

УДК 005.336.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-18>**Лепейко Т.І.**

доктор економічних наук, професор,
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8667-509X>

Грузіна І.А.

кандидат економічних наук, доцент,
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8156-1090>

Lepeyko Tetyana, Gruzina Inna

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ КОМПЕТЕНТНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Нестабільність політичного та соціально-економічного стану української економіки, глобалізація світового господарства та свідомо орієнтація нашої країни на інтеграцію до економічного життя Європи, обумовлює складність умов функціонування вітчизняних організацій, висуваючи нові вимоги до діяльності та розвитку, змушуючи швидко адаптуватись до динамічних змін. Ключову роль у даному процесі відіграє компетентність організації, як передумова набуття конкурентних переваг, досягнення успіху на внутрішньому та зовнішньому ринках. Все частіше у наукових дослідженнях підкреслюється роль структури управління організації як важливого чинника забезпечення компетентності у сучасних умовах. У статті досліджено підходи до формування структури управління, сформовано типологію організаційних структур, визначено їх переваги та недоліки, можливості застосування для побудови компетентної організації.

Ключові слова: структура управління, компетентна організація, компетентність, управління, організація.

CONCEPTUAL APPROACHES TO THE FORMATION OF THE MANAGEMENT STRUCTURE OF A COMPETENT ORGANISATION

The instability of the political and socio-economic state of the Ukrainian economy, globalization of the world economy and our country's conscious orientation towards integration into the economic life of Europe, causes the complexity of the conditions for the functioning of domestic organizations, putting forward new requirements for their activities and development, forcing them to quickly adapt to dynamic changes. The key role in this process is played by the competence of the organization as a prerequisite for gaining competitive advantages and achieving success in the domestic and foreign markets. In an attempt to form a rational structure of competence, scientists distinguish between the knowledge, skills and abilities of personnel, production and sales technologies, research and development results, the ability to build effective communications and corporate culture. However, scientific research increasingly emphasizes the role of the organization's management structure as an important factor in ensuring competence in modern conditions. The purpose of the article is to study the conceptual approaches to the formation of the management structure and determine the possibility of their application for constructing a competent organization. To achieve this goal, a combination of general scientific methods was used: morphological analysis – to understand the essence and content of the organizational structure, to substantiate its role in shaping the competence of Ukrainian organizations; dialectical method – to study and generalize approaches to the formation of the organizational management structure; content analysis – to determine the features of different types of organizational management structures, to form their generalized typology; system analysis and synthesis – to identify the advantages and disadvantages of different types of organizational structures; comparative analysis – to substantiate the possibilities of using specific structures to improve the competence of modern organizations and ensure their successful functioning; graphical method – to visualize the results of the study and simplify the understanding of the material presented. The study indicates the absence of an unambiguously effective management structure, substantiates the expediency of focusing on the specifics, purpose and conditions of the organization's activities, the available potential and the chosen direction of development when choosing a structure. The possibility of practical application of the results of a critical analysis of the existing types of management structures in the activities of Ukrainian organizations with an emphasis on improving their competence determines the value of the study and the conclusions obtained.

Keywords: management structure, competent organization, competence, management, organization.

JEL classification: M10, M20, M54

Постановка проблеми. У прагненні зрозуміти основні чинники побудови організації, компетентної у непередбачуваних умовах зовнішнього середовища, вчені все частіше підкреслюють важливість ефективної організаційної структури, що забезпечує координацію діяльності підрозділів та працівників, реалізацію виробничих та управлінських процесів, розподіл

завдань, функцій та відповідальності за їх виконання між співробітниками. Очевидним є зв'язок організаційної структури з ключовими поняттями менеджменту, як то цілі, функції, процес, механізм функціонування, та її суттєвий вплив на усі сторони управління організацією. Це є причиною посиленої уваги керівників до принципів і методів формування структур, вибору

окремого типу або їх комбінації, вивченню тенденцій у побудові і оцінці відповідно до цілей і завдань, що вирішуються.

Одна й та сама структура не є однаково ефективною для усіх організацій внаслідок різних цілей діяльності та умов її здійснення. Особливо складним є процес визначення найприйнятнішої для організації структури управління, адже вона має забезпечувати її компетентність та, як логічний наслідок, ефективність функціонування шляхом визначення оптимального складу підрозділів, окремих посадових осіб апарату управління, розподілу між ними повноважень та основних завдань, встановлення взаємозв'язку та чіткої підпорядкованості.

Актуальність окресленого питання підсилюється сучасним станом української економіки та пов'язаними з ним труднощами для вітчизняних організацій. Особливої важливості набувають чіткість та узгодженість взаємодії складових структури управління, формування організаційно-економічного механізму управління та пошук шляхів підвищення компетентності організацій на внутрішньому та зовнішніх ринках. Отже, правомірним буде сказати, що побудова оптимальної організаційної структури управління займає одне з першочергових місць у системі заходів щодо забезпечення ефективної роботи сучасних організацій, їх переходу на нові шляхи розвитку і господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Велика кількість фахівців минулого та сьогодення, намагаючись створити прообраз ефективної організаційної системи, особливу увагу приділяли формуванню її структури. Серед них загальновідомі Вебер М., Монастирський Г. Л., Пінчук Т. А., Лаптева В. В., Друкер П. [1–5]. Ще декілька десятиріч тому, загальновідомими були лише два основні типи управління організаціями – бюрократичний та органічний, що, формуючись на діаметрально протилежних засадах, маючи свої специфічні риси, чітко розмежовували сфери власного застосування. Певною мірою цьому сприяли розробки німецького соціолога М. Вебера, який визнавав єдино вірним бюрократичний тип управління з його жорсткою ієрархічною структурою, чітко розподіленими функціями та відповідальністю [1]. Однак, ускладнення бізнес-середовища, стрімке зростання рівня його невизначеності, орієнтація організацій на проведення агресивної політики завоювання нових ринків з відповідним зростанням та ускладненням організаційних структур, призвели до активізації наукових дискусій щодо пошуку можливостей переходу до принципово нових, більш гнучких видів структур, здатних швидко реагувати на зміну впливу зовнішніх та внутрішніх чинників. Провідний науковець сучасності, Монастирський Г. Л., підкреслює важливість взаємопов'язаних певним чином підсистем (елементів) у створенні єдиного цілого [2], розглядаючи питання визначення їх оптимального складу, розташування, характеру взаємовідносин між елементами, що підвищує ймовірність створення ефективної організаційної структури. Автори у [3], намагаючись сформулювати перелік факторів та визначити особливості їх впливу на організаційну структуру, зазначали, серед інших, про схильність суттєвої частки сучасних керівників до використання її бюрократичного типу, незважаючи на загальновідомі недоліки, та гальмування

через це процесу організаційного розвитку. Цінними є розробки науковців у [4], що ґрунтуються на аналізі максимально можливої кількості типів структур та обґрунтуванні ефективності у сучасних умовах проектної структури управління організацією, що надає їй можливість реалізовувати складні проекти у заздалегідь встановлені терміни із заданим рівнем якості й у межах наявних ресурсів. Переміщення акценту зі створення ефективної організації на створення компетентної у певних умовах або на певних ринках організації призвело до часткової втрати актуальності окремих наукових висновків та результатів. Не зменшуючи цінності наукових доробок, ретельно досліджуючи еволюцію розвитку організаційних структур управління, з послідовним визначенням їх переваг та недоліків у сучасних умовах, можна суттєво підвищити ймовірність формування ефективної структури організації як чинника набуття нею компетентності на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Мета статті полягає у дослідженні концептуальних підходів до формування структури управління та визначенні можливості їх застосування для побудови компетентної організації.

Виклад основних результатів дослідження. Теоретичний аналіз та узагальнення думок науковців дозволило сформулювати типологію організаційних структур управління (рис. 1), виділити їх переваги та недоліки, обґрунтувати доцільність застосування в українських організаціях з метою забезпечення їх компетентності у сучасних умовах.

Основною ознакою бюрократичних структур є розвинена, але, іноді занадто жорстка, ієрархія управління. Через високий рівень розподілу праці, чисельні формалізовані правила і процедури, норми поведінки, використання системи підбору кадрів за діловими та професійними якостями з вузько визначеною відповідальністю, елементарні бюрократичні структури майже не використовуються організаціями у якості самостійних управлінських структур. Однак, певні переваги лінійної і функціональної структур дозволяють їм досить ефективно комбінувати у межах окремих організацій. Так, за лінійної організації управління чітко дотримується принцип єдиноначальності, спостерігається чітка підпорядкованість ланок управління знизу доверху, що обумовлює їх простоту, чіткість, узгодженість дій виконавців та певну оперативність [3]. Але широка повнота влади керівника у подібних структурах може бути одночасно і перевагою, надаючи йому майже необмежене коло повноважень, і недоліком, вимагаючи для їх реалізації різноманітних знань та досвіду виконання усіх функцій управління у різних сферах діяльності. Найчастіше це призводить до перенавантаження керівників інформацією внаслідок виникнення великих потоків документації, створення безлічі контактів з підлеглими, з вищими й суміжними організаціями. За таких обставин, суттєво скорочуються можливості ефективного управління підрозділами та організацією в цілому.

Тобто, серед головних недоліків подібних структур управління слід виділити високі вимоги до керівників та їх суттєве перевантаження, обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів, потреба в керівниках універсальної кваліфікації та обумовлені їх відсутністю незначні можливості розв'язання вузькоспеціалізо-

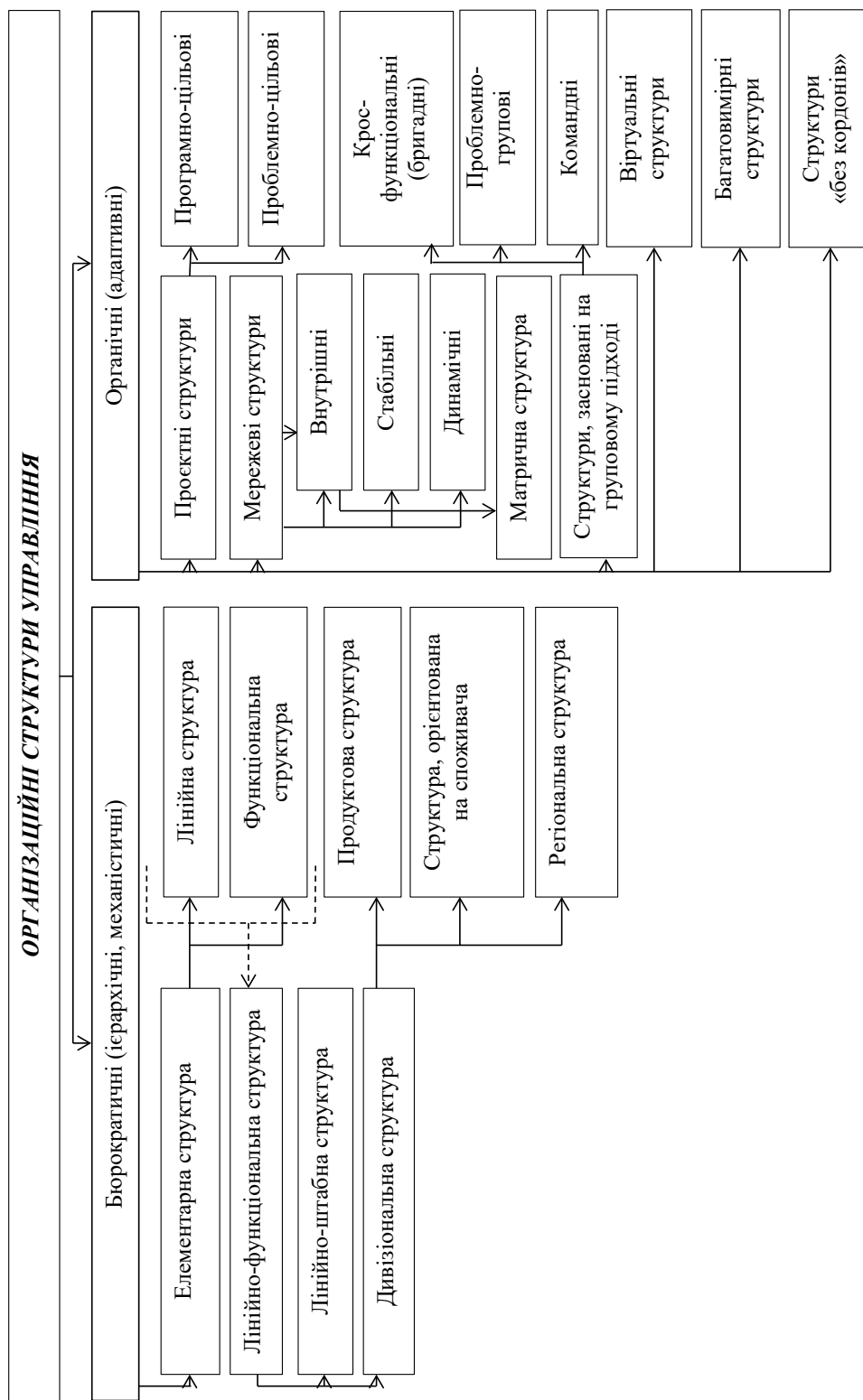


Рис. 1. Типологія організаційних структур управління

Джерело: складено автором за [2; 6; 9; 12; 13; 15]

ваних проблем, а, отже, невідповідність зростаючим вимогам сучасного середовища [3]. Наявність значного переліку недоліків не перешкоджає ефективному використанню лінійних організаційних структур для управління невеликими за розмірами організаціями, що спеціалізуються, переважно, на виробництві незначних обсягів однорідних продуктів або послуг, або ланками нижчого рівня у великих організаціях (групами, бригадами тощо), або організаціями на початковому етапі життєвого циклу, тобто у період їх створення та становлення. Так існує ймовірність набуття організацією компетентності на конкретному, частіше, невеликому ринковому сегменті.

Що стосується функціонального типу організації управління, то його основною перевагою, особливо у порівнянні з попереднім, є розвантаження вищого керівництва. Спеціалізація функціональних керівників та підрозділів на виконанні певного виду управлінської діяльності сприяє інформаційній оперативності, ліквідації дублювання у виконанні завдань. Передання окремих функцій спеціалізованим ланкам розширює можливості лінійних керівників у вирішенні питань стратегічного спрямування та централізованого контролю стратегічних результатів [3]. Серед недоліків: порушення принципу єдиноначальності, уповільнення процедури прийняття рішень внаслідок необхідності підтримки постійних взаємозв'язків між функціональними службами, забезпечення взаєморозуміння і єдності дій між ними; проблеми функціональної координації, міжфункціонального суперництва та конфліктів. До того ж, подвійне підпорядкування часто призводить до зниження рівня відповідальності виконавців та складності контролю.

Частково ліквідувати недоліки описаних структур допомагає їх симбіоз у вигляді лінійно-функціональної структури. Переваги у даному випадку має лінійна організація, завдяки якій приймаються рішення та контролюється їх виконання. Але зі зростанням рівня управління підвищується роль та значення функціональної структури, на яку покладено здійснення консультування, інформування, організування та планування. Найефективнішим подібний тип організаційної структури є при вирішенні постійно повторюваних завдань, забезпечуючи максимальну стабільність організації у відносно стабільних умовах. Його застосування виправдано в умовах масового виробництва, не схильного до впровадження інноваційних процесів, стабільного асортименту продукції за незначних змін технології виробництва. Отже, якщо на меті є побудова організації, компетентної у вирішенні стандартних управлінських проблем шляхом виконання рутинних, дубльованих та рідко змінюваних завдань і функцій, то використання лінійно-функціональної структури управління є цілком виправданим [3]. Окрім того, можливість здійснення кваліфікованого аналізу управлінських рішень завдяки використанню досвіду функціональних фахівців, залучених експертів, консультантів-науковців та спеціалістів-практиків, що дозволяє їх оперативно приймати та відносно швидко реалізовувати, суттєво підвищує шанси на успіх подібних організацій. При цьому не слід забувати і про існування недоліків, серед яких можлива надцентралізація прийняття управлінських рішень, відсутність тісного взаємозв'язку та ефективної взаємодії на горизон-

тальному рівні, що змушує керівників узгоджувати дії різних функціональних служб. Можуть спостерігатися розмивання стратегії розвитку організації через зацікавленість підрозділів у досягненні локальних цілей і завдань та переважанні власних цілей над цілями організації в цілому. Можлива також втрата гнучкості у взаємовідносинах працівників апарату управління; ускладнення й уповільнення передачі інформації із відображенням на швидкості та своєчасності прийняття рішень; ускладнення комунікацій через занадто довгий ланцюг команд та обумовлена цим слабка інноваційно-підприємницька реакція організації на вимоги зовнішнього середовища.

Застосування підтипів лінійно-функціональної структури має на меті компенсацію її окремих недоліків. Лінійно-штабна структура управління сприяє більш кваліфікованому виконанню лінійним керівником своїх обов'язків. Дивізіональні більшою мірою корисні для організацій, що прагнуть до набуття компетентності в умовах динамічного середовища, стрімкого зростання організації, ускладнення технологічних процесів, завдяки диверсифікації та інтернаціоналізації діяльності, децентралізації оперативних та централізації загальнокорпоративних функцій управління [3]. Виправданим буде їх впровадження у великих організаціях з широким спектром виробничо-господарських операцій, номенклатурою продукції або послуг, без відчутних коливань ринкової кон'юнктури та слабкою залежністю від технологічних нововведень. У якості можливих загальних недоліків все ж таки слід виділити дублювання функцій управління на рівні підрозділів, розбіжність інтересів центру і дивізіонів, складність контролю на місцях та зростання витрат на управління.

Висока ймовірність прояву у сучасних динамічних умовах недоліків ієрархічного типу організаційних структур об'єктивно пояснює актуалізацію потреби у переході до більш гнучких адаптивних структур, здатних швидше пристосуватися до постійних змін і вимог виробництва та умов ринкового середовища. Подібні структури спроможні швидко та порівняно легко змінювати форму у відповідь на зміни середовища, оперативно реалізовувати складні проекти та комплексні програми. Одночасно вони характеризуються обмеженістю періоду існування, адже формуються на період вирішення проблеми, виконання проекту або програми, відповідно, органи управління також відрізняються тимчасовим характером створення.

Серед адаптивних слід виділити проектну структуру управління, що є основою досягнення програмних цілей при мінімізації ресурсних витрат [4, 5]. Отже, набуття компетентного рівня організацією в умовах обмеженості ресурсів стає цілком можливим. Серед недоліків виділяють розосередження управлінських кадрів та ресурсів на надвелику кількість проектів та програм, що ускладнює та стримує розвиток науково-технічного потенціалу організації; розширення обов'язків проектних керівників та підвищення вимог до їх компетентності; ускладнення взаємодії окремих організаційних підсистем. Але подібні структури відрізняються спроможністю інтегрувати різні види діяльності, концентруючи зусилля на реалізації конкретного проекту, отримати високі результати. До того ж, об'єднання безпосередніх виконавців і керівників у проектні групи сприяє зниженню чисельності

останніх, формуванню умов для максимізації ефективності ресурсної взаємодії завдяки позитивному синергетичному ефекту [6].

Визначальною у розвитку менеджменту організацій у напрямі забезпечення її компетентності, є роль мережевих структур управління [5]. Функціонуючи у вигляді сукупності взаємодіючих організацій, поєднуючи різноманітні ресурси і види діяльності, виробляючи широкий спектр продуктів, мережеві організації володіють виключною можливістю миттєвого створення партнерств та альянсів. Це дозволяє їм не лише швидко реагувати на зміну ринкового середовища, а й передбачати або створювати нові потреби, пропонуючи ринку безліч модифікацій продуктів, що є важливою передумовою набуття високого рівня компетентності та ефективності на високодинамічних ринках.

Матрична структура вважається фахівцями найскладнішою серед структур управління органічного типу [5]. Враховуючи її характеристики, обумовлені необхідністю масштабних організаційних перетворень шляхом ефективного використання можливостей, слід зазначити про доцільність використання подібної структури в організаціях високотехнологічних галузей, що вимагають їх швидкого технологічного переозброєння та модернізації. Вчені зазначають, що зростання кількості керівників середньої ланки через появу, окрім функціональних, ще й керівників проектів [7; 8], призводить до іноді надмірної складності та високої вартості впровадження матричної структури. До того ж це потребує тривалої підготовки працівників та формування відповідної організаційної культури. Відзначається нечіткий розподіл прав та відповідальності між елементами структури, нерідкими є часткове дублювання функцій та несвоєчасне прийняття управлінських рішень, ускладнюється повноцінний контроль за рівнями управління. Порушення традиційної системи взаємозв'язків між підрозділами та співвідношення поділу ресурсів підвищує ймовірність розширення сфер конфліктних ситуацій, негативно відбивається на ефективності структури, особливо у кризові періоди, обмежуючи сферу застосування. Необхідність постійного контролю висуває підвищені вимоги до компетентності керівників [9].

Однак, очевидними є переваги матричних структур у порівнянні з іншими типами структур управління, що дозволяє розглядати їх застосування як перспективний напрям побудови компетентних організацій. Серед основних можна виділити: можливість інтеграції різних видів діяльності й використання спеціальних знань і компетенцій персоналу в межах реалізації конкретного проекту; досягнення високих результатів одночасно за декількома проектами, програмами або продуктами шляхом гнучкого та оперативного маневрування ресурсами; залучення фахівців до активної творчої діяльності та забезпечення можливості прийняття керівниками швидких креативних рішень; зниження навантаження на керівників вищого рівня управління через делегування повноважень їх колегам середньої ланки; високий ступінь адаптації до швидкозмінного та не завжди передбачуваного зовнішнього середовища [7].

Використання структур, заснованих на груповому підході з метою підвищення рівня компетентності організацій, виправдане в організаціях з переважною

кількістю компетентних фахівців із їх відповідним технічним оснащенням при одночасному виконанні невеликої кількості проектів, здатних відносно самостійно приймати рішення та брати відповідальність за наслідки їх реалізації [3; 9–11].

Заслугує на увагу у межах даного дослідження розгляд багатовимірних та віртуальних організаційних структур, а також так званих структур «без кордонів» [3; 9; 12]. Застосування багатовимірних організаційних структур стало спробою удосконалення матричних, що залишили поза увагою такі змінні, як територія, ринок і споживач. Додавання цього виміру обумовило назву багатовимірних організаційних структур. Їх основою є автономна робоча група, що концентрується на одночасному виконанні трьох головних завдань: забезпечення виробничої діяльності необхідними ресурсами; виробництво продукту (послуги) для конкретного споживача, ринку або території; обслуговування споживача або здійснення операцій у межах окремої території. Подібні структури створюють максимально наближені до вільного ринку умови в організації, надаючи можливості для синергії та економії на масштабі діяльності. Основні переваги полягають у відсутності необхідності реорганізацій у випадку зміни пріоритетів роботи, тобто легка адаптація до мінливих умов функціонування; можливості створення, ліквідації або модифікації одних підрозділів без серйозних змін стану інших; максимально сприятливих умовах для делегування повноважень при збереженні провідної ролі керівництва; використанні уніфікованого та легко вимірюваного показника ефективності діяльності підрозділу – прибутку.

Функціонування організації «без кордонів» демонструє посилену залежність від зовнішнього середовища. Поштовх до їх розповсюдження з метою підвищення рівня компетентності сучасних організацій дали глобалізація ринків і конкурентів, зміни в існуючих технологіях, що вимагало швидкого реагування на динамічні чинники середовища, максимального пристосування до нього. Однак, досить суттєві переваги подібних структур управління майже нівелиуються відсутністю достатнього підтвердженого позитивного досвіду їх застосування, що не дозволяє впевнено пропонувати їх для впровадження та використання. Ситуація ускладнюється схильністю переважної більшості українських організацій до лінійного типу структур, що майже унеможливує у найближчій перспективі їх переорієнтацію на багатовимірні структури або організації «без кордонів».

Стрімкі темпи завойовування прихильності демонструє концепція віртуальної організації, що пояснюється бурхливим розвитком інформаційних технологій, зокрема, прогресом в комунікаційних технологіях, глобалізацією та загостренням конкуренції, розвитком інновацій та актуалізацією потреби швидкого виведення на ринок нових продуктів. Головною перевагою подібних структур є можливість вибору та використання найкращих ресурсів, знань, здібностей з найменшими витратами часу. Фахівцями відзначається їх швидка реакція на зміну середовища та гнучка адаптація до нього. Приваблюють керівників і фінансові переваги віртуальних структур (скорочення витрат, в тому числі, на оренду приміщень та їх обслуговування), що обумовлює конкурентні переваги у порівнянні із тра-

диційними. Недоліками є високі інвестиційні витрати, пов'язані з придбанням інформаційно-комунікаційних технологій та їх експлуатацією, можливими проблемами правового характеру, як наслідку розмитості кордонів між елементами віртуальної організації, психологічними бар'єрами між співробітниками і клієнтами внаслідок їх приналежності до різних культур та географічних регіонів, надмірним ускладненням структури організації через відкритість мереж та невизначеність у плануванні.

Але існують відчутні переваги, що підкреслюють безперечну вигідність їх впровадження для організації, що прагнуть до забезпечення власної компетентності. Мова йде про можливість достойно конкурувати із світовими суперниками, зниження вартості виходу на ринок, зокрема, в інформаційно й технічно орієнтованих галузях, підвищення якості та швидкості обслуговування, простоту формування клієнтської бази, широкі можливості віддаленої роботи завдяки оперативному зв'язку з підрозділами, якісної постановки завдань та контролю їх виконання [13].

Очевидно, що створення віртуальних організацій є передумовою переходу бізнесу на новий рівень, однак, існує недолік, що може гальмувати їх впровадження – це суттєве відставання фундаментальних наукових досліджень від практичного досвіду. Отже, очевидний успіх віртуальних організацій на фоні значної кількості невирішених питань їх організації та функціонування дещо стримують, українських підприємців перетворювати власний бізнес віртуальні організаційні структури.

Не настільки розповсюдженою, але цікавою та перспективною концепцією сучасності є теорія так званих «внутрішніх ринків», яка, всупереч традиційній ієрархічній структурі, передбачає надання широкої автономії підрозділам, які розглядаються як «внутрішні підприємства». Вони, виступаючи комерційними центрами, мають можливість купувати й продавати товари та послуги як підрозділам організації, так і зовнішнім замовникам, приймати участь у внутрішньофірмових і міжфірмових відносинах. Тобто, зазначена концепція також зводить структуру організації до мережевого типу, адже передбачає і внутрішню конкуренцію, і принцип змінюваності підрозділів [9; 12].

Висновки. Результати проведеного дослідження дозволяють стверджувати про важливу роль організаційної структури управління у процесі створення компетентної організації та забезпечення її успішної діяльності у сучасних умовах. Практика свідчить, що майже усі організації проходять певну еволюцію розвитку організаційних структур, будуючи їх спочатку за проектним принципом, використовуючи неформальні структури, поступово переходячи по мірі зростання

організації до використання ієрархічних принципів, що сьогодні, зважаючи на наявні недоліки, характеризуються більшістю фахівців як найнижчий рівень розвитку організаційних структур. Починаючи створювати організацію з акцентом на забезпечення високого рівня її компетентності, слід мати на увазі, що не існує однозначно гарних чи поганих структур управління, ефективно вважається така, що відповідає специфіці організаційної діяльності та враховує умови її здійснення. Отже, недоцільно категорично відхиляти те, що напрацьовано роками, краще намагатися врахувати усі найраціональніші доробки та використовувати їх у процесі створення структур управління сучасними організаціями. Так, наприклад, ієрархічні структури є ефективними в умовах стабільного зовнішнього середовища, коли цілі й завдання діяльності є простими та зрозумілими, коли спостерігається постійна повторюваність робіт, що дозволяє їх регламентувати. І, навпаки, коли зовнішні фактори є вкрай складними та швидкозмінними, а їх вплив невизначеним, коли роботи виміряти складно або неможливо, так само як і регламентувати виконання управлінських функцій, цілком доцільним є використання адаптивних структур управління.

Деякі вчені, досліджуючи тенденції розвитку сучасного менеджменту, взагалі знижують важливість вибору організаційної структури, й іноді стверджують про відсутність необхідності її побудови, що здається дещо сумнівним твердженням. Можливо, це є ознакою менеджменту майбутнього, однак, у будь-якому разі, до нього слід дійти логічним шляхом, пройшовши усі необхідні етапи.

Неоднозначність характеристик різних видів організаційних структур управління вимагає ретельного аналізу середовища функціонування організації, її внутрішніх характеристик, оцінки впливу усіх важливих чинників з метою побудови ефективної структури управління як головного етапу створення компетентної організації. Маються на увазі структури, спроможні попереджати прийняття нераціональних управлінських рішень, стимулювати бажання співробітників працювати на майбутнє, а не орієнтуватися на досягнення минулого [14]. Не слід забувати при цьому про те, що додаткові рівні управління можуть ускладнювати взаєморозуміння в організації, заважати концентрації уваги при виконанні завдань, призводити до невірних розуміння глобальних цілей, що пояснює прагнення сучасних керівників до мінімально необхідної кількості рівнів управління та найкоротшого ієрархічного ланцюга. Таким чином, одним з найважливіших завдань сучасного управління на шляху створення компетентних організацій є приведення структури у відповідність до нових умов, враховуючи найцінніші доробки науковців, досвід їх впровадження та наслідки застосування.

Список використаних джерел:

1. Борисов Р. Макс Вебер і сучасність: модернізація, раціоналізація, легітимація. *Український соціологічний журнал*. 2021. № 24. С. 14–22. DOI: <https://doi.org/10.26565/2077-5105-2020-24-02>
2. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. Тернопіль: Крок, 2019. 368 с.
3. Пінчук Т.А. Особливості впливу факторів на організаційну структуру підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 10. Ч. 4. С. 36–40.
4. Лаптева В.В. Формування системи показників для оцінки ефективності організаційної структури виробничо-торгівельного підприємства. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. Вип. 2. Т. 19. С. 308–327.
5. Peter F. Drucker Essential Drucker. London: HarperPB, 2003. 358 с.
6. Жемчугов А., Жемчугов М. Оптимальна організаційна структура підприємства. *Проблеми економіки та менеджменту*. 2015. № 5. С. 7–28.

7. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва : Дело, 2009. 725 с.
8. Richard L. Daft Management (2008 8th Edition). London : Thomson; 8th edition, 2008. 736 с.
9. Долгова Л.І. Застосування адаптивних організаційних структур в сучасному підприємстві. *Ефективна економіка*. 2021. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.3.77>
10. Гевко В.Л. Стратегічні вектори розвитку організаційної культури підприємств мережових структур у фокусів викликів нової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 2. С. 51–55.
11. Федоренко В.Г. та ін. Основы економічної теорії : підручник. Київ : Алерта, 2007. 519 с.
12. Краля В.Г. Розвиток підходів до проектування організаційних структур управління підприємств та їх об'єднань. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2016. Вип. 171. С. 124–134. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2016_171_15 (дата звернення: 23.02.2023).
13. Рожченко 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.
14. Данилюк Т.І. Організаційне проектування підприємства : конспект лекцій. Луцьк : СНУ ім. Лесі Українки, 2017. 84 с.

References:

1. Borysov R. (2021) Maks Veber i suchasnist: modernizatsiia, ratsionalizatsiia, lehitymatsiia [Max Weber and Modernity: Modernisation, Rationalisation, Legitimation]. *Ukrainian Sociological Journal*, no. 24, pp. 14–22. DOI: <https://doi.org/10.26565/2077-5105-2020-24-02>
2. Monastyrskiy H.L. (2019) *Teoriia orhanizatsii: pidruchnyk* [Theory of organization: a textbook]. Ternopil: Krok.
3. Pinchuk T.A. (2015) Osoblyvosti vplyvu faktoriv na orhanizatsiinu strukturu pidpriemstva [Peculiarities of the influence of factors on the organisational structure of an enterprise]. *Scientific Bulletin of Kherson State University*, vol. 10, part 4, pp. 36–40.
4. Laptieva V.V. (2020) Formuvannia systemy pokaznykiv dlia otsinky efektyvnosti orhanizatsiinoi struktury vyrobnycho-torhivelnogo pidpriemstva [Formation of a system of indicators for assessing the effectiveness of the organisational structure of a production and trading enterprise.]. *Market economy: modern theory and practice of management*, vol. 2, tom 19, pp. 308–327.
5. Peter F. (2003) *Drucker Essential Drucker*. London: HarperPB, 358 с.
6. Zhemchuhov A., Zhemchuhov M. (2015) Optymalna orhanizatsiina struktura pidpriemstva [Optimal organisational structure of the enterprise]. *Economic and management issues*, no. 5, pp. 7–28.
7. Meskon M., Albert M., Khedouri F. (2009) *Osnovy menedzhmentu* [Fundamentals of management]. Moskva: Delo, 725 p.
8. Richard L. (2008) *Daft Management (2008 8th Edition)*. London: Thomson; 8th edition, 736 с.
9. Dolhova L.I. (2021) Zastosuvannia adaptivnykh orhanizatsiinykh struktur v suchasnomu pidpriemnytstvi [Application of adaptive organisational structures in modern entrepreneurship]. *Efficient economy*, no. 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.3.77>
10. Hevko V.L. (2020) Stratehichni vektory rozvytku orhanizatsiinoi kultury pidpriemstv merezhevykh struktur u fokusiv vyklykiv novoi ekonomiky [Strategic vectors of development of organisational culture of enterprises of network structures in the context of challenges of the new economy]. *Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic sciences*, no. 2, pp. 51–55.
11. Fedorenko V.H., Nikolenko Yu.V., Didenko O.M., Denysenko M.P., Ruzhenskyi M.M. (2007) *Osnovy ekonomichnoi teorii: pidruchnyk* [Fundamentals of economic theory: a textbook]. Kyiv: Alerta. (in Ukrainian)
12. Kralia V.H. (2016) Rozvytok pidkhodiv do proektuvannia orhanizatsiinykh struktur upravlinnia pidpriemstv ta yikh ob'iednan [Development of approaches to the design of organizational management structures of enterprises and their associations]. *Bulletin of the Kharkiv Petro Vasylenko National Technical University of Agriculture*, vol. 171, pp. 124–134. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2016_171_15 (accessed 23 February 2023).
13. Rozhenko O.V. (2019) Formuvannia orhanizatsiinoi kultury pidpriemnytskykh struktur yak zasobu uzghodzhenosti ekonomichnykh interesiv sub'iektiv hospodariuvannia [Formation of the organisational culture of entrepreneurial structures as a means of coherence of economic interests of business entities]. *Bulletin of Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhailo Tugan-Baranovsky. Series: Economic Sciences*, no. 1, pp. 68–76.
14. Danyliuk T.I. (2017) *Orhanizatsiine proektuvannia pidpriemstva: konspekt lektsii* [Organizational design of an enterprise: lecture notes]. Lutsk: SNU im. Lesi Ukrainky.