

А. Т. Клименко,
аспірант, НТУ "Дніпровська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-2927-7403>
О. В. Горпинич,
доцент, НТУ "Дніпровська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-6721-5061>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.13.182

РЕТРОСПЕКТИВНИЙ ОГЛЯД МОДЕЛЕЙ МІЖФУНКЦІОНАЛЬНОЇ КООРДИНАЦІЇ У КЛАСИЧНИХ І СУЧАСНИХ ШКОЛАХ МЕНЕДЖМЕНТУ

A. Klymenko,
Postgraduate, Dnipro University of Technology
O. Horpynych,
Associate Professor, Dnipro University of Technology

RETROSPECTIVE REVIEW OF CROSS-FUNCTIONAL COORDINATION MODELS IN CLASSICAL AND CONTEMPORARY MANAGEMENT SCHOOLS

У статті здійснено ретроспективний огляд моделей міжфункціональної координації, що були сформовані в межах класичних і сучасних шкіл менеджменту. Розглянуто еволюцію управлінських підходів до узгодження діяльності структурних підрозділів підприємства — від ієрархічної координації, притаманної науковому менеджменту, до гнучких, адаптивних і ситуаційно орієнтованих форм взаємодії. Особливу увагу приділено поглядам представників адміністративної школи, школи "людських відносин", концепціям соціальних систем, ситуаційного підходу та структурної типології Генрі Мінцберга. Проаналізовано механізми формальної та неформальної координації, зокрема стандартизацію, погодження, інтеграцію та взаємні комунікації.

У процесі дослідження систематизовано ключові чинники, що впливають на вибір координаційних механізмів: ступінь невизначеності зовнішнього середовища, тип міжпідрозділової взаємозалежності, фаза життєвого циклу організації, рівень формалізації та масштаб діяльності. Встановлено, що міжфункціональна координація є критично важливою для забезпечення ефективності управлінських рішень у складних організаційних структурах.

The article presents a retrospective review of cross-functional coordination models developed within the major schools of management — from classical to contemporary. Theoretical foundations of coordination are analyzed in the context of hierarchical management (F. Taylor, H. Fayol, M. Weber), as well as alternative approaches that emerged from the study of informal interactions within work groups (E. Mayo, M. P. Follett). Emphasis is placed on the differences between vertical and horizontal coordination forms and the transformation of managerial functions alongside increasing organizational complexity.

Special attention is given to the concepts of the "social systems" school (C. Barnard, H. Simon, P. Selznick), within which coordination is viewed as a multi-level interaction between formal structures and informal relationships. The study outlines the importance of mechanisms such as mutual adjustments, communication flows, expert authority, and the creation of a common management language across multifunctional organizations. Approaches to resolving cross-functional conflicts are generalized, particularly in cases of multiple subordination or overlapping functional interests, which are characteristic of matrix and project structures.

Within the situational approach, the contributions of P. Lawrence, J. Lorsch, J. Thompson, and H. Mintzberg are considered in shaping adaptive coordination models. Typologies of interdepartmental dependencies and their corresponding coordination mechanisms are presented — from result standardization to mutual agreements and temporary integration subsystems. It is demonstrated that the effectiveness of coordination tools largely depends on contextual factors such as the level of environmental uncertainty, organizational structure type, scale of operations, and stage of organizational maturity.

As a result of the study, it is revealed that despite the extensive theoretical development of coordination issues in management, the topic of cross-functional interaction in the context of logistics problem-solving and the transformation of motivation and controlling systems remains underexplored. Therefore, a promising direction for further research is the adaptation of classical and contemporary coordination models to the specifics of logistics processes and the activities of functional departments in wholesale enterprises under conditions of increasing market dynamism.

Ключові слова: міжфункціональна координація; управлінські моделі; школи менеджменту; організаційна структура; організаційні конфлікти; логістичні завдання; ситуаційний підхід.

Key words: cross-functional coordination; management models; management schools; organizational structure; organizational conflicts; logistics tasks; contingency approach.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах динамічного розвитку бізнес-середовища, зростання складності організаційних структур і поглиблення функціональної спеціалізації, проблема внутрішньофірмової координації набуває стратегічного значення. Забезпечення узгодженості дій між окремими підрозділами та управлінськими рівнями є критично важливим як для оперативної ефективності, так і для стратегічної стійкості підприємства. Незважаючи на те, що координація як управлінська функція досліджується ще з часів становлення наукового менеджменту, низка аспектів її практичного впровадження, зокрема в контексті вирішення логістичних завдань та оптимізації міжфункціональної взаємодії, залишається недостатньо опрацьованою. Це зумовлює актуальність дослідження механізмів координації в контексті нових управлінських викликів, пов'язаних із необхідністю інтеграції розрізнених бізнес-процесів, підвищення адаптивності організацій і формування системної синергії.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про багатовекторний характер наукового інтересу до проблематики конфліктів та міжфункціональної координації в організаціях. Значну увагу приділено концептуальному осмисленню сутності організаційного конфлікту та його типології, що знайшло відображення у працях Ю.А. Приймакової, В.М. Нагаєва, С.М. Кучеренка, Д. Остапчука, О.Б. Радченко, Ю.Д. Древалю, С.Л. Кирія та О.О. Гетьмана, які досліджували функціональні, управлінські та психологічні аспекти виникнення й запобігання конфліктам у різних галузях і контекстах. У сфері аналізу конфліктів як індикатора необхідності організаційних змін особливу роль відіграють праці, присвя-

чені управлінській культурі, мотиваційним чинникам та особливостям поведінки персоналу в умовах протистояння інтересів. У міждисциплінарному вимірі дослідження конфліктів спираються на напрацювання таких західних авторів, як М. Дойч, Л. Козер, Р. Дарендорф, Д. Смелсер, К. Томас, Дж. Скотт, Р. Мертон, Т. Парсонс, У. Юрі та Р. Фішер, які сформували фундаментальні підходи до розуміння природи, динаміки й стратегій розв'язання конфліктів. Дослідники таких напрямів, як системна організація управління та структурно-функціональні взаємозв'язки в організаціях, зокрема О.В. Богданов, Л. Берталанфі, І.В. Блауберг, Н.Д. Панкратова та Ю.П. Сурмін, забезпечили теоретичну базу для сучасного розуміння міжпідрозділових взаємодій як частини складних соціотехнічних систем. Водночас, попри наявність численних праць, міжфункціональні конфлікти та механізми їх координації, особливо в логістичних структурах, залишаються недостатньо дослідженими й потребують поглибленого аналізу з урахуванням ситуаційних і структурних чинників.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є здійснення ретроспективного огляду та систематизації моделей міжфункціональної координації, сформованих у межах класичних і сучасних шкіл менеджменту, з метою виявлення еволюції підходів до організаційної взаємодії та обґрунтування актуальності їх використання для вирішення управлінських завдань у складних багатофункціональних структурах.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Один із перших системних підходів до управління координацією всередині підприємства розвинув засновник школи наукового менеджменту Ф. Тейлор. У своїй праці *The Principles of Scientific Management* він запропонував концепцію стандартизації праці як засобу за-

безпечення передбачуваності та продуктивності. Ключовими елементами його підходу стали нормування завдань, уніфікація операцій, планування виробничих процесів і використання раціональних інструментів праці [14].

На думку Тейлора, підвищення ефективності праці можливе виключно завдяки централізованому контролю: "Тільки через примусову стандартизацію методів, інструментів і умов, а також через примусову співпрацю можна досягти загального підвищення темпу роботи" [14]. Таким чином, адміністрація підприємства наділялася виключною відповідальністю за створення умов та механізмів, що забезпечують координацію дій.

Однак запропонована Тейлором функціональна модель управління, яка передбачала поділ управлінських обов'язків між вісьмома "функціональними майстрами", створила як організаційні переваги, так і потенційні передумови для виникнення міжфункціональних суперечностей. Координація в цій системі здійснювалася здебільшого через вертикальну ієрархію, де керівник виступав єдиною точкою інтеграції дій спеціалістів.

Подальший розвиток теоретичних уявлень про управління координацією відбувся в межах адміністративної школи менеджменту, зокрема в роботах Анрі Файоля. Файоль запропонував інституціалізовану модель функцій управління, серед яких координація посіла чільне місце як окрема адміністративна функція [4]. Він також розвинув поняття функціонального поділу в організаційній структурі, що привело до формування спеціалізованих служб всередині підприємства.

Новаторським внеском Файоля стало запровадження поняття "перехідного містка" — механізму горизонтальної координації, який давав змогу здійснювати формалізований обмін інформацією між працівниками на одному рівні ієрархії, але в різних підрозділах. Цей інструмент виявився важливим для підвищення швидкості ухвалення управлінських рішень та зниження залежності від жорсткої вертикальної структури. Однак ефективність його функціонування потребувала дотримання двох ключових умов: інформованості керівництва та його згоди на горизонтальні домовленості між підрозділами [4].

Файоль також окреслив причини, які можуть завадити використанню горизонтальних комунікацій як інструменту координації: по-перше, це відсутність чіткої артикульованої загальної мети, що призводить до ізоляції функціональних підрозділів у межах власних завдань; по-друге, відсутність підтримки з боку вищого керівництва, без якої горизонтальна взаємодія втрачає легітимність.

У межах подальшого розвитку класичної теорії управління, внесок у розуміння координації зробили такі дослідники, як Ліндел Урвік і Лютер Г'юлік. Вони вперше надали чітке визначення координації як елемента адміністративної діяльності, розглядаючи її як засіб досягнення цілісності дій усіх структурних одиниць організації: "координація — це забезпечення узгоджених дій усіх підрозділів, які через взаємодію формують єдину організаційну систему" [6].

Важливо, що представники цієї школи не обмежилися лише ієрархічною координацією. Вони запропонували концепт "координації через ідеї", суть якого полягає у формуванні єдиної ціннісної бази та мотиваційної орієнтації працівників: "розвиток бажання й прагнення

спільно працювати заради спільної, усвідомленої мети" [6]. Такий підхід визнавав обмеженість прямого адміністрування як єдиного засобу управління і пропонував альтернативні механізми формування єдності дій.

Крім того, у межах класичної школи розглядалася ідея створення комітетів і комісій як способу забезпечення міжфункціональної координації, однак на прикладі функціонування державних органів у США було виявлено неоднозначність та обмежену ефективність цього методу [17].

Погляди класиків управління перегукуються з теорією бюрократичного устрою, запропонованою німецьким соціологом Максом Вебером. У межах його концепції "ідеальної бюрократії" організаційна діяльність мала регламентуватися абстрактними нормами, які є загальноприйнятими та не залежать від конкретних випадків, що забезпечує формалізовану рівність і передбачуваність дій [18]. Таким чином, Вебер фактично запропонував нормативно-правовий фундамент для ієрархічної моделі координації.

На противагу класичній школі управління, яка акцентувала увагу на формальних ієрархічних структурах, представники школи "людських відносин" зосередилися на вивченні неформальних комунікацій і соціальної динаміки в організаціях. Основний акцент було перенесено з вертикальних управлінських зв'язків на горизонтальні взаємодії між працівниками. У цьому контексті головним інструментом координації стали так звані "взаємні погодження" (mutual adjustments) — спонтанні, неформалізовані комунікації в межах робочих груп, які не потребують бюрократичних процедур чи розпоряджень згори.

Ідеї школи "людських відносин" отримали емпіричне підтвердження завдяки результатам знаменитого Хотторнського експерименту, що проводився під керівництвом Елтона Мейо в 1920—1930-х роках. Ці дослідження, спочатку спрямовані на вивчення впливу освітлення на продуктивність праці, несподівано виявили, що соціальні фактори й атмосфера в колективі мають значно сильніший вплив на ефективність роботи, ніж технічні або організаційні умови. Було встановлено, що неформальні зв'язки, почуття причетності до групи, визнання з боку колег і керівництва здатні підвищити мотивацію й залученість працівників [10].

Ці висновки кардинально змінили уявлення про координацію в організаціях, вказуючи на те, що горизонтальні зв'язки між працівниками можуть бути не менш, а іноді й більш ефективними за вертикальні накази. Управління такими зв'язками стало новим викликом для теорії менеджменту, оскільки вимагало нових підходів до впливу на поведінку працівників, заснованих на довірі, комунікації та спільних цінностях.

Однією з ключових постатей у розробці теоретичного підґрунтя для школи "людських відносин" була Мері Паркер Фоллетт. Її концепція "спільної, ненасильницької влади" передбачала, що ефективність управління досягається не через жорсткий контроль або делегування повноважень, а через інтеграцію зусиль усіх учасників організаційного процесу. Вона стверджувала, що "істинне управління полягає не в нав'язуванні рішень, а у спільному їх формуванні через взаємодію" [5].

Фоллетт також розробила ідею "кумулятивної відповідальності", згідно з якою кожен управлінець — незалежно від рівня — повинен не лише виконувати свою функціональну роль, але й забезпечувати узгодженість своєї діяльності з іншими підрозділами. Таким чином, відповідальність за міжфункціональну координацію розподіляється не тільки на вищий управлінський рівень, а стає прерогативою кожного менеджера у межах його компетенції.

Важливий внесок Фоллетт стосується також організаційної конфліктології. Вона класифікувала основні стратегії розв'язання конфліктів на три типи: домінування (одна сторона нав'язує своє рішення іншій), компроміс (досягнення згоди через взаємні поступки), і інтеграцію (створення спільного рішення, що задовольняє обидві сторони без втрат) [5]. Особливо актуальним є останній підхід, який передбачає глибоке розуміння потреб та інтересів усіх учасників конфлікту, і замість тимчасового врегулювання сприяє створенню довгострокової синергії. Саме цей підхід пізніше ліг в основу моделі "подвійної зацікавленості" (dual concern model), розробленої К. Томасом і Р. Кілманном у 1970-х роках [15].

Подальше осмислення проблеми координації та конфліктів відбулося в рамках школи "соціальних систем", представниками якої стали Честер Барнард, Герберт Саймон, Джеймс Марч і Філіп Селзнік. Ці вчені розглядали організацію як складну систему, що включає як формальні (ієрархічні) структури, так і неформальні (соціальні) взаємозв'язки. Кожен із цих рівнів вимагає специфічних інструментів координації: формальні підрозділи — ієрархії, а неформальні — взаємних погоджень [1].

Герберт Саймон запропонував низку додаткових засобів підтримання міжфункціональної узгодженості. До них належали регулярні наради й конференції, що виступали інструментами узгодження позицій та формування спільного управлінського дискурсу. Вчений стверджував, що такі зустрічі допомагають подолати інформаційні бар'єри, оскільки створюють єдину "мову управління" або "систему координат", яка є зрозумілою для представників усіх підрозділів.

У співавторстві з Джеймсом Марчем, Саймон запропонував низку заходів для покращення комунікації в межах організації, які прямо впливають на якість координації: розробка програм для регламентації рутинних процедур, створення типологій мотиваційних стимулів, уніфікація механізмів оцінки, прогнозування й інтерпретації інформації.

Ці підходи спрямовані на формування спільної організаційної культури й стандартизацію розуміння реальності між підрозділами, що дозволяє досягати злагодженості у складних багатофункціональних системах управління [9].

Вагомий внесок у формування підходів до управління внутрішньоорганізаційними конфліктами, зокрема міжфункціональними, здійснили представники школи "соціальних систем". З-поміж них особливої уваги заслуговують концептуальні розробки Герберта Саймона, який запропонував низку превентивних заходів для мінімізації конфліктних ситуацій у багаторівневих організаційних структурах.

Щодо так званих позиційних конфліктів, які виникають в умовах множинного підпорядкування — особливо характерного для матричних структур управління, —

Саймон радив запровадити чіткий механізм ієрархічного пріоритету. Інакше кажучи, у випадку суперечливих інструкцій від різних керівників, один із них повинен мати визначену перевагу у прийнятті остаточного рішення [13]. Такий підхід і досі зберігає свою актуальність у практиці управління, особливо в контексті складних організацій із перехресною підзвітністю.

Однак у контексті міжфункціональних конфліктів, які виникають унаслідок перетину інтересів різних функціональних підрозділів, запропоноване Саймоном рішення виглядає менш переконливим. Його ідея "розподілу влади" передбачає надання кожному підрозділу виключної компетенції у межах певної функціональної сфери, а також зобов'язання інших підрозділів підпорядковуватись його рішенням у цій сфері [13].

Такий підхід не враховує природи конфліктів, що виникають у точках дотику між підсистемами, інтереси яких є взаємопов'язаними або навіть суперечливими. Передача виключного права на прийняття рішень одному підрозділу в подібних ситуаціях, як правило, призводить до конфігурацій "виграш-програш", де один функціональний блок домінує над іншим. Це може поглиблювати організаційну дисфункцію, адже особа, що приймає рішення, як правило, орієнтована на інтереси власного підрозділу. Крім того, її інформованість зазвичай обмежена рамками специфіки рідної функціональної області, що знижує якість рішень в умовах інтеграційних викликів. Не менш важливою є й залежність поведінки менеджера від чинної системи мотивації, яка рідко стимулює міжфункціональну ефективність.

Після напрацювання загального переліку методів координації природним стало питання — за яких обставин доцільно застосовувати той чи інший метод? Над розв'язанням цього завдання активно працювали в межах тієї ж школи соціальних систем, зокрема Герберт Саймон і Джеймс Марч. Вони висловлювали думку, що неформальні горизонтальні комунікації набувають особливої значущості у фазі прийняття нестандартних, новаторських рішень, де формалізовані правила ще не сформовані або є неадекватними для оцінки нових ситуацій [9].

Цей підхід ґрунтується на припущенні, що в умовах невизначеності критично важливими стають гнучкість, обмін знаннями та міждисциплінарна взаємодія — саме ті фактори, які забезпечуються горизонтальними комунікаційними каналами. Чинні процедури, зокрема формалізовані бізнес-процеси чи розподіл повноважень, можуть виявитися неефективними у відповідь на нові виклики, що, своєю чергою, підвищує значення інформаційних погоджень та адаптивної координації.

Інший визначний представник школи соціальних систем — Філіп Селзнік — зробив суттєвий внесок у розуміння динаміки централізації та децентралізації управління. Він вважав, що на початкових етапах розвитку організації ефективним є централізоване ухвалення рішень, що забезпечується вертикальними каналами влади. Це пов'язано з потребою в уніфікації бачення, виробленні єдиної організаційної ідентичності та політики. Селзнік наголошував: "коли вищий менеджмент не має впевненості в тому, що підлегли поділяють його бачення, необхідно використовувати формальні інструменти контролю" [12].

Однак із досягненням певного рівня зрілості організації — тобто у фазі "однорідності" управлінських установок і нормативів — можливим і навіть бажаним стає перехід до децентралізації. Це означає розширення прав та відповідальності нижчих рівнів управління і, відповідно, зростання ролі горизонтальних форм координації, таких як погодження, мережеві структури або міжфункціональні команди. За словами Селзніка, "коли основні засади політики стають загальноприйнятими, централізація втрачає свою необхідність" [12].

Таким чином, уже в рамках підходів школи соціальних систем було виявлено принаймні два ключових чинники, що визначають вибір інструментів координації в організації:

1. Ступінь новизни управлінських рішень — нові, нестандартні завдання потребують гнучких і комунікативно насичених форм взаємодії.

2. Фаза життєвого циклу організації — від централізованих моделей контролю на ранніх етапах до децентралізованих і кооперативних механізмів на стадії зрілості.

Однак саме представники ситуаційного підходу до управління запропонували найбільш розгорнуту систематизацію умов вибору методів міжфункціональної координації, що стало важливим етапом подальшої еволюції управлінської думки.

Значний прорив у розумінні механізмів міжфункціональної координації відбувся завдяки дослідженням американських учених Пола Лоуренса і Джея Лорша, які стали класиками ситуаційного підходу в менеджменті. У своїй праці вони висунули гіпотезу про те, що організаційна структура має відповідати умовам зовнішнього середовища, а ефективність управління залежить від здатності підприємства адаптувати свої підсистеми до рівня зовнішньої невизначеності.

Лоуренс і Лорш виокремили три базові функціональні підсистеми організації — дослідження й розробки, виробництво та збут — і виявили, що кожна з них стикається з різним ступенем невизначеності при прийнятті рішень. Ця різниця, за спостереженням авторів, зумовлена як темпами технологічних змін, так і варіативністю споживчого попиту, що по-різному впливають на кожен із функціональних блоків.

Відповідно до цього, підсистеми істотно відрізняються за рівнем формалізації процесів, типом міжособистісної взаємодії, часовою орієнтацією (короткостроковою чи довгостроковою) та ступенем цільової інтеграції [7]. Інакше кажучи, різноманіття у внутрішній структурі організації не є результатом поганого проектування, а є об'єктивно зумовленим характером завдань і викликів, із якими стикаються її частини.

Ключовий висновок, до якого дійшли Лоуренс і Лорш, полягає в тому, що спосіб координації між підсистемами має корелювати з рівнем невизначеності, що їх оточує:

— Для організацій, що функціонують у стабільному зовнішньому середовищі, де прийняття управлінських рішень не супроводжується високим рівнем непередбачуваності, найдоцільнішими є традиційні, жорстко формалізовані структури. У таких умовах найкраще працюють вертикальні ієрархії, нормативно-правове регулювання та чіткі процедури взаємодії.

— У випадках середнього рівня змінності середовища (наприклад, у галузях зі спорадичними технологічними або ринковими зрушеннями) необхідним є впровадження додаткових координаційних механізмів. Це можуть бути як інтегратори, які координують роботу між підрозділами на постійній основі, так і тимчасові міжфункціональні групи, що створюються для вирішення специфічних завдань.

— Найбільшу складність представляють організації, які працюють в умовах високої динаміки змін, тобто в галузях, де технологічні, споживчі або регуляторні зміни відбуваються постійно. Тут постає суперечність: з одного боку, функціональна диференціація є необхідною умовою виживання (для забезпечення спеціалізації та ефективності); з іншого боку, саме така спеціалізація ускладнює швидку адаптацію організації в цілому, що потребує посиленої інтеграції та координації.

Для подолання цієї дилеми Лоуренс і Лорш запропонували створення інтеграційних підсистем — спеціальних організаційних одиниць, призначених виключно для забезпечення міжфункціональної узгодженості. Такі підрозділи відіграють роль "сполучної тканини" між функціональними блоками, дозволяючи адаптувати організаційну систему до турбулентних змін без втрати внутрішньої узгодженості.

Науковці сформулювали перелік ключових вимог, яким мають відповідати ці інтеграційні підсистеми, аби забезпечити їхню ефективність:

1. Проміжний рівень спеціалізації — інтегратори повинні мати загальне уявлення про діяльність усіх підрозділів, але не дублювати їхню роботу.

2. Організаційна легітимність — координатор повинен бути прийнятий підрозділами як нейтральна й авторитетна сторона.

3. Стимулювання через спільні цілі — система винагород має бути орієнтована на загальний результат, а не на інтереси окремої функціональної одиниці.

4. Врахування інтересів сторін — при прийнятті рішень має здійснюватися балансування інтересів залучених підрозділів.

5. Розміщення повноважень на рівні експертності — рішення повинні прийматися там, де є максимальна поінформованість і компетенція.

6. Пріоритет стратегії конфронтації — вирішення міжфункціональних конфліктів має ґрунтуватися не на компромісі, а на поглибленому діалозі до досягнення узгодженого бачення.

Таким чином, концепція Лоуренса і Лорша не лише конкретизує залежність між умовами зовнішнього середовища й організаційною структурою, а й формує дієвий каркас для побудови гнучких, адаптивних систем управління, які здатні зберігати ефективність в умовах зростаючої складності та швидкоплинності бізнес-середовища.

Однією з важливих вимог до підсистем, що забезпечують міжфункціональну координацію в організації, є пріоритет експертної влади над формальними адміністративними повноваженнями. Ефективна координація можлива лише тоді, коли її носії володіють достатнім рівнем професійної компетентності у сферах, які підлягають узгодженню. Іншими словами, легітимність інтегратора визначається не посадовими інструкціями, а ав-

торитетом знань і досвіду. Такий підхід забезпечує довіру з боку функціональних підрозділів і підвищує ймовірність досягнення взаєморозуміння в процесі прийняття управлінських рішень.

Розширення ситуаційного підходу до вибору механізмів координації отримало подальший розвиток завдяки працям американського соціолога Джеймса Томпсона. У своїй моделі він запропонував класифікацію типів взаємозалежностей між підрозділами організації та відповідні їм способи координації. Такий підхід дозволяє гнучко адаптувати управлінські інструменти до специфіки внутрішньої структури організації.

Типи міжпідрозділових залежностей і відповідні засоби координації (за Дж. Томпсоном [16]):

1. Кооперативна залежність (*pooled interdependence*) передбачає відносну автономію структурних підрозділів, кожен з яких робить внесок у загальний результат діяльності організації, однак не взаємодіє з іншими напрямками. Типовим прикладом є дивізійна структура, побудована за продуктовим або географічним принципом. Для такого типу взаємозалежності найдо речнішим є застосування стандартизації результатів діяльності, тобто чіткого визначення цільових показників для кожного дивізіону. Хоча сам Томпсон говорив про стандартизацію процедур, сучасні підходи уточнюють, що в умовах автономності більшу ефективність дає орієнтація на кінцеві результати, а не процеси.

2. Послідовна (серійна) залежність (*sequential interdependence*) виникає в умовах, коли вихід одного підрозділу є вхідним ресурсом для наступного. Це характерно для класичних ланцюгів постачання, виробничих процесів або логістичних схем. У такому випадку найбільш ефективною формою координації є планування, зокрема взаємоузгодження "входів" і "виходів" між функціональними етапами.

3. Взаємна (реципрокна) залежність (*reciprocal interdependence*) вважається найскладнішою для управління, оскільки кожен підрозділ одночасно впливає на інші та залежить від них. Така система характерна, наприклад, для діяльності міжфункціональних команд, інноваційних відділів або проєктних структур. У таких випадках взаємні погодження (*mutual adjustments*) — неформальні або формалізовані комунікації між представниками підрозділів — стають єдиним адекватним способом досягнення гнучкості та швидкої адаптації до змін.

Заслуга Томпсона полягає не лише в тому, що він систематизував типи залежностей у межах організацій. Його підхід став основою нового напрямку досліджень, спрямованого на створення універсальної теорії координації для складних систем — не лише в менеджменті, а й у біології, соціології, інформаційних технологіях. Серед його послідовників варто згадати К. Кроутона, Т. Мелоуна, Ч. Осборна, які розширили класифікацію залежностей і сформулювали нові засоби координації, адаптовані до різних сфер знань [2, 3, 8].

Ще один важливий вклад у розвиток ситуаційного підходу здійснив Генрі Мінцберг, канадський дослідник управління, який запропонував систематизацію способів координації відповідно до типів організаційних структур [11]. На його думку, структура організації значною мірою визначає той спосіб, яким доцільно досягати узгодженості між її елементами.

Способи координації у структурних конфігураціях за Г. Мінцбергом передбачають:

— Прямий контроль — координація через особисті розпорядження керівника — найбільш придатна для простих структур, таких як малі підприємства на ранніх стадіях життєвого циклу. Вони характеризуються низьким рівнем формалізації, мінімальним поділом праці, високою адаптивністю до зовнішніх викликів і сильним впливом засновника або керівника.

— Стандартизація процесів — основний механізм координації для механістичних бюрократій, тобто великих організацій із лінійно-функціональною структурою, де чітко прописані правила, ієрархія суворо дотримується, а зовнішнє середовище є відносно стабільним.

— Стандартизація навичок і кваліфікацій — домінує у так званих професійних бюрократіях, наприклад, у медичних, освітніх або консалтингових організаціях. Тут контроль реалізується не через посадові інструкції, а через попередню підготовку, сертифікацію та професійну автономію виконавців, які володіють необхідними компетенціями.

Мінцберг запропонував надзвичайно корисну ідею: структурна форма організації повинна визначати не лише її внутрішню архітектуру, але й домінуючу форму координації, яка найбільшою мірою відповідає типу завдань, середовищу та ресурсам організації.

У межах своєї типології організаційних структур Генрі Мінцберг запропонував унікальне трактування дивізійної форми організації, яке частково відрізняється від інтерпретації Дж. Томпсона. На відміну від останнього, який у контексті кооперативної залежності наголошував на стандартизації процесів, Мінцберг вважав, що ключовим способом координації між дивізіонами має бути стандартизація результатів. Це означає, що кожен дивізіон повинен мати чітко визначені цілі, досягнення яких оцінюється незалежно від внутрішніх процесів.

Варто підкреслити, що йдеться саме про міждивізійну, а не міжфункціональну координацію. Всередині ж самих дивізіонів, як і у випадку з механістичними бюрократіями, доцільно застосовувати стандартизацію процесів, що забезпечує внутрішню єдність і передбачуваність виконання функціональних завдань.

Дивізійні структури за Мінцбергом мають такі характерні риси: високий ступінь формалізації діяльності всередині окремих одиниць; певна ієрархічна дистанція між "центром" (штаб-квартира) і дивізіонами; наявність чітко структурованих горизонтальних і вертикальних ліній підзвітності; відносно стабільне й передбачуване зовнішнє середовище; управління здійснюється переважно менеджерами середньої ланки — керівниками дивізіонів; великі масштаби діяльності та довгий період існування на ринку.

Іншим прикладом організаційної форми, що суттєво контрастує з описаними вище, є адхократія (від лат. *ad hoc* — "для конкретного випадку"), тобто гнучка проєктна структура. Її представниками є, зокрема, компанії, які функціонують у сфері консалтингу, інновацій або логістичних послуг, де робота будується навколо вирішення складних і нетипових завдань.

Особливості адхократичних структур: високий рівень горизонтальної спеціалізації; мінімальна формалізація та стандартизація; експертний контроль, що реалізується через мережу неформальних лідерів і професійних "ядер"; швидке формування та розпуск робочих груп під конкретні цілі; гнучкість і адаптивність до мінливих зовнішніх умов.

У таких структурах взаємні погодження стають основним засобом координації, оскільки формальні процедури часто виявляються надто громіздкими й неефективними для високотемпових або творчих видів діяльності.

Крім п'яти базових форм (проста структура, механістична та професійна бюрократія, дивізійна структура, адхократія), Мінцберг також виокремлює місіонерську організацію, де основою управлінської інтеграції є спільні цінності й норми поведінки персоналу. Такий тип координації, заснований на стандартизації культури, найчастіше притаманний некомерційним організаціям, благодійним фондам чи релігійним спільнотам, і не має широкого застосування в корпоративному секторі, зокрема в оптовій торгівлі.

Однією з відмінних рис підходу Мінцберга є те, що він пропонує комплексний критерій вибору засобів координації, який не зводиться до одного фактора (як у ряді інших концепцій). Натомість рішення про вибір механізму узгодження дій базується на поєднанні таких характеристик: розміри й масштаб діяльності підприємства; етап життєвого циклу організації; складність, нестабільність або передбачуваність зовнішнього середовища; напрям руху інформаційних потоків і управлінських рішень (згори вниз чи знизу вгору); ступінь формалізації, стандартизації та спеціалізації.

На підставі аналізу основних підходів до координації та управління організаційними конфліктами в менеджменті можна дійти кількох фундаментальних висновків:

1. Еволюція управлінської думки відбувалася в напрямі від індивідуальної (міжособистісної) координації до системної взаємодії між групами й підрозділами, що призвело до формування підходів до міжфункціональної координації.

2. Починаючи з виникнення школи "людських відносин", зростає увага до вивчення міжфункціональних конфліктів як окремого феномена, а також до методів їх запобігання і вирішення, заснованих на неформальній взаємодії, довірі й співпраці.

3. Історичний розвиток форм координації пройшов шлях від жорстких ієрархічних структур і бюрократичної стандартизації до гнучких, органічних моделей, а згодом — до комбінованих систем, що поєднують інструменти вертикальної влади й горизонтальної взаємодії.

Таблиця 1. Узагальнена таблиця підходів до координації та управління конфліктами

Школа	Класична	Людських відносин	Соціальних систем	Ситуаційний підхід
Форма координації	Планування, стандартизація процесів/результатів	Взаємні погодження	Комбіновані (ієрархія + узгодження)	Планування, стандартизація, узгодження
Рівень комунікацій	Вертикальний	Горизонтальний	Змішаний	Змішаний
Організаційна структура	Ієрархія з прямим контролем	Малі групи, неформальні команди	Ієрархія, постійні або тимчасові групи	Залежить від типу структури та завдань
Ситуаційні фактори	Не враховуються	Не враховуються	Життєвий цикл організації, новизна завдань	Невизначеність, тип залежності, середовище, масштаб, етап розвитку
Підхід до конфліктів	Розв'язання через керівника	Розв'язання в групах: домінування, компроміс, інтеграція	Комбінований; пріоритет керівника; поділ влади	Ієрархія або групи залежно від контексту
Приклад організації	Класичне виробництво (наприклад, завод Ford у 1920-х роках)	Дослідницькі лабораторії, команди соціального проектування	Сучасні корпорації з матричними структурами (наприклад, Siemens, IBM)	Глобальні компанії з адаптивною структурою (наприклад, Google, Amazon)

Огляд і класифікація поглядів представників різних шкіл управлінської науки наведені у таблиці 1, що дає змогу узагальнити підходи до міжфункціональної взаємодії та порівняти еволюцію координаційних моделей.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження узагальнено еволюцію управлінських підходів до координації та міжфункціональної взаємодії в організаціях. Встановлено, що координація пройшла шлях від ієрархічних та формалізованих моделей, характерних для класичної школи менеджменту, до гнучких, адаптивних та ситуаційно залежних механізмів взаємодії між підрозділами. Особлива увага в сучасному менеджменті приділяється горизонтальним комунікаціям, інтеграційним підсистемам, стандартизації результатів та експертному управлінню, що є відповіддю на зростаючу складність і динамічність зовнішнього середовища.

Систематизація теоретичних підходів дозволила класифікувати моделі координації за рівнями формалізації, типами організаційних структур та ситуаційними чинниками, зокрема — ступенем невизначеності, типом міжпідрозділової взаємозалежності, фазою життєвого циклу організації та домінуючим способом обміну інформацією. Доведено, що ефективність управлінських рішень у багатофункціональних структурах значною мірою залежить від здатності підприємства обирати відповідні механізми координації відповідно до контексту.

Водночас, проблематика міжфункціональної взаємодії в контексті вирішення логістичних завдань залишається недостатньо опрацьованою в науковій літературі. Залишається відкритим питання про адаптацію координаційних моделей до специфіки логістичних процесів, зокрема в умовах високої мінливості попиту, склад-

ної структурної взаємозалежності та обмежень ресурсного характеру. Перспективними напрямками подальших досліджень є також вивчення взаємозв'язку між механізмами координації та системами мотивації й контролінгу у функціональних службах підприємств, особливо в оптовій торгівлі. Це дозволить глибше зрозуміти механізми досягнення організаційної синергії та підвищення ефективності управління в складних бізнес-системах.

Література:

1. Barnard C. I. Organization and Management. Cambridge, MA: Selected Papers, Harvard University Press, 1948. 326 p.
2. Crowston K. A Taxonomy of Organizational Dependencies and Coordination Mechanisms. In G. M. Olson, T. W. Malone, and J. B. Smith (Eds.), Coordination Theory and Collaboration Technology. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2003. pp. 85—110.
3. Crowston K., and Osborn C. S. A Coordination Theory Approach to Process Description and Redesign. In T. W. Malone, K. Crowston, and G. A. Herman (Eds.), Organizing Business Knowledge: The MIT Process Handbook. Cambridge, MA: MIT Press, 1998. pp. 335—370.
4. Fayol H. General and Industrial Management. London: Pitman Publishing, 1949. 107 p.
5. Follett M. P. Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett, ed. by H. C. Metcalf and L. Urwick. New York: Harper & Brothers, 1942. 328 p.
6. Gulick L. and Urwick L. Papers on the Science of Administration. New York: Institute of Public Administration, Columbia University 1937, 195 p.
7. Lawrence P.R., Lorsch J.W. Differentiation and Integration in Complex Organizations. Administrative Science Quarterly. 1967. Vol.12, No. 1. P. 1—47.
8. Malone T. W., and Crowston K. The Interdisciplinary Study of Coordination. ACM Computing Surveys, 1994. Vol. 26. No. 1. pp. 87—119.
9. March J. G. and Simon H. A. Organizations. New York: Wiley, 1958. 262 p.
10. Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1933. 185 p.
11. Mintzberg H. Structure in Fives: Designing Effective Organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983. 312 p.
12. Selznick P. Leadership in Administration: A Sociological Interpretation. Evanston, IL: Peterson, 1957. 160 p.
13. Simon H. A. Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization. New York: Macmillan, 1947. 259 p.
14. Taylor F. W. The Principles of Scientific Management. New York: Harper & Brothers, 1911. 77 c.
15. Thomas K. W. Conflict and Conflict Management, in Dunnette, M. D. (Ed.), The Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago: Rand McNally, 1976. pp. 889—935.
16. Thompson J. D. Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory. London: McGraw-Hill, 1967. 192 p.
17. United States. President's Committee on Administrative Management. Report of the President's Committee on Administrative Management., Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, 1937. 68 p.
18. Weber M. The Theory of Social and Economic Organization. New York: Free Press, 1947. 436 p.

References:

1. Barnard, C. I. (1948), Organization and Management. Selected Papers, Harvard University Press, Cambridge, MA, USA.
2. Crowston, K. (2003), "A taxonomy of organizational dependencies and coordination mechanisms", Coordination Theory and Collaboration Technology, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, USA, pp. 85—110.
3. Crowston, K. and Osborn, C. S. (1998), "A coordination theory approach to process description and redesign", Organizing Business Knowledge: The MIT Process Handbook, MIT Press, Cambridge, MA, USA, pp. 335—370.
4. Fayol, H. (1949), General and Industrial Management, Pitman Publishing, London, UK.
5. Follett, M. P. (1942), Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett, Harper & Brothers, New York, NY, USA.
6. Gulick, L. and Urwick, L. (eds.) (1937), Papers on the Science of Administration, Institute of Public Administration, Columbia University, New York, NY, USA.
7. Lawrence, P. R. and Lorsch, J. W. (1967), "Differentiation and integration in complex organizations", Administrative Science Quarterly, vol. 12, no. 1, pp. 1—47.
8. Malone, T. W. and Crowston, K. (1994), "The interdisciplinary study of coordination", ACM Computing Surveys, vol. 26, no. 1, pp. 87—119.
9. March, J. G. and Simon, H. A. (1958), Organizations, Wiley, New York, NY, USA.
10. Mayo, E. (1933), The Human Problems of an Industrial Civilization, Harvard University Press, Cambridge, MA, USA.
11. Mintzberg, H. (1983), Structure in Fives: Designing Effective Organizations, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, USA.
12. Selznick, P. (1957), Leadership in Administration: A Sociological Interpretation, Row, Peterson, Evanston, IL, USA.
13. Simon, H. A. (1947), Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization, Macmillan, New York, NY, USA.
14. Taylor, F. W. (1911), The Principles of Scientific Management, Harper & Brothers, New York, NY, USA.
15. Thomas, K. W. (1976), "Conflict and conflict management", The Handbook of Industrial and Organizational Psychology, in Dunnette, M. D. (ed.), Rand McNally, Chicago, IL, USA, pp. 889—935.
16. Thompson, J. D. (1967), Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory, McGraw-Hill, New York, NY, USA.
17. United States. President's Committee on Administrative Management (1937), "Report of the President's Committee on Administrative Management", U.S. Government Printing Office, Washington, D.C., USA.
18. Weber, M. (1947), The Theory of Social and Economic Organization, Free Press, New York, USA.

Стаття надійшла до редакції 20.06.2025 р.