

УДК 658.29

**В. Шорохов**

## **ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ЛІНІЙНО-ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ТА ДИВІЗІОНАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ**

**Досліджено лінійно-функціональну та дивізіональну організаційні структури управління, визначено їх переваги та недоліки, умови застосування, зроблено висновки щодо раціональності вибору конкретної організаційної структури управління в сучасних умовах ринкової економіки України.**

**Ключові слова:** лінійно-функціональна, дивізіональна, організаційна структура управління.

В умовах проєвропейського вектору розвитку економіки країни, тісних зовнішньоекономічних зв'язків із зарубіжними партнерами все більше підприємств стикаються із проблемами адаптації внутрішніх процесів до динамічних ринкових потреб, реорганізацією принципів ведення своєї господарської діяльності, розглядаючи можливості удосконалення процесів взаємодії всіх підрозділів на підприємстві, щоб своєчасно і повно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, залишатися конкурентоспроможними та відповідати тим вимогам і стандартам, що впроваджуються у державі.

Із розвитком ринкових відносин, постійною зміною конкурентного середовища, загальнодержавних економічних та політичних чинників, проблема вибору та удосконалення організаційної структури управління (далі – ОСУ), що вже впроваджена на підприємстві або розглядається як основа для побудови внутрішніх процесів менеджменту в новоствореному підприємстві актуалізується у процесі набуття переваг серед конкурентів. Адже імплементація вірно вибраної організаційної структури забезпечить максимальну прибутковість, ефективність та керованість в управлінні. Зрозуміло, що чим досконаліша структура управління, чим гнучкіша вона до середовища, в якому функціонує підприємство, тим ефективніші будуть процеси взаємодії між елементами такої структури і тим ефективніший буде вплив управління на процеси виробництва або надання послуг. Правильний вибір моделі, оптимізація і адаптація ОСУ – дуже важливий етап, адже трансформаційні процеси у державі все більше розхитують архаїчні функціонуючі системи управління. Необхідно запозичувати прогресивні моделі управління, що були впроваджені на підприємствах у розвинених країнах, де свого часу, такі самі процеси вже було пройдено і використання цього досвіду матиме найбільший сенс.

Метою статті є здійснення порівняльного аналізу лінійно-функціональної та дивізіональної організаційних структур управління, виокремлення переваг та недоліків цих структур управління для визначення раціональнішої для застосування ОСУ.

Багато вчених та дослідників з усього світу переймалися проблемою вибору та удосконалення ОСУ. Керівники багатьох підприємств все частіше залучають спеціалістів консалтингових компаній, беруть на роботу висококваліфікованих фахівців у сфері менеджменту для того, щоб вирішити проблеми організації процесів, пов'язаних із оптимізацією і раціоналізацією структури управління, адже нераціональність будови

ОСУ призводить до зниження якості виконання функцій окремими структурними підрозділами організації та виникнення збоїв у виробничих процесах із подальшим уповільненням розвитку компанії. На сьогодні проблематика оптимізації процесів в організації структури управління ще недостатньо і не повно досліджена та актуальність цієї теми тільки зростає.

Серед дослідників, що опрацьовували питання організації структури управління, можна виділити М. Вебера, Дж. Лафта, Р. Георгіаді, С. Князь, Р. Вільгуцьку, С. Петренко, О. Іванілова, Ю. Юхновську та інших. У своїх роботах вчені досліджували проблематику застосування і оптимізації ОСУ, а також ефективність і раціональність в ринкових умовах. ОСУ розглядається як чітко сформульована, ієрархічно продумана процесна модель взаємодії всередині підприємства. Відносини між елементами такої структури підтримуються завдяки горизонтальним і вертикальним зв'язкам. Горизонтальні зв'язки – це, як правило, погоджувальні процеси. Вертикальні – це ієрархічні зв'язки або відносини підпорядкування, що виражаються у процесах делегування з верхніх рівнів структури на нижчі [1]. У багаторівневих структурах такі зв'язки простежуються більше. Така структура підрозділів направлена на швидке реагування на різні фактори зовнішнього середовища, так само як і на оперативне досягнення поставлених стратегічних цілей для максимально ефективного і стрімкого розвитку компанії. Для контролю процесів, що відбуваються в рамках таких структур, потрібні чітко формалізовані правила та стандарти взаємодії між ланками та підрозділами. На сучасному етапі внутрішньому документообігу на підприємстві приділяється не менше уваги ніж самій структурі при її створенні.

Ідею впровадження “раціональної бюрократії” та чіткої структури із задалегідь визначеними правилами, стандартами, взаємозв'язками на усіх рівнях внутрішньоорганізаційної взаємодії розглядали і досі розглядають багато вчених, здебільшого, посилаючись на праці Макса Вебера, який ще на початку ХХ ст. поглиблено розглядав це питання. Завданням такої бюрократичної моделі є [2]:

- чіткий розподіл праці;
- створення ієрархічного управління, при якому нижчий рівень працівників контролюється і підпорядковується вищому рівневі, з чіткою постановкою і виконанням завдань;
- створення системи і формалізації правил та стандартів, норм поведінки і взаємодії, що забезпечить автономізацію процесів, шляхом впровадження однорідності виконання обов'язків;
- об'єктивізм у виконанні професійних посадових обов'язків;
- забезпечення укомплектованості штату працівників відповідно до кваліфікаційних вимог та спеціалізації праці.

З часом модель М. Вебера все більше потребувала вдосконалення і більш гнучкої реакції на потреби зовнішнього середовища організації. Таким чином, протягом багатьох десятиліть системи організації внутрішньої структури підприємств еволюціонували від вузькоспрямованих організаційних структур до більш гнучких, що поєднали в собі усі можливі переваги організаційних структур, що їм передували, але водночас успадкували низку недоліків [3]. Не беручи до уваги той факт, що розповсюдженість мережевих структур збільшується з кожним роком, їх вибір для досягнення конкретно визначених цілей підприємства має бути досить обдуманим. На цей час значна кількість типів ієрархічних структур є архаїчними, тобто застарілими і не відповідають сучасним реаліям. Розглядаючи передумови виникнення більш універсальних структур управління, таких

як лінійно-функціональна або дивізійна, необхідно згадати, що вони є похідними моделями від лінійних і функціональних ОСУ.

Узагальненою думкою є теорія, що основою **лінійної структури** є “шахтний” принцип побудови взаємовідносин та одноосібне прийняття управлінських рішень (рис. 1).

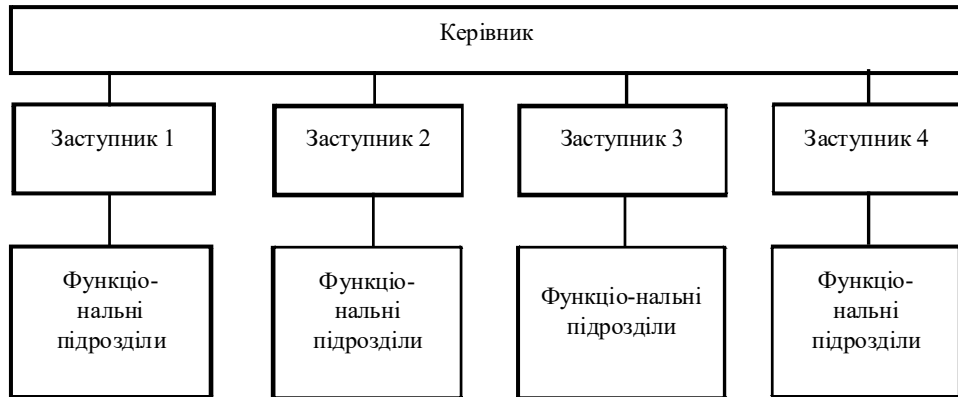


Рис. 1. Лінійна структура управління

Така схема побудови лінійної ОСУ розглядається більшістю дослідників як базова, яка може видозмінюватися залежно від структури підрозділів підприємства, для якого вона будується. Вона є ієрархічною структурою керівників різних рівнів, що приймають рішення одноосібно і виконують одноосібне управління нижчого рівня керівниками. А кожен із нижчого рівня керівників має тільки одного безпосереднього керівника, що стоїть на рівень вище. У такій структурі відповідним чином будується і система мотивації працівників, при цьому кінцевий результат, так би мовити, відходить на другий план [4].

Лінійна структура управління має певні переваги:

- чітка система єдиноначальності – одноосібне прийняття рішень і управління, управління всією сукупністю процесів;
- чітка система ієрархічних зв’язків;
- чітко виражена відповідальність;
- швидка реакція виконавчих підрозділів на завдання керівництва;
- злагодженість дій виконавців.

Недоліки лінійної структури управління:

- відсутність підрозділу із стратегічного планування та розвитку;
- перевантаження керівників верхніх рівнів;
- тенденції до зволікання та перекладання відповідальності;
- мала гнучкість і пристосування до зміни ситуації;
- критерії ефективності підрозділів не пов’язані з результатами роботи підприємства загалом;
- висока залежність результатів роботи підприємства від кваліфікації та особистих і ділових якостей вищого керівництва [5, 6].

Взявши за основу порівняння переваг та недоліків із дослідження С. Петренко [7], неможливо не погодитись з думкою Дж. Лафта [8], що недоліки такої структури впливають

здебільшого через одноосібне прийняття управлінських рішень, що супроводжуються досить високими ризиками, залежними від кваліфікації керівника підприємства чи підрозділу і чіткого розуміння загальної мети. На нашу думку, такими недоліками є: відсутність необхідних навиків у консолідації інформації і процесів взаємодії між структурними підрозділами підприємства, часткова або повна відсутність розуміння функцій і завдань інших підрозділів, що зумовлене не низьким рівнем освіти, а лише вузькою спеціалізацією даного керівника. Така модель побудови управління не відповідає сучасним вимогам до якості і ефективності управління, а найголовніше – не може швидко реагувати на постійно-змінюване середовище, зумовлене розвитком конкуренції, інноваціями в підходах та методах управління, маркетингу, імплементацією вимог Євросоюзу щодо законодавчої бази в Україні. Таким чином, всі вищеперелічені чинники, а також їх інформаційна складова мають бути ретельно досліджені та опрацьовані спеціалістами у своїй сфері, а результати мають допомагати лінійним керівникам у прийнятті управлінських рішень.

Ще одним підґрунтям для сучасних ОСУ є функціональна структура управління. Така модель характеризується високим рівнем спеціалізації окремих елементів структури. Вона більше орієнтована на виробничі підприємства, де є поглиблення спеціалізації виробництва. При такій моделі передбачається, що кожний управлінський елемент структури спеціалізується на виконанні окремих видів функцій, а виконання завдань функціонального органу в межах компетенцій є обов'язковим для виробничих підрозділів. Для функціональної ОСУ можна виділити такі переваги:

- висока компетенція спеціалістів, що відповідають за конкретні функції;
- розширення можливостей керівників в оперативному та стратегічному управлінні;

- підвищення ефективності у виконанні завдань, що повторюються;
- відсутність дублювання лінійних і функціональних взаємозв'язків.

Поряд із перевагами, можна виділити і недоліки:

- проблематично підтримувати взаємозв'язки різних функціональних служб;
- відсутність розуміння між працівниками функціональних служб різних виробничих підрозділів підприємства;

- подвійне підпорядкування і можливість зниження відповідальності;

- довга процедура прийняття управлінських рішень;

- можливість виникнення міжфункціонального суперництва та конфліктів;

- можливість неправильного визначення пріоритетів: вирішення окремих функціональних завдань всупереч цілям підприємства [9, 10].

Із вищезазначеного можна зробити висновок, що основною проблемою такої ОСУ є подвійне підпорядкування того через те, що така модель існує поряд із лінійною і виникає намагання інтегрувати різні функції на кожному з рівнів управління і спеціалізувати їх за окремими ланками. А отже, вирішенням проблеми розрізненості цих двох моделей було їх об'єднання в одну – лінійно-функціональну.

На сьогодні для більшості підприємств в Україні основою впорядкування процесів всередині є перехід від адаптивних (органічних) структур організації адміністративних процесів, тобто поєднання органічних структур і механістичних, більш бюрократичних, але водночас і більш впорядкованих із чіткою ієрархією взаємозв'язків та поставленими процесами. Тобто правильний вибір та імплементація організаційної структури управління буде основою для подальшого розвитку. Найбільш розповсюдженими є лінійно-функціональна та дивізіональна ОСУ.

На підприємствах, де впроваджено лінійно-функціональну організацію управління, є більш усталені повноваження і відповідальність працівників. Це дає змогу підприємствам бути клієнтоорієнтовними, виробляти продукцію або послуги із незмінною якістю, стабільно забезпечувати попит і задовольняти потреби клієнтів. А також мати досить низький рівень міграції персоналу, що позитивно впливає на якість виробництва та підтримує корпоративні стандарти на високому рівні.

Серед переваг лінійно-функціональної ОСУ можна виділити такі:

- швидка реакція на розпорядження та вказівки від постановки до виконання;
- оперативність у прийнятті управлінських рішень;
- раціональне поєднання двох моделей: лінійної та функціональної, що зумовлює більш сталі взаємозв'язки та їх ефективність;
- висока відповідальність керівництва та лінійних працівників, єдність і чіткість у менеджменті;
- висока професійність спеціалістів функціональних підрозділів;
- зберігається висока ефективність координації процесів, навіть при великій кількості персоналу.

Поряд із перевагами, можна виділити і недоліки такої структури:

- можливість дублювання управлінського функціоналу;
- можливість виникнення протиріч між керівниками лінійних та функціональних підрозділів;
- внутрішні перепони у міжфункціональній координації діяльності, направленої на впровадження інновацій;
- вірогідність відсутності гнучкості та подальших ускладнень при вирішенні нових завдань [11, 12].

Вважаємо, що такі ускладнення вирішуються шляхом реструктуризації підрозділів або підприємства загалом. Іноді вирішенням такого кола питань є розширення штату працівників і розподіл функціональних обов'язків. Як зазначено у статті Н. Георгіаді [13], масштаби зростання підприємства прямопропорційно впливають на зростання та розвиток організаційної структури в компанії, можливість географічної розгалуженості та лінійні і функціональні зв'язки між усіма структурними підрозділами підприємства. На нашу думку, важливо не випускати з уваги, що при стабільному розвитку і зростанні підприємства, виникають такі чинники, як зростання фінансового навантаження на підприємство шляхом збільшення кількості працівників, серед яких проводиться розподіл обов'язків за функціональністю для більш чіткої реалізації внутрішніх процесів, а невірний здійснений розподіл обов'язків може призвести до певного дублювання функцій та розпорошення відповідальності. Ми пропонуємо схематично відобразити процес збільшення функціонального навантаження на підприємстві і можливі наслідки такого навантаження (рис. 2).

Вищим щаблем розвитку структур вертикального типу можна назвати появу дивізіональних структур. Дивізіональні управлінські структури (від англ. слова *division* – підрозділи компанії) є досконалішим різновидом організаційних структур ієрархічного типу (рис. 3). Їх поява є реакцією на певні недоліки лінійно-функціональних структур. Важливість їх реорганізаційних процесів зумовлена постійним збільшенням масштабу підприємства, ускладненням процесів та технології, диверсифікацією й інтернаціоналізацією поточної діяльності. У визначених умовах середовища ззовні, що змінюється динамічно, неможливо керувати з одного, чітко визначеного центру різними або дистанційно

віддаленими підрозділами підприємств. Структури управління дивізіонального типу почали з'являтися у наприкінці 20-х рр. XX ст. на підприємстві “Дженерал Моторс”, а найширшого розповсюдження набули в 60 – 70-і рр. XX ст. Відповідно до деяких оцінок, від лінійно–функціональних формувань до дивізіональних у 80-ті рр. XX ст. у США поступово почали переходити 80% із усіх диверсифікованих і спеціалізованих організацій. Також, вони починають виділяти нижчі види структур дивізіонального спрямування, поміж яких виділяють холдингові, регіональні, продуктові (асортиментні) та споживчі [14]. Областю застосування дивізіональної структури є багатопрофільні підприємства або такі, що розташовані, географічно, в різних регіонах. Прикладом є великі підприємства, в яких підрозділи утворюють дивізіональну структуру із спільним “центром”

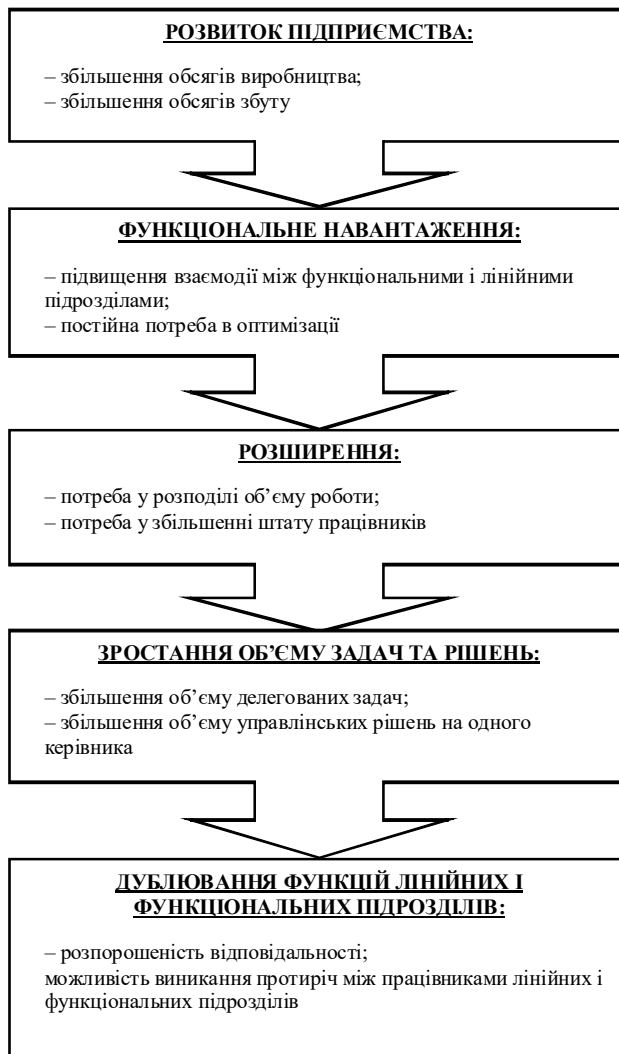


Рис. 2. Процес збільшення функціонального навантаження на підприємстві (запропоновано автором)

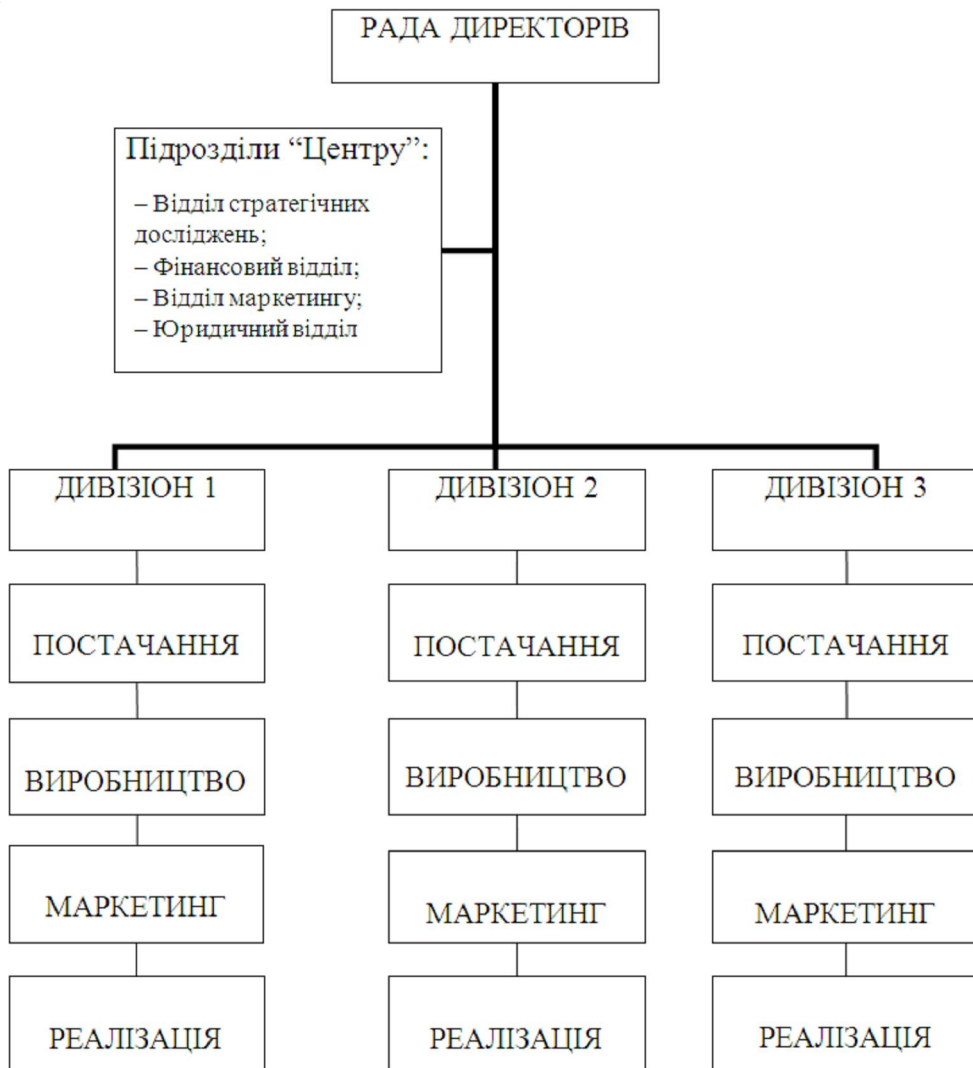


Рис. 3. Дивізіональна ОСУ

Погоджуємося з думкою С. Петренко, що основним принципом побудови дивізіональної структури є відділення стратегічних цілей від вирішення оперативних завдань [15]. При такій організації менеджменту знімається велике навантаження з керівників вищого рівня та власників, а замість цього процеси прийняття управлінських рішень покладені на керівників, що очолюють окремо виділені напрямки діяльності підприємства за спеціалізацією (проектною, продуктовою, територіальною) – дивізіони. У цей час керівники вищої ланки розглядають більше стратегічні аспекти функціонування компанії з подальшою розробкою вектора розвитку.

Для дивізіональної структури характерне поєднання централізованої координації з децентралізованим оперативним управлінням. Дивізіони – це практично автономна

бізнес-одиниця головного підприємства. Вони характеризуються за своїми регіональними, продуктовими чи проектними напрямками і можуть функціонувати як у межах структурних автономних підрозділів компанії, так і як окрема юридична особа у складі материнської компанії. Дивізіональна ОСУ більш адаптивна до зовнішнього середовища і швидко реагує на зміни, але в межах однієї географічної локалізації. При такій схемі підприємство краще взаємодіє із споживачами товарів чи послуг, завдяки швидкій реакції у взаємодії локальних підрозділів виробництва, збуту, маркетингу зі споживачами. Кожний дивізіон може виступати як окреме джерело отримання прибутку, приділяючи конкретному продукту, споживачеві чи географічному регіону стільки ж уваги, скільки приділяє середня спеціалізована компанія, унаслідок чого можливо швидше реагувати на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі, адаптуватися до мінливих умов [16, 17].

Але в такій структурі основними недоліками є пересічність функцій в дивізіонах та на головному підприємстві. Функціональні підрозділи головної компанії, так званого “центру”, часто дублюються і в дивізіонах для більш оперативного консультування лінійних підрозділів локально, в той час, як функціональні підрозділи “центру” мають більше всеохоплюючу функцію, що розповсюджується на підприємство загалом, поширюючи загальний вектор розвитку. Звідси впливає тривале прийняття управлінських рішень щодо стратегічного розвитку і можливі розбіжності в інтересах “центру” та дивізіону. Пов’язано це з тим, що дивізіони наділені досить широкими повноваженнями і вищі керівники кожного дивізіону мають право приймати оперативні рішення локально, як окремо функціонуючий організм. Вони мають більш актуальну інформацію щодо оточуючого середовища і здатні більш активно й динамічно реагувати на мінливості та зміни зовнішнього середовища, в той час, як стратегічний вектор розвитку, прийнятий в “центрі”, буде потребувати доопрацювання, погодження і подальшого делегування управлінських рішень у дивізіони. Ми пропонуємо використати як приклад схему дивізіональної ОСУ, що розглядається багатьма дослідниками і є узагальненим варіантом для загального розуміння принципу побудови такої системи на великих підприємствах із кількома напрямками діяльності або з групою підприємств, що належать до однієї організації (рис. 3).

Така організаційна структура розрахована на великий бізнес у стабільному середовищі і буде неефективною в умовах недостатнього лінійного й функціонального навантаження, постійно-змінюваних умовах функціонування та нестабільності регіональних ринків [18].

### **Висновки**

Не існує універсального рішення щодо запровадження певної моделі в менеджменті підприємства, враховуючи всі ринкові ситуації та умови, що створює зовнішнє середовище. Організація системи менеджменту всередині компанії – це постійний процес удосконалення внутрішніх взаємозв’язків та процесів. У сучасних умовах тільки розпочато етап винайдення нових моделей організаційних структур, а точніше удосконалення і універсалізація вже існуючих, що зможуть динамічно і автономно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Оптимальною буде така організаційна структура, яка дасть змогу підприємству динамічно реагувати на зміни чи коливання в зовнішньому середовищі і ефективно взаємодіяти з ним. Також ефективно та продуктивно розподіляти зусилля персоналу, задовольняючи потреби клієнтів і ринку загалом. Отже, в умовах сьогоденного розвитку вітчизняного підприємництва більш



доцільною для імплементації, універсальною за вирішенням багатьох управлінських завдань лінійно-функціональна організаційна структура управління є найбільш універсальною для будь-яких умов і середовищ, у яких функціонує певне підприємство. Вона підходить як для малого та середнього бізнесу, так і для підприємств із великим функціональним і фінансовим навантаженням та великим штатом працівників. Ця організаційна структура раціонально поєднує взаємозв'язки між ланками, що мають вузьку спрямованість і спеціалізацію у своїй роботі, та ланками, що організують процеси та консолідують інформацію для подальшого прийняття управлінських рішень. Вона поєднує в собі принцип спеціалізації управління із принципом єдності керівництва. Також ця ОСУ перейняла від попередніх оргструктур такі основні переваги, як швидка реакція в постановці завдань у ієрархічному поділі праці, високий рівень спеціалізації професійної діяльності та високий рівень компетентності працівників. Це дає можливість підприємствам зростати, розвиватися і досить швидко реагувати на зміни у зовнішньому, навіть у нестабільному, середовищі.

Подальші дослідження доцільно здійснювати у напрямі удосконалення і оптимізації лінійно-функціональних структур, виокремлюючи складні та трудомісткі процеси у функціональних взаємозв'язках між структурними підрозділами і аналізуючи їх, розробляти рекомендаційні та практичні інструменти удосконалення управлінських процесів на підприємствах.

### Література

1. Лафта Дж. Эффективность менеджмента организации [Текст] : учеб. пособ. / Дж. Лафта. — М. : Русская Деловая Литература, 1999. — С. 131—134.
2. Іванілов О. С. Економіка підприємства [Текст] : підручник [для студ. вищ. навч. закл.] / О. С. Іванілов. — К. : Центр учбової літератури, 2009. — С. 196 — 199.
3. Там само. — С. 196—199.
4. Лафта Дж. Эффективность менеджмента организации... — С. 144, 145.
5. Петренко С. А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства / С. А. Петренко // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму [Текст]. — 2010. — Вип. 1 (3). — Т. 2. — С. 246, 247.
6. Лафта Дж. Эффективность менеджмента организации... — С. 145, 146.
7. Петренко С. А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства... — С. 246, 247.
8. Лафта Дж. Эффективность менеджмента организации... — С. 145, 146.
9. Іванілов О. С. Економіка підприємства... — С. 201, 202.
10. Там само. — С. 203—204.
11. Петренко С. А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства... — С. 247, 248.
12. Там само. — С. 249.
13. Георгіаді Н. Г. Фактори, які впливають на формування і використання організаційних структур управління підприємствами / Н. Г. Георгіаді, С. В. Князь, Р. Б. Вільгуцька // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку [Текст] : вісн. Національного університету "Львівська політехніка". — 2013. — № 767. — С. 19.
14. Шапошников О. О. Класифікаційні моделі в бухгалтерському обліку [Текст] : монографія / О. О. Шапошников. — М. : Фінанси та статистика, 1982. — С. 50.

15. Петренко С. А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства... — С. 249.
16. Іванілов О. С. Економіка підприємства... — С. 203—205.
17. Лафта Дж. Эффетивность менеджмента организации... — С. 148—150.
18. Там само. — С. 149, 150.

**V. Shorokhov**

**COMPARATIVE ANALYSIS OF LINEAR-FUNCTIONAL  
AND DIVISIONAL ORGANIZATIONAL STRUCTURES OF MANAGEMENT**

**The linear-functional and divisional organizational structures of management are studied, their advantages, disadvantages, and conditions of use are defined, as well as conclusions on the rationality of selecting a particular organizational structure of management under contemporary conditions of the market economy of Ukraine are drawn.**

**Key words: linear-functional, divisional, organizational structure of management.**