

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) [www. economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua) | № 3, 2021 | 25.03.2021 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2021.3.77](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.3.77)

УДК 338.3

*Л. І. Долгова,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та бізнес-технологій,
Національний авіаційний університет
ORCID ID: 0000-0001-9917-7065*

ЗАСТОСУВАННЯ АДАПТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР В СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ

*L. Dolgova
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics and Business Processes,
National Aviation University*

APPLICATION OF ADAPTIVE ORGANIZATIONAL STRUCTURES IN MODERN BUSINESS

У статті розкриті особливості адаптивних організаційних структур організації підприємницького типу. В сучасних умовах організаційну структуру слід розглядати через призму постійного пошуку нових ефективних адаптивних структур, що відрізняються цілеспрямованістю, гнучкістю і різноманітністю. Пошук адаптивних організаційних структур управління стає актуальним і затребуваним як в теоретичному, так і в прикладному плані. Обґрунтованість і якість рішення щодо формування адаптивних організаційних структур визначають рівень ефективності діяльності підприємства і сприяють підвищенню конкурентоспроможності продукції, зростанню продуктивності праці, зниженню витрат виробництва, поліпшенню фінансово-економічних результатів. Особливо часто організаційні зміни відбуваються в періоди криз і економічних реформ, що характеризуються зміною економічних умов діяльності підприємств, нестабільністю ринку, рухливістю політичного середовища, фінансовою нестабільністю, високими темпами інфляції та іншими факторами. До різновидів структур адаптивного типу можна віднести проектні, матричні, крос-функціональні структури, засновані на груповому підході віртуальні організаційні структури.

Improving the organizational management structures of the enterprise is a fairly new task for the domestic market economy. Scientifically based improvement of the organizational structure of management is an important condition for the implementation of strategic goals, cooperation, coordination and control of business processes and resources in the enterprise.

The purpose of the study is to present the theoretical foundations and practical aspects of improving the organizational structures of enterprise management in a market economy. The main objectives of the study are: to determine the essence of adaptive organizational structures; explore the main areas of application of adaptive organizational structures.

The article reveals the features of adaptive organizational structures of business organizations. In modern conditions, the organizational structure should be viewed through the prism of the constant

search for new effective adaptive structures that have focus, flexibility and diversity. The search for adaptive organizational management structures is becoming relevant and in demand both theoretically and in application. The validity and quality of the decision on the formation of adaptive organizational structures determine the level of efficiency of the enterprise and increase the competitiveness of products, increase productivity, reduce production costs, improve financial and economic results. Especially often organizational changes occur during periods of crisis and economic reforms, characterized by changes in economic conditions of enterprises, market instability, political environment mobility, financial instability, high inflation and other factors. Varieties of adaptive type structures include design, matrix, cross-functional structures based on a group approach, virtual organizational structures.

Analysis of the practice of adaptive structures in the formation of enterprise management systems showed that the introduction of structures of this type should be accompanied by a change in relations between departments of the enterprise primarily in terms of redistribution of powers and responsibilities.

Ключові слова: підприємство; адаптивність; стратегічне управління; організаційні структури; матрична організаційна структура; проектна організаційна структура; крос-функціональна організаційна структура.

Key words: enterprise; adaptability; strategic management; organizational structures; matrix organizational structure; project organizational structure; cross-functional organizational structure.

Постановка проблеми. Для ефективного управління організацією необхідно, щоб її структура відповідала цілям і задачам діяльності підприємства і була пристосована до них. Організаційна структура створює деякий каркас, який є основою для реалізації функцій організації. Організаційна структура виявляє і встановлює взаємини співробітників всередині організації. Організаційна структура має відношення безпосередньо до організацій, де здійснюється та чи інша спільна трудова діяльність, яка б вимагала від організаційних процесів: поділу праці, ресурсного забезпечення, узгодження обсягів, термінів і послідовності роботи.

Розвиток організаційної структури відбувається разом з еволюцією підприємства і відповідним зростанням його масштабу від малого до великого. Ринкова ситуація, що постійно змінюється, впливає на необхідність запровадження схеми нових технологій і освоєння нової експертної продукції, а вельми слабка частка ймовірності результатів прогнозування змушують багатьох фахівців управління скептично ставитися до організаційних схем і наполегливо вимагати їх постійного коректування. .

Удосконалення організаційних структур управління на підприємстві являє собою досить нове завдання для вітчизняної ринкової економіки. Науково-обґрунтоване вдосконалення організаційної структури управління є важливою умовою реалізації стратегічних цілей, кооперації, координації і контролю бізнес-процесів і ресурсів на підприємстві. Актуальність питання полягає у виборі адекватної організаційної структури, з урахуванням теорії організації, що дозволяє організації ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно і доцільно розподіляти, і направляти зусилля співробітників, задовольняти потреби клієнтів і досягати стратегічних цілей.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Важливий внесок у дослідження проблем формування, функціонування та розвитку систем управління підприємством внесли вітчизняні та зарубіжні вчені: В.Л.Гевко [2], В.В.Лаптева [4], Д.Л.Левчинський [5], О.В.Роженко [6], В.В.Шорохов [8]. Однак, проблема застосування адаптивного типу організаційної структури управління поки не отримала достатнього висвітлення в науковій літературі. Залишилися відкритими і питання формування стратегічно ефективної структури управління з урахуванням ймовірного впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

Мета статті. Мета дослідження - виклад теоретичних основ і практичних аспектів вдосконалення організаційних структур управління підприємством в ринковій економіці.

Завдання статті. Основними завданнями дослідження є: визначити сутність адаптивних організаційних структур; дослідити основні сфери застосування адаптивних організаційних структур.

Назріла необхідність в розробці стрункої концепції організації управління як самостійної галузі наукового знання, її предмета і закономірностей, методологічної основи, принципів і практичного втілення.

Виклад основного матеріалу. Адаптивні структури управління стали активно розвиватися в кінці 70-х років в результаті загострення конкуренції серед підприємств і сполученої з нею необхідністю підвищення ефективності і якості функціонування підприємств, а також потреби в забезпеченні швидкої реакції на зміни

ринку, так як класичні ієрархічні структури управління виявилися не в змозі відповідати висунутим вимогам. Адаптивні організаційні структури (органічні, гнучкі) характеризуються розмитістю ієрархії управління, невеликою кількістю рівнів управління, гнучкістю структури влади, слабким чи помірним використанням формальних правил і процедур, децентралізацією прийняття рішень, широко обумовленою відповідальністю в діяльності. Адаптивні структури можуть легко змінювати свою форму, вони орієнтовані на прискорену реалізацію складних проєктів, характеризуються створенням тимчасових організаційних структур управління.

Крім економічного змісту можна виділити такі аспекти процесу функціонування адаптивних організаційних структур управління як [1, с.97]:

- методологічний – реалізація принципів управління виробництвом;
- функціональний – взаємодія і взаємозв'язок цілей управління, функцій і методів їх реалізації;
- соціально-психологічний – вплив на соціальні та психологічні відносини людей в процесі виробництва;
- технологічний – послідовність управлінських робіт, процедур, операцій з вироблення і реалізації управлінських рішень;
- організаційний – склад і взаємодія організаційних елементів, що формують організаційну структуру управління, покликані забезпечити оперативне та ефективне здійснення процесу управління відповідно до цілей і завдань управління.

Всі зазначені особливості відображають специфіку оцінки адаптивних організаційних структур управління підприємствами.

Розглянемо основні типи адаптивних організаційних структур та можливість їх ефективного впровадження на підприємствах.

В основі проєкту крос-функціональної структури організації управління лежить організація робіт з робочим групам, або бригадам. Даний тип організації управління відомий досить давно (наприклад, у формі організації артилей), однак поширення дана організаційна структура отримала тільки в 80-х роках ХХ століття, коли дана структура була протиставлена класичній ієрархії управління.

На рис. 1 зображена крос-функціональна структура управління.

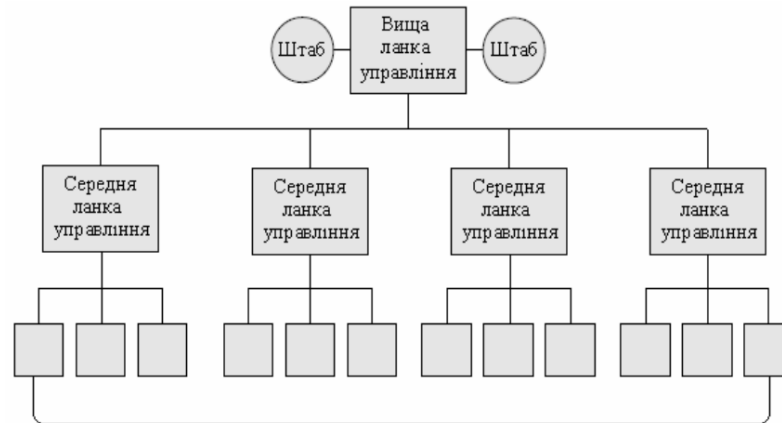


Рис. 1. Крос-функціональна структура управління [5]

Основними принципами формування даного типу організаційної структури є дотримання автономії діяльності робочих груп (бригад), забезпечення високого ступеня самостійності робочих груп в ухваленні рішень, а також розвитку горизонтальної комунікаційно-координаційної мережі, формування комутаційної мережі, заснованої на пріоритеті гнучких горизонтальних зв'язків і залучення працівників організації, віднесених в рамках штатного розкладу до різних підрозділів, до вирішення ключових завдань розвитку організації [7, с.405]. Дані принципи порушують властивий класичним ієрархічним структурам жорсткий розподіл повноважень і відповідальності. В організації, побудованій за наведеними вище принципам, функціональні підрозділи можуть як зберігатися, так і скасовуватися, внаслідок чого в організації може виникнути проблема подвійного підпорядкування: адміністративним і функціональним керівникам.

Описані принципи і ключові характеристики крос-функціональної організаційної структури дозволили сформулювати її ключові переваги і недоліки. До числа переваг даного типу організаційної структури управління слід віднести можливість скорочення чисельності управлінського апарату та сполученого підвищення ефективності управління, перспективи гнучкого використання компетенцій персоналу, можливість самовдосконалення працівників за рахунок внутрішньогрупової роботи, можливість застосування ефективних методів планування і управління, а також зниження потреби у фахівцях широкого профілю [2, с.54]. Недоліками крос-функціональної структури є ускладнення взаємодії окремих підрозділів, потенційні проблеми, пов'язані з координацією діяльності окремих робочих груп, зростаюча потреба в кваліфікації і відповідальності персоналу, а також необхідність забезпечення високої якості та ефективності не тільки горизонтальних, але і вертикальних комунікацій.

Зазначені обставини свідчать, що розглянута форма організаційної структури найбільш ефективна в

організаціях з високим рівнем кваліфікації фахівців при їх хорошому технічному оснащенні. Ефективною дана структура виступає на підприємствах з невеликим числом одночасно виконуваних проектів. Можливості втілення принципів сучасної філософії якості визначаються формою управління проектами.

Наступним видом адаптивної організаційної структури управління є проектна структура, в основі якої лежить реалізація концепції проекту, що трактується як будь-яку цілеспрямовану зміну в системі.

На рис. 2 зображена проектна структура управління.

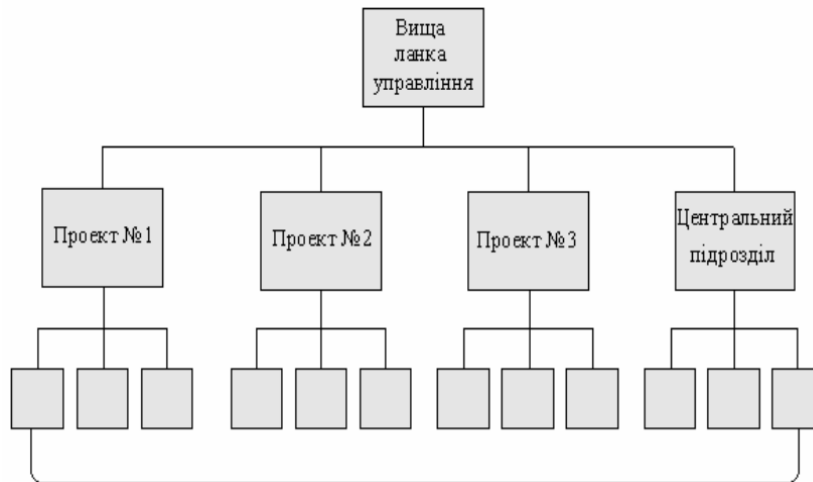


Рис. 2. Проектна структура управління [5]

При формуванні проектної організаційної структури діяльність господарюючого суб'єкта розглядається як сукупність проектів, для реалізації яких необхідно ефективно використовувати трудові, фінансові, техніко-технологічні, інвестиційні, інноваційні, креативні та інші ресурси, якими розпоряджається керівник проекту. Проектна структура управління може бути сформована як в рамках крос-функціональної, так і в рамках дивізійної структури, з тією різницею, що визначені цими типами структур об'єднання персоналу і ресурсів існують не протягом існування організації, але тільки в рамках кінцевого за часом проекту [4, с.312].

Сутність проектної структури управління визначає її основні переваги, які полягають в наступному: забезпечується висока гнучкість структури управління, що дозволяє істотно знизити чисельність адміністративного персоналу в порівнянні зі структурами класичної ієрархії, крім того, формуються умови, при яких ефективність ресурсної взаємодії виявляється максимальною внаслідок того, що взаємодія ресурсів в рамках проекту дозволяє отримати позитивний ефект синергії [3, с.11]. У той же час проектна структура управління не позбавлена певних недоліків, які включають високі вимоги кваліфікації керівника проекту, який повинен не тільки керувати всіма стадіями життєвого циклу проекту, а й враховувати місце проекту в мережі проектів компанії; можливість перехресного розподілу ресурсів між проектами, реалізованими в одній організації; складність взаємодії окремих підсистем підприємства у випадках, коли одноразово реалізується значна кількість проектів; ускладнення розвитку організації.

Аналіз представлених умов свідчить, що проектну структуру доцільно застосовувати на підприємствах, що реалізують відносно невелику кількість проектів, що дозволить дотримати норму керованості щодо кількості проектів розвитку організації. Проектна структура управління може бути використана на підприємствах, що займаються розробкою проектів, за умови, що проектна робота не є рутинною і проекти великі, що вимагають креативного підходу і високої кваліфікації фахівців (великі проекти в будівництві, розробка венчурних програм і т. п.). Наприклад, відомий інноваційний центр «Puratos Ukraine», який розробляє проекти в сфері харчових технологій.

Третьою використовуваною в даний час адаптивною структурою управління є матрична, яка представляє собою мережеву структуру, що заснована на принципі подвійного підпорядкування виконавців. Початок застосування матричної організації було покладено в США середніми за розміром авіакосмічними фірмами в 50-і і 60-і роки нашого століття. Такі фірми, як «Дженерал Електрик», «Еквітабл Лайф Іншуеренс», «Ти Ар Дабл Ю», «Доу Кемікал» і «Шелл Ойл» провели експерименти по накладенню матричної структури на постійну для даної організації функціональну структуру. Блок схема такої структури нагадує грати, звідси і назва матрична структура.

На рис.3 зображена матрична структура управління.

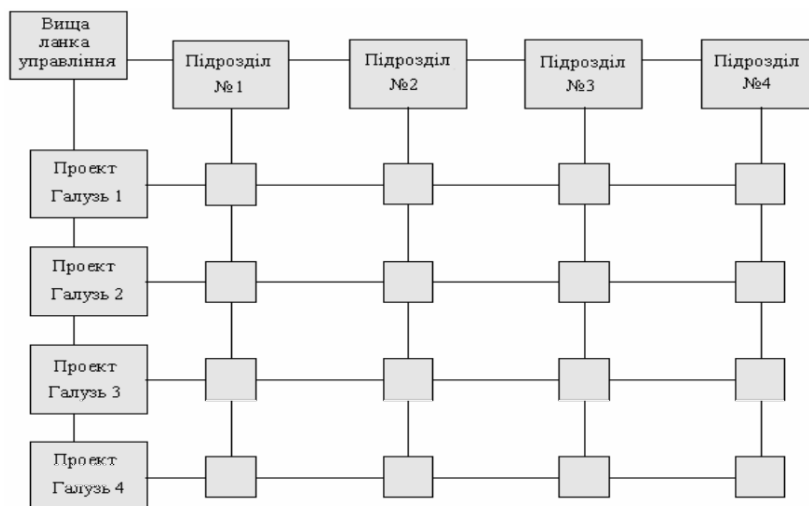


Рис. 3. Матрична структура управління [5]

В рамках матричної структури працівник підпорядковується як безпосередньому керівнику функціональної служби, так і керівнику проекту або цільової програми. Менеджер проекту, що керує відповідними процесами в рамках матричної структури управління, взаємодіє з одноразово з двома групами підлеглих: постійними членами проектної групи і іншими працівниками функціональних відділів, що підпорядковуються йому в рамках переданих повноважень і відповідальності [8, с.50].

Дана структура має наступні ключові переваги: формується оптимальна орієнтація на проектні (або програмні) цілі і попит; забезпечується результативне поточне управління за рахунок зниження дублюючих витрат і підвищення ефективності використання ресурсів; формуються умови ефективного використання компетенцій персоналу організації; забезпечується відносна автономність проектних груп або програмних комітетів, що сприяє розвитку в працівників навичок прийняття рішень, управлінської культури, професійних навичок; підвищується якість контролю; забезпечується ефективність реалізації процесного підходу до управління за рахунок раціонального розподілу повноважень і відповідальності, а також ресурсів організації за допомогою чіткого визначення власників процесів. У той же час впровадження матричної структури пов'язане з появою певних недоліків, в тому числі: необхідності постійного контролю за співвідношенням ресурсів, що виділяються підрозділам та програмами або проектами; формування передумов розширення сфер конфліктних ситуацій; виникнення можливості порушення правил і стандартів, прийнятих у функціональних підрозділах, через відірваність співробітників, що беруть участь в проекті, або програмі, від своїх підрозділів.

Таким чином, досвід показує, що впровадження матричної структури дає хороший ефект в організаціях з досить високим рівнем корпоративної культури і кваліфікації співробітників, в іншому випадку можлива дезорганізація управління. У 50-ті роки в США була створена «Програма дослідницьких і конструкторських робіт Поляріс», що випускає побутову техніку марки, що має матричну організаційну структуру. Матричну структуру мають конструкторські бюро, що займаються створенням різних видів військової техніки, підприємства аерокосмічної промисловості, а також промислові фірми - для здійснення унікальних великомасштабних проектів і програм в межах обмежених часових рамок і виділених фінансових коштів, наприклад, ПрАТ «Київське центральне конструкторське бюро арматуробудування».

Крім розглянутих існують також багатовимірні організаційні структури, структури «без кордонів», мережеві, віртуальні і деякі інші організаційні структури, однак в даний час відсутній достатній досвід їх застосування, що не дозволяє рекомендувати їх до використання. Більш того, абсолютна більшість вітчизняних організацій мають лінійні структури управління, внаслідок чого перехід до багатовимірних або мережевих в найближчій перспективі є малоімовірним.

Концепція віртуальної організації отримала розвиток в кінці ХХ століття. Ключовими факторами, які вплинули на розвиток цієї організаційної форми, були розвиток інформаційних технологій, зокрема, прогрес в комунікаційних технологіях, глобалізація та зростання конкуренції, бурхливий розвиток інновацій та необхідність швидкого виведення на ринок нових продуктів, індивідуалізація свідомості людей і зростання значущості знань і інформації.

Виділяють чотири основні чинники, що впливають на виникнення і розвиток віртуальних організацій [5, с.109]:

1. Швидкість. Якщо на ринку найбільш ефективними компаніями стануть найбільш швидкі, а не найбільш пристосовані, то всі компанії будуть прагнути до того, щоб якомога швидше реагувати на будь-які зміни.

2. Вартість. Другим фактором вказується зниження вартості виходу на ринок, особливо в інформаційних і технічно орієнтованих галузях.

3. Персоналізація. Персоналізація, або кастомізація, стає все більш вірогідною унаслідок автоматизованого виробництва. Організації зараз в більшій мірі керуються вимогами замовника, а не

внутрішніми потребами.

4. Глобалізація. Компанії конкурують не тільки зі своїми близько розташованими суперниками, але і з конкурентами по всьому світу.

Головною перевагою такої організаційної форми, як віртуальне підприємство, є можливість вибирати і використовувати найкращі ресурси, знання, здібності з найменшими тимчасовими витратами. Крім цього, до переваг даної форми можна віднести: швидку реакцію і гнучку адаптацію до змін навколишнього середовища. скорочення сукупних витрат, в тому числі, наприклад, на оренду робочих приміщень, їх обслуговування, страхування; зростання конкурентних можливостей; гнучкість; скорочення витрат.

До недоліків або, точніше, слабких місць такої організаційної форми можна віднести: високі витрати, пов'язані з інвестиціями в інформаційно-комунікаційні технології і наступними експлуатаційними витратами; правові проблеми, пов'язані з тим, що кордони між підприємствами всередині віртуальної організації стають нечіткими; різноманітність членів підприємства внаслідок походження з різних культур і географічних регіонів створює психологічні бар'єри між співробітниками і клієнтами; неясність щодо членства в віртуальній організації, відкритість мереж і невизначеність в плануванні можуть послужити причинами надмірного ускладнення структури організації тощо.

Створювати віртуальні підприємства стало вигідно, оскільки для самої організації відкриваються ширші можливості: якість замовлення і швидкість його надання вище, клієнтську базу формувати набагато простіше, розміщення реклами відбувається в реальному часі, а також в можливості організації роботи віддалено, оперативний зв'язок з підрозділу, постановка задач і контроль їх виконання та ін [6, с.69].

Класичними прикладами віртуальних підприємств є європейський консорціум Airbus Industries, що виготовляє всім відомі аеробуси, а також об'єднання зусиль компаній Apple та Sony у процесі реалізації бізнес-проекту Powerbook. В Україні віртуальні підприємства також активно створюються та розвиваються. Першою серед таких підприємств є потужна корпорація «Квазар-Мікро»[6]. Також реалізовано проекти систем інтернет-банкінгу, надаються електронні брокерські послуги. Серед систем, що створюють можливість Інтернет-трейдингу цінними паперами он-лайн, можна виокремити системи компаній «Атланта Капітал» і «Сократ», а також для здійснення валютних операцій на ринку Форекс – систему компанії Forex Service.

З розвитком таких бізнес-структур, як віртуальні підприємства, можливості у підприємців стало набагато більше. Створення і розвиток віртуальних підприємств призвело до переходу бізнесу на новий рівень. На закінчення слід підкреслити, що процес розвитку віртуальних підприємств характеризується відставанням фундаментальних наукових досліджень від практичного досвіду. Хоча успіх багатьох функціонуючих віртуальних підприємств очевидний, в більш широкому контексті залишаються відкритими багато питань організації та функціонування віртуальних підприємств.

Висновки. Аналіз практики застосування адаптивних структур у формуванні систем управління підприємствами показав, що впровадження структур даного типу має супроводжуватися зміною взаємин між підрозділами підприємства в першу чергу в частині перерозподілу повноважень і відповідальності. Навпаки, при збереженні діючої системи планування, контролю, розподілу ресурсів, стилю керівництва, методів мотивації персоналу результати впровадження таких структур можуть бути негативними.

Ефективною може бути будь-яка структура, складна або проста, головне – її відповідність особливостям підприємства. Вибір організаційної структури управління, що найбільшою мірою відповідає цілям підприємства і враховує конкретні умови діяльності, здійснюється на основі ретельного аналізу всіх факторів, що на неї впливають, оцінки переваг і недоліків різних типів організаційних структур. Враховуються масштаби бізнесу, виробничі та галузеві особливості підприємства, характер виробництва, сфера діяльності підприємства, рівень механізації і автоматизації управлінських робіт, кваліфікація.

Література.

1. Алексеева В., Ярковой В. Организационная структура управления субъектом предпринимательской деятельности. Техничко-технологические проблемы сервиса. 2013. № 3 (25). С. 96–100.
2. Гевко В. Л. Стратегічні вектори розвитку організаційної культури підприємств мережних структур у фокусів викликів нової економіки. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 2. С. 51-55.
3. Жемчугов А., Жемчугов М. Оптимальна організаційна структура підприємства. Проблеми економіки та менеджменту. 2015. № 5. С. 7–28.
4. Лаптева В. В. Формування системи показників для оцінки ефективності організаційної структури виробничо-торгівельного підприємства. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2020. Т. 19, вип. 2. С. 308-327.
5. Левчинський Д.Л. Підходи до класифікації організаційних структур управління підприємством. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент: зб. наук. пр. / Міжнар. гуманіт. ун-т. Одеса: МГУ, 2015. Вип. 14. С. 107-110.
6. Роженко О. В. Формування організаційної культури підприємницьких структур як засобу узгодженості економічних інтересів суб'єктів господарювання. Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Серія : Економічні науки. 2019. № 1. С. 68-76.
7. Ступникова И., Куценко Е. Совершенствование организационной структуры управления как условие обеспечения конкурентоспособности организации. Теория и практика современной науки. 2016. № 2 (8). С.

404–409.

8. Шорохов В. В. Особливості еволюції організаційних структур управління підприємством. Ефективність державного управління. 2015. № 44 (2). С. 48–57.

References.

1. Alekseeva, V. and Yarkovoj, V. (2013), “Organizational structure of management of a business entity”, *Tekhniko-tehnologicheskie problemy servisa*, vol. 3 (25), pp. 96–100.
2. Hevko, V. L. (2020), “Strategic vectors of development of organizational culture of enterprises of network structures in the focus of challenges of the new economy”, *Visnyk Khmel’nyts’koho natsional’noho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 2, pp. 51-55.
3. Zhemchuhov, A. and Zhemchuhov, M. (2015), “Optimal organizational structure of the enterprise”, *Problemy ekonomiky ta menedzhmentu*, vol. 5, pp. 7–28
4. Lapyeva, V. V. (2020), “Formation of a system of indicators to assess the effectiveness of the organizational structure of the production and trade enterprise”, *Rynkova ekonomika: suchasna teoriya i praktyka upravlinnya*, vol. 19, no. 2, pp. 308-327.
5. Levchyn’skyu, D.L. (2015), “Approaches to the classification of organizational structures of enterprise management”, *Naukovyy visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriya: Ekonomika i menedzhment*, vol. 14, pp.107-110.
6. Rozhenko, O. V. (2019), “Formation of organizational culture of business structures as a means of coordination of economic interests of business entities”, *Visnyk Donets’koho natsional’noho universytetu ekonomiky i torhivli im. Mykhayla Tuhan-Baranovs’koho. Seriya : Ekonomichni nauky*, vol. 1, pp. 68-76.
7. Shorokhova, V. V. and Kutsenko, E. (2015), “Features of the evolution of organizational structures of enterprise management. Efficiency of public administration”, *Efektivnist derzhavnoho upravlinnya*, Vol. 44, No. 2, pp. 48–57.
8. Stupnikova, I. (2016), “Perfection of the organizational structure of management as a condition for ensuring the competitiveness of the organization”, *Teoriya i praktika sovremennoy nauki*, vol. 2 (8), pp. 404–409.

Стаття надійшла до редакції 10.03.2021 р.