

**УДК 005. 96**

Економіка та управління підприємствами (за видами діяльності)

**Грузіна І. А.**

кандидат економічних наук, доцент,

*Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця*

ORCID: <https://orcid.org/my-orcid?orcid=0000-0002-8156-1090>

**Gruzina Inna**

cand.sc.(econ.), assoc. prof.

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

**ОБҐРУНТУВАННЯ ВПЛИВУ ЛЮДСЬКОГО ЧИННИКА НА  
ФОРМУВАННЯ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ КОМПЕТЕНТНОЮ  
ОРГАНІЗАЦІЄЮ**

*Нестабільність соціально-економічного розвитку України обумовлює складність умов функціонування організацій, висуваючи нові вимоги до їх діяльності та розвитку в контексті впливу глобальних явищ і процесів, змушуючи адаптуватися до наявних загроз і викликів. Українські організації, отримавши переваги від доступу до найбільшого ринку світу, зіштовхнуться з конкуренцією з організаціями країн ЄС, ліквідацією неконкурентоспроможних підприємств та галузей економіки. Важливою стає робота щодо досягнення необхідних якісних характеристик організаціями з поступовим набуттям статусу компетентних для уникнення помилок та мінімізації загроз. У статті зазначено про необхідність побудови ефективної організаційної структури управління, обґрунтовано роль, значення та необхідність врахування впливу людського чинника, зокрема, умінь, знань, навичок персоналу, що є запорукою створення компетентної організації.*

**Ключові слова:** *структура управління організацією, компетентна організація, індивідуальні компетенції, персонал, створення організації.*

## **SUBSTANTIATION OF THE HUMAN FACTOR'S INFLUENCE ON THE FORMATION OF THE MANAGEMENT STRUCTURE OF A COMPETENT ORGANIZATION**

*The instability of socio-economic development of Ukraine causes the complexity of the conditions of organizations' functioning, putting forward new requirements for their activities and development. Performing clearly defined functions, organizations form the basis of the national economy, the need to ensure a balanced development of which in the context of the impact of global phenomena and processes, makes it necessary to adapt to existing threats and challenges, taking into account economic, political and legal consequences. Ukrainian organizations, having gained access to the largest market in the world, the opportunity to acquire knowledge and experience of successful companies, attract foreign investment and innovative technologies; will face competition with organizations of the EU countries, labor migration with the loss of intellectually strong workers, elimination of uncompetitive enterprises and sectors of the economy. The result of Ukraine's opening of borders will be a collision with the economies of developed countries with strong economic, scientific and technical potential, strengthening the influence of transnational companies. It is important to work on achieving the necessary qualitative characteristics by organizations with the gradual acquisition of the status of competent to avoid mistakes and minimize threats. The purpose of the article is to substantiate the need to take into account the human factor's influence when building a management structure as a prerequisite for creating a competent organization. To achieve this goal, the following methods have been used: morphological analysis – to substantiate the content of the concept of "management structure"; dialectical – to substantiate approaches to building a management structure of a competent organization; theoretical generalization, analysis and synthesis – to identify factors influencing the organizational management structure; expert evaluation – to substantiate the human factor as one of the most influential in building a management structure of*

*a competent organization. The result was the substantiation of the role and necessity of taking into account the skills, knowledge, experience of staff, in particular, managerial, that is, individual competencies of employees, when building a management structure.*

**Keywords:** *organization management structure, competent organization, individual competencies, personnel, organization creation.*

**JEL classification:** **D21, M1, M2, M5**

**Постановка проблеми.** Організаційна структура управління містить цілі, розподілені між ланками, взаємозв'язки яких забезпечують координацію дій для їх досягнення. Тісний зв'язок структури із ключовими поняттями управління: цілі, функції, процеси, люди, та їх повноваження, свідчить про її суттєвий вплив на всі сторони діяльності організації. Тому першочергового значення набуває увага керівників усіх рівнів до питань вибору структури, дослідження тенденцій її побудови, оцінки відповідності вирішуваним цілям й завданням. Дослідження практики функціонування сучасних організацій свідчить про наявність майже в усіх досвіду формування різних типів структур управління, багато з яких не мають раціональну будову, оптимальний за кількістю штат працівників, ефективні зворотні зв'язки, відзначаються дублюванням функцій підрозділами і окремими посадовими особами. В умовах трансформаційних тенденцій ринку й жорсткої конкуренції, раціоналізація організаційних форм та структур управління організаціями, що є передумовою створення компетентних їх представників з ефективною, гнучкою, адаптивною структурою управління, є важливим напрямом удосконалення системи управління господарськими одиницями та економікою в цілому. На думку науковців, труднощі цього процесу можна пояснити тривалою ізоляцією вітчизняної економіки від світового господарства, домінуванням функціонального підходу у питаннях побудови організаційної структури, обмеженням мети організації максимізацією прибутку, не завжди вдалим копіюванням зарубіжного досвіду без

урахування особливостей розвитку економіки України, невідповідністю цільової орієнтації організацій сучасним вимогам зовнішнього оточення. Зазначені проблеми суттєво обмежували можливості організації у досягненні соціально-економічної ефективності. Їх вирішення вимагає вивчення впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на формування організаційної структури управління, реалізації заходів, спрямованих на зменшення їх негативного впливу, виявлення резервів підвищення рівня компетентності та ефективності діяльності організації в цілому. Результати наукових досліджень суттєво розширили класичне поняття організаційної структури управління шляхом включення людського чинника до її основних характеристик, однак, питання дослідження наряду та сили впливу, обґрунтування необхідності його врахування при побудові організаційної структури управління з оцінкою впливу на рівень компетентності організації, залишаються відкритими.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Незважаючи на значну увагу вітчизняних та зарубіжних вчених, як то: Ансоффа І., О'Шоннесі Дж., Козик В. В., Мельника В. М., Хміля Ф. І. та інших [1 – 3] до питань: визначення передумов та напрямів трансформації систем управління організаціями під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього оточення [4, 5]; вибору типу організаційної структури управління у конкретних соціально-економічних умовах [6, 7]; розробки концептуальних засад удосконалення та визначення підходів до формування критеріїв ефективності організаційної структури управління з погляду механізмів її побудови [8 – 10; 11, 12], деякі з них досліджені досить однобічно. Актуальними для наукових дискусій є питання визначення, систематизації та оцінки впливу факторів, зокрема, людини, на формування ефективної структури управління, що є передумовою подальшого пошуку шляхів оптимізації структури управління як важливої складової комплексу заходів зі створення компетентної організації.

**Мета статті** полягає в обґрунтуванні необхідності врахування впливу людського чинника при побудові структури управління як передумови створення компетентної організації.

**Виклад основного матеріалу.** Останнім часом все більше фахівців, трактуючи сутність поняття організаційної структури, визначають його як формальний або неформальний розподіл повноважень та відповідальності між працівниками, у результаті якого формуються певні взаємозв'язки та взаємовідносини [1, 2, 11 – 13]. Подібної думки дотримувались автори ситуативної теорії організаційних структур, які систему взаємопов'язаних соціальних поведінок учасників організації вважали її первинною основою [2]. Більшість наукових джерел, досліджуючи структуру управління організацією, зазначають, що вона складається із відносно стабільних шаблонів поведінки [9, 11, 12]. Тобто каркасом структури є перелік підрозділів і посад, що інколи називають системою центрів ухвалення рішень, та реалізованих в їх межах процесів. Однак, реальним її наповненням фахівці вважають особисті внески працівників у процеси ухвалення рішень та досягнення загальної мети [9]. Отже, найголовнішим у процесі формування структури управління є не лише логічний розподіл загального завдання між виконавцями та встановлення відповідальності, а і процес його виконання, і зв'язки, що при цьому виникають. Враховуючи це, зрозумілою стає думка фахівців, що фактором, вплив якого неможливо не враховувати при формуванні структури управління організації, є люди та взаємовідносини між ними у процесі здійснення сумісної трудової діяльності [2, 9].

Відсутність в організації працівників відповідного рівня кваліфікації унеможливорює створення додаткових підрозділів чи посад, тобто є причиною виникнення складностей на шляху створення або коригування організаційної структури управління. Але, незважаючи на загальновизнану важливість цього фактору, кадри входять до складу чинників, що, хоч і впливають на структуру, але загалом самі визначаються нею, тобто мають опосередкований вплив. Дійсно, працівники, зокрема, управлінський персонал, уточнюють,

коригують структуру, розподіляють функції та завдання між підрозділами та окремими виконавцями, але все ж таки, структура управління визначає склад посад та вимоги до кваліфікації. Для усвідомлення сутності, визначення сили та напряму впливу фактору на організаційну структуру управління, виявлення необхідності його врахування у процесі її формування, доцільним є аналіз людського чинника, його ролі, значення, ступеня впливу кожної категорії персоналу та інших осіб, пов'язаних з організацією.

Структура управління має враховувати інтереси різних груп учасників, які пов'язані із її діяльністю [2]. Це і власники організації, які її створюють та розвивають; і працівники – безпосередні виконавці робіт, які беруть участь у виробництві та реалізації продукції; керівники різних рівнів, які займаються управлінням поточною діяльністю. Фахівці вважають обов'язковим врахування впливу споживачів продукції, які віддають свої фінансові ресурси в обмін на продукт; постачальників матеріалів та комплектуючих в обмін на своєчасну оплату; ділових партнерів, що перебувають з організацією у формальних (неформальних) взаємовідносинах, надаючи їй комерційні (некомерційні) послуги і отримуючи у відповідь аналогічні; громадськість, як джерело формування соціального, екологічного й етичного середовища функціонування організації; державні інститути, взаємодія яких з організацією відбувається в екологічній, економічно-правовій та соціальній сферах. Досліджуючи вплив зазначених груп учасників, оцінюючи його силу та напрям, вчені вважають, що найсуттєвішими є інтереси власників, робітників і клієнтів. Однак, переважна їх більшість, ключовим елементом структури управління вважають пару керівник – підлеглий, адже вона є сутнісною характеристикою структурної побудови соціально-трудова відносин, а учасники – її носіями [2]. Можна сказати, що визначальним у процесі формування організаційних структур управління є врахування та оптимальне поєднання інтересів трьох груп зацікавлених осіб: власників, управлінців та працівників. Виділення окремо керівників із загального складу працівників пояснюється їх значущістю та силою впливу на

формування організаційної структури управління, адже вона суттєво залежить від ставлення керівників різного рівня до вибору структури, їх вподобань щодо певного типу структури, готовності до впровадження нововведень та застосування нетрадиційних форм побудови організації.

Підкреслюючи вплив людського чинника, автори у [12] зазначають, що алгоритм формування організаційної структури управління має супроводжуватись розробкою прав і обов'язків кожного працівника й підрозділу та забезпеченням відповідності повноважень обов'язкам. Недотримання цих принципів може стати причиною дублювання функцій, втрати їх частини, зростання витрат часу на прийняття управлінських рішень, а, отже, завдати економічної і моральної шкоди організаційній структурі управління. Головним завданням, на виконання якого спрямована реалізація кожного з етапів алгоритму, є раціональний розподіл управлінської роботи між працівниками різних рівнів з метою ефективного виконання функцій управління; встановлення найкращого співвідношення різних категорій співробітників; визначення оптимальних розмірів структури та її окремих елементів для забезпечення ефективного управління ними. Можна сказати, що головним фактором впливу на формування структури управління є людина, її здібності, знання та уміння, що отримало узагальнену назву компетенцій працівників [2]. Цінності, кваліфікація та досвід роботи керівників і працівників впливають на вибір організаційної структури управління та досягнення необхідного рівня організаційної компетентності у майбутньому. Практика свідчить, що кваліфіковані працівники з потужним творчим потенціалом віддають перевагу структурам, що дозволяють приймати самостійні рішення, надають можливості для самовираження і розвитку. Навпаки, працівники з середнім та низьким рівнем кваліфікації, обмеженим переліком компетенцій та невисоким рівнем їх прояву, більш схильні до традиційних структур із забезпеченням детального нормування і регламентації праці, адже вони для них є більш зрозумілими.

Безпосередній вплив на формування структури управління, значущість якого важко переоцінити, чинить професіоналізм керівників, їх досвід, бачення, переконання й амбіції, що впливає на поведінку працівників, їх потреби, кваліфікацію та вмотивованість. Керівники є особами, які встановлюють цілі організації, приймають рішення щодо ліквідації існуючих посад або підрозділів та створення нових, займаються розподілом функцій, повноважень, обов'язків, визначають характер взаємозв'язків та субординації в організації. Цей фактор відрізняється певною суб'єктивністю, що визначає характер та напрям його впливу, можливість урегулювання його дії обумовлюється обраною політикою керівництва й методами управління та ступенем контролю власниками організації поточного стану справ [1, 13]. Отже, люди, реальні взаємозв'язки між ними, між різними рівнями і ланками структури, між об'єктом і суб'єктом управління, що відображується у схемах організаційних структур та у посадових обов'язках, є одним з найважливіших факторів, вплив якого слід враховувати при формуванні структури управління сучасними організаціями для набуття ними статусу компетентних. Емпірично доведено, що недоукомплектованість працівниками структурних підрозділів є частою причиною організаційних змін, що полягають у ліквідації або об'єднанні двох і більше структурних підрозділів. Дія цього фактору, у більшості випадків, є регульованою керівництвом організації, однак, його мінливий характер вимагає постійного контролю й реалізації кадрової політики, спрямованої на підвищення кваліфікації персоналу, розвитку компетенцій, зменшення кількості конфліктних ситуацій, забезпечення зацікавленості працівників у результатах діяльності [1]. За цих обставин з'являється реальна можливість сформувати ефективну структуру управління організацією з поступовим здобуттям нею необхідного компетентного рівня.

Отже, створення організаційної структури управління є довгостроковим безперервним процесом, що складається не лише із її формування, а й постійного реформування із покроковим прийняттям рішень



та реалізацією заходів з удосконалення структури, виявлення переваг переходу на нову структуру, оцінки витрат на його здійснення [7]. Обов'язковою умовою використання певних методик формування структури є врахування комплексного впливу взаємозалежних факторів, одним з найвпливовіших з яких є людський чинник. З огляду на це, не викликає сумнівів твердження фахівців, що формування реальної структури управління є мистецтвом управління, де велике значення мають знання, досвід, інтуїція керівника, його навички та вміння складати прогнози розвитку [10]. Відставання структури управління від реальних потреб організації породжує дисбаланс, напруженість, може стати причиною занепаду організації, що ще раз підтверджує необхідність постійного вдосконалення структури з метою підтримки її ефективності, економічності, динамічності та гнучкості, тобто здатності швидко змінюватись й пристосовуватись до нових умов функціонування, та одночасної стабільності – спроможності зберігати рівновагу при негативному впливі факторів.

Формування й ефективне використання організаційних структур управління обов'язковою умовою ставить володіння повною інформацією про перелік та зміст факторів, ступінь їх значущості та взаємозалежності. Ця інформація є корисною при визначенні можливості щодо врегулювання негативної дії певних факторів, для чого активно застосовуються економіко-математичні методи, зокрема, інструментарій кластерного аналізу [1]. Врахування сукупності різноманітних факторів допоможе сформувати ефективну організаційну структуру управління, що сприятиме успішній реалізації виробничо-управлінських процесів. Однак, слід мати на увазі, що ідеальної структури не існує, а найкращою вважається та, що забезпечує відповідність цілям та завданням організації, враховує вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Окремі з них можуть стати причиною зміни функцій управління, появи нових функціональних підрозділів, диференціації підрозділів та органів управління в організації. В наукових джерелах можна зустріти численні спроби фахівців здійснити

класифікацію усіх факторів, які так чи інакше впливають на структуру управління організаціями [2, 5, 8, 13]. Подібні класифікації дозволяють визначити співвідношення між факторами, виявити специфіку дії окремих із них та ступінь впливу на зміну характеристик організаційної структури. Однак, сьогодні не існує загально визнаної класифікації факторів через їх велику кількість та різноманітність.

**Висновки.** Актуальною є проблема практичної оцінки впливу факторів на структуру управління, що може ускладнюватись через недостатність показників для точної кількісної оцінки; опосередкований характер зв'язку між факторами; наявність неконтрольованих змін внутрішнього та зовнішнього середовища, що впливає на характер прояву факторів. Кожний із факторів у конкретних умовах функціонування організації по різному впливає на структуру управління нею, однак, саме вони визначають її вибір. Одночасне дослідження та аналіз усіх факторів є з практичної точки зору недоцільним, адже обумовлює значні трудовитрати та невиправдане ускладнення процесу оцінки. Як свідчить практика, обчислення єдиного інтегруючого фактору для визначення найприйнятнішого типу структури управління організацією за допомогою економіко-математичних методів є занадто складним, і все більше науковців вважають за доцільне використання експертного методу для визначення ступеня значущості факторів впливу на формування структури управління [13]. Все частіше фахівці у сфері дослідження організацій наполягають на необхідності врахування у процесі побудови структури управління компетенцій працівників, зокрема, управлінських, що є основою відмінних організаційних переваг у боротьбі з конкурентами [3, 7, 9]. Орієнтація на внутрішні ресурси та особливі компетенції персоналу складає підґрунтя ефективної діяльності організації у довгостроковій перспективі та її поступового перетворення на компетентну. Глобалізація економіки, активний розвиток інформаційних технологій стали причиною переусвідомлення ролі та значення організаційних конкурентних переваг. Підвищення вимог до гнучкості організаційних структур управління

обумовлює необхідність розробки та використання нових підходів до їх побудови, надаючи першочергового значення компетенціям як управлінського персоналу, так і безпосередніх виконавців.

#### **Список використаних джерел:**

1. Вільгуцька Р.Б. Фактори, які впливають на організаційні структури в системі інвестиційного менеджменту підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. №20. С. 47–52.
2. Бобровник В.М. Оцінка рівня адаптивності організаційної структури управління автотранспортними підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 6. Т. 3. С. 173–178.
3. Монастирський Г.Л. Теорія організації : підручник. Тернопіль : «Крок», 2019. 368 с.
4. Ansoff H. Strategic Management. London : Publisher : Palgrave Macmillan, 2007. 233 p.
5. О'Шоннеси Дж. Принципы организации управления фирмой. Москва : МТ Пресс, 2001. 296 с.
6. Економіка підприємства : навчальний посібник / В. В. Козик та ін. Львів : Вид-во «Простір–М», 2017. 406 с.
7. Хміль Ф.І. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2003. 608 с.
8. Загірняк Д.М. Організаційне забезпечення стратегічного вибору підприємства : монографія. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2004. 191 с.
9. Ястремська О.М., Яковенко К.В., Томах В.В. Організаційне забезпечення якості трудової діяльності керівників промислових підприємств : монографія. Харків : ХНЕУ, 2009. 328 с.
10. Саймон Г., Марч Дж. Организации. *Личность, культура и общество*. 2004. Вип. 1 (21). С. 252–302.
11. Чорна Л.О. Сучасна парадигма побудови ефективних організаційних структур управління підприємством. *Ефективна*

*економіка.* 2014. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3705> (дата звернення 18.10.2022).

12. Кулакова С.Ю., Журавель Є.І. Теоретичні аспекти побудови оптимальної організаційної структури управління підприємством. *Ефективна економіка.* 2014. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3502> (дата звернення 08.09.2022).

13. Пінчук Т.А. Особливості впливу факторів на організаційну структуру підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* 2015. Вип. 10. Ч. 4. С. 36–40.

### **References:**

1. Vilhutska R. B. (2013). Faktory, yaki vplyvaiut na orhanizatsiini struktury v systemi investytsiinoho menedzhmentu pidpryiemstva [Factors that affect the organizational structures in the investment management system of the enterprise]. *Investments: practice and experience*, no. 20. pp. 47–52.
2. Bobrovnyk V. M. (2009). Otsinka rivnia adaptyvnosti orhanizatsiinoi struktury upravlinnia avtotransportnymy pidpryiemstva [Assessment of the level of adaptability of the organizational management structure of motor transport enterprises]. *Bulletin of Khmelnytsky National University*, vol. 3, no. 6. pp. 173–178.
3. Monastyrskyi H. L. (2019). Teoriia orhanizatsii [Theory of organization]. Ternopil : «Krok». (in Ukrainian)
4. Ansoff H. (2007) *Strategic Management*. London : Palgrave Macmillan.
5. OShonnessy Dzh. (2001) *Pryntsypi orhanyzatsyy upravleniya fyrmoi* [Principles of company management organisation]. Moskva : MT Press. (in Russian)

6. Kozyk V. V. ta in. (2017) *Ekonomika pidpryiemstva* [Economics of the enterprise]. Lviv : «Prostir–M». (in Ukrainian)
7. Khmil F. I. (2003) *Osnovy menedzhmentu* [Management basics]. Kyiv : Akademvydav. (in Ukrainian)
8. Zahirniak D. M. (2004) *Orhanizatsiine zabezpechennia stratehichnoho vyboru pidpryiemstva* [Organizational support of the enterprise strategic choice]. Luhansk : SNU im. V. Dalia. (in Ukrainian)
9. Iastremska O. M., Yakovenko K. V., Tomakh V. V. (2009) *Orhanizatsiine zabezpechennia yakosti trudovoi diialnosti kerivnykiv promyslovykh pidpryiemstv* [Organizational support of quality of industrial enterprises' managers labor activity ]. Kharkiv : KhNEU. (in Ukrainian)
10. Saimon H., March Dzh. (2004) *Orhanyzatsyy* [Organizations]. *Person, culture and society*, vol. 1 (21). (in Russian)
11. Chorna L. O. (2014) *Suchasna paradyhma pobudovy efektyvnykh orhanizatsiinykh struktur upravlinnia pidpryiemstvom* [Modern paradigm of building effective organizational structures of enterprise management]. *Effective economy*, no. 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3705> .
12. Kulakova S. Yu., Zhuravel Ye. I. (2014) *Teoretychni aspekty pobudovy optymalnoi orhanizatsiinoi struktury upravlinnia pidpryiemstvom* [Theoretical aspects of building an optimal organizational structure of enterprise management]. *Effective economy*, no. 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3502> .
13. Pinchuk T. A. (2015) *Osoblyvosti vplyvu faktoriv na orhanizatsiinu strukturu pidpryiemstva* [Features of the factors influence on the enterprise organizational structure]. *Bulletin of Khmelnytsky National University*, vol. 10. p. 4. pp. 36–40.