

## ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА: ТИПОЛОГІЯ ТА ПРИКЛАДИ СТЕРЕОТИПНИХ ПІДХОДІВ ДО ЇЇ ПОЯСНЕННЯ

*Переклад з польської мови А. С. Лобанової*

У статті подано авторський аналіз різноманітних теоретичних підходів до розуміння структури організації. Проаналізовано типи організаційних структур, які виокремлюють учені Г. Мінцберг (H. Mintzberg), М. Бієльські (M. Bielski), Л. Кжижанівські (L. Krzyżanowski). З'ясовано переваги та недоліки запропонованих названими вченими типів організаційних структур. Зроблено акцент на поясненні суперечностей і вад стереотипних підходів до пояснення організаційних структур сучасних фірм і підприємств.

**Ключові слова:** організація, структура, система, менеджмент, підрозділ, відносини, колектив, керівний персонал, працівники.

Сучасні організації, щоб сформувати й утримувати свої конкурентоспроможні позиції на ринку, а також гнучко розвиватися в часі, враховуючи зміни в їх оточенні, які постійно прискорюються, повинні безперервно вдосконалювати свою внутрішню та зовнішню діяльність. Як свідчить М. Доліньска (M. Dolińska), еволюціонуючи в часі, організації постійно вчаться на підставі власного досвіду й досліджень, до яких долучаються, спостерігаючи за діями інших людей і організацій, а також аналізуючи доступні джерела інформації та знань; накопичують здобуті знання, застосовуючи їх для інтелегентного розвитку [3, с. 5].

Надзвичайно важливо, щоб під час зазначених процесів, що пов'язані з удосконаленням усіх просторів діяльності, не ігнорувалася необхідність пристосування організаційної структури до змінюваних реалій. Тому **метою цієї статті** є характеристика організаційних структур, а також наведення прикладів їх помилкового тлумачення.

Аналізуючи поняття організаційної структури, можна погодитися з думкою Л. Кжижанівські (L. Krzyżanowski) про те, що це «сукупність взаємопов'язаних між собою відносин, що охоплює перш за все відносини і взаємовпливи різноманітних типів, що очікуються й відбуваються всередині між організаційними частинами (підрозділами)» [8, с. 173]. На увагу заслуговує дефініція, наведена в «Малій енциклопедії праксеології і теорії організації», яка визначає структуру як «сукупність визначених відносин, що відбуваються між елементами упорядкованого предмета (системи), незалежно від якості тих елементів і без погляду на те, якими вони» [11, с. 233]. В. Йермакович (W. Jerzakowicz) вважає, що організаційна структура – «це відносини певної кількості елементів – частин, що взаємноінтегровані й пов'язані однаковою мірою як у вертикальному, так і в горизон-

тальному порядку» [6, с. 11]. У свою чергу, Я. Зеленецькі (J. Zieleniewski) розглядає це поняття під кутом статичності й динамічності, визначаючи структуру як «сукупність відносин між частинами якоїсь цілісності, а також між ними й цілісністю» [5, с. 270]. Зокрема, він стверджує, що статична організаційна структура розглядається, передусім, у розчленовуванні інституцій, тобто в поділі організаційних частин на менші, аж до організаційних осередків. Розчленовування організаційних частин структури виявляється головним чином у розчленовуванні колективів. Натомість, організаційна структура, що розглядається як динамічна, «визначає ряд функцій, здійснюваних працівниками, працевлаштованими в окремих організаційних осередках» [5, с. 370, 398].

У широкому розумінні структура організації складається з елементів організації (різних частин, організаційних осередків), а також зв'язків між ними. Структура одночасно поєднує й ділить організацію [4, с. 9]. Структура є поняттям багатозначним, тому її можна розглядати не тільки під кутом організації, але, між іншим, і алгебри. Так, у цій галузі науки структура визначається як цілісність вищого порядку, а також використовується твердження про те, що «структури описують конструкції об'єктів цієї теорії за допомогою певних якісно схарактеризованих об'єктів основних типів» [4, с. 3].

Існують різноманітні поділи організаційних структур. Зокрема, Г. Мінцберг (H. Mintzberg) у своїй концепції описує п'ять типів структур:

1. Проста структура. Виникає, коли стратегічна верхівка фірми (так зване головне керівництво фірми, особи, відповідальні за формулювання й реалізацію стратегії в організації) прагне до централізації влади, у результаті чого в руках цієї частини організації будуть сконцентровані уповноваження й ухвалення рішень.

2. Структура дивізійна, яка виникає, коли середній щабель, тобто лінійні керівники, прагнуть до «балканізації», тобто до досягнення автономії через передачу їм частини уповноважень і ухвалення рішень від стратегічної верхівки. Якщо ця тенденція є сильною, то в організації можуть з'явитися відносно автономні частини (відділи).

3. Так звана фахова бюрократія, яка виникає, коли операційний кістяк (так звані працівники, відповідальні за виконання основних функцій фірми) прагне до професіоналізації праці, а точніше, до максимальної самостійності (мінімального впливу адміністрації). У такому разі праця вимагає великих умінь і знань.

4. Механічна бюрократія виникає тоді, коли техноструктура (тобто провідні працівники, які займаються проектуванням, створенням і актуалізацією стандартів, пов'язаних з діяльністю фірми) прагне до стандартизації, а точніше, до врегулювання праці в організації. Таке врегулювання на практиці дало б членам техноструктури реальну владу й вплив на організацію (горизонтальна децентралізація).

5. Адхократія, у свою чергу, виникає, коли допоміжний персонал (так звані працівники, які безпосередньо не заангажовані в реалізації мети фірми) прагне до кооперації, зокрема до того, щоб його включали в процеси ухвалення й прийняття рішень [цит. за: 7, с. 60].

Дещо інший поділ структур пропонує М. Бієльські (M. Bielski). Він виокремлює три групи організаційних структур: а) ієрархічні; б) посередні; в) органічні. Ієрархічні структури засновані на механістичній концепції системи менеджменту. Найчастіше прикладним критерієм типології цих структур є тип зв'язку між елементами організації, що домінує. У межах цих структур можна виділити лінійну, функціональну, а також штабно-лінійну структури. Лінійна структура заснована головним чином на принципах одноосібності керування, посиленні службових зв'язків, покладенні всієї сфери уповноважень і відповідальності на керівників на всіх щаблях. Це означає, що кожен учасник організації підпорядкований лише одному керівнику [1, с. 215].

Наступним видом ієрархічних структур є функціональна, провідною ознакою якої, як підкреслює М. Бієльські, є функціональна спеціалізація керівників, рівнопідпорядкованість службових і функціональних зв'язків, а також відторгнення засади одноособності керування. Вона знайшла практичне застосування у введеній Ф. Тайлором системі виробничого менеджменту. У свою чергу, структура штабно-лінійна (третій вид ієрархічних структур), заснована на перевазі відносин ієрархічної підпорядкованості й службових зв'язків. Зберігається також одноособність керування [1, с. 215].

Друга група структур, яку виокремлено М. Бієльські, – посередні. У межах цих структур можна відокремити дивізійну й підставову (базову) структури. Структура дивізійна має широке застосування, перш за все, у великих економічних організаціях. Завдяки існуючим у ній принципам (різноманітний поділ завдань, уповноважень щодо ухвалення рішень, відповідальності самостійних підрозділів перед головною фірмою) управління організацією стає значно простішим. Вона також здатна реагувати на потреби оточення [1, с. 215].

Структура підставова (базова), у свою чергу, свідчить про безупинний розвиток організаційних структур. Вона допускає можливість зміни колективів, які були сформовані трохи раніше, а також засновує модифікацію завдань, поставлених перед членами організації. Її застосування рекомендоване, перш за все, там, де діяльність організації має характер заснування певних справ, які мають свій виразний початок і кінець, наприклад, будівництво якогось об'єкта, проектні роботи тощо. Подібно до дивізійної структури, вона знаходить широке практичне застосування, головним чином, у високорозвинених країнах [1, с. 215].

Третій тип структур – органічні (ситуативні). Їх головною метою є надання організації максимальної гнучкості й здатності до пристосовування до змін у безпосередньому оточенні, особливо технічному та ринково-

му. До загальних засад, як зазначає М. Бієльські, на яких заснована ця структура, можна віднести, зокрема: змінний поділ завдань, розосередження влади в організації, наднизький ступінь формалізації – поле свободи в членів організації тут доволі значне. Вищевказані структури виступають у двох формах: колективних структур і «чистих» органічних структур [1, с. 216].

Звісно, основою колективної структури є, перш за все, створення спеціалізованих колективів (робочих груп) (самокеруючих, інтерфункціональних), які здатні розв'язати важливі проблеми в організації або запроваджувати значні інновації. Для досягнення цього в колективі мусять бути створені належні відносини, перш за все, орієнтовані на творчість, високі амбіції й гармонійну працю. Тому вкрай важливою є роль керівника такого колективу, який головним чином його інтегрує (через використання техніки творчого мислення, групове розв'язання проблем, що з'являються), а також координує процес праці.

Органічні структури, у свою чергу, забезпечують максимальну гнучкість організації, обмеження до необхідного мінімуму її основних елементів: головного керівництва, а також декількох допоміжних штабних і адміністративних підрозділів. Решта має характер обговорюваних вище спеціалізованих колективів, члени яких підібрані керівниками (лідерами) однаковою мірою як з числа учасників організації, так і з числа фахівців не з її оточення. Отже, у них, на відміну від підставових (базових) і колективних структур, немає постійних призначень і гарантій працевлаштування. До основних переваг цієї структури можна зарахувати згадану вже гнучкість, що дає змогу досягати високої ефективності організації, навіть в умовах дуже складного й мінливого середовища (технічного та технологічного) [1, с. 216].

Іншою перевагою є ефективне використання фахівців і автоматичної системи їх відбору: керівник колективу, який не справляється на своїй посаді, не буде керівником наступного колективу. У свою чергу, учасник колективу, який не розвивається в процесі виконання дорученої йому справи, буде замінений у майбутньому іншим керівником і іншими керівниками при формуванні колективів, і безповоротно мусить залишити організацію. Отже, сформована система відбору має виразне мотиваційне значення. До вад цієї структури можна зарахувати складність координації дій у масштабі всієї організації, важкі умови її здійснення, коли йдеться про її чітке функціонування (високі запити стосовно кваліфікації учасників організації, а також ступеня їх ідентифікації з метою організації). У такому разі чинником, який інтегрує організацію, є, перш за все, підсистема мети й вартості, а не підсистема структури [1, с. 216].

Згідно з методологічною точкою зору, питання стосовно планування, удосконалення, а також раціональної оцінки організаційної структури на підприємстві або в будь-якій господарській системі належать до найбільш ускла-

днених процесів. Тут існує, як стверджує Л. Кжижанівські (L. Krzyżanowski), «кумуляція або переплетення різноманітних методологічних складнощів, з якими можна зіткнутися при розв'язанні питань в окремих організаційних просторах цієї системи» [9, с. 23]. Складнощі, які виникають під час об'єктивного відбору раціональних структуральних варіантів, є наслідком, як зазначає Л. Кжижанівські, «браку достатньо чітких критеріїв ухвалення рішень, а також основних парадигм і закономірностей» [9, с. 23]. Як відомо, категорія «парадигма», яку до наукового обігу ввів Т. С. Кун (Thomas S. Kuhn) у своїй праці «Структура наукових революцій», викликала тривалу дискусію, яка досі не закінчена в колі філософів, соціологів і істориків. Це нововведення дало змогу інакше подивитися на багато різноманітних наукових галузей [10].

Т. С. Кун визначає парадигму як «певним чином акцептовані погляди сучасної наукової практики – погляди, що охоплюють одночасно права, теорії, застосування й технічне обладнання. Творють вони модель, з якої виникає якась особлива завершена традиція наукових досліджень. Підкреслює, крім того, що цей термін залишається в чіткому зв'язку з поняттям інституціональної науки, яка визначається як «дослідження, що ґрунтуються на одному або низці таких наукових досягнень минулого, які певна наукова спільнота актуально акцептує й інтерпретує як фундамент своєї подальшої практики» [10, с. 26].

Розглянемо деякі стереотипні підходи до розуміння організаційної структури. Так, наприклад, С. Цхайтман (S. Chajtman) зараховує до них такі [див: 2, с. 74].

1. Оцінювання та формоутворення структури винятково або головним чином згідно з критеріями «потреб правління» й зручності директора, без урахування аспекту обслуговування щодо процесів і підрозділів основної діяльності підприємств. Зазвичай це призводить до необґрунтованого, надлишкового розростання персоналу, як керівного, так і адміністративного.

2. Тенденцію до уніфікації структуральних вирішень, прагнення до того, щоб встановлювати так звані «показові структури». Це суперечить потребам пристосовування структури в специфічних, різноманітних і в цілому індивідуальних умовах на підприємстві.

3. Тракткування структури апарату менеджменту як статичної системи, тоді як згідно із запитами реальності належало б її розглядати як динамічну систему, яка пристосовується до умов, що змінюються в часі. Тому також належало б на підприємстві проектувати не тільки структуральні варіанти для поточного та найближчого періоду, а й пакет варіантів для подальших етапів розвитку, що відповідають довготривалим змінам на підприємстві.

4. Погляд на поділ на структурні підсистеми. Як підкреслює автор, «це помилкове спрощення складних, ієрархічних, багатошаблевих систем

на підприємстві, в якому середні шаблі є однаковою мірою як керуючими, так і керованими» [2, с. 73–74]. Цей поділ може мати лише відносний характер, оскільки не можна покладатися на нього при осмисленні вдосконалення структури працевлаштування й схеми менеджменту. Необхідні, відповідно до С. Цхайтмана, більш об'єктивні поділи, у яких звертається увага на раціональні структурні шаблі.

5. Занадто поширеним є розгляд питання централізації або децентралізації як явищ з абсолютним характером. Тим часом ці явища вимагають розгляду в диференційований спосіб, окремо щодо специфічних процесів і структур, а також для кожної пари сусідніх структурних шаблів.

6. Загальний розгляд і формоутворення структурних форм (наприклад, лінійної, функціональної, штабної, первинної (базової)) як однорідної форми в масштабі всього підприємства. Реально в кожному підприємстві можна, як правило, натрапити на ускладнену комбінацію різноманітних форм, які можуть бути відмінні не тільки для окремих паралельних підрозділів, але також для структурних сусідніх шаблів.

7. Тракткування підприємства як зверху закладеної сукупності визначеного числа диференційованих підсистем, без урахування індивідуальних ситуацій [2, с. 74].

**Висновки.** Організації, щоб здобути конкурентну перевагу, повинні прагнути до безупинної модернізації своїх структур. Така поведінка характерна для організації, що постійно вчиться. У сучасних умовах можна помітити тенденцію до так званого «сплюснення організаційних структур», що полягає в зменшенні ступенів службового підпорядкування.

Однак, незалежно від дій, які будуть здійснені в цьому напрямі, варто мати на увазі, перш за все, добробут працівників, піклуючись про те, щоб введені зміни позитивно вплинули на відносини, які існують між ними, одночасно творять організаційну культуру, яка ґрунтується на взаємній атмосфері співпраці й довіри.

#### Список використаної літератури

1. Bielski M. Organizacje: istota, struktury, procesy. Łódź, 2001.
2. Chajtman S. Krytyka i zmiana paradygmatów w naukach o organizacji i zarządzaniu. *Organizacja i Kierowanie*. 1995. № 4.
3. Dolińska M. Zarządzanie Wiedzą w uczącej się organizacji. *Organizacja i Kierowanie*. 2000.
4. Glinka B., Hensel P. Projektowanie struktur organizacyjnych. Warszawa, 1999.
5. Zieleniewski J. Organizacja i zarządzanie. Warszawa.
6. Jermakowicz W. Struktury organizacyjne a efektywność organizacji kreatywnych, adaptacyjnych i produkcyjnych. Warszawa, 1979.
7. Jankiewicz M., Kopocińska I. Encyklopedia dla wszystkich. Matematyka. Warszawa, 2000.
8. Krzyżanowski L. Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu. Warszawa, 1992. 173 s.
9. Krzyżanowski L. J. Epistemologiczno-metodologiczny sens kategorii paradygmatu. *Organizacja i Kierowanie*. 1995. № 3.

10. Kuhn T. S. *Struktura rewolucji naukowych*. Warszawa, 1968.

11. Pszczołowski T. *Mała Encyklopedia Prakseologii i Teorii Organizacji*, Ossolineum, Wrocław, 1978. S. 4.

*Стаття надійшла до редакції 28.07.2017.*

---

**Кохманска А. Организационная структура: типология и примеры стереотипных подходов к её объяснению**

*В статье представлен авторский анализ различных теоретических подходов к пониманию структуры организации. Проанализированы типы организационных структур, которые выделяют ученые: Г. Минцберг (H. Mintzberg), М. Биелски (M. Bielski), Л. Кжижановски (L. Krzyżanowski). Выяснены преимущества и недостатки предложенных названными учеными типов организационных структур. Сделан акцент на объяснении противоречий и изъянов стереотипных подходов к объяснению организационных структур современных фирм и предприятий.*

**Ключевые слова:** организация, структура, система, менеджмент, подраздел, отношения, коллектив, руководящий персонал, работники.

**Kochmanska A. Struktura Organizacyjna – Typologia, Przykłady Stereotypowego Podejścia do Tego Zagadnienia**

*The modern organizations (called also as learning organizations) should still improve their structure and relationship between its elements in order to defeat competitors. People working in this kind of organization very often change their point of view and can see the new perspectives for their prosperity.*

*According to the recent surveys we are able to define some conditions of learning organizations: the common vision- it is an answer for the question what we want to gain, why and in what way; the personal mastership- it means that all obstacles connected with the job should be a challenge for the workers in order to find innovative solutions; recognizing thinking models- showing up our habits and stereotypes; system thinking- it means patience after changing the structures of the company and leading in it new, innovative solutions; group learning- persons in the group solve the problems of the company alltogether and are able to share their experiences and solutions. Group working is much more effective than working on our own; the ability to adjust the organizational structure to variable environmental conditions.*

*The organization that takes into consideration the conditions presented above and tries to use them in every- day life is on a good way not only to stabilize its position on the market but also to gain a huge advantage over competition.*

*The main aim of the article is to present the characteristics of the concept of the organizational structure and approximation of its basic types. Furthermore special attention has been paid to a stereotypical approach to this issue.*

**Key words:** organizational structure, types of organizational structures, learning organizations, conditions of learning organizations.