

УДК 331.7(075.8)

DOI <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.1.4>

## ФАКТОРИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ВИБІР СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

### Світлична Алла Василівна

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри підприємництва і права,  
Полтавський державний аграрний університет  
ORCID ID: 0000-0003-3674-5787

### Волкова Неля Василівна

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри підприємництва і права,  
Полтавський державний аграрний університет  
ORCID ID: 0000-0002-8374-1546

### Дем'яненко Наталія Василівна

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри підприємництва і права,  
Полтавський державний аграрний університет  
ORCID ID: 0000-0003-3516-2715

*У статті, спираючись на наукові напрацювання вчених та чинну нормативно-правову базу, здійснено розмежування понять «організаційна структура», «структура управління», «організаційна структура управління». Встановлено, що поняття «структура управління організації» і «організаційна структура управління» є тотожними. Організаційна структура підприємства – це сукупність виробничих і функціональних структурних підрозділів. Структура управління підприємства – це склад органів і працівників управління, а також система їх супідлеглості й взаємодії у процесі управління виробництвом. Основним завданням дослідження став розгляд організаційних структур сільськогосподарських підприємств у контексті теоретичних аспектів їх побудови та, зокрема вивчення факторів, що впливають на вибір структури. Фактори, що впливають на вибір організацією структури управління в теорії менеджменту умовно розподіляють на внутрішні, загальні або зовнішні та спеціальні. Автори запропонували їх трактувати як внутрішні характеристики організаційної системи (складність, формалізація, централізація організації та норма контролю), зовнішні умови функціонування (зовнішнє середовище, стратегія та розмір організації, технологія робіт) та спеціальні характеристики організаційної системи (ефект влади і контролю, диджиталізація бізнес-процесів). Запропоновано додати до спеціальних факторів, що впливають на вибір структури управління категорію «організаційна культура». Проте на сьогодні проблематика дослідження організаційної культури хоч і є перспективною та перебуває в полі зору теоретичних та практичних досліджень науковців, однак потребує подальшої інтеграції з практикою.*

**Ключові слова:** організаційна структура, структура управління, організаційна структура управління, організаційні структури сільськогосподарських підприємств, управління, проєктування організаційних структур.

**Alla Svitlychna, Nelia Volkova, Nataliia Demianenko**

Poltava State Agrarian University

## FACTORS INFLUENCING THE CHOICE OF AN ORGANISATION'S MANAGEMENT STRUCTURE

*The article, based on the scientific developments of scholars and the current regulatory framework, distinguishes between the concepts of «organisational structure», «management structure», and «organisational management structure». It is determined that the concepts of «organisational management structure» and «organisational management structure» are identical. The organisational structure of an enterprise is a set of production and functional structural units. The management structure of an enterprise is the composition of management bodies and*

*employees, as well as the system of their subordination and interaction in the process of production management. The main objective of the study was to examine the organisational structures of agricultural enterprises in the context of theoretical aspects of their construction and, in particular, to study the factors that influence the choice of structure. The factors influencing the choice of management structure by an organisation in management theory are conditionally divided into internal, general or external and special ones. The authors propose to interpret them as internal characteristics of the organisational system (complexity, formalisation, centralisation of the organisation and control norms), external conditions of functioning (external environment, strategy and size of the organisation, technology of work) and special characteristics of the organisational system (effect of power and control, digitalisation of business processes). The author proposes to add the category of «organisational culture» to the special factors influencing the choice of management structure. However, to date, the issue of studying organisational culture, although promising and in the field of theoretical and practical research by scholars, requires further integration with practice.*

**Keywords:** *organisational structure, management structure, organisational structure of management, organisational structures of agricultural enterprises, management, design of organisational structures.*

**Вступ.** Сучасний етап розвитку аграрного сектору економіки України налаштовує на здійснення подальших ринкових перетворень, що відбуваються у кризових умовах воєнного стану та супроводжуються вдосконаленням майнових і земельних відносин. При цьому доволі часто агропромислові формування, які були створені, а в подальшому і реорганізовані, без належного економічного обґрунтування, потребують перегляду способу побудови їхніх структур. Складність полягає ще й у відсутності адаптованих до вимог нинішніх умов рекомендацій та досвіду з питань проектування та удосконалення організаційних структур і структур управління сільськогосподарських підприємств.

**Матеріали та методи.** В окремих публікаціях з теорії менеджменту доволі часто спостерігається змішування понять «організаційна структура» і «структура управління», до того ж використовується термін «організаційна структура управління», на органіграмах якої відображаються як структурні підрозділи, так і управлінський персонал. Зокрема, у публікації «Організаційні структури управління підприємством» [1] автор наводить рисунок 5 «Схема дивізіональної структури управління», де поряд із управлінським персоналом відображено структурні підрозділи – відділ маркетингу і фінансовий відділ.

Про схожі погляди свідчить і наступна теза із навчального посібника «Менеджмент організацій»: «Елементами організаційної структури можуть бути як окремі робітники (керівники, спеціалісти, службовці), так і служби або органи апарату управління, в яких задіяна певна кількість спеціалістів, що виконують конкретні функціональні обов'язки [2, с. 280]». Водночас ці ж автори визначають організаційну структуру управління як впорядковану сукупність підрозділів, які формують рівні управління та їх взаємозв'язки [2, с. 426].

На думку Л. І. Нечаюк, Н. О. Телеш: «Організаційна структура управління уособлює побудову та устрій суб'єкта управління, спосіб його внутріш-

нього підпорядкування, зв'язки структурних елементів управління між собою (порядок розміщення, специфічність окремих ланок управлінського апарату), які дозволяють виконувати необхідні управлінські функції [3]».

У Господарському кодексі України ст. 64 «Організаційна структура підприємства» зазначено: «Підприємство може складатися з виробничих структурних підрозділів (виробництв, цехів, відділень, дільниць, бригад, бюро, лабораторій тощо), а також функціональних структурних підрозділів апарату управління (управлінь, відділів, бюро, служб тощо) [4, с. 37]». У науково-практичних коментарях стаття, що коментується, розглядає внутрішню структуру підприємства як його організаційну форму та компоненти, які можуть бути більш або менш самостійними в межах підприємства. Ці компоненти включають виробничі підрозділи (наприклад, цехи, відділення, бригади, бюро, лабораторії тощо) та функціональні структурні підрозділи апарату управління (такі як управління, відділи, служби тощо). Всі вони об'єднуються в організаційну структуру підприємства як єдиний суб'єкт господарювання, який керується однією централізованою управлінською інстанцією [5].

Отже, спираючись на чинну на сьогодні нормативно-правову базу, ми можемо стверджувати, що організаційна структура підприємства – це сукупність виробничих і функціональних структурних підрозділів. Структурним підрозділом підприємства є «така його ланка, яка має відособлені, чітко визначені функції у виробничому процесі, відмінні від інших ланок, і з огляду на це входить у ціле як організаційно відособлена від інших підрозділів частина підприємства [5]».

Зважаючи на вищенаведене, вважаємо, що стосовно сільськогосподарського підприємства найбільш вдалим є визначення, запропоноване П. А. Калимом: «Організаційна структура сільськогосподарського підприємства – це сукупність

підрозділів і служб виробничого, допоміжного, культурно-побутового і господарського призначення. Вона відображає внутрішню будову підприємства й організаційне поєднання структурних одиниць, які діють на основі кооперації і розподілу праці [6, с. 55]».

Спираючись на працю Й. С. Завадського [6, с. 119] можна стверджувати, що поняття «структура управління організації» і «організаційна структура управління» є тотожними.

Структура управління організації – це склад органів і працівників управління, а також система їх супідлеглості і взаємодії у процесі управління виробництвом [6, с. 36]. Свій конкретний вираз вона знаходить у схемі управління, штатному розписі, розподілі функцій між управлінським персоналом.

Отже, основним завданням нашого дослідження є розгляд організаційних структур сільськогосподарських підприємств у контексті теоретичних аспектів їх побудови та, зокрема, вивчення факторів, що впливають на вибір структури.

**Результати.** Організаційна структура визначає склад, функції елементів організації та формальний характер взаємозв'язків між ними. В теорії західного менеджменту виділяють три групи факторів: внутрішні, зовнішні (загальні), спеціальні, – що впливають на вибір організацію тієї чи тієї структури управління [8, с. 147]. Ми пропонуємо їх трактувати як внутрішні характеристики організаційної системи, зовнішні умови функціонування та спеціальні характеристики організаційної системи (рис. 1).

Перша група факторів, що їх називають внутрішніми або основними, включає такі характеристики менеджменту в організації: складність, фор-

малізація, централізація, норма керованості (сфера контролю).

Складність визначає ступінь диференціації організаційної системи на основі розподілу праці по горизонталі (кількість функцій, відділів, посад, зокрема спеціалізованих), по вертикалі (кількість рівнів ієрархії), за територією (кількість місцезнаходжень) [9, с. 232].

Формалізація характеризує набір засобів, що використовуються організацією для обмеження свободи вибору працівників під час їхньої діяльності [9, с. 236]. Формалізація може здійснюватися у трьох формах: за змістом праці, за процесом праці та за правилами поведінки в організації.

Централізація – це концентрація права ухвалення рішень, зосередження владних повноважень на верхньому рівні керівництва організацією [9, с. 237]. Конкретний рівень централізації управлінських функцій у сільськогосподарських підприємствах повинен відповідати рівню їх соціально-економічного розвитку, а тому визначається ситуативним підходом.

Під нормою керованості (сферою контролю) мають на увазі максимальну кількість працівників, які перебувають у підпорядкуванні одного керівника без втрати керованості над ними.

Питання норми керованості на сьогодні є досить дискусійним не лише на теренах вітчизняної наукової думки, а й у США та Західній Європі. Щодо цього існує два протилежні погляди:

- 1) нормативів не існує, все залежить від індивідуальних особливостей керівника;
- 2) існують чітко визначені інтервали нормативів для різних рівнів управління, що залежать від типу та складності виробництва продукції.



**Рис. 1. Фактори, що впливають на вибір структури управління організації**

Наприклад, О. Курочкін [10, с. 95] наводить такі інтервали норми керованості:

- кількість філіалів, що підпорядковані президенту компанії має складати 3–5;
- кількість прямих об'єктів управління у віце-президента чи директора філіалу – 5–8;
- чисельність підлеглих у одного управлінця – 6–8, але не більше 10 осіб;
- чисельність працівників у бригаді – 5–15 осіб.

У результаті тривалих досліджень у галузі аграрного менеджменту було з'ясовано, що оптимальною нормою керованості є така: для керівників сільськогосподарських підприємств – 5–8 керівників виробничих підрозділів і 7–8 керівників служб; для керівників на другому рівні управління, таких як керівники вторинних виробничих підрозділів (наприклад, керівники відділків або цехів) – 8–12 керівників підрозділів і фахівців; для керівників на першому рівні виробничих підрозділів (наприклад, бригадири чи завідувачі ферм) – 20–30 працівників [11, с. 132].

Другу групу факторів, що впливають на структуру, а відповідно, і на її вибір, умовно називають «загальними». Вони визначають загальні умови функціонування підприємства і, відносно першої групи, є певною мірою зовнішніми, або вихідними. Саме ці фактори зумовлюють початковий вибір структури. До них відносять зовнішнє середовище, стратегію організації, вигляд продукту або технологію робіт, розмір організації.

Зовнішнє середовище живить підприємство ресурсами, необхідними для підтримання його внутрішнього потенціалу. Тому підприємство постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем, для забезпечення своєї діяльності необхідними ресурсами. Зовнішнє середовище є визначальним і при формуванні місії, візії та стратегічних цілей діяльності підприємства.

У ринкових умовах господарювання зростає роль стратегічного управління. Стратегія організації визначає, як організаційні змінні будуть структуровані та поєднані. Проте будь-яка структура лише тимчасово вважається відповідною цілям підприємства та умовам його оточення. Оскільки умови змінюються з часом, це може вимагати перегляду як стратегії, так і організаційної структури, і структури управління підприємства.

Останні роки відзначаються значним ростом технологічних змін у сфері робіт, що привертає більше уваги керівників до взаємодії між структурою організації та технологічними аспектами виконання завдань. У цьому контексті технологія роботи об'єднує не лише дії працівника, а й матеріали та обладнання, які він використовує для трансформації об'єкта своєї діяльності. Створення організаційної

структури пов'язане з технологією роботи у двох аспектах: поділ праці та групування завдань, тобто формування підрозділів. Рівень знань щодо процесів трансформації об'єкта роботи та використання відповідних технологій має значний вплив на ефективність функціонування організації.

Сільське господарство є специфічною галуззю виробництва, і технологічні чинники тут суттєво позначаються на виборі та побудові організаційної структури та структури управління підприємства, більш детально ці аспекти ми висвітлили в попередній праці [11, с. 21–31].

У невеликих за розмірами організаціях всі рішення, як правило, ухвалюються її керівником. Проте збільшення розмірів організації та підвищення складності виконуваних робіт зумовлюють необхідність делегувати частину повноважень керівника підлеглим.

Наприклад, у невеликих сільськогосподарських підприємств, які перебувають на етапі розвитку і мають обмежений асортимент продукції, а керівник може особисто контролювати всі етапи виробництва та реалізації продукції, як правило, використовується лінійна організаційна структура.

У підприємств з великими обсягами виробничих функцій і численним персоналом керівники передають частину своїх повноважень заступникам. Отже, збільшення розмірів сільськогосподарських підприємств, розширення їхньої діяльності та ускладнення технологічних процесів в умовах мінливого ринкового середовища, обумовлюють використання дивізійної моделі організаційної структури. Такому типу структури притаманне поєднання централізованої координації з децентралізованим управлінням.

До третьої групи факторів (спеціальні характеристики організаційної системи), що впливають на вибір структури управління належать складники «влада і контроль» та диджиталізація.

У сучасних стратегіях управління надають великого значення організаційній культурі як важливому елементу. Це означає, що культура організації розглядається як окремий фактор, що впливає на успішність стратегічного управління та побудови організації. До того ж важливо враховувати, що зміна організаційної структури може вплинути на культуру, а також, що організаційна культура впливає на структуру. Успішне стратегічне управління потребує розуміння цієї взаємодії та здатності адаптувати обидва аспекти для досягнення стратегічних цілей. Понад це, структури організацій з нормами ієрархії, влади і підлеглих, нормами взаємодії між окремими структурними одиницями можна вважати похідними від організаційної культури [11, с. 148].

У динамічно мінливих умовах зовнішнього середовища сучасні підходи до управління розглядають організаційну культуру як потужний стратегічний інструмент, спроможний спрямовувати всі відділи та працівників на досягнення спільних цілей. А зміна організаційної структури є важливою, але недостатньою умовою для реалізації стратегії розвитку організації. Зміна структури в нинішніх умовах ще не гарантує досягнення бажаного результату. Однак наявність спільних інтересів, відчуття приналежності та відповідальності кожного працівника за реалізацію стратегії організації можливо лише в рамках повністю сформованої організаційної культури. Кардинальна зміна організаційної структури суттєво впливає на організаційну культуру, яка має бути адаптованою до цих змін.

**Висновки.** Фактори, що впливають на вибір організаційної структури, управління в теорії менедж-

менту умовно розподіляють на внутрішні, загальні або зовнішні та спеціальні. Пропонуємо їх трактувати як внутрішні характеристики організаційної системи (складність, формалізація, централізація організації та норма контролю), зовнішні умови функціонування (зовнішнє середовище, стратегія та розмір організації, технологія робіт) та спеціальні характеристики організаційної системи (ефект влади і контролю, діджиталізація бізнес-процесів).

На наш погляд, доцільним є включення до спеціальних характеристик організаційної системи, що впливають на вибір структури управління, категорії «організаційна культура». Проте на сьогодні проблематика дослідження організаційної культури, хоч і є перспективною та перебуває в полі зору теоретичних та практичних досліджень науковців, однак потребує подальшої інтеграції з практикою.

### ЛІТЕРАТУРА:

1. Бондар Н. М. Організаційні структури управління підприємством. URL: <http://business-consultant.com.ua/publicaciiub104.html>
2. Гуменник В. І., Копчак Ю. С., Кондур О. С. Менеджмент організацій. Київ: Знання, 2012. 503 с.
3. Нечаюк Л. І., Телеш Н. О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. URL: [http://tourlib.net/books\\_ukr/nechauk31.htm](http://tourlib.net/books_ukr/nechauk31.htm)
4. Господарський кодекс. *Відомості Верховної Ради*. 2003. № 18, № 19–20, № 21–22. С. 144.
5. Мего-Інфо – Юридичний портал №1. Науково-практичні коментарі НПК Господарського кодексу України. URL: <http://surl.li/qhulj>
6. Калим П. А. Основи наукової організації управління. Київ : Урожай, 1977. 224 с.
7. Завадський Й. С. Менеджмент: Management. Т. 1. Київ : Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1997. 543 с.
8. Peter V. Vaill *Managing as a Performing Art: New Ideas for a World of Chaotic Change*. Jossey – Bass, 1989. 264 p.
9. Нагаєв В. М. Аграрний менеджмент: практикум. Київ : ЦНЛ, 2004. 319 с.
10. Курочкін А. Принципи організаційного проектування підприємства. *Проблеми теорії і практики управління*. 1998. № 1. С. 91–96.
11. Перебийніс В. І., Світлична А. В. Організаційний розвиток підприємств: теоретичні та практичні аспекти: монографія. Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. 216 с.

### REFERENCES:

1. Bondar N. M. *Orhanizatsiini struktury upravlinnia pidpriemstvom* [Organisational structures of enterprise management]. Available at: <http://business-consultant.com.ua/publicaciiub104.html> [in Ukrainian].
2. Humennyk V. I., Kopchak Yu. S., Kondur O. S. (2012) *Menedzhment orhanizatsii* [Management of organisations]. Kyiv: Znannia. 503 p. [in Ukrainian].
3. Nechaiuk L. I., Telesh N. O. *Hotelno-restoranni biznes: menedzhment* [Hotel and restaurant business: management]. Available at: [http://tourlib.net/books\\_ukr/nechauk31.htm](http://tourlib.net/books_ukr/nechauk31.htm) (accessed December 26, 2023) [in Ukrainian].
4. *Vidomosti Verkhovnoi Rady* (2003) *Hospodarskyi kodeks* [Commercial Code], vol. 18, vol. 19–20, vol. 21–22. st. 144. [in Ukrainian]
5. Mego-Info – Yurydychnyi portal №1. *Naukovo-praktychni komentari NPK Hospodarskoho kodeksu Ukrainy* [MEGO-Info – Legal portal №1. Scientific and Practical Comments of the Scientific and Practical Committee of the Commercial Code of Ukraine]. Available at: <http://surl.li/qhulj> (accessed January 16, 2024) [in Ukrainian].
6. Kalym P. A. (1977) *Osnovy naukovoї orhanizatsii upravlinnia* [Fundamentals of scientific management organisation]. Kyiv: Urozhai. 224 p. [in Ukrainian].
7. Zavadskyyi Y. S. (1997) *Menedzhment* [Management]. T. 1. Kyiv: Ukrainsko-finskyi instytut menedzhmentu i biznesu. 543 p. [in Ukrainian].

8. Peter B. (1989) *Vaill Managing as a Performing Art: New Ideas for a World of Chaotic Change*. Jossey – Bass. 264 p. [in Ukrainian].
9. Nahaiev V. M. (2004) *Ahrarnyi menedzhment: praktykum* [Agricultural management: a workshop]. Kyiv: ZNL. 319 p. [in Ukrainian].
10. Kurochkin A. (1998) Pryntsypy orhanizatsiinoho proektuvannia pidpriemstva [Principles of organisational design of an enterprise]. *Problemy teorii i praktyky upravlinnia*, Vol. 1, Pp. 91–96. [in Ukrainian].
11. Perebyinis V. I., Svitlychna A. V. (2008) *Orhanizatsiyni rozvytok pidpriemstv: teoretychni ta praktychni aspekty: monohrafiia*. [Organisational Development of Enterprises: Theoretical and Practical Aspects: a monograph]. Poltava: PUSKU. 216 p. [in Ukrainian].

*Стаття надійшла до редакції 10.02.2024*