості ухвалення важливих рішень нижчими рівнями управління, тобто продукують децентралізацію прийняття рішень. Керівники вищого рівня управління делегують більше повноважень менеджерам середнього рівня, але залишають за собою право та можливість контролю. За таких умов мають місце децентралізація ухвалення рішень і централізація контролю й влади.

Інформаційна система може гарантувати точність, ясність і своєчасність надходження інформації для прийняття рішень, при цьому вона може також вплинути на ступінь формалізації організації, під якою в цьому разі розуміють ступінь залежності організації від формальних правил і статусів операцій. Використання ІС може чинити вплив у багатьох напрямах, як збільшуючи ступінь формалізації процедур управління, так і зменшуючи.

Інформаційні системи та інформаційні технології висувають нові вимоги до професійних якостей працівників і менеджерів, відбувається зміна характеру їхньої роботи та завантаженості, а саме:

— висококваліфіковані фахівці можуть припинити давати рутинні поради й займатися дослідженнями і розвитком нових технологій;

— зростає ступінь спеціалізації фахівців вищого рівня;

— деякі завдання, які раніше виконувалися фахівцями вищого рівня, тепер можуть бути виконані фахівцями нижчих рівнів;

— збільшується частка адміністративної роботи щодо операційної діяльності, збільшується адміністративна інтенсивність;

— можуть бути створені нові підрозділи;

— можуть бути створені нові робочі місця, особливо в галузі ІТ;

— деякі професії можуть зникнути;

— створюються нові можливості для персонального розвитку;

— збільшуються точність, акуратність, ефективність і продуктивність;

— з'являється можливість організувати роботи віддалено.

Однак слід зазначити, що все частіше дослідники підкреслюють, що існує низка посад, яким загрожує впровадження інформаційних технологій, інформаційних систем та інформаційних платформ, а саме: менеджери нижчої управлінської ланки, маркетологи нижчої линки, sales-менеджери, HR-фахівці та працівники call-центрів.

У результаті нововведень у ІТ та ІС чимало людей повинні перенавчатися, щоб продовжувати працювати. При цьому організації в процесі трансформації ІС діють по-різному: одні витрачають величезні кошти на перекваліфікацію кадрів, а інші просто звільняють усіх некваліфікованих службовців і набирають нових, з необхідними знаннями та навичками.

Варто зазначити, що нові інформаційні технології істотно змінюють поняття організаційної структури як чіткої системи поділу праці, відповідальності та повноважень, формальних процедур влади та контролю. Ці зміни, з одного боку, збільшують свободу, а з іншого, посилюють функції «м'якого», але всебічного контролю. Управління перетворюється на тотальний, але більш тонкий механізм.

Сучасні дослідження та практика впровадження нових конфігурацій бізнес-організацій довели, що всебічне використання інформаційних технологій, перехід до децентралізованих і гнучких організаційних форм ведення бізнесу продукують основні тенденції трансформації організаційних структур сучасних бізнес-організацій.

Перша тенденція може бути охарактеризована як прагнення до створення «горизонтальної» структури, яка передбачає, що координація діяльності підрозділів суттєво впливає на ефективність бізнес-організації.

Основними рисами такої структури є:

— тенденція до найповнішого задоволення інтересів замовника;

— мінімальна кількість рівнів ієрархії з виокремленням самостійних комплексних груп, які здатні вирішувати будь-які завдання замовника;

— наявність потужної інформаційної системи, яка дає змогу автоматизувати поточні завдання управління, а менеджерам — зосередитись на головних завданнях;

— зміна критеріїв оцінювання роботи менеджерів — ініціатори цінніші, ніж виконавці.

Друга тенденція — це прагнення до рухливої, гнучкої структури. Її характеристиками такі:

— новітні інформаційні та комунікаційні технології;

— максимальна адаптація до змін зовнішнього середовища та швидка реакція на ці зміни;

— щонайбільша гнучкість структури;

— здатність до самореорганізації;

— гнучкі форми конкуренції, де превалюють кооперація та співпраця.