

Тема 2. Організаційна структура та система управління корпорацією

Мета: ознайомлення з типами організаційних структур корпорацій, рівнями управління, механізмами координації та розподілу повноважень, а також з особливостями функціонування корпоративних бізнес-одиниць та роллю топменеджменту.

Основні поняття: організаційна структура, типи структур, рівні управління, централізація, децентралізація, бізнес-одиниці, координація, управлінські комітети, корпоративні регламенти, ефективність управління.

План

1. Поняття організаційної структури корпорації.
2. Типи корпоративних організаційних структур.
3. Рівні управління в корпорації.
4. Розподіл повноважень і відповідальності.
5. Централізація та децентралізація управління.
6. Корпоративні бізнес-одиниці.

1. Поняття організаційної структури корпорації

Організаційна структура корпорації є фундаментальним елементом управлінської системи і визначає **форму, порядок та взаємодію всіх підрозділів і посадових одиниць**, що забезпечують виконання стратегічних і оперативних цілей компанії. Вона виступає як формалізована модель розподілу повноважень, відповідальності, комунікацій та координації в межах корпорації, дозволяючи забезпечити ефективність управління складними багаторівневими процесами.

У науковій літературі організаційну структуру корпорації визначають як **сукупність елементів управління та їхніх взаємозв'язків**, що забезпечує досягнення корпоративних цілей шляхом координації діяльності різних підрозділів, функцій і посад. Ця структура відображає **логіку поділу праці**, взаємозалежність функціональних і виробничих процесів та механізми прийняття управлінських рішень.

Ключовими характеристиками організаційної структури корпорації є:

1. **Рівні управління** - стратегічний, тактичний і оперативний, які забезпечують системність управлінських впливів від вищого керівництва до виконавців.
2. **Розподіл повноважень і відповідальності** - чітке визначення компетенцій кожного підрозділу та посадової особи, що дозволяє уникати дублювання функцій і конфліктів інтересів.
3. **Механізми комунікації та координації** - формалізовані канали передачі інформації, які забезпечують узгодженість дій підрозділів у досягненні корпоративних цілей.
4. **Гнучкість і адаптивність** - здатність структури оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та модифікувати внутрішні процеси без втрати ефективності.

В умовах **великої корпорації** організаційна структура виконує також функцію **координації численних підрозділів та дочірніх підприємств**, які можуть перебувати в різних регіонах або країнах. У таких випадках структура передбачає ієрархічну систему управління, що поєднує централізоване стратегічне керівництво з децентралізованим оперативним управлінням.

Організаційна структура корпорації тісно пов'язана з її **стратегією і бізнес-моделлю**. Тип структури визначається масштабами діяльності, ступенем спеціалізації, складністю виробничих і комерційних процесів, а також характером взаємодії із зовнішнім середовищем. Наприклад, матрична структура поєднує функціональні та проектні підрозділи, що дозволяє ефективно використовувати ресурси і координувати роботу над кількома проектами одночасно. Функціональна структура концентрує управління за видами діяльності, що підвищує спеціалізацію, але може зменшувати гнучкість.

Важливою складовою організаційної структури є **система управління**, яка включає **інструменти планування, контролю, мотивації та комунікації**. Саме через ці механізми організаційна структура реалізує цілі корпорації, забезпечує підзвітність керівників і виконавців та підтримує корпоративну культуру.

Отже, організаційна структура корпорації є **основою ефективного корпоративного менеджменту**, що забезпечує:

- ✓ системність і узгодженість управлінських рішень;
- ✓ ефективний розподіл ресурсів та повноважень;
- ✓ координацію діяльності підрозділів та дочірніх компаній;
- ✓ адаптацію до динамічного зовнішнього середовища.

Управління без чітко визначеної організаційної структури втрачає ефективність, оскільки зростає ризик конфліктів, дублювання функцій і низької оперативності при реалізації стратегічних рішень.

2. Типи корпоративних організаційних структур

Корпоративні організаційні структури визначаються як формалізовані системи розподілу повноважень, відповідальності та взаємодії між підрозділами та працівниками корпорації. Тип організаційної структури вибирається залежно від масштабів компанії, стратегії, характеру бізнесу, кількості підрозділів, ступеня спеціалізації та потреб у координації. Ефективна структура забезпечує узгодженість управлінських рішень, швидке прийняття рішень і оптимальне використання ресурсів.

У науковій і практичній літературі виділяють кілька **основних типів корпоративних організаційних структур**:

2.1. Функціональна структура

Функціональна структура організації передбачає об'єднання підрозділів за основними функціями бізнесу — виробництвом, маркетингом, фінансами, кадровою політикою, ІТ, логістикою тощо. Кожен підрозділ

очолює керівник, який відповідає за досягнення конкретних цілей своєї функціональної області.

Переваги:

- ✓ високий рівень спеціалізації;
- ✓ чітке розподілення обов'язків і відповідальності;
- ✓ простота контролю і оцінки результатів функцій.

Недоліки:

- ✓ складність координації між функціями;
- ✓ можливість «функціональних силосів» (коли підрозділи працюють окремо, не погоджуючи дії);
- ✓ зниження гнучкості в реагуванні на зміни зовнішнього середовища.

2.2. Дивізіональна (продуктово-регіональна) структура

Дивізіональна структура організації передбачає об'єднання підрозділів за продуктами, послугами, ринками або географічними регіонами. Кожний дивізіон (підрозділ) має власний комплекс функціональних відділів, що забезпечує автономність у прийнятті рішень.

Переваги:

- ✓ більша автономність і гнучкість;
- ✓ зручна орієнтація на ринок або продукт;
- ✓ можливість швидкої реакції на зміни зовнішнього середовища.

Недоліки:

- ✓ дублювання функцій у різних дивізіонах;
- ✓ вища собівартість управління;
- ✓ ризик конфлікту між дивізіонами за ресурси.

2.3. Матрична структура

Матрична структура поєднує функціональні та дивізіональні підходи. Працівники одночасно підпорядковуються керівникам функціональних підрозділів і керівникам проектів або продуктів. Це забезпечує ефективне використання ресурсів і підвищує координацію між підрозділами.

Переваги:

- ✓ інтеграція функціональних знань з орієнтацією на проекти;
- ✓ гнучкість у розподілі ресурсів;
- ✓ стимулювання командної роботи і крос-функціональної взаємодії.

Недоліки:

- ✓ дві лінії підпорядкування можуть створювати конфлікти;
- ✓ високі вимоги до комунікацій і управлінських навичок;
- ✓ складність контролю та оцінки ефективності.

2.4. Лінійно-штабна структура

Лінійно-штабна структура поєднує **лінійну ієрархію** (пряме підпорядкування) із **штатними консультативними підрозділами**, які допомагають у плануванні, аналітиці та контролі. Лінійна ієрархія забезпечує чітку відповідальність і дисципліну, а штабні підрозділи — підтримку прийняття рішень.

Переваги:

- ✓ поєднання чіткої структури підпорядкування та аналітичної підтримки;
- ✓ швидке прийняття рішень;
- ✓ можливість централізованого контролю.

Недоліки:

- ✓ високі вимоги до координації лінійних і штабних функцій;
- ✓ ризик перевантаження лінійного керівництва;
- ✓ складність у великих корпораціях із багатьма підрозділами.

2.5. Сетеві та віртуальні структури

Сучасні транснаціональні корпорації все частіше використовують **сетеві, віртуальні або проектні структури**, які об'єднують незалежні підрозділи та партнерські компанії через інформаційні та комунікаційні технології. Ці структури забезпечують гнучкість, ефективний обмін знаннями та оптимізацію ресурсів у глобальному масштабі.

Переваги:

- ✓ висока адаптивність до змін;
- ✓ оптимізація витрат і ресурсів;
- ✓ швидке реагування на глобальні виклики.

Недоліки:

- ✓ складність контролю та координації;
- ✓ потреба у високому рівні комунікаційних технологій;
- ✓ ризик втрати корпоративної ідентичності.

3. Рівні управління в корпорації

Управління в корпорації відрізняється високою складністю та багаторівневістю, що пояснюється масштабістю діяльності, наявністю численних підрозділів, дочірніх підприємств і зацікавлених сторін. Для ефективного функціонування корпоративної системи управління необхідно виділяти стратегічний, тактичний і оперативний рівні, кожен з яких виконує специфічні функції та забезпечує узгодженість дій усієї організації.

Стратегічний рівень управління формується вищими керівниками та органами управління, такими як рада директорів, наглядові ради та генеральний директор. Основним завданням цього рівня є формування довгострокової стратегії корпорації, визначення пріоритетів розвитку, інвестиційної політики та глобальної позиції на ринку. Крім того, стратегічний рівень забезпечує розробку корпоративної політики, норм корпоративної етики та правил взаємодії з акціонерами та іншими зацікавленими сторонами. Контроль за діяльністю виконавчих підрозділів і оцінка результативності управлінських рішень також є ключовою функцією цього рівня, що орієнтує корпорацію на досягнення довгострокових цілей та стійкий розвиток.

Тактичний рівень управління охоплює керівників департаментів, відділів, функціональних підрозділів і дивізіонів, які реалізують стратегічні рішення в конкретні плани і проекти. Цей рівень забезпечує координацію

діяльності підрозділів і взаємодію між функціональними та виробничими ланками корпорації для досягнення загальних цілей. Тактичне управління включає моніторинг виконання планів, оцінку продуктивності та розробку рекомендацій для вищого керівництва, а також підтримку мотивації персоналу через систему стимулювання та розвиток компетенцій. Середній рівень управління відіграє роль посередника між стратегічними намірами корпорації та їх реалізацією на практиці.

Оперативний рівень управління представлений керівниками груп, бригадирів та лінійних менеджерів, які безпосередньо взаємодіють із виконавцями. Він відповідає за організацію щоденної роботи, розподіл завдань, контроль виконання операційних цілей та забезпечення якості продукції або послуг. Оперативне управління здійснює зворотний зв'язок із середнім і вищим рівнями, передаючи інформацію про поточні процеси та пропозиції щодо покращення. Крім того, нижчий рівень управління відіграє важливу роль у мотивації та навчанні персоналу, що забезпечує залученість працівників до процесів корпорації та підтримку корпоративної культури.

Ефективність корпорації залежить від узгодженості всіх рівнів управління, де стратегічний рівень визначає довгострокові цілі, тактичний забезпечує їх реалізацію через планування та координацію, а оперативний контролює виконання та підтримує продуктивність. У транснаціональних корпораціях багаторівневе управління ускладнюється необхідністю врахування національних правових і економічних особливостей, координації глобальних та локальних стратегій, а також управління численними стейкхолдерами у різних країнах. Для ефективного функціонування сучасних корпорацій поєднуються централізоване стратегічне керівництво та децентралізована оперативна автономія підрозділів, що дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечує досягнення стратегічних і оперативних цілей.

Отже, рівні управління в корпорації формують єдину систему управлінських впливів, де кожен рівень має свої специфічні функції, але їх взаємодія забезпечує ефективність управління, реалізацію стратегії, стабільність і конкурентоспроможність корпорації.

4. Розподіл повноважень і відповідальності

Розподіл повноважень і відповідальності в корпорації є ключовим елементом організаційної структури та управлінської системи, що забезпечує ефективну координацію діяльності підрозділів і працівників. В умовах великої корпорації з численними функціональними та дивізіональними підрозділами чітке визначення повноважень дозволяє уникнути дублювання функцій, конфліктів інтересів та неузгодженості дій, що є критично важливим для забезпечення стабільності і результативності організації.

Повноваження визначають обсяг компетенцій, прав та можливостей працівника або керівника у прийнятті рішень, розпорядженні ресурсами та організації робочих процесів. Вони можуть бути централізованими, коли

прийняття ключових рішень зосереджене на вищому рівні управління, або децентралізованими, коли повноваження передаються середньому та оперативному рівню керівництва для більш гнучкого реагування на внутрішні та зовнішні зміни. Ефективний розподіл повноважень передбачає баланс між автономією підрозділів і контролем з боку вищого керівництва, що дозволяє досягати корпоративних цілей без втрати управлінської дисципліни.

Відповідальність у корпорації є невід'ємною складовою управлінських функцій і визначає обов'язки працівників та керівників щодо виконання завдань і прийнятих рішень. Вона включає відповідальність за результати діяльності підрозділу, дотримання корпоративних стандартів, ефективне використання ресурсів та досягнення фінансових і операційних показників. Чітке закріплення відповідальності забезпечує підзвітність керівників на всіх рівнях управління, стимулює дисципліну та професійний розвиток персоналу, а також сприяє формуванню прозорих відносин між підрозділами і менеджерами.

Важливим аспектом розподілу повноважень і відповідальності є їх адаптація до **організаційної структури корпорації**. У функціональних підрозділах повноваження та відповідальність чітко закріплюються за керівниками конкретних функцій, що забезпечує високий рівень спеціалізації, але вимагає координації між підрозділами. У дивізіональних і матричних структурах повноваження часто поєднують функціональні та проектні аспекти, що підвищує гнучкість, проте потребує розвинених механізмів комунікації та управлінського контролю.

У сучасних транснаціональних корпораціях розподіл повноважень і відповідальності ускладнюється необхідністю врахування регіональних особливостей, правових норм різних країн та культурних факторів. Центральне керівництво визначає стратегічні напрямки та ключові політики, тоді як дочірні компанії та регіональні підрозділи отримують достатній рівень автономії для оперативного управління, що дозволяє швидко адаптуватися до місцевих умов і забезпечувати ефективну взаємодію з локальними стейкхолдерами.

Таким чином, ефективний розподіл повноважень і відповідальності є основою стабільної роботи корпорації, забезпечує баланс між контролем і автономією, стимулює підзвітність і професійний розвиток персоналу, а також сприяє досягненню стратегічних і оперативних цілей організації в умовах динамічного та глобалізованого бізнес-середовища.

5. Централізація та децентралізація управління

Централізація управління та децентралізація управління є фундаментальними поняттями корпоративного менеджменту, що визначають розподіл повноважень, прийняття рішень та відповідальність у корпорації. **Централізація** передбачає концентрацію ключових управлінських повноважень на вищому рівні керівництва, що забезпечує єдність

стратегічних рішень і контроль за реалізацією корпоративної політики. У центрах прийняття рішень зосереджуються функції планування, контролю та координації, що дозволяє підтримувати високий рівень організаційної дисципліни та узгодженість дій усіх підрозділів.

Перевагами **централізації** є забезпечення єдиної корпоративної стратегії, можливість швидкого реагування на стратегічні виклики та ефективний контроль за використанням ресурсів. Водночас централізація може обмежувати оперативну гнучкість підрозділів, сповільнювати прийняття рішень на рівні регіональних або проектних підрозділів та знижувати ініціативу нижчого і середнього рівнів управління.

На противагу цьому, **децентралізація управління** передбачає передачу повноважень і відповідальності від вищого керівництва до середніх та нижчих рівнів управління. Це дозволяє регіональним, функціональним або проектним підрозділам приймати рішення самостійно, оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, адаптувати діяльність до потреб ринку та локальних особливостей. Децентралізація сприяє підвищенню мотивації та залученості персоналу, розвитку компетенцій менеджерів середнього і нижчого рівнів, а також стимулює інновації та ініціативу в процесі управління.

Вибір між **централізацією та децентралізацією** залежить від ряду факторів, таких як масштаб корпорації, складність бізнес-процесів, стратегічні цілі, рівень компетенцій менеджерів, ступінь стабільності ринкового середовища та географічне розташування підрозділів. Великі транснаціональні корпорації часто поєднують обидва підходи, формуючи **гнучкі комбіновані моделі управління**, де стратегічні та фінансові рішення залишаються централізованими, а оперативні і тактичні повноваження делегуються децентралізовано.

Такий **комбінований підхід** дозволяє корпораціям зберігати єдність стратегії та корпоративної політики, одночасно забезпечуючи швидку адаптацію до локальних умов, підвищення ефективності процесів і мотивації персоналу. Водночас ефективне поєднання централізації та децентралізації потребує наявності налагодженої системи комунікацій, чітких регламентів прийняття рішень, а також механізмів контролю та оцінки результатів діяльності підрозділів.

Отже, **централізація і децентралізація управління** в корпорації є взаємодоповнюючими концепціями, застосування яких дозволяє забезпечити баланс між контролем і гнучкістю, стабільністю і оперативністю, а також сприяє досягненню стратегічних і тактичних цілей організації в умовах динамічного глобального бізнес-середовища.

6. Корпоративні бізнес-одиниці

Корпоративні бізнес-одиниці є структурними елементами корпорації, що функціонують як автономні підрозділи із власними ресурсами, управлінськими повноваженнями та відповідальністю за результати

діяльності. Вони створюються з метою підвищення ефективності управління, оптимізації ресурсів та адаптації до специфіки конкретних продуктів, ринків чи регіонів. Кожна бізнес-одиниця зазвичай відповідає за певний напрям діяльності корпорації, володіє визначеною стратегією розвитку та підпорядковується загальній корпоративній політиці.

Основним завданням **корпоративних бізнес-одиниць** є забезпечення ефективної реалізації стратегічних і тактичних цілей корпорації. Вони відповідають за планування виробництва, управління фінансами, маркетингом, постачанням та персоналом у межах своєї сфери діяльності. При цьому бізнес-одиниці мають певну автономію, яка дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, приймати оперативні рішення та впроваджувати інноваційні підходи до управління.

У структурі корпорації виділяють різні типи бізнес-одиниць, серед яких можна виділити **функціональні, продуктово-орієнтовані та регіональні**. Функціональні бізнес-одиниці концентрують діяльність за видами функцій, такими як маркетинг, виробництво чи логістика. Продуктово-орієнтовані бізнес-одиниці формуються навколо окремих товарів або ліній продуктів, що дозволяє ефективно керувати життєвим циклом продукції та реагувати на попит ринку. Регіональні бізнес-одиниці забезпечують адаптацію корпоративної стратегії до локальних умов, враховуючи економічні, правові та культурні особливості конкретного ринку.

Важливою особливістю **корпоративних бізнес-одиниць** є наявність чіткої системи повноважень та відповідальності, що забезпечує підзвітність керівників підрозділів і сприяє підвищенню ефективності управління. Кожна одиниця має власні показники результативності (KPI), бюджети та ресурси, що дозволяє вимірювати ефективність її діяльності незалежно від інших підрозділів. Одночасно бізнес-одиниці інтегруються у загальну корпоративну систему через механізми координації, обміну інформацією та централізованого контролю, що забезпечує узгодженість стратегічних рішень корпорації.

У сучасних транснаціональних корпораціях **корпоративні бізнес-одиниці** відіграють ключову роль у реалізації стратегії глобального розвитку, оскільки вони дозволяють поєднати централізоване стратегічне керівництво з децентралізованою автономією підрозділів у різних країнах. Завдяки цьому корпорація може одночасно підтримувати єдність корпоративної культури та політики, підвищувати оперативну гнучкість і швидко адаптуватися до ринкових змін, що є критично важливим для конкурентоспроможності на глобальному ринку.

Отже, **корпоративні бізнес-одиниці** виступають основою ефективного управління великими і складними корпораціями, забезпечуючи баланс між автономією підрозділів і централізованим контролем, підвищуючи адаптивність та результативність організації в умовах динамічного та конкурентного бізнес-середовища.