

УДК 658:004

<https://doi.org/10.32342/3041-2153-2024-2-37-1>

В.В. БУЛЕЙЧЕНКО,

аспірант

*Університету імені Альфреда Нобеля,
м. Дніпро (Україна)*

<https://orcid.org/0009-0006-1699-0637>

В.А. ПАВЛОВА,

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту
Університету імені Альфреда Нобеля,
м. Дніпро (Україна)*

<https://orcid.org/0000-0002-6762-8041>

ПОБУДОВА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА ЗА ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНИМ ПІДХОДОМ В УМОВАХ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ

У статті розглядаються особливості вибору та побудови сучасних організаційних структур управління підприємствами. На підставі систематизації сучасних концепцій формування типів організаційних структур управління виділено найбільш прийнятні структури за процесно-орієнтовних моделей розвитку підприємств та впливу на вибір диджиталізації основних процесів діяльності. Встановлено, що формування організаційних структур управління слід розглядати через призму горизонтальних (плоских), вертикальних та гнучких ієрархій.

Досліджено тренди використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах щодо можливостей здійснення диджиталізації та її впливу на економічний розвиток. Проаналізовано ступінь доступу вітчизняних підприємств до мережі Інтернет та використання фіксованого доступу до нього, а також частку зайнятих працівників, які мають доступ до мережі Інтернет найманих фахівців, для яких інформаційно-комунікаційних технології є основною роботою.

Розглянуто особливості плоскої ієрархії та виділено її основні характеристики. Встановлено, що вертикальна ієрархія в організаційній структурі управління підприємством є типовою та традиційною моделлю управління, визначено переваги і недоліки структури. Виділено характеристики вертикальної ієрархії. Виокремлено як сучасну організаційну структуру гнучку ієрархію, що позиціонується як адаптивна структура, яка відрізняється більшою гнучкістю у взаємодії між різними рівнями управління. Основними типами адаптивних організаційних структур управління є матричні, проектні, програмно-цільові та координаційні структури.

Співставлено особливості типів організаційних структур управління підприємством за процесно-орієнтованим підходом та виділено ряд характеристик позитивного впливу диджиталізації на їх вибір.

Досліджено недоліки плоских, вертикальних й гнучких ієрархій та доведено, що для забезпечення динамічного прогресивного розвитку суб'єктів господарювання доцільним є комбінунвання елементів різних структур.

Ключові слова: *організаційна структура, підприємство, управління, процесно-орієнтований підхід, диджиталізація, ієрархія*

JEL classification: *D04, D23, M21, O12*

The article examines the peculiarities of choosing and building modern organizational structures of enterprise management. On the basis of the systematization of modern concepts of the formation of types of organizational management structures, the most acceptable structures for process-oriented models of enterprise development and the influence on the choice of digitalization of the main activity processes were selected. It was established that the formation of organizational management structures should be considered through the prism of horizontal (flat), vertical and flexible hierarchies.

Trends in the use of information and communication technologies at enterprises have been studied regarding the possibilities of digitalization and its impact on economic development. The degree of access of domestic enterprises to the Internet and the use of fixed access to it, as well as the share of employed workers who have access to the Internet of hired specialists for whom information and communication technologies are the main job, are analyzed.

The peculiarities of the flat hierarchy are considered and its main characteristics are highlighted. It was established that the vertical hierarchy in the organizational structure of enterprise management is a typical and traditional model of management, and the advantages and disadvantages of the structure were determined. The characteristics of the vertical hierarchy are highlighted. A flexible hierarchy positioned as an adaptive structure, characterized by greater flexibility in the interaction between different levels of management, is singled out as a modern organizational structure. The main types of adaptive organizational management structures are matrix, project, program-target and coordination structures.

The peculiarities of the types of organizational structures of enterprise management according to the process-oriented approach are compared and a number of characteristics of the positive influence of digitalization on their choice are highlighted.

The shortcomings of flat, vertical and flexible hierarchies were studied and it was proved that to ensure the dynamic progressive development of economic entities, it is advisable to combine elements of different structures.

Key words: *organizational structure, enterprise, management, process-oriented approach, digitization, hierarchy*

JEL classification: *D04, D23, M21, O12*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасний етап розвитку суб'єктів господарювання характеризується пошуком ефективних методів ведення діяльності. Серед них виділяється застосування процесно-орієнтованої моделі (BPM – Business Process Models) розвитку підприємства. За концепцією її створення важливим є розподіл зон відповідальності в межах процесів, що є складовими визначеної моделі та особами, які беруть участь в її реалізації. Тому управління бізнес-процесами стає одним з важелів ефективного функціонування моделі розвитку господарюючого суб'єкта, а механізмом для досягнення цілей – організаційна структура управління.

Погоджуючись з тим, що організаційна структура є системою, що конкретизує відповідну ієрархію на підприємстві, розподіл обов'язків

та взаємодію між окремими працівниками й підрозділами [1-4] та використовуючи підходи науковців і практиків щодо вибору адекватних типів ієрархічної структури для ухвалення та реалізації управлінських рішень з метою досягнення бізнес-цілей [5-8], спробуємо виділити сучасні типи організаційної структури управління підприємством за процесно-орієнтованим підходом.

Поряд з іншими факторами на вибір організаційної структури впливають готовність, стан та можливості диджиталізації, як процесу модернізації способів отримання й трансформації інформації про діяльність суб'єктів господарювання. Загальні тренди використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах показують можливості для впровадження інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах завдяки наявності доступу до мережі Інтернет та використання фіксованого доступу до нього [9]. В той же час частка зайнятих працівників, які мають доступ до мережі Інтернет, значно нижча порівняно з можливостями підприємства, а частка найманих фахівців, для яких інформаційно-комунікаційних технології є основною роботою, не досягає третини в загальній кількості підприємств (рис. 1).

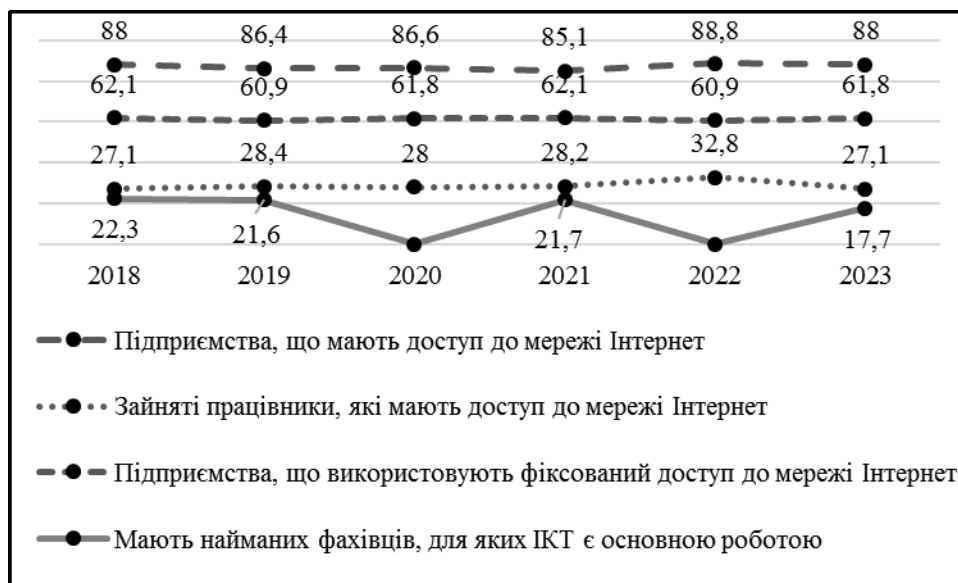


Рис. 1. Частка підприємств у загальній кількості підприємств в розрізі використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах у 2018-2023 рр., %

Побудовано авторами за: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

Частка кількості підприємств, що проводять онлайн-заходи за допомогою мережі Інтернет у режимі реального часу, у загальній кількості підприємств у 2023 р. становить 30,2%. Частку підприємств, що використовують програмне забезпечення для планування ресурсів підприємства (ERP) у

2022 р. визначено на рівні 5,9%, а для управління відносинами з клієнтами (CRM) – 3,0%. Частка підприємств, що використовують технології штучного інтелекту, у загальній кількості підприємств у 2022 р. становить 5,4%, у тому числі для виробничих процесів – 2,1%; для управління підприємствами – 1,8%, а для управління персоналом або підбору персоналу – не більше 1,5%.

Отже, статистична інформація свідчить про суттєві проблеми здійснення диджиталізації в Україні, що стримує економічний розвиток. Це впливає на вибір і побудову організаційних структур в сучасних компаніях, а відповідно й їх моделі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення досліджуваної проблеми, та виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття. Дослідження організаційної структури управління, її сутності, класифікації, особливостей побудови, питань удосконалення та оптимізації представлено у працях вчених і практиків, серед яких: О. Ващенко [15], В. Вороніна [4], В. Воронкова [11], М. Дорошенко [4], О. Гуторов [6], О. Гуторова [6], Є. Журавель [10], С. Кулакова [10], М. Кудінова [5], О. Леонов [7], Т. Леонова [7], Т. Моїсеєнко [12], Т. Наливайко [13], В. Нікітенко [11], А. Рибалка [5], В. Рябцев [8], С. Чимшит [8], Л. Чорна [16], О. Чубач [5], О. Щербина [14] та ін.

Разом з тим, існує необхідність подальших досліджень в контексті побудови організаційної структури за плоскою, вертикальною та гнучкою ієрархією, виділення переваг і недоліків вибраних моделей та визначення впливу диджиталізації на кожен з них.

Формулювання цілей статті. Метою статті є систематизація підходів до вибору типу організаційної структури управління підприємством залежно від стратегії розвитку та завдань підприємства, використовуючи процесно-орієнтовний підхід та враховуючи вплив диджиталізації на підвищення ефективності бізнес-процесів та вибір процесно-орієнтованих моделей для розвитку бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Огляд сучасних концепцій формування типів організаційних структур управління підприємством [4-8], дослідження особливостей побудови [10-11] та впливу на них цифровізації дозволяють констатувати, що формування організаційних структур управління слід розглядати через призму горизонтальних (плоских), вертикальних та гнучких ієрархій. В цьому сенсі слід погодитися з [11], що в основу визначення організаційної структури управління підприємством покладено розподіл функціональних обов'язків і відповідальності між структурними підрозділами підприємства на вертикальному й горизонтальному рівнях управління. Цей принцип буде використано в наших подальших дослідженнях з акцентом на вплив диджиталізації на побудову організаційної структури. Слід погодитися з [12], що сучасні організаційні структури, орієнтовані на управління через бізнес-процеси, а тому для процесно-орієнтованих організацій їх побудова є одним з визначальних процесів та з [13] стосовно адаптації організаційних структур до вимог часу.

Тож, на підставі наведеного вище розглянемо структури, які, на наш погляд, притаманні управлінню сучасним підприємством.

Плоска ієрархія в організаційній структурі управління підприємством (також відома як «пласка організаційна структура» або «холакратія» [14]) являє собою таку модель управління, в якій ієрархічні рівні та кількість керівних посад обмежені, а тому створюється враження, що організація має менше рівнів управління або вони є менш вираженими порівняно з традиційною вертикальною ієрархією [5]. Використовуючи підходи [6-7] та на підставі власних висновків у плоскій ієрархії підприємства можна виділити такі основні характеристики: малорівневе керівництво; підвищена гнучкість; збільшена автономія; зниження витрат на управління; підвищення ініціативи співробітників; полегшення співпраці та командної роботи; більше комунікацій співробітників та між ними і клієнтами, партнерами; швидке прийняття рішень; збереження важливих рішень на місцях; більше уваги до розвитку працівників; залучення та збереження талановитого персоналу; покращення реакції на потреби клієнтів; можливість швидкого реагування на зміни в ринкових умовах; орієнтир на впровадження інновацій; зниження бюрократії; розширення повноважень тощо.

Холакратія або, так звана «організація майбутнього», поки що для України малоймовірна, оскільки відкритість інформації про діяльність компаній досить обмежена для працівників. Проте, впровадження «пласкої» системи управління дозволяє забезпечувати швидке реагування на зміни зовнішнього середовища й запити клієнтів, що є однією з найбільш суттєвих переваг такої системи. В умовах розвитку вітчизняного бізнесу модель холакратії прийнятна для малих і середніх підприємств у сфері послуг, для яких основною функцією є задоволення потреб споживачів, а, отже, спілкування з ними.

Вертикальна ієрархія в організаційній структурі управління підприємством, на відміну від плоскої системи, має особливості, за якими влада, контроль і прийняття рішень розподілені відповідно до ієрархічних рівнів, від найвищого рівня (зазвичай, ТОП-керівництво) до найнижчого рівня (працівники) [10]. Це найбільш типова та традиційна модель управління.

Відповідно до [3], у вертикальній структурі управління підприємством здійснюється контроль вищих рівнів над нижчими, тому цей тип структури також відомий як вертикальна ієрархія, деревоподібна організація або бюрократична структура. Централізація (концентрація влади в єдиних руках (наприклад, у генерального директора чи голови правління) або в органі управління (наприклад, ради директорів)) є однією з основних характеристик вертикальної структури управління. Такий тип структури підприємства зазвичай обирають більшість власників компаній, а також державні установи та організації у сфері транспорту чи зв'язку. Держава є прикладом типової вертикальної структури управління. Крім того, у вертикальній структурі управління нижнім рівнем є рядові співробітники, які не мають широти повноважень і статусу, і ніхто їм не підкоряється. Вони становлять більшість в компанії і не мають влади, але впливають на результати діяльності підприємства. До них належать, наприклад, робітники на виробництві, продавці в магазинах, офіціанти в ресторанах тощо. Хоча вони не впливають на прийняття стратегічних рішень, вони мають значний вплив на практичне виконання завдань. Верхівкою ж вертикальної структури

є вельми обмежене число осіб, які мають найвищий статус і широту повноважень, такі як керівництво або голова компанії. На них покладена максимальна відповідальність за прийняття стратегічних рішень і контроль над усіма нижчими рівнями підприємства, і це призводить до великого навантаження. Між фундаментом і вершиною вертикальної структури розташовані проміжні ланки управління, такі як бригадири, керівники відділів, начальники підрозділів і вищі менеджери. Вони володіють як статусом, так і повноваженнями та впливають на якість і мотивацію нижніх рівнів структури. Кількість рівнів між фундаментом і вершиною визначає «висоту» ієрархії. Чим більше компанія, тим більше середніх рівнів і значніша «висота». Корпорації з високою ієрархією, як правило, мають більш формалізовану структуру зі стандартами і правилами, які регулюють функціонування підприємства. У таких компаніях керівництво не завжди має зв'язок із потребами споживачів через віддаленість від нижнього рівня підприємства [3].

Дослідження дозволяють виділити характеристиками вертикальної ієрархії: чітка ієрархія; централізоване прийняття рішень; однонаправленість інформації; структурованість та стабільність; обмежена самостійність співробітників; зменшена гнучкість; бюрократія; велика кількість рівнів управління; класична організаційна структура; послідовність та підконтрольність; збереження інституційних знань; спеціалізація ролей; підкреслення авторитету та лідерства; добре встановлені ролі та обов'язки; суворі необхідність контролю і стандартизації; можливість забезпечення стабільності та надійності; збереження корпоративних цінностей та культури; орієнтир на впровадження інновацій через призму більш детального підходу необхідності внесення змін в існуючу модель процесно-орієнтованого підприємства; більш повільне реагування на зміни в ринкових умовах порівняно з плоскою (горизонтальною) моделлю управління процесно-орієнтованого підприємства; самостійне виховання талановитого персоналу (визначення з місцем роботи та посадою, навчання, просування) тощо.

Гнучка ієрархія (також відома як «гнучка організаційна структура» або «адаптивна структура») в організаційній структурі управління підприємством є моделлю, яка відрізняється від традиційних вертикальної та плоскої ієрархій тим, що в ній менш суворі окреслені лінії командування та більше гнучкості у взаємодії між різними рівнями управління [15]. Головна ідея гнучкої ієрархії полягає в тому, щоб спростити бюрократію, збільшити ефективність та сприяти інноваціям в організації.

За думкою [15], адаптивні структури управління вирізняються гнучкістю і пристосованістю до мінливих зовнішніх факторів. Акцент спрямований на творчість та суттєвий аспект діяльності, що виходить за межі формальних правил і процедур. Виділяють, як правило, такі основні типи адаптивних організаційних структур управління: матричні, проектні, програмно-цільові та координаційні [6-7]. Особливості адаптивних структур управління проявляються в їхній готовності до роботи в нестабільних умовах, коли проблеми стають складними і їх неможливо розкласти на окремі елементи або розподілити між окремими фахівцями. У таких структурах співробітники повинні приймати рішення, виходячи з загального контексту

завдань та діяльності підприємства. Крім того, працівники взаємодіють як по горизонталі, так і по вертикалі, а це означає, що система сприяє співробітництву, обходячи ієрархічні обмеження. Саме в таких умовах заохочується ініціатива та творчий підхід до вирішення завдань [15].

Зазначена модель організаційної структури управління підходить для компаній, які прагнуть поєднувати переваги плоскої або вертикальної ієрархії з більшою гнучкістю та сприятливістю адаптації до змін. Вона стає підґрунтям для мотивації ініціативних співробітників та сприяє розвитку більшої інноваційної та ефективної організаційної культури. Гнучка ієрархія може бути прийнятною для організацій, які працюють у швидкозмінних галузях, де необхідна швидка адаптація та інновації. Однак важливо пам'ятати, що гнучка ієрархія вимагає певних культурних та організаційних змін для успішного впровадження.

Наші спостереження та власний досвід показують, що сучасний бізнес прагне бути максимально структурованим та послідовним, а тому і використовує вертикальну або, принаймні, з плоску ієрархію. Цей факт підтверджено бажанням власників бізнесів «максимально відійти від справ» і лише «отримувати плоди» від його діяльності та, при цьому, знайти ту «чарівну кнопку», натиснувши на яку один або декілька раз на добу всі поточні питання підлеглих будуть вирішені, а реальну «і тільки позитивну динаміку розвитку компанії буде виведено на екран». При цьому, власники також хотіли б максимально розуміти, що відбувається з їх бізнесом та контролювати його. А досягти цього можливо лише тільки при повному розумінні та точному налаштування чіткої та зрозумілої послідовності дій для вирішення максимальної кількості робочих та управлінських питань. Але динамічний прогресивний розвиток цифрових технологій, прогресуючі зміни в законодавчій базі з новими вимогами та інноваційність конкурентів не дають можливості виконати те єдине налаштування, постійно «збирати плоди» та, відпочиваючи, керувати бізнесом.

Співставлення наведених вище особливостей типів організаційних структур управління підприємством за процесно-орієнтованим підходом та впливом диджиталізації на їх вибір дозволила виділити ряд характеристик її позитивного впливу (табл. 1).

Таблиця 1

Позитивний вплив диджиталізації на організаційну структуру управління підприємством

Типи структур	Позитивні результати впливу диджиталізації
Горизонтальна (плоска) ієрархія	Плоский керівний шар Динамічні команди і проекти Зростання доступності інформації Гнучкість і мобільність Децентралізація прийняття рішень Спрощення комунікацій Самоорганізація Віртуальні робочі групи Аналітика та дані Зменшення бюрократії

Закінчення табл. 1

Типи структур	Позитивні результати впливу диджиталізації
Вертикальна ієрархія	Вертикальний керівний шар Забезпечення прозорості Ефективність управління процесами Покращена комунікація Зростання гнучкості у прийнятті рішень Більша гнучкість у виборі робочих методів Зменшення бюрократії Автоматизація рутинних завдань Адаптація до змін Зменшення географічних обмежень Збільшення кількості доступних каналів зв'язку та розвиток інтернет-комунікацій Збільшена доступність інформації та швидкість доступу до інформації Дистанційна робота Системи управління відносинами з клієнтами (CRM) Аналіз продуктивності і результативності Забезпечення безпеки даних
Гнучка ієрархія	Вертикальний керівний шар Горизонтальний керівний шар Адаптивність Зростання продуктивності Постійне навчання і розвиток Постійне оновлення процесів Інновації та експерименти Збільшена масштабованість Відкритість для зовнішнього співробітництва

Складено авторами

Поряд з перевагами кожної з розглянутих структур управління підприємством, є сенс розглянути їх недоліки. Зокрема, плоска ієрархія підходить не для кожного типу організації та індустрії. Вона може бути ефективною для стартапів, інноваційних компаній та тих, хто шукає більшу гнучкість та швидкість у вирішенні проблем. Однак для більшості організацій або традиційних галузей вертикальна чи гнучка ієрархія може бути більш доцільною. Важливо враховувати специфіку бізнесу та конкретні потреби перед внесенням змін в організаційну структуру. Вертикальна ієрархія має обмеження, особливо в сучасному швидкозмінному бізнес-середовищі. У багатьох випадках організації шукають більш гнучкі та адаптивні моделі організаційного управління, які дозволять їм ефективніше реагувати на зміни. Діяльність багатьох підприємств, як правило, не є унікальною, але принципи керування, хоча і можна віднести до однієї з вищенаведених структур, не будуть ідеальними в багатьох випадках. Причиною тому є, як внутрішні фактори (вид діяльності, фінансові можливості, організаційні здібності тощо), так і зовнішні фактори, такі, як місце розташування, наявність та вартість робочої сили, законодавча база, наявність та купівельна спроможність клієнтів, логістична складова тощо. Тому деякі компанії

комбінують елементи вертикальної ієрархії з іншими моделями, такими як плоскі ієрархії або гнучкі мережеві структури чи за [16] – гібридні організаційні структури.

Занадниміркуванням, будь-який бізнес який прагне розвитку, незалежно від обраної моделі, має коригувати процесно-орієнтовану модель, залежно від впливу диджиталізації на їх вибір. Зокрема, цьому сприяє необхідність: автоматизації процесів та/або підвищення ступеня автоматизації; покращення оперативної ефективності; забезпечення спроможності адаптації к змінам; покращення взаємодії з клієнтами; збільшення доступності даних; інтеграції різних систем і даних; моніторингу та аналізу реального часу; гнучкості та швидкості внесення змін; підвищення ефективності рішень; зниження ризику та підвищення безпеки; підвищення якості продуктів і послуг; вдосконалення внутрішньої комунікації; зниження витрат; покращення відкритості та прозорості; оптимізації ланцюга постачання; розвитку нових бізнес-моделей; підвищення клієнтського досвіду; постійного вдосконалення тощо.

Висновки. Таким чином, можна дійти висновку, що диджиталізація стає необхідністю практично для сфер життєдіяльності, оскільки дозволяє підвищити ефективність, зручність і доступність багатьох процесів та послуг. Вона впливає на економіку, суспільство, бізнес і технологічний прогрес у всьому світі. Диджиталізація, що є невід’ємною частиною процесно-орієнтованих моделей, на сучасному етапі визначає темпи розвитку та трансформує спосіб життя, роботу та бізнес. Диджиталізація не лише змінює оточення, але й створює нові можливості для інноваційності та розвитку. Цифровізація трансформувала бізнес-ландшафт, виділивши моделі, спрямовані на процеси, як більш важливі порівняно з традиційними. Процесно-орієнтовані моделі, що базуються на використанні потужності інформаційно-комунікаційних технологій, даних та автоматизації для оптимізації операцій, покращення досвіду клієнта та зміцнення/підвищення конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації. По мірі того, як бізнеси продовжують розвиватися відповідно до умов диджиталізації, вибір та адаптація організаційних структур управління підприємством, орієнтованих на процеси, залишається ключовим стратегічним завданням для кожного суб’єкта господарювання.

Подальші дослідження будуть пов’язані з дослідженням ефективності структурних змін в процесно-орієнтованих моделях розвитку підприємств через диджиталізацію бізнесу.

Список використаних джерел

1. Організаційна структура та її візуалізація. URL: <https://hurma.work/blog/organizacijna-struktura-ta-yiyi-vizualizacziya/>
2. 10 типів організаційних структур компаній. URL: <https://worksection.com/ua/blog/10-types-of-organizational-structures-for-companies.html>
3. Як організувати структуру підприємства: актуальні види і формати. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/yak-organizuvati-strukturu-pidpriyemstva-aktualni-vidi-i-formati>

4. Дорошенко М.П., Вороніна В.Л. Організаційна структура управління: сутність та класифікація. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. 2019. Т. 30(69), № 5(1). С. 52-56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30%2869%29_5%281%29_12
5. Кудінова М.М., Рибалка А.С., Чубач О.Р. Підвищення ефективності управління підприємством шляхом удосконалення організаційної структури. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Випуск 3(14). С. 199-205. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/14_2018/36.pdf
6. Гуторов О.І., Гуторова О.О. Побудова організації та основні типи організаційних структур управління. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва*. 2018. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2018_4_20
7. Леонов О., Леонова Т. Теорія організації та організаційні структури сучасного корпоративного управління. *Економіка та суспільство*. 2023. №54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2718/2633>
8. Рябцев В., Чимшит С. Організаційна структура управління центром корпоративного партнерства з урахуванням принципів сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. №64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-119>
9. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
10. 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>
11. Воронкова В.Г., Нікітенко В.О. Філософія цифрової людини і цифрового суспільства: теорія і практика: монографія. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2022. 460 с.
12. Моїсеєнко Т.Є. Особливості побудови організаційних структур у процесно-орієнтованих організаціях. *Вісник Національного авіаційного університету*. 2013. № 3. URL: <https://jrnl.nau.edu.ua/index.php/SR/issue/view/344>
13. Наливайко Т. Еволюційна детермінація організаційних структур управління. *Економічний дискурс*. 2021. №1(4). С. 64-74. URL: <http://ed.pdatu.edu.ua/article/view/234442>
14. Щербина О.В. Від ієрархії до холакратії: еволюційна чи революційна зміна принципів управління. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту*: зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф., 19-20 квітня 2018 р. К.: КНЕУ, 2018. 503 с. С. 141-145.
15. Ващенко О.П. Теорія та практика побудови організаційних систем управління. Київ: Держ. ун-т телекомунікацій, 2017. 112 с.
16. 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>

References

1. Orhanizatsiyna struktura ta yiyi vizualizatsiya [Organizational structure and its visualization]. URL: <https://hurma.work/blog/organizacziyna-struktura-ta-yiyi-vizualizacziya/> (Accessed 22 October 2024) (in Ukrainian).

2. 10 typiv orhanizatsiynykh struktur kompaniy [10 types of organizational structures of companies]. URL: <https://worksection.com/ua/blog/10-types-of-organizational-structures-for-companies.html> (Accessed 22 October 2024) (in Ukrainian).

3. Yak orhanizuvaty strukturu pidpryyemstva: aktual'ni vydy i formaty [How to organize the structure of the enterprise: current types and formats]. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/yak-organizuvati-strukturu-pidpryyemstva-aktualni-vidi-i-formaty> (Accessed 22 October 2024) (in Ukrainian).

4. Doroshenko, M.P., Voronina, V.L. (2019). *Orhanizatsiyna struktura upravlinnya: sutnist' ta klasyfikatsiya* [Organizational management structure: essence and classification]. *Vcheni zapysky Tavriys'koho natsional'noho universytetu imeni V.I. Vernadskoho*. [Scientific notes of the National university of Tavri named after V. I. Vernadskyi], volumen 30(69), no 5(1), pp. 52-56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30%2869%29_5%281%29_12 (Accessed 23 October 2024) (in Ukrainian).

5. Kudinova, M.M., Rybalka, A.S., Chubach, O.R. (2018). *Pidvyshchennya efektyvnosti upravlinnya pidpryyemstvom shlyakhom udoskonalennya orhanizatsiynoyi struktury* [Increasing the efficiency of enterprise management by improving the organizational structure]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnya* [Eastern Europe: Economy, Business and Management], no 3(14), pp. 199-205. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/14_2018/36.pdf (Accessed 23 October 2024) (in Ukrainian).

6. Gutorov, O.I., Gutorova, O.O. (2018). *Pobudova orhanizatsiyi ta osnovni typy orhanizatsiynykh struktur upravlinnya* [Organizational structure and main types of organizational management structures]. *Visnyk KHNAU im. V.V. Dokuchayeva*. [Bulletin of the KHNAU named after V.V. Dokuchaev]. Issue 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2018_4_20 (Accessed 24 October 2024) (in Ukrainian).

7. Leonov, O., Leonova, T. (2023). *Teoriya orhanizatsiyi ta orhanizatsiyni struktury suchasnoho korporatyvnoho upravlinnya* [Theory of organization and organizational structures of modern corporate management]. *Ekonomika ta suspilstvo*. [Economy and society]. Issue 54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2718/2633> (Accessed 24 October 2024) (in Ukrainian).

8. Ryabtsev, V., Chimshit, S. (2024). *Orhanizatsiyna struktura upravlinnya tsentrom korporatyvnoho partnerstva z urakhuvannyam pryntsypiv staloho rozvytku* [Organizational structure of the management of the corporate partnership center taking into account the principles of sustainable development]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and society]. Issue 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-119> (Accessed 24 October 2024) (in Ukrainian).

9. Official site of the State Statistics Service of Ukraine. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 24 October 2024)

10. Kulakova, S.Yu., Zhuravel, E.I. (2014). *Teoretychni aspekty pobudovy optymal'noyi orhanizatsiynoyi struktury upravlinnya pidpryyemstvom* [Theoretical aspects of building an optimal organizational structure of enterprise management]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy]. Issue 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3502> (Accessed 24 October 2024) (in Ukrainian).

11. Voronkova, V.G., Nikitenko, V.O. (2022). *Filosofiya tsyfrovoyi lyudyny i tsyfrovoho suspil'stva: teoriya i praktyka: monohrafiya* [Philosophy of digital man and digital society: theory and practice: monograph]. Zaporizhzhia: «Helvetika» Publishing Domus, 460 p. (in Ukrainian).

12. Moiseyenko, T.E. (2013). *Osoblyvosti pobudovy orhanizatsiynykh struktur u protsesno-oriyentovanykh orhanizatsiy* [Peculiarities of building organizational structures in process-oriented organizations]. *Bulletin of the National Aviation University*. Issue 3. URL: <https://jrnل.nau.edu.ua/index.php/SR/issue/view/344> (Accessed 25 October 2024) (in Ukrainian).

13. Nalyvaiko, T. (2021). *Evolutsiyna determinatsiya orhanizatsiynykh struktur upravlinnya* [Evolutionary determination of organizational management structures]. *Ekonomichnyy dyskurs* [Economic discourse], no 1(4), pp. 64-74. URL: <http://ed.pdatu.edu.ua/article/view/234442> (Accessed 25 October 2024) (in Ukrainian).

14. Shcherbina, O.V. (2018). *Vid iyerarkhiyi do kholakratsiyi: evolyutsiyna chy revolyutsiyna zmina pryntsyviv upravlinnya* [From hierarchy to holacracy: evolutionary or revolutionary change in management principles]. *Stratehichni imperatyvy suchasnoho menedzhmentu* [Strategic imperatives of modern management]: Proc. 4th Int. Conf., Kyiv, pp. 141-145 (in Ukrainian).

15. Vashchenko, O.P. (2017). *Teoriya ta praktyka pobudovy orhanizatsiynykh system upravlinnya* [Theory and practice of building organizational management systems]. Kyiv. Civitas Universitas Telecommunicationum, 112 p. (in Ukrainian).

16. Chorna, L.O. (2014). *Suchasna paradyhma pobudovy efektyvnykh orhanizatsiynykh struktur upravlinnya pidpryyemstvom* [The modern paradigm of building effective organizational structures of enterprise management]. *Efektyvna ekonomika* [Efficient economy]. Issue 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3705> (Accessed 25 October 2024) (in Ukrainian).

STRUCTURE OF THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF THE ENTERPRISE ACCORDING TO A PROCESS-ORIENTED APPROACH IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION

Viktor V. Buleichenko, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

E-mail: bulvictor2@gmail.com

Valentyna A. Pavlova, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

E-mail: pavlova@duan.edu.ua

<https://doi.org/10.32342/3041-2153-2024-2-37-1>

Key words: *organizational structure, enterprise, management, process-oriented approach, digitization, hierarchy*

JEL classification: *F02, F13, F15, F21*

The article examines the features of choosing and building modern organizational structures of enterprise management. On the basis of the systematization of modern concepts of the formation of types of organizational structures of enterprise management, the most acceptable structures according to the process-oriented models of enterprise development and the influence on the choice of digitalization of the main activity processes were selected. It was established that the formation of organizational management structures should be considered through the prism of horizontal (flat), vertical and flexible hierarchies.

Trends in the use of information and communication technologies at enterprises have been studied regarding the possibilities of digitalization and its impact on economic development.

The degree of access of domestic enterprises to the Internet and the use of fixed access to it, as well as the share of employed workers who have access to the Internet of hired specialists for whom information and communication technologies are the main job, are analyzed.

The peculiarities of the flat hierarchy are considered and its main characteristics are highlighted. In Ukraine, the openness of information about the company's activities is quite limited for employees, and therefore the introduction of holacracy, which is acceptable for small and medium-sized enterprises in the service sector, is promising in the future. It was established that the vertical hierarchy in the organizational structure of enterprise management is a typical and traditional model of management, the advantages and disadvantages of the structure were determined. The concentration of power in the owner is one of the main characteristics of a vertical management structure, so owners usually choose this type of enterprise management structure. The characteristics of the vertical hierarchy are highlighted. A flexible hierarchy positioned as an adaptive structure, characterized by greater flexibility in the interaction between different levels of management, is singled out as a modern organizational structure. The main types of adaptive organizational management structures are matrix, project, program-target and coordination.

The peculiarities of the types of organizational structures of enterprise management according to the process-oriented approach are compared and a number of characteristics of the positive influence of digitalization on their choice are highlighted. Demonstrably positive results of the impact of digitalization on the horizontal, vertical and flexible organizational structure of enterprise management.

The shortcomings of flat, vertical and flexible hierarchies were studied and it was proved that in order to ensure the dynamic and progressive development of business entities, it is expedient to combine elements of different structures.

Одержано 16.10.2024.