

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-4>

УДК 65.014.1

ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ СУЧАСНОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

ORGANIZATION THEORY AND ORGANIZATIONAL STRUCTURES OF MODERN CORPORATE MANAGEMENT

Леонов Олександр Олександрович

кандидат економічних наук, професор,
Одеський національний морський університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1941-6948>

Леонova Тетяна Михайлівна

кандидат економічних наук, доцент,
Одеський національний морський університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-0589-2099>

Leonov Oleksandr, Leonova Tetiana
Odesa National Maritime University

У статті розглянуто специфіку сучасних бізнес-процесів, які вимагають від підприємств постійної адаптації та забезпечення ефективного управління для досягнення конкурентних переваг. Визначено, що теорія організації та організаційні структури в даний час виступають ключовими аспектами корпоративного управління, які дозволяють підтримувати ефективну функціональність та сприяють досягненню стратегічних цілей суб'єктів господарювання. Проаналізовано сутність теорії організації як основоположної концепції, котра допомагає зрозуміти внутрішню структуру підприємства, пов'язану із ефективною взаємодією елементів організації та її персоналу. Розглянуто сучасні підходи до формування організаційної структури підприємства та її типів, зокрема функціональна, дивізіональна, матрична та лінійна. Визначено актуальні переваги та недоліки кожного підходу, а також вказано на важливість вибору оптимальної організаційної структури в залежності від особливостей організації та її цілей.

Ключові слова: організаційна структура, корпоративне управління, адаптація, лідерство, інновації.

The article examines the specifics of modern business processes that require enterprises to constantly adapt and ensure effective management to achieve competitive advantages. It was determined that the theory of organization and organizational structures are currently key aspects of corporate governance, which allow maintaining effective functionality and contribute to the achievement of strategic goals of economic entities. The essence of the theory of the organization as a fundamental concept that helps to understand the internal structure of the enterprise related to the effective interaction of the elements of the organization and its personnel is analyzed. Modern approaches to the formation of the organizational structure of the enterprise and its types are considered, in particular, functional, divisional, matrix and linear. The actual advantages and disadvantages of each approach are determined, and the importance of choosing the optimal organizational structure, depending on the characteristics of the organization and its goals, is indicated. The importance of effective leadership and communication within the chosen organizational structure of the enterprise is considered. It has been analyzed what roles and influence leaders have on achieving strategic goals, as well as how effective communication contributes to maintaining optimal functionality and ensures harmonious cooperation within the organization. The importance of adaptation of organizations to changes occurring in the market and in the technological environment has been proved. It was determined that the flexibility of management and the ability of the enterprise to effectively implement innovations become critical for ensuring success in modern conditions. It is argued that the choice and effective implementation of the organizational structure are important factors for achieving success in modern corporate governance. At the same time, a well-thought-out organizational structure contributes to the optimal use of resources, adaptation to changes and achievement of strategic goals, while taking into account internal and external factors affecting the enterprise. In addition, the specifics of modern trends in the system of organizational management of enterprises, such as flexible organizational structures, virtual teams and globalization, are considered. It is considered how these new challenges affect traditional

approaches to managing a business entity and require the development of new strategies. The importance of the application of organizational and organizational theory is proven to ensure an understanding of the principles of how the choice of management structure can affect the effectiveness and adaptability of corporate management of an enterprise in a modern competitive environment.

Keywords: the organizational structure, corporative management, adaptation, leadership, innovations.

Постановка проблеми. Специфіка сучасних бізнес-процесів пов'язана із складними викликами, які ставлять під загрозу стійкість та здатність підприємств до адаптації. Однією з ключових проблем в даному аспекті є ефективність управління, яка визначається не лише вибором вірної стратегії, але й належною організаційною структурою суб'єкта господарювання. Проблема полягає в тому, як обрати оптимальний тип організаційної структури, що враховуватиме особливості організації та дозволить забезпечити ефективне функціонування різних її підрозділів. Відповідно, виникає проблема забезпечення належного рівня взаємодії між ними для досягнення загальних стратегічних цілей.

Крім того, інтенсивне зростання швидкості технологічних змін, конкурентний тиск та змінні уподобання споживачів роблять актуальним питання адаптації організацій до нових умов. Проблема полягає в тому, як зберегти гнучкість управління та здатність підприємства до інновацій, збалансувати потреби в стабільності та агільності. В даному аспекті важливим є розглянути вплив лідерства та комунікації на організаційну ефективність. Відсутність чіткого керівництва може вплинути на роботу всієї структури, призводячи до незрозуміння стратегічних цілей підприємства. Таким чином, проблема виникає в забезпеченні належного лідерства та ефективної комунікації всередині організації.

Усе це свідчить про необхідність пошуку балансу між вибором оптимальної організаційної структури, забезпеченням адаптації до змін та здійсненням ефективного лідерства та комунікації на підприємстві. Поглиблене дослідження даних аспектів може забезпечити зростання ефективності сучасного корпоративного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження теорії організації та організаційних структур сучасного корпоративного управління в сучасній економічній науці має достатньо значний обсяг напрацювань та концепцій, спрямованих на розуміння та вдосконалення цих ключових аспектів бізнес-середовища.

Найбільш вагомий внесок у розвиток теорії організації зробили такі вчені, як Г. Файоль,

М. Вебер та П. Друкер. Зокрема, Файоль визначив загальні принципи управління, включаючи розподіл обов'язків та координацію діяльності [10]. Вебер розробив теорію бюрократії, згідно якої структурованість, формалізація та ієрархія вважаються ключовими елементами ефективної організації [11]. Друкер заснував концепцію менеджменту, яка акцентувалася на важливості планування, контролю та координації для досягнення успіху [9].

Варто відзначити також і сучасних дослідників, зокрема Т. О. Шматковську, яка акцентує увагу на впровадженні наукового підходу до управління та дослідженні оптимізації робочих процесів й підвищенні продуктивності. Зазначені принципи є основою для багатьох сучасних методів управління продуктивністю та якістю [7; 8].

Також необхідно звернути увагу на дослідження О. В. Потьомкіної, яка активно вивчає вплив організаційної структури на успішність функціонування підприємств, виділяючи при цьому п'ять типів організаційних структур, які повинні бути здатними адаптуватися до зовнішніх змін та стратегічних цілей підприємства [3].

Крім того, доречно виділити роботи Ю. О. Чалюк, у яких акцентується увага на важливості врахування культурних аспектів при виборі організаційної структури. При цьому спільні цінності та взаємодія між структурними підрозділами організації нерідко визначаються корпоративною культурою [4; 5; 6].

Важливими також є дослідження М. І. Дзямулича, котрі стосуються сфери гнучких організаційних структур. Зокрема, стверджується, що така гнучкість структури дозволяє підприємству більш ефективно адаптуватися до змін, швидко реагувати на нові вимоги ринку та забезпечувати впровадження інновацій [1; 2].

Отже, бачимо, що сучасні дослідження підтверджують важливість теорії організації та організаційних структур в сучасному корпоративному управлінні. Разом з тим, існує об'єктивна необхідність поглибленого вивчення здатності підприємств до адаптації до змін, врахування культурних аспектів,

застосування гнучких підходів та наукового менеджменту для досягнення ефективності, інноваційності та конкурентоспроможності.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження і систематизація теорії організації та організаційних структур у сучасному корпоративному управлінні шляхом оцінки основних типів організаційних структур, їх переваг та недоліків, а також – вивчення їх впливу на ефективність управління, адаптацію до змін у бізнес-середовищі та роль лідерства в рамках обраної структури.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні бізнес-процеси характеризуються швидкістю змін та надзвичайною складністю. Інтенсифікація темпів технологічного розвитку, глобалізація ринків та постійні зміни уподобань споживачів вимагають від підприємств постійної адаптації до нових умов. При цьому формується специфічна організаційна система, у якій поняття «сталість» зникає, а «динаміка» стає нормою. Тому підприємства повинні оперативного реагувати на зміни, впроваджувати інновації та мати змогу оптимізації виробничих процеси для збереження своєї конкурентоспроможності. Така динаміка ставить специфічні вимоги до ефективного управління підприємством. При цьому класичні методи можуть виявитися неефективними, оскільки вони враховують більше сталість, аніж зміну. Відтак, ефективне управління потребує агільності, здатності до оперативного прийняття рішень та стратегічного планування. Тому важливість системності в управлінні, а також вміння аналізувати великі обсяги даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, стає ключовою.

Забезпечення ефективного управління в такому середовищі вимагає також гнучкості організаційних структур. Традиційні ієрархічні моделі можуть бути недостатньо адаптивними, тоді як матричні структури або гнучкі команди можуть бути більш адекватними для вирішення складних виробничих завдань у такому змінному оточенні. Усі ці вимоги формують специфіку сучасних бізнес-процесів, які вимагають від підприємств постійної адаптації, навичок оперативного реагування на нові можливості та виклики, а також гнучкості в управлінні та організаційних структурах для досягнення та збереження своїх конкурентних переваг.

Специфіка функціонування сучасних підприємств передбачає застосування не лише нових, більш досконалих організаційних структур, але й в багатьох випадках визна-

чає доцільним та ефективним використання традиційних підходів до організації бізнес-процесів. Тому на практиці можна виділити ряд використовуваних типів організаційної структури підприємства, які поєднуються у відповідний комплекс, а також на практиці можуть утворювати специфічні поєднання. При цьому залежно від розміру підприємства та його цілей організаційна структура може бути різною. Кожен її вид має свої переваги і недоліки; однак існує універсальна користь від встановлення чіткої організаційної структури, оскільки це допомагає працівникам зрозуміти свою роль в організації, що дозволяє їм керувати очікуваннями та цілями (рис. 1).

Як бачимо, до основних типів організаційної структури сучасного підприємства можна віднести наступні:

1. Функціональна організаційна структура – функціональна структура є одним із найпоширеніших типів організаційних структур, яка поділяє організацію на окремі відділи на основі виконуваних ними спільних робочих функцій. Принцип функціональної організаційної структури передбачає об'єднання усіх працівників, що виконують однакові функціональні завдання у єдиний відділ. Функціональна структура забезпечує високий ступінь спеціалізації для персоналу і легко масштабується у випадку розширення організації. Крім того, ця структура є механістичною за своєю природою, що потенційно може перешкоджати зростанню працівника.

2. Дивізійна організаційна структура – така структура складається з кількох дрібніших функціональних структур (тобто кожен підрозділ у структурі підрозділу може мати власну команду маркетингу, власну команду з продажів тощо). За такого підходу кожен підрозділ в організації працює над певною лінією кінцевого продукту. Такий тип структури підходить для організацій з кількома кінцевими продуктами та може допомогти скоротити цикли розробки нового продукту. Також така організація дозволяє малим підприємствам швидко виходити на ринок з новими пропозиціями.

3. Ринкова структура, в якій підрозділи організації базуються на ринках, галузях або типах клієнтів. Така структура найбільш підходить для організацій, які розробляють продукти або послуги, унікальні для конкретних сегментів ринку. Завдяки цій організаційній структурі бізнес постійно інформує про зміни попиту серед різних сегментів своєї аудиторії.

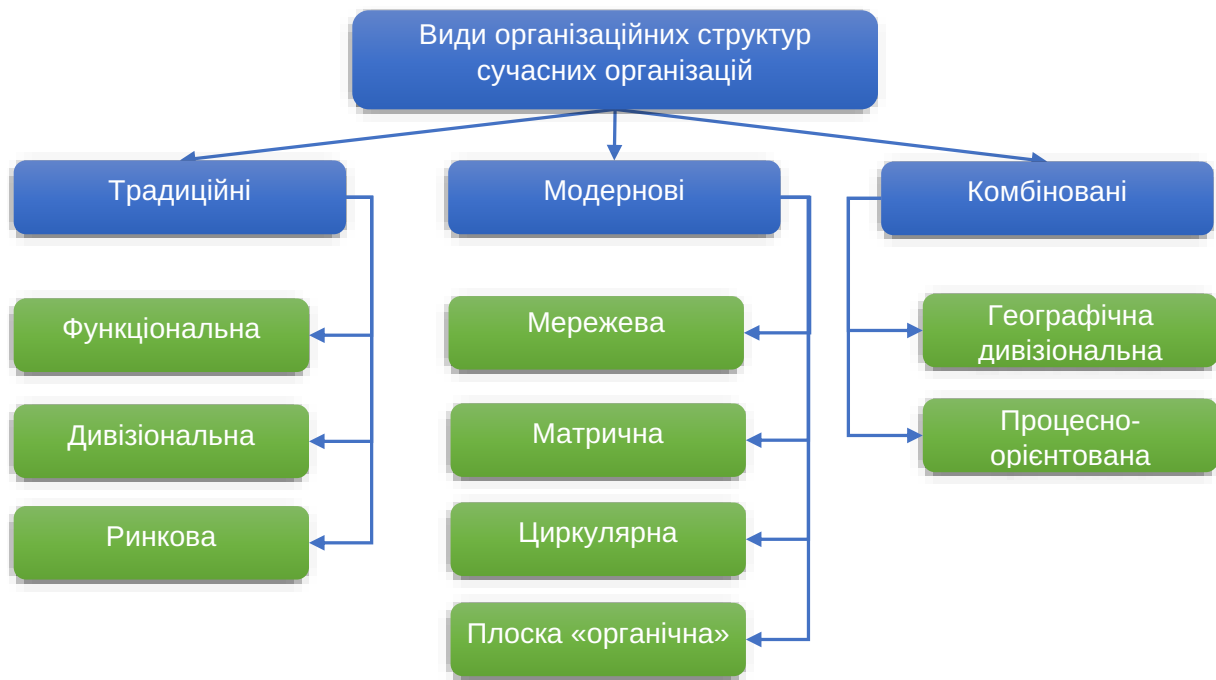


Рис. 1. Організаційні структури сучасних організацій

Джерело: побудовано автором

4. Географічна дивізійна структура – така структура встановлює свої підрозділи на основі географічного поділу ринку і може включати території, регіони або райони. Такий тип структури найкраще підходить для організацій, які повинні розміщуватися поблизу джерел постачання або збуту. Така організація передбачає об’єднання багатьох форм бізнес-процесів, дозволяючи кожному географічному підрозділу приймати управлінські рішення на основі територіальної ефективності.

5. Процесно-орієнтована структура – такі організаційні структури розроблені на основі наскрізного потоку різних етапів бізнес-процесів. На відміну від функціональної структури, структура, заснована на процесах, враховує не тільки діяльність, яку виконують певні працівники, але й те, як саме ці різні види діяльності взаємодіють між собою.

6. Матрична структура – така організаційна структура не відповідає традиційній ієрархічній моделі. Вона передбачає, що співпрацівники мають подвійні відносини підзвітності. Як правило, існує функціональна лінія звітності, а також лінія звітності на основі кінцевого продукту. При цьому вертикальне ієрархічне підпорядкування являє собою міцні зв’язки, а горизонтальний функціональний зв’язок між підрозділами організації є вторинним або не таким сильним.

7. Циркулярна структура – така структура функціонально базується на ієрархії, коли працівники вищого рівня працюють ближче до центру прийняття управлінських рішень, а персонал нижчого рівня працює у відповідних відділах. З огляду на це, лідери або керівники в циркулярній організації не розглядаються як особи, які розміщені на вершині ієрархії організації, натомість вони знаходяться в її центрі, поширюючи своє бачення бізнес-процесів назовні до рядових виконавців.

8. Плоска «органічна» структура – така структура обмежує рівні управління, тому всі співробітники знаходяться лише за кілька кроків від керівництва. Форма такої «органічної структури» мабуть є достатньо деталізованою за виконавцями. При цьому вважається, що працівники можуть бути більш продуктивними в середовищі, де менше тиску, пов’язаного з ієрархією. Тому така структура може викликати у персоналу відчуття, що керівники більше схожі на рівних членів команди, а не на директивне керівництво.

9. Мережева структура часто створюється, коли одна компанія працює з іншою для спільного використання ресурсів або якщо одна компанія має кілька локацій з різними функціями та керівництвом. Така структура виглядає майже так само, як і дивізійна структура, однак замість офісів в ній можуть бути перераховані сторонні послуги фір-

лансерів або супутникові розташування за межами офісу.

Як бачимо, для вибору оптимальної організаційної структури підприємства ключовим є врахування специфіки його діяльності, розміру та складності бізнесу. Разом з тим, важливо забезпечити чітку ієрархію, розподіл обов'язків та відповідальності, адекватну комунікацію між підрозділами організації. При цьому її гнучкість та здатність до адаптації також мають велике значення в мінливих умовах сучасного ринку. Загалом, ефективний вибір організаційної структури сприяє підвищенню продуктивності, раціональному використанню ресурсів та досягненню стратегічних цілей підприємства.

Висновки. Таким чином, приходимо до висновку, що у практиці сучасного корпоративного управління теорія організації та організаційні структури відіграють досить

важливу роль для досягнення високого рівня ефективності та конкурентоспроможності підприємств. При цьому розуміння принципів побудови організаційної структури дозволяє налагодити чітку систему взаємодії між підрозділами та сприяє оптимальному розподілу завдань та відповідальності. Однак практична реалізація теоретичних концепцій може зустрічатися з викликами, оскільки корпоративні організації досить часто функціонують у динамічно мінливому середовищі. Тому саме гнучкість та адаптація організаційних структур виступають ключовими умовами для підвищення ефективності діяльності підприємств у жорстких конкурентних умовах. Таким чином, поєднання теоретичних засад із практичним підходом сприяє вдосконаленню корпоративного управління, створюючи передумови для досягнення успіху та стійкого розвитку підприємств в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Дзямулич М. І., Чиж Н. М. Особливості функціонування системи недержавних страхових пенсійних фондів в Україні. *Економічний форум*. 2020. № 1. С. 135–140.
2. Дзямулич М. І., Шматковська Т. О. Управління розвитком персоналу підприємства в умовах економічної глобалізації. *Економічний форум*. 2020. № 3. С. 138–142.
3. Потьомкіна О. В., Дзямулич М. І., Шубала І. В. Стимулювання праці як чинник забезпечення ефективності використання персоналу. *Економічний форум*. 2019. № 1. С. 132–137.
4. Чалюк Ю. О. Детермінанти цифровізації економіки та суспільства. *Науковий економічний журнал «Інтелект ХХІ»*. 2020. № 5. С. 138–143.
5. Чалюк Ю. О. Індекси як критерії оцінки міжнародної соціально-економічної динаміки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. № 31. С. 138–145.
6. Чалюк Ю. О. Срібна економіка: демографічні зміни та економічні можливості. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2023. № 1(107). С. 50–59.
7. Шматковська Т., Демедюк Л., Рудь Т. До проблематики генезису та дефініції економічної категорії «витрати». *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2016. № 2. С. 169–182.
8. Шматковська Т. О., Дзямулич М. І. Цифровізація економіки та її трансформаційний вплив на розвиток стратегічного управлінського обліку. *Економічний форум*. 2022. № 2. С. 95–100.
9. Drucker P. *The practice of management*. Abingdon-on-Thames : Routledge, 2012. 368 p.
10. Fayol H. *General and industrial management*. Cambridge : Ravenio Books, 2016. 107 p.
11. Weber M. *The theory of social and economic organization*. New York : Simon and Schuster. 449 p.

REFERENCES:

1. Dziamulych, M. I., & Chyzh, N. M. (2020). Osoblyvosti funktsionuvannia systemy nederzhavnykh strakhovykh pensiynykh fondiv v Ukraini [The main features of the functioning of the non-state insurance pension funds in Ukraine]. *Ekonomichnyi Forum*, vol. 1, pp. 135–140. (in Ukrainian).
2. Dziamulych M. I., & Shmatkovska T. O. (2020). Upravlinnia rozvytkom personalu pidpriemstva v umovakh ekonomichnoi globalizatsii [Management of enterprise personnel development in conditions of economic globalization]. *Ekonomichnyi Forum*, vol. 3, pp. 138–142. (in Ukrainian).
3. Potiomkina, O. V., Dziamulych, M. I., & Shubala, I. V. (2019). Stymuliuvannia pratsi iak chynnyk zabezpechennia efektyvnosti vykorystannia personalu [Stimulating work as a factor in ensuring the efficiency of personnel use]. *Ekonomichnyi Forum*, vol. 1, pp. 132–137. (in Ukrainian).

4. Chaliuk, Yu. O. (2020). Determinanty tsyfrovizatsii ekonomiky ta suspilstva [Determinants of digitization of the economy and society]. *Intelekt XXI*, vol. 5, pp. 138–143. (in Ukrainian).
5. Chaliuk, Yu. O. (2020). Indeksy iak kryterii otsinky mizhnarodnoi sotsialno-ekonomichnoi dynamiky [Indices as evaluation criteria of international socio-economic dynamics]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnogo Universytetu. Seria: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, vol. 31, pp. 138–145. (in Ukrainian).
6. Chaliuk, Yu. O. (2023) Sribna ekonomika: demohrafichni zminy ta ekonomichni mozhlyvosti [The Silver Economy: Demographic Change and Economic Opportunity]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli*, vol. 1(107), pp. 50–59. (in Ukrainian).
7. Shmatkovska, T., Demediuk L., & Rud, T. (2016). Do problematyky genezysu ta definiciji ekonomichnoyi kategoriyi «vytraty» [On the problems of genesis and definition of the economic category «costs». *Naukovyj visnyk Odeskogo nacionalnogo ekonomichnogo universytetu*, vol. 2, pp. 169–182 (in Ukrainian).
8. Shmatkovska, T. O., & Dziamulych, M. I. (2022). Tsyfrovizatsia ekonomiky ta ii transformatsiinyi vplyv na rozvytol strategichnogo upravlynskogo obliku [Digitalization of the economy and its transformative impact on the development of strategic management accounting]. *Ekonomichnyi Forum*, vol. 2, pp. 95–100. (in Ukrainian).
9. Drucker, P. (2012). *The practice of management*. Abingdon-on-Thames : Routledge.
10. Fayol, H. (2016). *General and industrial management*. Cambridge : Ravenio Books.
11. Weber, M. (2009). *The theory of social and economic organization*. New York : Simon and Schuster.