

В'ячеслав ДАНИЛЮК,

канд. екон. наук., доцент, доцент кафедри менеджменту
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна

ORCID 0000-0001-7788-9029

danyliuk.viacheslav@kneu.edu.ua

Марина ВОЛОДЬКІНА,

канд. екон. наук., доцент, доцентка кафедри менеджменту
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна

ORCID 0000-0001-9764-0941

volodkina.maryna@kneu.edu.ua

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ПОБУДОВИ СТРУКТУР ОРГАНІЗАЦІЇ

Анотація. Розглянуто різні типи структур організації і сучасні тенденції їх побудови. Визначено, що загальним принципом побудови мережових структур є заміна багаторівневої ієрархії мережею незалежних бізнес-одиниць, дії яких скоординовано за допомогою ринкових механізмів у межах єдиного ланцюга створення цінності. Виокремлено основну властивість віртуальних структур – гнучкість, що дає змогу максимально швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати створення та виведення нового продукту на ринок. Зазначено, що багатовимірні організації подібні до матричної структури, але вони усувають її головний недолік – систему подвійного підпорядкування. Визначено, що на відміну від традиційних ієрархій, в кругових структурах беззаперечний авторитет керівника – відсутній, кожен працівник має змогу брати участь у розв'язанні важливих питань.

Ключові слова: структура, організація, мережові структури, багатовимірні організації.

Актуальність. Аналізування сучасних тенденцій побудови структур організації відіграє велике значення в управлінні, оскільки зі зростанням ролі процесного підходу, структура, поряд з бізнес-процесами, є одним з його складових елементів.

Постановка задачі (мета). Мета дослідження полягає у розмежуванні різних типів структур організації та визначенні сучасних тенденцій побудови таких структур.

Результати. Специфіка бізнесу, трансформація бізнес-процесів та зміни в складі функціональних підсистем організацій спричиняють виникнення нових видів структур та форм організації, які орієнтовані на адаптацію до змін зовнішнього середовища. До сучасних структур організації відносимо:

- Мережові структури;
- Віртуальні організації;
- Багатовимірні організації;
- Кругові структури.

Вищезазначені структури організації не обов'язково повинні бути у вигляді однієї форми, а сформовані як комбіновані структури в межах однієї організації. Розглянемо детальніше такі структури.

Організації **мережового типу** набули розвитку з початком формування інформаційного суспільства. Кожний тип мережової організації має свої властивості, але їх поєднує загальний базовий принцип – заміна багаторівневої ієрархії мережею бізнес-одиниць або незалежних фірм, дії яких скоординовано за допомогою ринкових механізмів замість адміністративних у межах єдиного ланцюга створення цінності. Мережову структуру розглядають як форму організації бізнес-діяльності, яку засновано на мережовій взаємодії її учасників та на об'єднанні їхніх економічних інтересів, ресурсів, компетенцій та потенційних можливостей. Така діяльність спрямована на отримання додаткового прибутку та підвищення конкурентоспроможності організації завдяки зростанню гнучкості, адаптивності та використанню спільного потенціалу мережі [1, с.53-54].

Виконання окремих функцій при цьому передають іншим організаціям та їхнім партнерам, що діють, здебільшого, на контрактній основі. Тому повний цикл виробництва продукції трансформується в мережеву форму. Необхідність виникнення мережевих структур та трансформації класичних структур у мережеві з'явилися відносно нещодавно. Цьому передували наступні фактори:

- зростання рівня і утворення нового типу мережевої конкуренції, заснованої на вертикальних і горизонтальних зв'язках між організаціями;
- використання нових інформаційних технологій, сучасних засобів телекомунікації, які зробили можливим координацію діяльності розрізнених географічно організацій;
- бажання покупців та продавців знизити рівень невизначеності та ризику не тільки за допомогою встановлення повного контролю, а й через формальні контракти, зростання довіри та прихильності, що досягається в процесі тривалої взаємодії на ринку;
- прагнення організацій отримати доступ до ресурсів, що контролюються іншими учасниками ринку;
- необхідність підвищення ефективності управління логістичними процесами [2].

Мережева форма організації ведення бізнесу здається доволі простим процесом, але організація стикається з низкою як переваг, так і недоліків (табл. 1).

Таблиця 1 – Переваги та недоліки мережевих організаційних структур

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

Джерело: складено авторами на основі [3]

Мережева структура по новому трактує питання щодо меж організації. Традиційно вважають, що основу конкурентних переваг організації складають унікальні ресурси, які важно скопіювати, а організація має бути створена шляхом визначення таких ресурсів та здобуття права власності на них. З виникненням мережевих структур організації почали співпрацювати із зовнішніми контрагентами шляхом передачі їм різних функцій на виконання. Дослідження, постачання, реклама, дистрибуція, бухгалтерський облік – це не повний перелік основних функцій, які можуть передано на аутсорсинг. Багато успішних організацій є так званими «оболонковими» організаціями, які є різновидом мережевих структур. Наприклад, бізнес-модель Apple повністю спирається на аутсорсинг.

Сьогодні велика кількість дослідників в галузі організаційного дизайну дійшла до висновку, що відносини «постачальник-покупець (споживач)» в мережевих структурах у доповнення до традиційних відносин «керівник-підлеглий» визначають формальну владу з питань наймання, звільнення, просування; а відносини «постачальник-покупець» створюють новий спосіб впливу, що спрямований на раціоналізацію попиту. Ці типи відносин у сукупності дозволяють підтримувати цілісність системи організації у динамічному зовнішньому середовищі [4]. Децентралізація, що притаманна мережевим структурам, створює необхідність забезпечення належного рівня мотивації менеджерів та фахівців, які приймають основні рішення.

Одним із різновидів організацій, які пов'язані з мережевими, є віртуальні організації. За останні 20 років (в Україні; в Західній Європі та США даний процес почався раніше) мережа Інтернет переросла з інструменту бізнесу в платформу для його

ведення. Саме тому таке явище як «віртуальна організація» є об'єктом багатьох досліджень в українській та зарубіжній теорії та бізнес-практиці. Американська школа менеджменту дає таке тлумачення даного терміну: віртуальні організації належать до нових організаційних форм, що характеризуються тимчасовим або постійним об'єднанням географічно розташованих осіб, груп або структурних підрозділів, які не належать до цієї ж організації, та залежать від електронного зв'язку, що забезпечує їх операційну діяльність [5]. Найважливішою властивістю віртуальних організацій є гнучкість їх структури, що дає змогу максимально швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати створення та виведення нового продукту на ринок, що в свою чергу підвищує конкурентоспроможність організації. Процес створення віртуальної організації відбувається шляхом об'єднання фахівців різних сфер, залежно від специфіки діяльності віртуальної організації.

Віртуальна організація не має чітко сформованої структури. До роботи над складанням комплексу завдань або в процесі розв'язання поточних проблем її діяльності залучають фахівців конкретної сфери. Тому віртуальна організація об'єднує цілі, культуру, ресурси, традиції та досвід декількох бізнес-партнерів в процесі розроблення складних інноваційних проєктів або в процесі виробництва продукції, що являє собою так звану «організацію над організаціями», тобто «мета-організацію». Слід зауважити, що головною проблемою забезпечення ефективності віртуальних організацій є управління знаннями, що мають місце у даних мережах [6, с. 208]. Але, як будь-яка структура, віртуальна організація, має свої переваги та недоліки (табл. 2).

Таблиця 2 – Переваги та недоліки віртуальної структури

Переваги	Недоліки
Надання співробітникам змоги ефективно працювати разом у різних точках, незалежно від їх місце розташування, використовуючи новітні інформаційні технології; відсутність ієрархії; уникнення офісної рутини; зникає потреба у формальній структурі	Високий рівень конфліктів з партнерами, можлива нестача кваліфікованих кадрів в процесі вирішення конкретної проблеми, висока залежність від особистих якостей бізнес-партнерів
Широка дистрибуція продукту; швидка адаптація до змін у зовнішньому середовищі	Залежність від висококваліфікованого персоналу
Скорочення 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 й в будь-який час за наявності мережі Інтернет	Можливі непорозуміння через відсутність особистого контакту зі споживачем; індивідуальний підхід можливий не завжди

Джерело: складено авторами на основі [7, 8]

Сучасною тенденцією пошуку нових організаційних форм є посилення гнучкості реагування на ринкові зміни. З цього погляду виникає необхідність акцентувати увагу на так званих «багатовимірних організаціях». Зазвичай, багатовимірні форми розглядають як організації, які об'єднують роботи з орієнтацією на використання ресурсів та отримання результатів (як в матричних структурах) та додатково орієнтовані на територію, ринок, споживача. Такі структури характеризуються наявністю майже повної автономії підрозділів, яким делегують досить значний обсяг повноважень: вони самостійно займаються ресурсним забезпеченням власних потреб, виробництвом продукції та її сервісним обслуговуванням; формують свої бюджети та, навіть, є самостійними центрами прибутку. У деяких випадках вони можуть функціонувати як самостійні організації. Багатовимірні структури є гнучкими та легко пристосовуються до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах. Персонал

складають лише ті працівники, які потрібні для ефективного функціонування конкретного підрозділу. Його головними функціями є виконання таких завдань:

- забезпечення операційної діяльності необхідними ресурсами;
- виробництво продукту або надання послуги конкретному споживачеві та сегменту ринку;
- обслуговування конкретного споживача, розвиток або проникнення на конкретний ринок.

Багатовимірні організації подібні до матричної структури, але вони усувають її головний недолік – систему подвійного підпорядкування – відносини персоналу автономних підрозділів з апаратом управління організації та керівництвом інших підрозділів подібні до відносин з клієнтами. У той же час, як і будь-яка організаційна форма, багатовимірна структура також має низку переваг та недоліків (табл. 3).

Таблиця 3 – Переваги та недоліки багатовимірної структури

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

Джерело: складено авторами на основі[9]

Деякі автори стверджують, що ефективність роботи персоналу залежить від його участі в процесі прийняття важливих рішень. Та в більшості організацій взаємозв'язок між працівниками різних підрозділів не може відбуватися без безпосередньої участі керівництва. Це обумовило виникнення кругової структури організації (табл. 4).

Круговий тип структури трактується як так звану «демократичну ієрархію». Її особливістю 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 та громадські діячі. Це залежить від специфіки роботи підрозділу та організації в цілому. Ті рішення, що приймаються радою, є обов'язковими до виконання, навіть якщо керівник функціонального підрозділу їх не підтримує. Таким чином, на відміну від традиційних централізованих ієрархій, беззаперечний авторитет керівника – відсутній, кожен працівник організації має змогу брати участь у розв'язанні важливих питань. Участь в раді є цілком добровільною для працівників підрозділу, але участь керівників є обов'язковою. У випадку, коли підрозділ налічує велику кількість працівників, вони можуть об'єднатись в окремі групи та обрати свого лідера, який буде представляти їх інтереси, на визначений строк.

Таблиця 4 – Переваги та недоліки кругової структури організації

Переваги	Недоліки
Більша кількість можливостей для співробітників нижчих рівнів	Наявність внутрішніх протиріч в процесі прийняття рішень в радах
Підвищення рівня якості продукції та послуг	Зростання показника плинності персоналу через можливі внутрішні протиріччя
Економія витрат шляхом залучення до роботи рад провідних фахівців	Додаткові витрати на функціонування рад організації
Споживач має право вступати в ради організації та брати участь у процесі прийняття рішень	

Джерело: складено авторами

Висновки. Сучасні тенденції побудови структур організації обумовлюють появу незвичних в традиційному розумінні форм організацій та їх структур. На зміну лінійним,

функціональним, матричним структурам приходять гнучкіші та адаптивніші форми – мережеві, віртуальні, багатовимірні та кругові структури, які мають власну специфіку побудови і відрізняються від традиційних структур ступенем свободи учасників, центром прийняття рішень та кількістю рівнів та взаємозв'язку між учасниками.

Список використаних джерел

1. Сущенко О.А. Розвиток управління мережевими формами взаємодії бізнес-структур / О.А. Сущенко, Л.М. Управління проектами та розвиток виробництва. Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля. 2011. № 3(39). С. 52-56. URL: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/39/11soavbs.pdf> (дата звернення 16.01.2024)
2. Смоляр Л.Г., Котенко О.А. Мережеві структури як сучасна форма організації економічної діяльності. *Ефективна економіка*. Дніпро: вид. Дніпр.держ.агр.-економ.ун-т. 2012. №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1660> (дата звернення 16.01.2024)
3. Jonathan Lister. The Disadvantages of Network-based Organization Structure. URL: <http://smallbusiness.chron.com/disadvantagesnetworkbased-organization-structure-35988.html> (дата звернення 15.01.2024)
4. Gharajedaghi J. Systems thinking: managing chaos and complexity: a platform for designing business architecture. Burlington: Morgan Kaufmann, 2011. 374 p.
5. Bryan Reinicke. Creating a Framework for Research on Virtual Organizations. Conference on Information Systems Applied Research Nashville Tennessee. USA. 2010. URL: <http://proc.conisar.org/2010/pdf/1521.pdf> 3 (дата звернення 16.01.2024)
6. Бойченко К.С. Віртуальне підприємство як фактор підвищення результативності бізнес-проекування. *Економіка та управління підприємством*. 2013. №1. URL : http://www.problecon.com/pdf/2013/1_0/205_209.pdf (дата звернення 10.01.2024)
7. Azam Mohamadi Poorkhanjani and others. Study of Virtual Organization and Information System. *Universal Journal of Management and Social Sciences*. 2013. Vol. 3, No. 5. URL : http://cprenet.com/uploads/archive/UJMSS_12-1242.pdf (дата звернення 15.01.2024)
8. Zehra Alakoç Burma New Organization structures: virtual organizations. *International Journal of Engineering and Applied Sciences*. 2014. Vol. 6. No. 02. URL: <http://eaasjournal.org/survey/userfiles/files/v6i203%20VIRTUAL%20ORGANIZATIONS.pdf> (дата звернення 10.01.2024)
9. Mary M. Crossan and Marina Apaydin A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*. 2010. URL : <http://www.crowdconsortium.org/wpcontent/uploads/A-Multi-Dimensional-Framework-of-Organizational-Innovation-A-SystematicReview-of-the-Literature.pdf> 13 (дата звернення 11.01.2024)

Viacheslav DANYLIUK,
Ph.D., Associate Professor,
Management Department

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

Maryna VOLODKINA,
Ph.D., Associate Professor,
Management Department

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

CURRENT TENDENCIES OF ORGANIZATION STRUCTURES DESIGN

Abstract. Various types of organizational structures and modern trends in their construction are considered. It was determined that the general principle of building network structures is to replace a multi-level hierarchy with a network of independent business units, whose actions are coordinated using market mechanisms within a single value creation chain. The main property of virtual structures is singled out - flexibility, which allows you to react as quickly as possible to changes in the external environment and ensure the creation and introduction of a new product to the market. It is noted that multidimensional organizations are similar to the matrix structure, but they eliminate its main drawback - the system of double subordination. It was determined that in contrast to traditional hierarchies, in circular structures there is no indisputable authority of the manager, every employee has the opportunity to participate in solving important issues.

Keywords: structure, organization, network structures, multidimensional organizations.