

Ступницький О.І.*

ГЕНЕЗИС ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР КОРПОРАЦІЙ В УМОВАХ НОВИХ ГЕОЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ

This article is dedicated to analysis of organizational structures of transnational companies, practice of it reforming, specialties' of implantation of internationally recognized models of corporate management.

Особливої актуальності аналіз організаційної структури як чинника, що впливає на ефективність роботи підприємства, набуває в країнах ринкових перетворень. Серед вітчизняних вчених-економістів, які зосередили свої наукові зусилля на досліджуваній тематиці, можна назвати Н. Чумаченко, А. Амоша, Ю. Макогона, С. Якубовського, Ю. Козака, Т. Орехову, В. Черняк, Ю. Бажала, В. Ревенко, Л. Євенко, Ф. Євдокимова, М. Пономарьова, М. Рижкова, О. Скалацьку тощо. Зокрема, широко дослідженою є тематика процесу транснаціоналізації, адже говорячи про організаційну структуру компанії, перш за все, маємо на увазі великі багатонаціональні корпорації з їхньою багаторівневою та складною структурою. Тож зрозумілим є факт, що більшу увагу цьому приділяють науковці країн Західної Європи та США, адже саме на їхній території розташовані материнські компанії основних ТНК світу. Серед іноземних науковців слід виділити І. Ансоффа, Г. Мінцберга, Д.К. Гелбрейта, О. Тоффлера, Л. Нельсона, Ф. Бернса, С. Хенді, М. Бурке, Л. Константіна тощо. Аналіз зарубіжної та вітчизняної літератури свідчить про те, що на даний момент дослідниками був запропонований широкий спектр підходів до типології і систематизації організаційних структур, а проблема сучасної генезису останніх під кутом зору підвищення ефективності використання різних типологій залишилась дещо осторонь.

Найважливіший ресурс організації – її співробітники. Тому ролі, взаємодія і відносини співробітників організації мають вирішальне значення для успіху стратегії. Все це елементи «організаційної конструкції». У сучасному світі погляди на поняття, яке є предметом дослідження даної роботи, змінюються. Традиційно дослідники процесів управління підкреслювали значення формальних процесів та структур. Ці формальні підходи відповідали ієрархічному, командному погляду на стратегію, коли рішення приймаються найвищим керівництвом, а інші співробітники організації займаються лише впровадженням цих рішень. Однак у світі, де ключовими знаннями володіють службовці на всіх рівнях організації і де безперервно відбуваються зміни, поклатися на виключно ієрархічні структури вже недостатньо [1, с. 496].

Світ, що швидко змінюється та є інформаційно насиченим, генерує для організацій два питання. По-перше, статичні формальні структури все менше і менше відповідають сучасним потребам. Організаціям постійно доводиться адаптувати свою структуру у відповідь на умови зовнішнього середовища, що змінюються. З цієї причини деякі автори пропонують використовувати не просто іменник «організація», а термін «організаційна

* кандидат економічних наук, професор кафедри міжнародного бізнесу Інституту міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка

робота», який означає процес. По-друге, аби використовувати цінні знання, що є розсіяними по всій організації, знову-таки недостатньо лише формальної ієрархічної структури. Для накопичення глибоких знань, котрі нині є основою конкурентної переваги, і обміну ними необхідні неформальні відносини та процеси. У цьому контексті головна ідея може бути сформульована наступним чином: формальні структури та процеси повинні об'єднатися з неформальними процесами та відносинами в цілісну **конфігурацію**, котра складається зі структур, процесів і відносин; саме завдяки взаємодії цих трьох складових функціонує організація (рис. 1.). Для успіху організації вирішальне значення має така її конфігурація, у якій всі елементи узгоджені між собою і відповідають ключовим стратегічним цілям [1, с. 497].

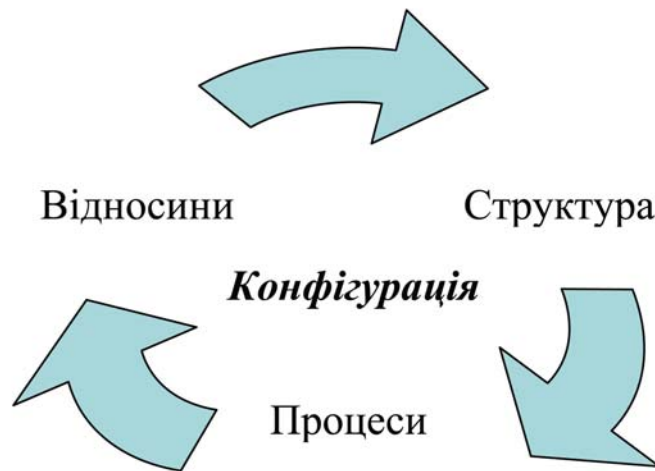


Рис. 1. Конфігурація організації: структура, процеси, відносини

Розглянемо ці три елементи більш детально:

- *структура* організації (опис ролей, відповідальності і напрямків підпорядкування). Джерела переваг організації, особливо управління спеціальними знаннями, знаходяться у прямій залежності від структури; неможливість належним чином відкоригувати структуру поставить під загрозу реалізацію стратегії. Але однієї лише правильної структури для успіху недостатньо.

- *процеси*, котрі спрямовують і підтримують людей всередині і ззовні організації. Від цих процесів також значною мірою залежить успіх або провал стратегії, оскільки вони визначають шляхи її розробки і контролю, а також взаємодію менеджерів та інших співробітників у ході її реалізації.

- *відносини*, що пов'язують людей як всередині організації, так і за її межами:

- відносини між підрозділами організації і центром;
- відносини за межами фірми, включаючи *аутсорсінг* і *стратегічні альянси*.

Потрібно зазначити, що різноманітні структури, процеси і відносини існує сенс розглядати у світлі трьох основних проблем, які постають перед організаціями XXI століття:

- *швидкість змін* і рівень *невизначеності* в діловому середовищі, який постійно зростає. Як результат організація потребує гнучких структур та процесу реорганізації.

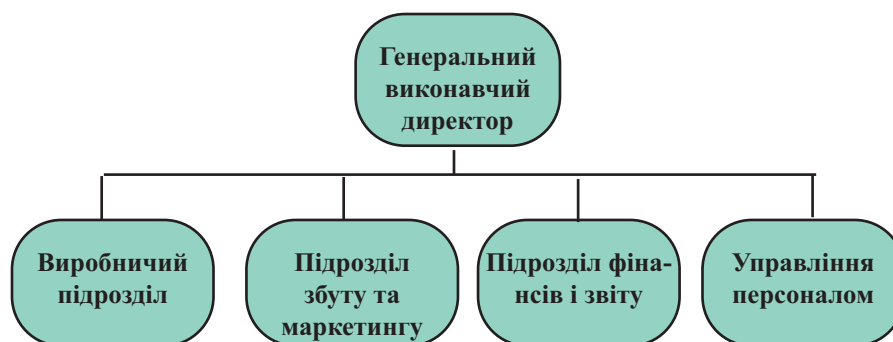
- важливість створення *спеціальних знань* і обміну *спеціальними знаннями* як фундаментальними складовими стратегічного успіху.

- *інтенсивність гео економічних викликів* в умовах поширення процесу глобалізації. Організаційна робота в глобальному світі потрібна для вирішення багатьох проблем, наприклад, комунікації в ширших географічних масштабах, координації різноманіття і по-

будови відносин між представниками різних культур тощо. Глобальність викликів також змушує визнати наявність різних видів організаційної роботи.

Формальна структура організації традиційно існує у вигляді блок-схеми, що відображає рівні та ролі в організації. Вона важлива для менеджерів не лише тому, що в ній вказано, хто і за що відповідальний. Вона потрібна ще, як мінімум, з двох причин. По-перше, структурні напрями підпорядкування формують загальну картину спілкування і обміну знаннями між співробітниками: люди не схильні багато спілкуватися з колегами, котрі знаходяться набагато вище або нижче них на ієрархічній сходинці або в інших частинах організації. По-друге, структурні посади у верхньому ешелоні влади підказують, якої кваліфікації та навичок необхідно набути, аби зробити кар'єру в цій організації. Наразі існує сім основних видів структури: функціональна, багатофіліальна, холдингова, матрична, транснаціональна, командна та проектна. Загалом для перших трьох характерно переважання одного структурного виміру – наприклад, функціональної служби або бізнес-одиниці – над іншими. У наступних чотирьох структурні виміри скомбіновані рівномірно, наприклад, товарним та географічним підрозділам намагаються приділяти рівну увагу. Однак жоден з цих видів структур не є універсальним. Можна сказати, що для певних завдань, котрі визначені для організації, необхідно підбирати свою структуру. У зв'язку з цим дослідники називають широкий набір чинників, що визначають структуру організації, включаючи розмір організації, ступінь диверсифікації і вид технології, яка використовується підприємством. Якщо на першому етапі побудови структури потрібно визначити, які ключові цілі поставлені перед організацією, то власне конфігураційний підхід передбачає, що незалежно від виду обраної структури вона має бути погоджена з процесами та відносинами.

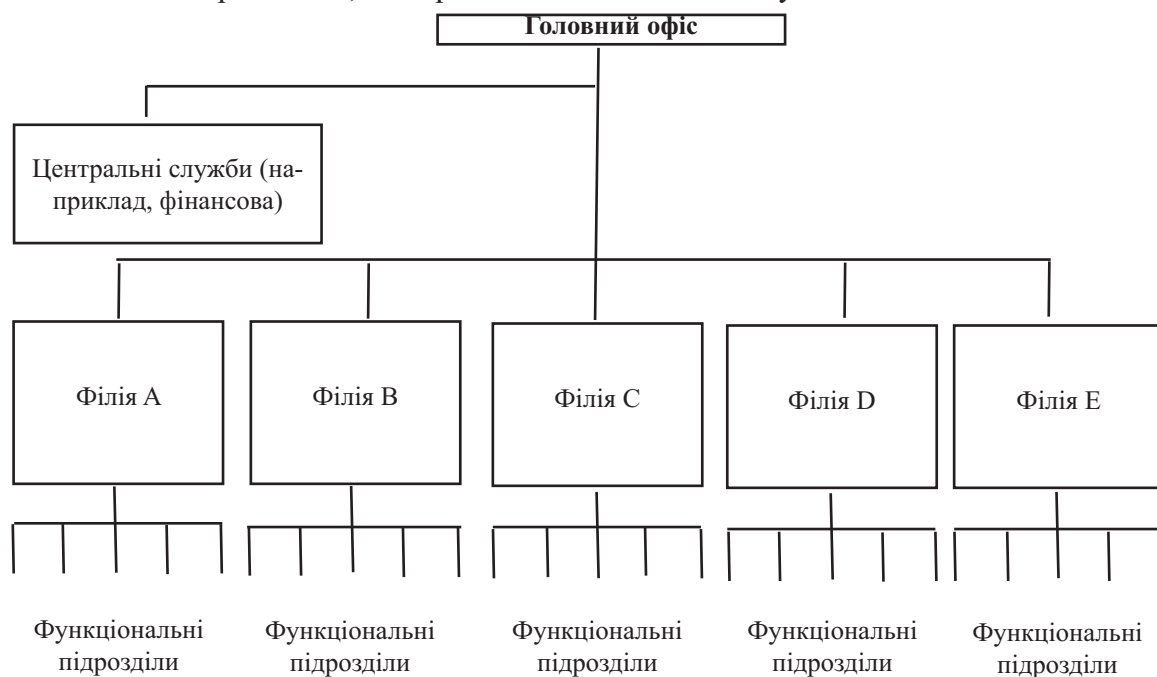
Коли організація виходить за межі базових рівнів розміру та складності, настає час для розподілу обов'язків – саме для цього і створюється структура. У функціональній структурі обов'язки розподілені відповідно до найважливіших ролей організації, таких як виробництво, дослідження та продаж. На рис. 2 представлена типова функціональна структура організації. Саме таку структуру зазвичай мають малі компанії або компанії, що працюють з вузьким, а не різноманітним, товарним асортиментом.



Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> • Вище керівництво підтримує контакт зі всіма службами • Простий механізм контролю • Чітко визначені обов'язки • Посади на вищому та середньому рівнях управління займають фахівці 	<ul style="list-style-type: none"> • Старші менеджери перевантажені рутинними справами • Старші менеджери не приділяють достатньо уваги стратегічним питанням • Важко впоратись з різноманіттям • Ускладнюється координація діяльності різних служб • Неможливість адаптації

Рис. 2. Функціональна структура

У світі, що швидко змінюється, найбільше відчувається перевантаження рутинними справами старших менеджерів, які сконцентровані на своїх вузьких функціональних обов'язках і інтересах. У результаті цього вони втрачають стратегічне бачення своєї організації в цілому та вже неспроможні швидко і скоординовано реагувати на зовнішні зміни та чинники. Функціональні організації часто втрачають гнучкість, а окремі функціональні підрозділи зосереджені на внутрішніх проблемах, через що важко об'єднати знання різних функціональних фахівців. Врешті-решт, оскільки підрозділи зосереджені на виконанні окремих функцій, функціональна структура погано пристосована для товарного та географічного різноманіття. Наприклад, центральний маркетинговий підрозділ сповідує єдиний підхід до реклами, не дивлячись на різні потреби стратегічних бізнес-одиниць організації, що є розташованими по всьому світі.



Переваги

- Гнучкість (можливість додавати та закривати філії)
- Контроль над усіма показниками роботи
- Власна стратегія
- Спеціалізація компетенцій
- Навчання стратегічному баченню організації

Недоліки

- Додаткові витрати на утримання центрального офісу
- Дублювання функцій на рівні філій
- Фрагментація та відсутність кооперації

Рис. 3. Багатофіліальна структура

Багатофіліальна структура складається з окремих філій на основі різних товарів, послуг або географічних регіонів (рис. 3). Цю структуру часто використовують з метою уникнення вищезазначених проблем різноманіття, із якими не може впоратись функціональна структура. Кожна філія реалізовує власну товарну та/або ринкову стратегію, використовуючи власний набір функціональних підрозділів. Аналогічна ситуація існує в багатьох суспільних службах, таких як організація дозвілля, соціальне забезпечення та на-

вчання. Багатофіліальна структура має декілька потенційних переваг. Вона є гнучкою у тому сенсі, що організації при зміні обставин неважко додати, закрити або об'єднати філії. Оскільки філії фактично є окремими самостійними бізнес-одинацями, контроль над ними здійснюється дистанційно шляхом аналізу показників роботи [2]. Менеджери філій мають більше можливостей сповідувати та притримуватись власної стратегії. Географічні філії – наприклад, європейська або північноамериканська – є своєрідним засобом міжнародного управління. Перевагою стає спеціалізація всередині філіалу, за якої компетенція зростає за рахунок концентрація на одній товарній групі, технології або споживчому секторі. А управління цілою філією – відмінна школа стратегічного бачення для менеджерів, які бажають у майбутньому обійняти посаду у вищому керівництві. Однак філіальна структура має й три основні недоліки. По-перше, філіали іноді стають настільки спеціалізованими та самодостатніми, що перетворюються *de facto* в незалежні бізнес-одинаці, які по суті вимушені тягти на собі затрати центру [1, с. 502].

У таких випадках розумним рішенням буде дійсно розділити компанію на незалежні бізнес-одинаці – така ситуація має місце достатньо часто. Як це не парадоксально, але причина другої проблеми діаметрально протилежна: філія створила власний «корпоративний центр», не володіючи при цьому необхідною для цього кваліфікацією. Наприклад, філія має низьку компетенцію у сфері фінансів, маркетингу, інформаційних технологій або управління персоналом. Можливим рішенням такої ситуації буде повернення до прямої звітності бізнес-одинаці корпоративному центру. Компетенція фрагментується, а цільові показники фінансової діяльності слугують слабким стимулом для співробітництва з іншими філіями. Великі та складні багатофіліальні компанії зазвичай мають другий ряд підрозділів всередині своїх основних філій. Розглядаючи дрібніші бізнес-одинаці як підрозділи великих відділів, організація зменшує кількість структурних одиниць, котрі має контролювати безпосередньо корпоративний центр. Крім того, підрозділи допомагають складним організаціям реагувати на суперечливі зовнішні сигнали. Наприклад, всередині своїх глобальних товарних філій організація створює географічні підрозділи.

Холдинговою називається інвестиційна компанія з акціонерною участю в різних окремих підприємствах. Ці так звані дочірні компанії працюють незалежно, мають інших акціонерів та зберігають свої вихідні назви. Така структура відповідає портфельній ролі головної компанії: її діяльність обмежується прийняттям рішень щодо купівлі або продажу дочірніх компаній, до того ж вона не чинить жодного впливу на їхню товарну або ринкову стратегію [3]. Холдингові компанії є надзвичайно гнучкими; вони здатні залучати сторонніх акціонерів у якості своїх партнерів, а також при зміні умов купівлі або продажу дочірніх компаній. Однак їх важко контролювати через ліберальний стиль управління, а також права міноритарних, або сторонніх акціонерів. Обмін знаннями між вкрай автономними дочірніми компаніями є майже неможливим. Оскільки дочірні компанії незалежні і часто працюють у сферах, непов'язаних між собою, для створення ефекту синергії існує мало можливостей. З цієї причини холдингові компанії вже не користуються популярністю в західних країнах. Традиційні холдингові компанії, такі як Lonrho та англо-американський конгломерат Hanson (публічна компанія з обмеженою відповідальністю, тобто відкрите акціонерне товариство), розпалися у 1990-х роках. Однак у багатьох країнах, що розвиваються, таких як Індія, Росія і Південна Америка, холдингові компанії все ще відіграють значну роль. Там, де ринки капіталів та управлінської праці функціонують недостатньо ефективно, холдингові компанії успішно заповнюють цю нішу. Дочірні компанії отримують в межах холдингу доступ до інвестиційного капіталу та талановитих менеджерів, котрих вони не могли отримати на відкритому ринку.

Таким чином, у економіках, що розвиваються, холдингові компанії створюють додаткову вартість за рахунок компенсації недоліків зовнішніх ринків капіталу і праці.

Матрична структура об'єднує різноманітні структурні виміри, наприклад, товарні підрозділи та географічні території або товарні підрозділи і функціональні служби. Вона має декілька переваг [4]. Вона є ефективною під час управління фаховими знаннями, оскільки забезпечує інтеграцію окремих областей знань між підрозділами організації. Компаніям, які надають професійні послуги, матрична структура допомагає використовувати фахові знання на різних ринках або географічних сегментах. Наприклад, аби надати послуги певному клієнту, консультаційна фірма залучає фахівців з груп, що спеціалізуються в конкретній сфері знань (наприклад, у розробці стратегій або корпоративної структури), та з груп, які працюють на визначених ринках (в промислових секторах або географічних регіонах). Матрична структура гнучка, оскільки дозволяє комбінувати різні виміри організації. Вона є особливо привабливою для організацій, що функціонують у глобальному масштабі, завдяки можливості комбінувати місцеві та глобальні виміри. Наприклад, глобальна компанія вважає за краще мати в якості структурних одиниць географічні філії, котрі працюють на місцевих ринках (оскільки вони володіють специфічними знаннями щодо місцевих споживачів). Але в той же час ця глобальна компанія як і раніше покладає на глобальні товарні філії відповідальність за всесвітню координацію розробки та виробництва товарів, отримуючи при цьому економію за рахунок масштабу та спеціалізації. Проте оскільки матрична структура замінює формальні лінії управління, вона часто породжує проблеми. Зокрема, через переговори між менеджерами різних рівнів зазвичай стає необхідним використання більшого проміжку часу на прийняття рішень. Можливі навіть конфлікти, оскільки рядовому персоналу доводиться звітувати перед менеджерами з двох структурних рівнів. Одним словом, матричні організації важко контролювати.

Глобальна координація

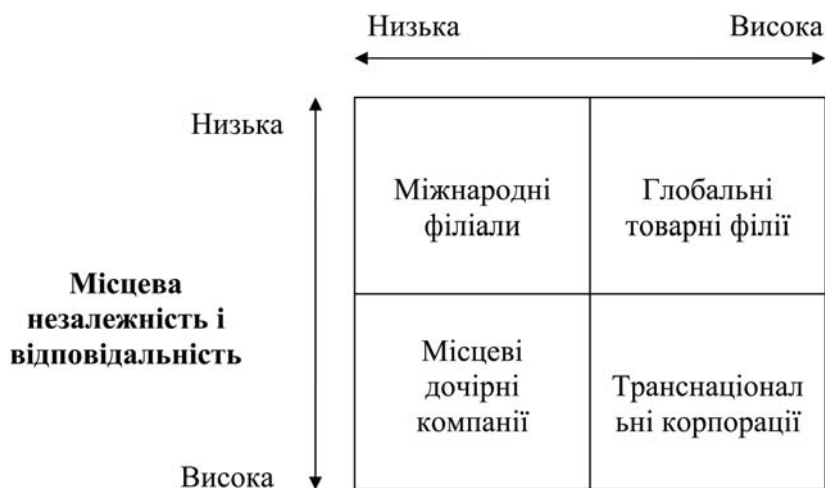


Рис. 4. Транснаціональна структура

Для будь-якої структури, а для матричної особливо, дуже важливо знати, як саме вона функціонує на практиці (тобто її процеси та відносини). Наприклад, одна «гілка» матриці є ключовою в тому сенсі, що задає деякі основні параметри (такі, як об'єм виробництва), у межах яких повинна працювати друга «гілка» матриці (наприклад, коли вона пропонує споживачам місцевий різновид товару). Інше практичне питання стосується відповідальності персоналу за стратегію. Певним співробітникам доручають конкретні, а не будь-які, групи товарів або клієнтів. Наприклад, відділ інформаційних технологій «прикріплює»

окремих співробітників у допомогу окремих філіям. Вони фізично розташовані в цій філії і несуть подвійну відповідальність – перед керівництвом підрозділу інформаційних технологій та перед менеджером філії. Успіх матричної структури, головним чином, залежить від здатності старших менеджерів організувати співробітництво та усунути непорозуміння, що можуть виникнути з цього приводу. Ось чому Бартлетт і Гхошал стверджують, що для роботи матриці «фактор розуму» необхідний не менше, ніж формальна структура [5].

Транснаціональна структура слугує засобом міжнародного управління бізнесом і особливо ефективна для використання знань в різних галузях. Транснаціональна структура поєднує усе найкраще з двох крайніх проявів міжнародної стратегії – багатонаціональної і глобальної. Як надано на рис. 4, глобальній стратегії зазвичай дотримуються глобальні товарні філії (наприклад, всесвітній підрозділ легкових автомобілів та всесвітній підрозділ вантажних автомобілів), а багатонаціональну стратегію – місцеві дочірні компанії, які володіють значною автономією в конструюванні, виробництві та маркетингу для всіх своїх товарів (наприклад, AutoCorp UK, Ltd. відповідальна і за легкові, і за вантажні автомобілі). На рис. 4 міжнародними названі самостійні філії, котрі працюють паралельно з крупною головною компанією, як це часто відбувалося при міжнародному розширенні американських корпорацій в 1950- і 1960-х роках (наприклад, AutoCorp North America мала місцеві підрозділи легкових та вантажних автомобілів, а всіма її закордонними бізнес-одинацями керував міжнародний підрозділ AutoCorp International Division). Транснаціональна структура поєднує високу місцеву відповідальність та високу глобальну координацію [6].

Транснаціональна структура є подібною до матричної, але має дві особливості. По-перше, вона безпосередньо вирішує проблеми глобалізації; по-друге, у її поперечних вимірах зосереджена більш фіксована відповідальність. Розглянемо характеристики транснаціональної структури детальніше:

- кожна національна бізнес-одинаця працює незалежно, але виступає джерелом ідей та стратегічних можливостей для всієї корпорації. Наприклад, Всесвітній центр інновацій в галузі товарів по догляду за волоссям корпорації Unilever знаходиться у Франції.
- національні бізнес-одинаці досягають більшої економії за рахунок масштабу завдяки спеціалізації в межах усієї корпорації або, принаймні, великого регіону. Unilever в Європі замінила свою мережу дрібних національних фірм-виробників продуктів харчування декількома спеціалізованими великими фабриками, котрі експортують свою продукцію в інші європейські країни.
- головна компанія керує цією глобальною мережею наступним чином: по-перше, визначає роль кожної бізнес-одинаці і, по-друге, підтримує системи, відносини та культуру, необхідні для ефективної роботи цієї мережі бізнес-одинаць. Unilever запровадила систему «форумів», на котрі приїздять менеджери всіх закордонних філій, аби обмінятися досвідом та скоординувати потреби.

Успіх транснаціональної корпорації залежить від здатності одночасно досягти глобальної компетенції, місцевої відповідальності та інновацій з навчанням у межах всієї організації. Для цього необхідно чітко визначити межі впливу, відносин та ролей різних менеджерів. Наведемо приклади:

- особи, відповідальні за глобальні товари або бізнес, у першу чергу, відповідають за підвищення глобальної компетенції в усіх країнах та функціональних службах. Вони повинні бути товарними/ринковими стратегами, архітекторами ресурсів та компетенцій компанії, керівниками товарної інновації і координаторами транснаціональних транзакцій.
- менеджери країн та територій потенційно несуть подвійну відповідальність перед іншими частинами транснаціональної корпорації. По-перше, вони повинні розпізнавати міс-

цеві потреби і повідомляти про них особам, котрі відповідають за розробку нових товарів та послуг у міжнародному масштабі. По-друге, вони мають створювати унікальну компетенцію – знання, тобто їхній підрозділ повинен стати своєрідною творчою майстернею і робити свій внесок в роботу всієї компанії, наприклад, у виробництво або наукові дослідження.

- менеджери функціональних служб, таких як фінансова або інформаційна, несуть більшу відповідальність за всесвітні інновації та навчання співробітників різних підрозділів організації. Для цього необхідно вміння розпізнавати так звані «найкращі практики» (best practices) і розповсюджувати такий досвід по всій організації. Отже, менеджери функціональних служб повинні відслідковувати роботу організації і виявляти найкращий досвід, виконувати ним «перехресне запилення» усіх підрозділів організації та виступати пропагандистами інновацій.

- найважливіше питання – роль корпоративних менеджерів; у транснаціональній корпорації до неї входять інші функції та обов'язки. Корпоративні менеджери виступають не лише як лідери – вони також розшукують таланти серед менеджерів бізнес-одиниць, національних і функціональних менеджерів, полегшуючи взаємодію між ними. Наприклад, вони сприяють процесам інновацій і створення знань. Вони створюють в організації сильний управлінський центр.

Транснаціональна структура має деякі недоліки. Від менеджерів вимагається висока готовність виконувати не тільки свої прями обов'язки, але також працювати на благо транснаціональної компанії в цілому. Розпилювання відповідальності породжує складнощі та проблеми контролю, аналогічні тим, що існують в матричній організації. Протягом 1990-х років приклад швейцарсько-шведського машинобудівного гіганта АВВ часто використовувався як модель транснаціональної корпорації, але в 1998 році компанія провела реструктуризацію, створивши біль чіткі товарні підрозділи. Укріплення товарних підрозділів за рахунок зниження повноважень та влади національних менеджерів мало на меті зменшити значення внутрішньої політики та спростити міжнародну координацію.

Командна структура (у значенні «структура на основі команд») – ще один спосіб гнучко інтегрувати знання. Командна структура об'єднує горизонтальну і вертикальну координацію в командах, що сформовані з представників різних функціональних служб для реалізації бізнес-процесів. Наприклад, у компанії, котра працює в сфері інформаційних технологій, можуть бути команди розробки, товарні команди і прикладні команди, відповідальні відповідно за розробку нових товарів, обслуговування і технічну підтримку стандартних товарів і пристосування товарів під запити окремих споживачів (або груп споживачів). До складу кожної команди входять фахівці різного профілю, особливо – програмісти та фахівці з обслуговування споживачів, оскільки вони здатні розглядати задачі в цілому. Об'єднання таких професіоналів в одну команду в більшій мірі сприяє накопичення і спільному використанню знань [7]. Командна структура також дозволяє організації гнучко реагувати на запити різних споживачів. Багато суспільних служб уже давно висловлюють хвилювання з приводу того, що традиційна структура (котра складається з окремих професійних підрозділів, таких як соціальне забезпечення, охорона здоров'я, освіти) неефективно вирішують основні стратегічні завдання суспільства. Наприклад, аби забезпечити психічне здоров'я населення, необхідні фахівці з кожної перерахованої галузі. Тому створення змішаних команд є доцільним. Загалом, невеликі самокеровані команди часто володіють високою мотивацією і легко адаптуються, тому забезпечують створення товарів та послуг з вищою споживчою вартістю, ніж традиційна організація з чітким розподілом праці та жорстким формальним контролем. Однак складність організації, що працює з більшою кількістю малих команд, породжує проблеми у процесі їхнього контролю. До того ж сповільнює зростання компанії, якщо, наприклад, вона воліє працювати в гло-

бальному масштабі.

Деякі компанії формують команди для реалізації окремих проектів, які існують обмежений час. У випадку *проектної* структури організація створює команди і розпускає їх після того, як вони виконають свою роботу (наприклад, внутрішні або зовнішні контракти). Особливо часто таку структуру використовують організації, котрі створюють великі, дорогі товари та послуги з тривалим строком служби (наприклад, цивільне будівництво, інформаційні системи) або проводять обмежені в часі заходи, такі як конференції, спортивні змагання або навіть програми модернізації управління. Ця структура є безперервно змінним об'єднанням проектних команд (тобто команд, сформованих для реалізації окремого проекту). Невелика корпоративна група створює їх, об'єднує в нестійкій формації та здійснює управління ними. Багато організацій використовують проектні команди лише в особливих випадках як додаток до «головної» структури, наприклад, формують спеціальні групи, щоб досягти прогресу у сфері нових елементів стратегії або дати поштовх розвитку там, де звичайна структура організації неефективна. Проектна структура дуже гнучка; організація має можливість створювати та розпускати проектні команди, коли у цьому існує необхідність. Оскільки вони мають чітко поставлені завдання, які необхідно виконати протягом певного часу, звітність та контроль знаходяться на високому рівні. Члени команд зазвичай залучаються з різних підрозділів фірми, тому в такій структурі добре налагоджений обмін знаннями. За необхідності для реалізації проекту збирають людей з різних країн, і, оскільки проекти зазвичай існують протягом відносно короткого терміну, ці фахівці легко погоджуються на роботу навіть у віддалених куточках світу. Але є й недоліки. Якщо на підприємстві не існує ефективного програмного управління, котре забезпечує стратегічний контроль, то організації схильні ініціювати за багато погано скоординованих проектів. Постійний процес розпуску команд перешкоджає накопиченню знань по проходженню часу і в зонах спеціалізації.

Загалом, значення командних та проектних структур в умовах нових гео економічних викликів постійно зростає завдяки притаманній їм внутрішній гнучкості. Ця характеристика життєво важлива у світі, що постійно змінюється, коли необхідно швидко і по-новому об'єднати індивідуальні знання та компетенцію організації.

Література

1. Джонсон Дж., Шоулз К., Уиттингтон Р. Корпоративная стратегия: теория и практика. – Москва: издательский дом «Вильямс», 2007. – 800 с.
2. Ромашева И. Организационная структура. [Электронный ресурс] – <http://www.intalev.ua/?id=22154>.
3. Владимирова И.Г. Организационные структуры управления компаниями. [Электронный ресурс] – <http://www.mevriz.ru/articles/1998/5/785.html>.
4. Иерархия или матрица: структурный выбор топ-менеджера. MD-менеджмент: все об управлении. [Электронный ресурс] – <http://www.md-management.ru/articles/html/article32547.html>.
5. Див.: Bartlett C., Ghoshal S. Matrix Management: not a structure, more a frame of mind. Harvard Business Review, vol. 68, no. 4 – 1990. – pp. 138-145.
6. Стратегическое управление, управление посредством выбора стратегических позиций. Мировая экономика. [Электронный ресурс] – <http://www.ereport.ru/articles/strplan/strpos.htm>.
7. Див.: Norton D., Kaplan R. How to implement a new strategy without disrupting your organization. Harvard Business Review, vol. 84, no. 5 - 2006. – pp. 98-107.