

УДК 65.015.3

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.43.88

ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

ВЕЛИЧКО Я. І., асистент.

E-mail: yana0505050@gmail.com, ORCID: 0000-0002-0754-9990

ГЕТЬМАН О. О., кандидат економічних наук, доцент.

E-mail: getman.olga.actinon@gmail.com, Scopus Author ID: 57208028604,
ORCID: 0000-0003-4538-5736

Кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

***Анотація.** Оцінка та оптимізація організаційної структури управління підприємством (ОСУ) є важливим завданням для керівництва, оскільки ефективна ОСУ сприяє підвищенню загальної продуктивності, забезпечує чітку координацію дій персоналу та адаптацію підприємства до змін у зовнішньому середовищі. У цьому контексті ключовим фактором є розробка методик, що дозволяють всебічно оцінити структуру управління, враховуючи специфіку діяльності підприємства, його ринкове становище та стратегічні цілі.*

У ході написання наукової статті визначено, що об'єктами оцінки ОСУ є, з одного боку, управлінський персонал, організаційна структура, технології та інформаційне забезпечення, а з іншого - самі процеси управління, що формують ОСУ підприємства. Важливість оцінки управлінського персоналу полягає в тому, що від їх компетентності, досвіду та здатності до ефективної взаємодії значною мірою залежить успіх управлінської діяльності. Організаційна структура потребує аналізу з точки зору оптимального розподілу влади і відповідальності, ефективності комунікаційних процесів та гнучкості перед зовнішніми та внутрішніми змінами.

Проведений аналіз сучасних досліджень та публікацій у сфері управління вказує на існування значних прогалин у методиках оцінки ОСУ, особливо з точки зору інтегрованого підходу. Його основна ідея полягає в оцінці ОСУ за двома ключовими аспектами: ієрархічним і функціональним. Ієрархічна складова фокусується на структурі управління, комунікаційних ланцюгах та розподілі влади, в той час як функціональна складова аналізує, наскільки ефективно різні функціональні підрозділи підприємства досягають своїх цілей. Для оцінки ієрархічної складової ОСУ запропоновано включити коефіцієнт адаптивності організаційної структури і коефіцієнт ефективності комунікації через їхній вплив на управлінські процеси та ієрархічні відносини. Ці показники відображають здатність організації адаптуватися до зовнішніх змін та ефективність інформаційного потоку між рівнями управління, що є ключовими для координації діяльності й швидкої адаптації до нових умов, забезпечуючи відповідність організаційної структури вимогам сучасного бізнесу. Для оцінки функціональної складової ОСУ рекомендовано включити коефіцієнт ефективності використання ресурсів і коефіцієнт інноваційної активності, оскільки вони критично важливі для аналізу продуктивності та інноваційного потенціалу організації. Ці показники дозволяють оцінити, наскільки ефективно підрозділи використовують ресурси для досягнення цілей і наскільки активно вони займаються розробкою і впровадженням інновацій, що сприяє зростанню та конкурентоспроможності організації. Включення цих показників забезпечує більш глибоке розуміння функціональної ефективності організації та виявлення можливостей для покращення.

Використання розробленої в статті матриці дозволить візуалізувати результати оцінки ОСУ, ідентифікувати її сильні і слабкі сторони, а також виявити потенційні напрямки для розвитку та оптимізації. Матриця побудована на основі двовимірної площини, де осі відповідають ієрархічним та функціональним аспектам оцінки ОСУ. Кожна ось поділена на три рівні: високий, середній та низький, що дозволяє класифікувати оцінки ефективності ОСУ підприємства. На основі положення підсумкових інтегрованих показників у матриці можна визначити сектор, до якого належить організація, і на підставі цього розробляти специфічні рекомендації для покращення або підтримки її ОСУ.

Результати цього дослідження забезпечать керівництву організації потужний інструмент для глибокого аналізу та управління організаційною структурою, сприяючи підвищенню її ефективності та адаптивності до змін у зовнішньому бізнес-середовищі. Враховуючи індивідуальні особливості кожного підприємства, методика і матриця оцінки можуть бути адаптовані для забезпечення їхньої максимальної ефективності та придатності до конкретних умов і потреб підприємства.

Ключові слова: організаційна структура управління, оцінка організаційної структури управління, функціональна складова організаційної структури, ієрархічна складова організаційної структури, показники оцінки ОСУ

Постановка проблеми. У сучасному динамічному бізнес-середовищі, особливо в секторі автомобільного транспорту, ключову роль у забезпеченні успіху та стабільності підприємства відіграє його організаційна структура. Вона формує ієрархію та координацію між структурними одиницями, обумовлюючи процеси прийняття рішень, взаємодію і виконання завдань. Відтак детальний аналіз та оцінка ОСУ набувають особливої ваги для оптимізації бізнес-процесів автотранспортних підприємств.

Необхідність оцінки ОСУ зумовлена декількома чинниками. По-перше, активні зміни на ринку та в технологіях вимагають від компаній адаптації й удосконалення їх організаційних структур. По-друге, збільшення обсягів діяльності та складності операцій може призвести до втрати ефективності без належної організаційної структури. По-третє, сучасний бізнес вимагає від компаній високої гнучкості та оперативності управління, які можливі лише при оптимальній ОСУ. Нарешті, з точки зору економічної перспективи, ефективна ОСУ сприяє підвищенню продуктивності, зниженню витрат і зростанню прибутковості.

Отже, постає актуальне питання із забезпечення керівництва підприємства необхідними інструментами для оцінювання та аналізу ОСУ. Це допоможе виявити можливі недоліки і проблеми в її функціонуванні, забезпечить розробку оптимальних стратегій для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченням проблематики ОСУ, її будовою, аналізом та оцінкою, визначенням ефективності займалися такі вчені як: Баценко Л.М., Бойко Т.Ю., Вільгуцька Р.Б., Георгіаді Н.Г., Грант Р., Дмитренко А.І., Дудукало Г.О., Кожухівська Р.Б., Копитова І.В., Кочеткова Ю.Ю., Кудінова М.М., Лаптева В.В., Леонов О.О., Леонова Т.М., Лизньова А.Ю., Мескон М., Олексюк О.І., Осовська Г.В., Осовський О.А., Павловські Гжегож, Парубок Н.В., Петренко Л.А., Петренко С.А., Прудникова І.М., Рибалка А.С., Сладкевич В.П., Трейтяк М.М., Чубач О.Р., Швиданенко Г.О. та ін. У своїх дослідженнях автори аналізували різноманітні методологічні підходи та техніки оцінювання, проте маємо констатувати відсутність універсально прийнятої єдиної методики для оцінки організаційної структури управління, включно з конкретними критеріями та показниками, методами візуалізації аналітичних знахідок, виявленням ключових сильних і слабких аспектів ОСУ, а також ідентифікацією потенціалу для подальшого розвитку та оптимізації.

Згідно з Осовськими Г.В. та О.А., існують три ключові підходи до оцінювання ОСУ [1]: цільовий, системний і вибіркового. Цільовий підхід зосереджений на оцінці здатності організації досягати своїх цілей з мінімальними витратами, припускаючи, що цілі чітко визначені та їх прогрес вимірюваний. Системний підхід акцентує на адаптації організації до зовнішніх змін, вважаючи ефективність управління залежною від внутрішнього розподілу ресурсів і взаємодії учасників. Осовські Г.В. та О.А. зазначають, що системний підхід підходить для організацій, які надають соціальні послуги або діють у сфері державного управління, де пріоритетом є адаптація до зовнішніх умов [1]. Вибірковий підхід враховує «стратегічні складові» управління [2], виходячи з гіпотези Г. Саймона про необхідність задоволення інтересів різних підрозділів для запобігання конфліктам і підвищення ефективності діяльності, акцентуючи на збалансованості критеріїв для досягнення загальних організаційних цілей [3].

Зазначимо, що для оцінки діючої ОСУ важливе дослідження її в динаміці (моніторинг організаційних змін) та проведення порівняльного аналізу. Тож сформулювати систему показників, яка дозволить оцінити окремі характеристики організаційної структури

та порівняти їх з нормативними й еталонними, є необхідним завданням. Зокрема, серед важливих кількісних характеристик традиційно виділяють кількість ланок, ієрархічність (кількість шаблів), чіткість розмежування функцій і повноважень вертикально та горизонтально в системі управління підприємством. Якість структури визначається надійністю та організованістю, швидкістю прийняття і реалізації рішень тощо.

Згідно з Копитовою І.В. [4], критерії оцінки раціональності організаційної структури включають відповідність кількості виконавців об'єкта управлінських робіт, зосередження необхідних функцій на кожному рівні управління, відсутність паралелізму та дублювання функцій, оптимальне поєднання централізації та децентралізації, дотримання норм керованості.

Дослідження Дудукало Г.О. базується на кількісних показниках, таких як коефіцієнти дотримання норм керованості, співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання структурної централізації [5].

Щодо системи показників, що використовуються Швиданенком Г.О., Дмитренком А.І. та Олексюком О.І. [6], вона включає такі аспекти, як середня автономія структурного підрозділу, коефіцієнт контролю, показник кваліфікації управлінця, гнучкість організаційної структури тощо.

На основі проведеного аналізу встановлено, що ключовими елементами для дослідження в організаційній структурі управління є ієрархічні та функціональні компоненти. При аналізі ієрархічної структури увага дослідників звертається на кількість рівнів управління, розподіл владних повноважень, кваліфікацію персоналу та її відповідність займаним посадам, взаємозв'язок між відповідальністю і повноваженнями, а також ефективність інформаційної підтримки на кожному рівні управлінської структури [7].

При аналізі ієрархії управління важливо вивчити склад і кількість ступенів в апараті управління, розподіл повноважень між рівнями, рівень кваліфікації працівників та їхню відповідність посадам [7 - 9]. Аналіз ієрархії ОСУ базується на аналізі інформації, яка міститься у штатному розкладі та посадових інструкціях.

Аналіз функціональної структури ОСУ спрямований на визначення способу розподілу функціональних обов'язків в апараті

управління та виявлення особливостей виконання завдань у кожному підрозділі [7 - 9]. Для проведення аналізу функціональної структури управління зазвичай користуються матрицею розподілу функцій в апараті управління, запропонованою Осовським Г.В. і Осовським О.А. [1]. Ця матриця будується на підставі проведення спостережень у функціональних підрозділах, а також аналізу посадових інструкцій, положень про функціональні підрозділи та наказів щодо розподілу функціональних обов'язків.

Шляхом створення матриці функцій керівництва організація або інші зацікавлені особи можуть виконати кілька важливих завдань. Вони можуть проаналізувати, як розподілено функціональне навантаження між підрозділами та працівниками. Також, виявивши дублювання виконання будь-яких функцій, можна оптимізувати розподіл навантаження. Крім того, матриця дозволяє визначити дефіцит відповідальності для реалізації конкретних функцій та виявити проблемні зони в розподілі відповідальності. У ході аналізу функціональної структури здійснюється оцінка повноти охоплення функцій управління всіма підрозділами підприємства, оцінка оперативності та надійності організаційної структури.

Однак слід зауважити, що в аналізованих роботах не було враховано деякі ключові аспекти, такі як гнучкість організаційної структури у відповідь на зовнішні зміни, ефективність інформаційного обміну між різними рівнями ОСУ, ефективність використання ресурсів для досягнення цілей організації та спроможність до інновацій як індикатор довгострокового розвитку та адаптації ОСУ до змін у зовнішньому середовищі. Ці недоліки можуть обмежити здатність оцінки виявити потенційні можливості для оптимізації та розвитку, а також надати повне уявлення про ефективність й адаптивність ОСУ.

Невирішені складові загальної проблеми. Зважаючи на значний прогрес у дослідженні ОСУ, слід відзначити, що невирішеними залишаються питання точного визначення та обчислення конкретних показників для оцінки окремих аспектів організаційної структури управління. Це включає необхідність уточнення показників, які б враховували унікальні особливості та потреби різних підприємств. Також потребує подальшого дослідження питання адаптації існуючих методик оцінки до

динамічних змін бізнес-середовища та визначення впливу структурних аспектів управління на загальну ефективність діяльності підприємства. Важливим залишається і питання розробки чітких методичних рекомендацій щодо інтерпретації отриманих результатів і визначення на їх основі конкретних напрямів для покращення та оптимізації функціонування ОСУ.

Формулювання цілей статті. Метою цього наукового дослідження є розробка комплексної методики оцінки організаційної структури управління підприємством, основаної на аналізі її головних складових (ієрархічної та функціональної) за виділеними критеріями. Дослідження покликане надати комплексний аналіз існуючої ОСУ, виявити її сильні та слабкі сторони, і на основі цього розробити обґрунтовані рекомендації для оптимізації та поліпшення ефективності управління. Особлива увага приділяється створенню візуалізаційного інструменту - матриці оцінки ОСУ, який сприятиме наглядному поданню результатів аналізу, забезпечуючи зручність та ефективність у прийнятті управлінських рішень на різних рівнях організації; а також структурованому представленню процесу оцінки ОСУ, що полегшує його застосування та розуміння на практиці. Це дозволить не лише детально аналізувати внутрішню структуру та ефективність різних підрозділів ОСУ, але й розробляти цілеспрямовані заходи для покращення або підтримки її функціонування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Оцінка ОСУ є фундаментальним аспектом для розуміння та підвищення ефективності управління будь-якою організацією. Вона дозволяє не тільки виявити потенційні проблеми в існуючій структурі, але й ідентифікувати можливості для її оптимізації і вдосконалення. Для глибокого аналізу ОСУ критично важливо враховувати різні аспекти організаційної структури, зокрема її ієрархічні та функціональні складові.

Ієрархічна складова ОСУ забезпечує розуміння вертикальної структури організації, що включає рівні управління, відповідальність та повноваження. Вона допомагає оцінити, наскільки ефективно розподілені ролі та обов'язки серед різних рівнів управління, а також наскільки ефективно відбувається комунікація між ними. Оптимальна ієрархічна структура сприяє чіткому розумінню кожним

співробітником своїх завдань та відповідальностей, що, в свою чергу, підвищує ефективність роботи організації в цілому.

Функціональна складова, з іншого боку, акцентує увагу на горизонтальній структурі організації, аналізуючи розподіл функцій та завдань між різними підрозділами. Ця складова дозволяє оцінити, наскільки добре організація використовує свої ресурси для досягнення поставлених цілей, а також ідентифікувати можливі перекриття функцій або недостатнє використання потенціалу. Функціональний аналіз допомагає виявити ділянки, де можна підвищити ефективність і продуктивність, оптимізувавши розподіл роботи та ресурсів.

Процес оцінки організаційної структури управління (ОСУ) включає в себе комплексний підхід до аналізу ієрархічних та функціональних аспектів управлінської структури підприємства. Він починається з підготовчого етапу, на якому визначаються цілі оцінки, збираються необхідні дані про поточну організаційну структуру, її ефективність, а також процеси управління і розподіл функцій та обов'язків між співробітниками. Далі аналіз ієрархічної складової ОСУ дозволяє оцінити рівень керованості, ступінь централізації управлінських функцій та раціональність структури, в той час як аналіз функціональної складової зосереджений на оцінці повноти охоплення функцій управління, виявленні дублювання функцій і глибині спеціалізації управлінських робіт. Після інтеграції результатів аналізу формується комплексна оцінка, ідентифікуються сильні та слабкі сторони структури, на основі чого розробляються рекомендації щодо її оптимізації. Важливим етапом є впровадження рекомендованих змін та моніторинг їх ефективності, що дозволяє оцінити вплив внесених коректив на діяльність підприємства. Цілісний підхід до оцінки та оптимізації ОСУ передбачає залучення аналітиків, менеджерів різних рівнів, HR-спеціалістів та керівників відділів, які несуть відповідальність за реалізацію встановлених завдань на кожному етапі процесу.

Така структурована та добре організована система оцінки забезпечує високу ефективність управління, підвищення продуктивності та адаптивності підприємства до змін у зовнішньому середовищі. Враховуючи складність і багатогранність процесу оцінки ОСУ, наглядно подати його можна у вигляді таблиці (табл. 1),

що сприятиме кращому розумінню та організації процесу на практиці.

Таблиця 1

Опис етапів процесу оцінки організаційної структури управління підприємством

Назва етапу	Характеристика етапу	Вхід	Вихід	Виконавці	Відповідальна особа
Підготовчий етап	Визначення мети, збір інформації	Потреба в оцінці ОСУ	Зібрана та систематизована інформація	Аналітики, HR-спеціалісти	Керівник відділу стратегічного розвитку
Аналіз ієрархічної складової	Рівень керуваності, централізація, структурна раціональність	Інформація про структуру управління	Оцінка ієрархічної ефективності ОСУ	Аналітики, менеджери середньої ланки	Головний операційний директор
Аналіз функціональної складової	Охоплення функцій, дублювання, спеціалізація	Дані про функціональну діяльність	Аналіз функціональної ефективності ОСУ	Функціональні менеджери, спеціалісти	Керівник відділу організаційного розвитку
Синтез результатів	Інтеграція результатів аналізу, ідентифікація сильних та слабких сторін	Результати аналізу	Комплексна оцінка ОСУ, перелік сильних та слабких сторін	Аналітики, керівники відділів	Виконавчий директор
Розробка рекомендацій	Формулювання пропозицій, планування змін	Комплексна оцінка ОСУ	План дій для оптимізації ОСУ	Керівники відділів, експерти	Виконавчий директор
Впровадження та моніторинг	Реалізація змін, оцінка ефекту	План оптимізації ОСУ	Покращення ефективності ОСУ	Всі співробітники, керівники проєктів	Головний виконавчий директор

Джерело: розроблено авторами.

Дані табл. 1 відображають процес оцінки ОСУ на підприємстві, включаючи кожен етап з його характеристиками, входами та виходами, виконавцями та відповідальними особами, що забезпечує структурований підхід до оцінки та оптимізації структури управління.

Враховуючи теоретичні основи та практичне значення ієрархічної та функціональної складових у визначенні ефективності організаційної структури управління, стає очевидною необхідність їх інтегрованої оцінки. Для проведення оцінки ОСУ пропонується використовувати конкретний набір показників, складений на основі проведеного аналізу методичних підходів до оцінки ОСУ [7 - 17], але з деякими змінами (табл. 2).

Так, до оцінки ієрархічної складової ОСУ запропоновано додати два показники (коефіцієнт адаптивності організаційної структури і коефіцієнт ефективності комунікації), що зумовлено їх тісним зв'язком з організаційною ієрархією та управлінськими процесами. Ієрархічна складова ОСУ зосереджується на взаємовідносинах між різними рівнями управління в організації, структурі влади та процесах прийняття рішень. Вона описує, як управлінські функції розподілені між різними рівнями ієрархії та як відбувається комунікація від верхівки до низів організації та навпаки.

Коефіцієнт адаптивності організаційної структури безпосередньо відображає здатність ієрархічної структури ОСУ швидко адаптуватися до зовнішніх змін. Ця здатність залежить від гнучкості ієрархічних відносин й ефективності механізмів управління, які дозволяють організації оперативно реагувати на нові виклики, не вдаючись до повної перебудови ОСУ.

Коефіцієнт ефективності комунікації важливий для ієрархічної складової ОСУ, оскільки він характеризує, наскільки ефективно інформація перетікає між різними рівнями управління. У великих організаціях зі складною ієрархією забезпечення якісних комунікаційних каналів є ключовим для координації діяльності та уникнення помилок у прийнятті рішень.

Таким чином, обидва ці показники важливі саме для ієрархічної складової, оскільки вони дозволяють оцінити, наскільки організаційна структура готова до швидких змін та наскільки ефективно вона може управлятися і координуватися за допомогою внутрішніх комунікацій. Це дає змогу зрозуміти чи відповідає існуюча ієрархічна структура потребам сучасного динамічного бізнес-середовища.

Таблиця 2

Показники оцінки організаційної структури управління

Назва показника	Сутність показника	Розрахункова формула	Інструменти вимірювання	Відповідальні особи	Нормативне значення або напрямок позитивних змін
1	2	3	4	5	6
ПОКАЗНИКИ, ЩО ВИКОРИСТОВУЮТЬСЯ ДЛЯ ОЦІНКИ ІЄРАРХІЧНОЇ СТРУКТУРИ ОСУ					
1. Рівень керованості	Описує наскільки ефективно управління реалізується на різних рівнях ієрархії в організації. Включає оцінку якості прийняття рішень, швидкість реагування на зміни та здатність до координації і контролю в рамках ієрархічної структури	$K_n = U_n / U_f$, де U_n – норма керованості, U_f – фактична кількість підлеглих у керівника	Анкетування, інтерв'ю	Керівник відділу кадрів	Збільшення рівня керованості означає, що управління підприємством відбувається ефективніше на всіх рівнях ієрархії, забезпечуючи чітке виконання стратегічних та оперативних завдань
2. Коефіцієнт раціональності структури	Відображає наскільки ефективно побудована організаційна структура та розподілені обов'язки між співробітниками. Враховує здатність структури адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх викликів, оптимізацію робочих процесів та ефективність комунікації	$K_{рс} = P_f / P_{ос}$, $K_{рс} = A_f / A_{тс}$, де P_f , $P_{ос}$ – кількість підрозділів в апараті управління фактично і відповідно до нормативів; A_f , $A_{тс}$ – кількість працівників апарату управління фактично і згідно з типовою структурою	Організаційні схеми, опитування	Виконавчий директор	Оптимальний коефіцієнт раціональності структури вказує на ефективний розподіл функцій і обов'язків, що сприяє досягненню цілей організації з мінімальними витратами ресурсів. Збільшення коефіцієнта вказує на покращення раціональності

Продовження табл. 2

1	2	3	4	5	6
3. Коефіцієнт централізації управлінських функцій	Вимірює рівень, на якому управлінські повноваження та рішення концентруються у верхніх ешелонах управління. Потребує знаходження балансу між централізацією для єдності стратегічних рішень і децентралізацією для гнучкості та оперативності	$K_c = R_{fv} / R_f$, де R_{fv} – кількість прийнятих рішень при виконанні даної функції на вищих рівнях управління; R_f – загальна кількість прийнятих рішень при виконанні даної функції на всіх рівнях управління	Звіти про прийняті рішення, структурний аналіз	Головний операційний директор	Нормативне значення залежить від характеру організації та завдань. Високий коефіцієнт вказує на централізовану структуру, тоді як низький - на децентралізовану, що може сприяти більшій гнучкості та оперативності в прийнятті рішень
4. Співвідношення кількості лінійного та функціонального персоналу	Вказує на оптимальний баланс між співробітниками, які безпосередньо займаються виконанням завдань, та тими, хто надає спеціалізовану підтримку або консультативні послуги. Цей показник допомагає визначити ефективність розподілу ресурсів та спеціалізації праці	$K_s = A_{lk} / A_{fk}$, де A_{lk} – кількість лінійних керівників; A_{fk} – кількість працівників функціональних служб	Кадрові звіти, статистика	Керівник відділу кадрів	Оптимальне співвідношення забезпечує баланс між виконавчими завданнями та підтримкою, сприяючи ефективності організаційної діяльності. Позитивний баланс може вказувати на ефективніше використання ресурсів
5. Ступінь формалізації праці менеджерів	Відображає рівень стандартизації та регламентації управлінських процесів.	$K_f = A_{nd} / A_{zu}$, де A_{nd} – кількість працівників, праця яких організована на основі нормативних документів, A_{zu} – загальна кількість працівників управління	Нормативні документи, інструкції	Головний адміністративний директор	Високий ступінь формалізації може свідчити про чіткість у визначенні ролей та обов'язків, а також про наявність документованих процедур і правил, що забезпечують послідовність і прогнозованість у прийнятті рішень. Зменшення формалізації може покращити гнучкість та адаптивність (дестимулятор).

Продовження табл. 2

1	2	3	4	5	6
6. Коефіцієнт адаптивності організаційної структури	Вимірює здатність організаційної структури ефективно реагувати на зміни, що відбуваються у зовнішньому бізнес-середовищі, та забезпечувати швидку адаптацію без втрати продуктивності	$K_a = \frac{V_{zm}}{V_{zp}}$, де V_{zm} – кількість випадків успішної адаптації структури до змін у зовнішньому середовищі за певний період, V_{zp} – загальна кількість змін у зовнішньому середовищі, до яких підприємству потрібно було адаптуватися за той самий період	Звіти про адаптацію, вивчення кейсів	Керівник відділу стратегічного планування	Збільшення коефіцієнта свідчить про ефективність організації у відповіді на зміни зовнішнього бізнес-середовища, демонструючи здатність швидко адаптуватися до нових умов без значної втрати в продуктивності. Зменшення рівня адаптивності може свідчити про потребу в перегляді структурних зв'язків та процесів управління
7. Коефіцієнт ефективності комунікації	Вказує на ефективність внутрішніх комунікацій у межах організаційної структури, враховуючи швидкість передачі інформації та мінімізацію спотворень при її передачі	$K_{ek} = \frac{O_{pk}}{O_{zk}}$, де O_{pk} – кількість оперативно переданих та коректно сприйнятих комунікаційних повідомлень; O_{zk} – загальна кількість комунікаційних повідомлень, переданих в організації за певний період	Опитування, аналіз листувань	Керівник відділу комунікацій	Високий рівень цього коефіцієнта свідчить про гарну інформаційну прозорість і взаєморозуміння в команді, що є ключовим для успішного управління
ПОКАЗНИКИ, ЩО ВИКОРИСТОВУЮТЬСЯ ДЛЯ ОЦІНКИ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СТРУКТУРИ ОСУ					
8. Коефіцієнт повноти охоплення функцій управління	Визначає, наскільки усі функції управління охоплені в організаційній структурі	$K_{ofu} = \frac{K_f}{K_n}$, де K_f , K_n – кількість функцій, які здійснюються в апараті управління фактично і за встановленими нормативами	Аналіз функціональних обов'язків, опитування	Керівник відділу організаційного розвитку	Високий коефіцієнт вказує на те, що всі необхідні управлінські функції ефективно реалізовані в ОСУ, що сприяє досягненню стратегічних цілей організації. Збільшення коефіцієнта свідчить про більш повне врахування функцій.

Продовження табл. 2

1	2	3	4	5	6
9. Коефіцієнт дублювання функцій	Вказує на наявність непродуктивного дублювання обов'язків між підрозділами	$K_d = K_{рз} / K_{рн}$, де $K_{рз}$ – кількість видів робіт, закріплених за декількома підрозділами; $K_{рн}$ – кількість видів робіт згідно із затвердженими нормативами	Організаційний аудит, аналіз структури	Головний адміністратор	Зменшення показника дублювання функцій між підрозділами зменшує непродуктивні витрати ресурсів та підвищує ефективність управління, сприяючи більшій координації та взаємодії (дестимулятор)
10. Коефіцієнт глибини спеціалізації управлінських робіт	Визначає рівень спеціалізації управлінських завдань та обов'язків	$K_{спец} = T_{рпроф} / T_{р}$, де $T_{рпроф}$ – обсяг робіт, профільних для даного підрозділу, $T_{р}$ – загальна кількість рішень, прийнятих у підрозділі	Аналіз робочих процесів, описи посад	Керівник відділу кадрів	Оптимальний рівень спеціалізації забезпечує високу професійність виконання управлінських завдань, підвищуючи якість та ефективність роботи підрозділів. Збільшення коефіцієнта може вказувати на покращення ефективності роботи
11. Коефіцієнт надійності структури управління	Визначає ступінь стабільності та відповідності організаційної структури вимогам завдань	$K_{над} = 1 - K_n / K_{заг}$, де K_n – кількість нереалізованих рішень, $K_{заг}$ – загальна кількість рішень, прийнятих у підрозділі	Моніторинг виконання рішень, аналіз звітів	Виконавчий директор	Збільшення коефіцієнта свідчить про підвищену надійність структури. Висока надійність організаційної структури забезпечує стабільність в реалізації управлінських процесів і виконанні завдань, зменшуючи ризики невиконання рішень.
12. Коефіцієнт оперативності	Визначає швидкість прийняття та реалізації рішень в організаційній структурі	$K_{опер} = 1 - K_{р.п.т.} / K_{р.заг.}$, де $K_{р.п.т.}$ – кількість робіт, виконаних з порушенням термінів; $K_{р.заг.}$ – загальна кількість робіт.	Журнали реєстрації рішень, аналіз затримок	Операційний директор	Збільшення коефіцієнта вказує на покращення оперативності структури. Швидкість виконання робіт та прийняття рішень безпосередньо впливає на загальну продуктивність та здатність організації оперативно реагувати на виклики.

Закінчення табл. 2

1	2	3	4	5	6
13. Коефіцієнт ефективності використання ресурсів	Вимірює, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для досягнення поставлених цілей	$Ke_{fr} = \frac{B_{вр}}{B_{зр}}$, де $B_{вр}$ – обсяг робіт, виконаних за допомогою наявних ресурсів (людських, фінансових, матеріальних), $B_{зр}$ – загальна кількість ресурсів, доступних для використання	Фінансовий аналіз, аналіз ресурсного планування	Фінансовий директор	Високе значення коефіцієнта свідчить про ефективне використання ресурсів, тоді як низьке значення може вказувати на потребу в оптимізації та кращому плануванні. Активне впровадження інновацій свідчить про динамічність та конкурентоспроможність організації, сприяючи її сталому розвитку та адаптації до мінливих умов ринку
14. Коефіцієнт інноваційної активності	Показує, наскільки активно та ефективно підприємство впроваджує нові ідеї та технології в свою діяльність	$K_{інн} = \frac{I_p}{I_z}$, де I_p – кількість реалізованих інноваційних проєктів, I_z – загальна кількість запропонованих інноваційних ідей	Аналіз даних про інноваційні проєкти, опитування, аналітичні звіти	Керівник відділу інновацій, менеджери з досліджень та розробок	Підвищення коефіцієнта свідчить про зростання інноваційної активності та ефективність впровадження нововведень

Джерело: сформовано на основі [5-17].

До оцінки функціональної складової ОСУ запропоновано додати такі показники, як коефіцієнт ефективності використання ресурсів та коефіцієнт інноваційної активності, що обумовлено їх важливістю для аналізу продуктивності та інноваційного потенціалу організації відповідно до її функціональних аспектів. Функціональна складова ОСУ зосереджена на оцінці того, як ефективно різні підрозділи організації виконують свої специфічні функції та взаємодіють між собою. Ця складова охоплює оцінку операційної діяльності, використання ресурсів, інноваційної активності та інших аспектів, що впливають на загальну продуктивність організації.

Коефіцієнт ефективності використання ресурсів є ключовим для функціональної складової, оскільки він відображає, наскільки ефективно організація використовує свої матеріальні, фінансові та людські ресурси для досягнення поставлених цілей. Цей показник дозволяє зрозуміти, чи вдається підрозділам максимізувати вихід при мінімальних витратах, що є важливим для підвищення загальної ефективності та конкурентоспроможності організації.

Коефіцієнт інноваційної активності важливий для функціональної оцінки, адже він вказує на здатність підрозділів генерувати нові ідеї, розробляти та впроваджувати інновації, що можуть покращити продукти, процеси і послуги організації. Інноваційна активність впливає на довгостроковий розвиток компанії та її здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Таким чином, включення цих показників до оцінки функціональної складової дозволяє отримати комплексне розуміння ефективності роботи різних підрозділів організації, оцінити їх внесок у загальний успіх компанії та ідентифікувати потенціал для покращень і розвитку.

Розглянуті в табл. 2 показники допоможуть визначити ефективність й раціональність функціональної та ієрархічної складової організаційної структури управління організацією, визначаючи ключові аспекти функціонування та адаптації організації до змін. Взаємодія та аналіз цих показників дозволяють покращити організаційну структуру та досягти оптимального рівня управління.

Оскільки обидва аспекти ОСУ характеризуються множиною ознак, то при упорядкуванні одиниць сукупності виникає необхідність агрегування усіх ознак множини в одну інтегральну оцінку.

Агрегування ознак ґрунтується на так званій теорії «адитивної цінності», згідно з якою цінність цілого дорівнює сумі цінностей його складових.

Ознаки множини (показники оцінки складових ефективності ОСУ) мають різні одиниці вимірювання, то адитивне агрегування потребує приведення їх до однієї основи, тобто попередньої нормалізації. Вектор первинних ознак $[x_1, x_2, \dots, x_m]$ замінюється вектором нормалізованих значень $[z_1, z_2, \dots, z_m]$.

У наукових дослідженнях та практичній діяльності застосовують різні способи нормалізації. Вони ґрунтуються на порівнянні емпіричних значень показника x_i з певною величиною a .

Такою величиною може бути максимальне x_{\max} , мінімальне x_{\min} , середнє значення сукупності $[x_1, x_2, \dots, x_m]$ чи еталонне (порогове) x_e значення показника.

Якщо x_{ij} - деякі показники, $j = 1, \dots, m$; $i = 1, \dots, n$, які в сукупності характеризують певний аспект ОСУ (ієрархічний або функціональний), то інтегральний показник оцінки кожного з цих аспектів повинен мати вигляд лінійної згортки:

$$I_i = \sum_{j=1}^m \alpha_{ij} \cdot z_{ij}, \quad (1)$$

де α_{ij} – вагові коефіцієнти, що визначають ступінь внеску j -го показника в інтегральний індекс i -го аспекту ОСУ;

z_{ij} – нормалізовані значення вхідних показників x_{ij} .

Цей індекс дорівнює 1 тоді, коли всі x_{ij} набувають «найкращих», або оптимальних, значень, і 0 тоді, коли всі показники «найгірші».

Усі α_{ij} задовольняють такі умови:

$$0 \leq \alpha_{ij} \leq 1, 0. \quad (2)$$

$$\sum \alpha_{ij} = 1. \quad (3)$$

Кожен із z_{ij} є нормалізованим, тобто $0 \leq z_{ij} \leq 1$, причому $z_{ij} = 1$ відповідає оптимальному значенню, а $z_{ij} = 0$ – найгіршому.

Задача нормалізації показників – це перехід до такого масштабу вимірювань, коли «найкращому» значенню показника відповідає значення 1, а «найгіршому» – значення 0. З точки зору математики, це є задача нормування змінних, а з точки зору статистики – перехід від абсолютних до нормалізованих значень індикаторів, що

змінюються від 0 до 1 і вже своєю величиною характеризують ступінь наближення до оптимального значення, що можна також інтерпретувати у відсотках: 0 відповідає 0 %, 1 – 100 %.

При формуванні ознакового простору (множини індикаторів) важливо забезпечити інформаційну односпрямованість показників x_i . З цією метою показники поділяють на стимулятори та дестимулятори.

Зв'язок між інтегральною оцінкою складової ОСУ (I_i) й показником-стимулятором прямий, між I_i й показником-дестимулятором – обернений. Дестимулятори перетворюють на стимулятори за допомогою нормування.

Нормування показників виконується відповідно до прийнятої бази порівняння (найкращі показники, еталонні значення, середньогалузеві тощо) за формулою:

$$Z_{ij} = X_{ij} / X_{\text{баз}_i}, \quad (4)$$

де $X_{\text{баз}_i}$ – базове (максимальне, еталонне, середньогалузеве тощо) значення i -го показника;

X_{ij} – фактичне значення i -го показника у j -му році.

Якщо показник є дестимулятором, то

$$Z_{ij} = X_{\text{баз}_i} / X_{ij}. \quad (5)$$

Вагомість показників кожної складової оцінки ОСУ можна визначити за допомогою експертного опитування. У якості експертів можуть виступати вище керівництво підприємств, менеджери середнього рівня. При цьому узгодженість відповідей експертів слід оцінювати за допомогою середнього квадратичного відхилення та коефіцієнта варіації.

Середнє квадратичне відхилення показує абсолютне відхилення оцінок від середньоарифметичної і розраховується за формулою:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (\alpha_{ij} - \bar{\alpha}_j)^2}{n}}, \quad (6)$$

де α_{ij} – оцінки вагомості i -го показника j -м експертом;

$\bar{\alpha}_j$ – середня арифметична оцінка i -го показника;

n – кількість експертів.

Коефіцієнт варіації характеризує відносну міру відхилення оцінок від середньоарифметичної і розраховується за формулою:

$$V = \frac{\sigma}{\alpha_j} \cdot 100\%. \quad (7)$$

Чим більше значення коефіцієнта варіації, тим відносно більший розкид і менша узгодженість відповідей експертів стосовно оцінюваного параметра. Якщо коефіцієнт варіації менше 10 %, то мінливість варіаційного ряду прийнято вважати незначною, від 10 % до 20 % відноситься до середнього, більше 20 % і менше 33 % до значного і якщо коефіцієнт варіації перевищує 33 %, то це говорить про неоднорідність інформації і необхідність виключення найбільших або самих маленьких значень і подальшого повторення процедури перевірки узгодженості експертів.

Визначивши нормалізовані показники та вагомості усіх показників, можна розрахувати два інтегральні показники, що характеризують рівень кожного аспекта оцінки ОСУ (ієрархічного та функціонального) в межах від 0 до 1.

Наочне визначення оцінки ОСУ пропонується проводити на основі побудови оціночної матриці (рис. 1).

Оцінка рівня ієрархічної структури ОСУ	високий (0,76-1,0)	ВН	ВС	ВВ
	середній (0,61-0,75)	СН	СС	СВ
	низький (0 – 0,6)	НН	НС	НВ
		низький (0 – 0,6)	середній (0,61-0,75)	високий (0,76-1,0)
Оцінка рівня функціональної структури ОСУ				

Рис. 1. Матриця оцінки організаційної структури управління підприємства за її складовими

Матриця будується у двовимірній площині, утвореній показниками ієрархічного та функціонального аспектів оцінки ОСУ,

на яку наносяться координати підсумкових інтегрованих показників. Проводиться розподіл осей матриці на три частини – високий рівень (0,76 – 1,0 балів), середній (0,61 – 0,75 балів) і низький (0,0 – 0,60 балів) рівень ефективності. Виходячи з сектора матриці, куди потрапили оцінки ефективності ОСУ даного підприємства, пропонується розробляти можливі заходи із підтримки або поліпшення його функціонування. Використання матриці оцінки, яка враховує як ієрархічний, так і функціональний аспекти ОСУ, дозволить здійснювати комплексний аналіз та надасть глибше розуміння його функціонування.

У ході виконання дослідження авторами розроблена таблиця з характеристикою кожного квадранта матриці оцінки ОСУ та запропонованим переліком заходів, спрямованих на її оптимізацію відповідно до отриманих оцінок (табл. 3).

Розглянуті в табл. 3 заходи спрямовані на оптимізацію організаційної структури та підвищення її ефективності відповідно до отриманих оцінок.

Таблиця 3

Характеристика квадрантів матриці оцінки організаційної структури управління та заходи щодо її вдосконалення

Оцінка ОСУ за складовими	Характеристика ОСУ	Можливі заходи щодо вдосконалення
1	2	3
ВВ	Організаційна структура демонструє високий рівень контролю та управління, що дозволяє ефективно досягати поставлених цілей. Робочі процеси оптимізовані, існує мінімальне дублювання функцій	Підтримка досягнутого рівня ефективності ОСУ. Розвинення системи звітності та моніторингу, оптимізація бізнес-процесів, підвищення кваліфікації персоналу
ВС	Організація демонструє середній рівень ієрархічної структури, що вказує на помірний рівень контролю та управління на різних рівнях. У той же час функціональна структура висока, що вказує на ефективний розподіл функціональних обов'язків та оптимізацію робочих процесів.	Покращення системи комунікації між відділами та рівнями, щоб підвищити обмін інформацією та розуміння між функціональними групами. Забезпечення навчання та розвитку для керівників на всіх рівнях для вдосконалення лідерських якостей і здатностей до управління. Пошук способів оптимізації використання ресурсів, щоб забезпечити високий рівень функціональної продуктивності

Продовження табл. 3

1	2	3
ВН	Організація характеризується низьким рівнем ієрархічної структури, що може вказувати на слабку систему контролю та керівництва. З іншого боку, функціональна структура є високою, що вказує на ефективний розподіл функціональних обов'язків та оптимізацію робочих процесів	Запровадження програм для підвищення лідерських якостей та навичок керівництва на всіх рівнях організації. Аналіз та вдосконалення ієрархічної структури для підвищення рівня контролю, координації і звітності на різних рівнях. Впровадження ефективних методів для поліпшення співпраці та координації між функціональними підрозділами для досягнення вищого рівня продуктивності
СВ	Організація відзначається високим рівнем ієрархічної структури, що може свідчити про чітко визначені лінії командування та жорсткість у системі управління. Водночас функціональна структура є на середньому рівні, що може вказувати на деякий рівень оптимізації функціональних обов'язків, але з можливістю подальшого вдосконалення	Впровадження гнучких методів управління та прийняття рішень для полегшення адаптації до змін у середовищі. Розробка ефективних систем комунікації та звітності для покращення обміну інформацією між різними рівнями ієрархії. Стимулювання співпраці між функціональними підрозділами для покращення взаєморозуміння та вирішення загальних завдань
СС	Організація має середній рівень ієрархічної структури, що вказує на збалансованість між чіткістю ліній командування та ступенем гнучкості в управлінні. У той же час функціональна структура також знаходиться на середньому рівні, що свідчить про розподіл функціональних обов'язків, що може бути оптимізованим	Ретельний аналіз і можливе уточнення ієрархічної та функціональної структур для забезпечення оптимальності. Забезпечення, що співробітники мають необхідні навички та знання для ефективного виконання своїх функціональних обов'язків. Впровадження методів та практик, що дозволяють організації швидко адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі
СН	На даному етапі організації притаманний низький рівень ієрархічної структури, що може свідчити про значний рівень автономії та гнучкості на різних рівнях управління. У той же час функціональна структура знаходиться на середньому рівні, що вказує на наявність розподілу функціональних обов'язків, але їхню оптимізацію можна покращити	Розгляд можливостей зменшення кількості рівнів управління для поліпшення ефективності. Аналіз функціональних обов'язків та їхнього розподілу для визначення оптимальних способів виконання завдань. Заходи, спрямовані на покращення взаємодії між підрозділами та рівнями управління для підтримки функціональної ефективності

Закінчення табл. 3

1	2	3
НВ	Організація характеризується високим рівнем ієрархічної структури, що може вказувати на збільшену кількість рівнів управління та здійснення прийняття рішень на більш високому рівні. У той же час функціональна структура знаходиться на низькому рівні, що свідчить про обмежений розподіл функціональних обов'язків та може призводити до недостатньої спеціалізації	Розгляд можливостей для зменшення кількості рівнів управління з метою прискорення прийняття рішень та підвищення ефективності. Створення механізмів для більш ефективного співробітництва між різними функціональними групами. Зосередження на оптимізації та координації бізнес-процесів для досягнення більшої ефективності та реагування на зміни
НС	Організація характеризується середнім рівнем ієрархічної структури, що вказує на наявність рівнів управління у помірній кількості. Функціональна структура знаходиться на низькому рівні, вказуючи на чіткий розподіл функціональних обов'язків та високий рівень спеціалізації	Посилення контролю та управління бізнес-процесами для забезпечення оптимальності та взаємодії між відділами. Впровадження заходів, що сприяють співпраці та обміну інформацією між різними функціональними одиницями. Розгляд можливостей для вдосконалення структури управління з метою збільшення ефективності та швидкодії
НН	Організація має низький рівень ієрархічної структури, що може свідчити про обмежену кількість рівнів управління та великий обсяг повноважень, призначених керівництву. Рівень функціональної структури також низький, що може вказувати на мінімізацію чіткого розподілу функціональних обов'язків	Розвинення чітких комунікаційних каналів та сприяння співпраці між різними рівнями і відділами. Розгляд можливостей для оптимізації ієрархічної структури, зокрема, розподіл повноважень та відповідальності. Зпровадження ефективних методів керівництва та контролю для покращення робочих процесів і забезпечення ефективності

Джерело: розроблено авторами.

Висновки. Таким чином, розроблена комплексна методика оцінки ОСУ, що об'єднує глибокий аналіз ієрархічних та функціональних аспектів управлінської структури на підприємствах, дозволила ідентифікувати ключові сильні і слабкі сторони ОСУ, а також визначити ефективні шляхи її оптимізації з метою підвищення загальної продуктивності та адаптивності підприємства до змін у зовнішньому середовищі. Інтегрований підхід до оцінки ОСУ, який включає як аналіз ієрархічної, так і функціональної складових, сприяє більш глибокому розумінню внутрішньої динаміки організаційної структури та її впливу на ефективність управління.

Розробка візуалізаційного інструменту - матриці оцінки ОСУ - забезпечила ефективний засіб для наглядного подання результатів аналізу, сприяючи кращому розумінню та організації процесу оптимізації на практиці. Цей інструмент є особливо корисним для керівників і менеджерів різних рівнів, надаючи їм цілісний погляд на структурні аспекти управління та допомагаючи у прийнятті обґрунтованих управлінських рішень.

Шляхи вдосконалення матриці включають подальше розширення переліку показників та забезпечення їхньої адаптованості до конкретних особливостей підприємства. Також слід розглядати можливість автоматизації збору даних для оцінки та використання інструментів штучного інтелекту для більш точного прогнозування ефективності запропонованих заходів.

Враховуючи те, що кожне підприємство має свої унікальні особливості та вимоги, постійне вдосконалення матриці, адаптоване до конкретних потреб, буде вирішальним фактором для досягнення оптимальної ефективності і стійкості в управлінні.

Література

1. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2006. 664 с.
2. Петренко С. А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2010. № 1(3). Т. 2. С. 245–252.
3. Herbert A. Simon. Rationality as Process and as Product of Thought. *American Economic Review*. 1978. № 68 (2). P. 1–16.
4. Копитова І. В. Оцінка оптимальності організаційної структури управління при зміні стратегії підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3056> (дата звернення: 12.02.2024).
5. Дудукало Г. О. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1031> (дата звернення: 12.02.2024).
6. Швиданенко Г.О., Дмитренко А.І., Олексюк О.І. Бізнес-діагностика підприємства: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2008. 344 с.
7. Петренко Л.А., Трейтяк М. М. Оцінювання рівня організації управління підприємством. *Стратегія економічного розвитку України*. 2015. № 36. С. 107-117.

8. Прудникова І.М. Технологія діагностики якості організаційних структур управління підприємствами. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського*. Серія: Економічні науки. 2013. № 4. С. 102-108. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/vdnuete_2013_4_13.pdf (дата звернення: 12.02.2024).
9. Лизньова А.Ю., Кочеткова Ю.Ю. Оцінювання ефективності організаційної структури управління виробничого підприємства. *Економіка і менеджмент: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку*. 2013. Том 4. URL: http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom4/28_Luznova.htm (дата звернення: 12.02.2024).
10. Кудінова М.М., Рибалка А.С., Чубач О.Р. Підвищення ефективності управління підприємством шляхом удосконалення організаційної структури. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 3. С. 199-205.
11. Баценко Л.М. Діагностика організаційної структури як її оптимізації. *Науковий вісник МНУ імені В.О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2015. № 2. С. 22-25.
12. Бойко Т. Ю. Методичні підходи щодо оцінки ефективності організаційно-економічного механізму регулювання управлінської діяльності підприємницького кластеру. *Вісник Запорізького національного університету*. 2011. № 1 (9). С. 15-21.
13. Гжегож Павловські. Діагностика ефективності типової організаційної структури управління підприємства як загальна діагностична ціль системи управлінської діагностики. *Ефективна економіка*. 2017. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5492> (дата звернення: 14.02.2024).
14. Леонов О.О., Леонова Т.М. Теорія організації та організаційні структури сучасного корпоративного управління. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-4> (дата звернення: 14.02.2024).
15. Георгіаді Н.Г., Вільгуцька Р.Б. Аналізування організаційних структур управління вітчизняними підприємствами. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8040> (дата звернення: 12.02.2024).
16. Кожухівська Р.Б., Парубок Н.В. Формування організаційної структури менеджменту підприємств індустрії гостинності. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Економіка і управління*. 2018. Том 29 (68). № 4. С. 98-103.
17. Лаптева В.В. Формування системи показників для оцінки ефективності організаційної структури виробничо-торгівельного підприємства. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. № 19. С. 308-327.

References

1. Osovska, H.V., Osovskiy, O.A. (2006). *Osnovy menedzhmentu* [Fundamentals of management]. Kyiv: Condor [in Ukrainian].
2. Petrenko, S.A. (2010). Porivnyalniy analiz modelei orhanizatsiinykh struktur pidpriemstva [Comparative analysis of models of organizational structures of the enterprise]. *Biuleten Mizhnarodnoho Nobelivskoho ekonomichnoho forumu - Bulletin of the International Nobel Economic Forum*, 1(3), 2, 245-252 [in Ukrainian].
3. Simon, H.A. (1978). Rationality as Process and as Product of Thought. *American Economic Review*, 68 (2), 1-16 [in English].
4. Kopytova, I.V. (2014). Otsinka optymalnosti orhanizatsiinoi struktury upravlinnia pry zmini stratehii pidpriemstva [Evaluation of the optimality of the organizational management structure when changing the enterprise strategy]. *Efektivna ekonomika - Efficient Economy*, (5). Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3056> [in Ukrainian].
5. Dudukalo, H.O. (2012). Analiz metodiv otsiniuvannia efektyvnosti upravlinnia diialnistiu pidpriemstva [Analysis of methods for evaluating the effectiveness of enterprise activity management]. *Efektivna ekonomika - Efficient Economy*, (3). Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1031> [in Ukrainian].
6. Shvydanenko, H.O., Dmytrenko, A.I., Oleksiuk, O.I. (2008). *Biznes-diahnostyka pidpriemstva* [Business diagnostics of the enterprise]. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
7. Petrenko, L.A., Treityak, M.M. (2015). Otsiniuvannia rivnia orhanizatsiinoi upravlinnia pidpriemstvom [Evaluation of the level of enterprise management organization]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy - Strategy of Economic Development of Ukraine*, (36), 107-117 [in Ukrainian].
8. Prudnykova, I.M. (2013). Tekhnolohiia diahnostryky yakosti orhanizatsiinykh struktur upravlinnia pidpriemstvamy [Technology of diagnostics of the quality of organizational management structures of enterprises]. *Visnyk Donetskoho natsionalnoho universytetu ekonomiky i torhivli imeni Mykhaila Tugan-Baranovskoho. Seriya: Ekonomichni nauky - Bulletin of the Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky. Series: Economic Sciences*, 4, 102-108. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/vdnuete_2013_4_13.pdf [in Ukrainian].
9. Lyznova, A.Yu., Kochetkova, Yu.Yu. (2013). Otsiniuvannia efektyvnosti orhanizatsiinoi struktury upravlinnia vyrobnychym pidpriemstvom [Evaluation of the effectiveness of the organizational management structure of a manufacturing enterprise]. *Ekonomika i menedzhment: perspektyvy intehratsii ta innovatsiinoho rozvytku - Economics and Management: Perspectives of Integration and Innovative Development*, Vol. 4. URL: http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom4/28_Lyznova.htm [in Ukrainian].

10. Kudinova, M.M., Rybalka, A.S., Chubach, O.R. (2018). Pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia pidpriemstvom shliakhom udoskonalennia orhanizatsiinoi struktury [Enhancing the efficiency of enterprise management by improving the organizational structure]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy - Economics and Enterprise Management*, 3, 199-205 [in Ukrainian].

11. Batsenko, L.M. (2015). Diagnostyka orhanizatsiinoi struktury yak ii optymizatsii [Diagnostics of the organizational structure as its optimization]. *Naukovyi visnyk MNU imeni V.O. Sukhomlyns'koho. Ekonomichni nauky - Scientific Bulletin of Mykhailo Kotsiubynskyi Vinnitsa State Pedagogical University. Economic Sciences*, 2, 22-25 [in Ukrainian].

12. Boiko, T.Yu. (2011). Metodychni pidkhody shchodo otsinky efektyvnosti orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu rehuliuвання upravlinskoï diialnosti pidpriemnytskoho klasteru [Methodological approaches to the evaluation of the effectiveness of the organizational and economic mechanism for regulating the management activities of an entrepreneurial cluster]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu - Bulletin of Zaporizhzhia National University*, (1) 9, 15-21 [in Ukrainian]. Pavlovskiy, G. (2017). Diagnostyka efektyvnosti typovoi orhanizatsiinoi struktury upravlinnia pidpriemstvom yak zahalna diahnostychna meta systemy upravlinskoï diahnostyky [Diagnostics of the efficiency of a typical organizational management structure of an enterprise as a general diagnostic goal of the management diagnostics system]. *Efektyvna ekonomika - Efficient Economy*, 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5492> [in Ukrainian].

14. Leonov, O.O., Leonova, T.M. (2023). Teoriia orhanizatsii ta orhanizatsiinoi struktury suchasnoho korporatyvnoho upravlinnia [Theory of organization and organizational structures of modern corporate management]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and Society*, 54. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-4> [in Ukrainian].

15. Heorhiadi, N.H., Vilhutska, R.B. (2020). Analizuvannia orhanizatsiinykh struktur upravlinnia vitchyznianymy pidpriemstvamy [Analysis of organizational management structures of domestic enterprises]. *Efektyvna ekonomika - Efficient Economy*, 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8040> [in Ukrainian].

16. Kozhukhivska, R.B., Parubok, N.V. (2018). Formuvannia orhanizatsiinoi struktury menedzhmentu pidpriemstv industriï hostynnosti [Formation of the organizational structure of management of hospitality industry enterprises]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Ekonomika i upravlinnia - Scientific Notes of Taurida National V.I. Vernadsky University. Series: Economics and Management*, 29 (68), 4, 98-103 [in Ukrainian].

17. Laptieva, V.V. (2020). Formuvannia systemy pokaznykiv dlia otsinky efektyvnosti orhanizatsiinoi struktury vyrobnycho-torhivelnogo pidpriemstva [Formation of a system of indicators for evaluating the efficiency of the organizational structure of a manufacturing and trading enterprise]. *Rynkova*

ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia - Market Economy: Contemporary Theory and Management Practice, 19, 308-327 [in Ukrainian].

EVALUATION OF THE ORGANIZATIONAL MANAGEMENT STRUCTURE OF THE ENTERPRISE

VELYCHKO Ya., Assistant.

E-mail: yana0505050@gmail.com, ORCID: 0000-0002-0754-9990

HETMAN O., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor.

E-mail: getman.olga.actinon@gmail.com, Scopus Author ID: 57208028604, ORCID: 0000-0003-4538-5736

Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

Abstract. *Evaluation and optimization of the organizational management structure of enterprises (OMS) is an important task for management, as an effective OMS contributes to increasing overall productivity, ensures clear coordination of staff actions, and adapts the enterprise to changes in the external environment. In this context, a key factor is the development of methodologies that allow a comprehensive assessment of the management structure, taking into account the specifics of the enterprise's activities, its market position, and strategic goals.*

In the course of writing the current paper, it was determined that the objects of OMS evaluation are, on the one hand, management personnel, organizational structure, technologies, and information support, and on the other hand, the management processes themselves that form the OMS of the enterprise. The importance of evaluating management personnel lies in the fact that their competence, experience, and ability to interact effectively significantly influence the success of management activities. The organizational structure requires analysis in terms of optimal distribution of power and responsibility, effectiveness of communication processes, and flexibility in the face of external and internal changes.

The analysis of modern research and publications in the field of management indicates significant gaps in the methods of evaluating the OMS, especially from the perspective of an integrated approach. Its main idea is to evaluate the OMS based on two key aspects: hierarchical and functional. The hierarchical component focuses on the management structure, communication chains, and power distribution, while the functional component analyzes how effectively various functional units of the enterprise achieve their goals. For evaluating the hierarchical component of the OMS, it is proposed to include the coefficient of adaptability of the organizational structure and the efficiency of communication due to their impact on management processes and hierarchical relations. These indicators reflect the organization's ability to adapt to external changes and the effectiveness of the information flow between management levels, which are key for coordinating activities and quickly adapting to new conditions, ensuring the organizational structure meets the requirements of modern business. For evaluating the functional component of the OMS, it is recommended to include the coefficient of resource utilization efficiency and the coefficient of innovation activity, as they are critically important for analyzing the productivity and innovative potential of the organization. These indicators allow assessing how effectively units use resources to achieve goals and how actively they engage in developing and implementing innovations, contributing to the growth and competitiveness of the organization. Including these indicators provide a deeper understanding of the organization's functional efficiency and identifies opportunities for improvement.

The use of the matrix developed in the article will allow the visualization of the OMS evaluation results, identification of its strengths and weaknesses, and the discovery of potential directions for development and optimization. The matrix is based on a two-dimensional plane, where the axes correspond to the hierarchical and functional aspects of the OMS evaluation. Each axis is divided into three levels: high, medium, and low, allowing the classification of the effectiveness of the enterprise's OMS. Based on the positioning of the final integrated indicators in the matrix, it is possible to determine the sector to which the organization belongs to and, based on this, develop specific recommendations for improving or supporting its OMS.

The results of this study will provide organizational management with a powerful tool for deep analysis and management of the organizational structure, contributing to its effectiveness and adaptability to changes in the external business environment. Considering the individual characteristics of each enterprise, the methodology and evaluation matrix can be adapted to ensure their maximum effectiveness and suitability for the specific conditions and needs of the enterprise.

Key words: *organizational management structure, evaluation of organizational management structure, functional component of organizational structure, hierarchical component of organizational structure, organizational management structure evaluation indicators.*

УДК 331.5.024.5

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.43.114

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ КРОС-КУЛЬТУРНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

КУДРЯВЦЕВА О. В., кандидат економічних наук, доцент.

E-mail: KseniaKydr@ukr.net, ORCID: 0000-0001-6488-1941, Scopus
<https://journals.uran.ua/eejet/article/view/235930>, ResearchGate
<https://www.researchgate.net/profile/Oksana-Kudravceva>

БЛИЗНЮК А. О., кандидат економічних наук, доцент.

E-mail: basket1979@ukr.net, ORCID: 0000-0002-4945-4893
Кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-
дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

Анотація. У роботі обґрунтовано необхідність формування крос-культурної моделі управління персоналом в умовах сучасних соціально-економічних відносин. На основі проведеного аналізу основних представлених у спеціальній літературі визначень в роботі уточнено зміст економічного поняття «крос-культурна модель управління персоналом організації». Характер крос-культурної моделі управління конкретною організацією безпосередньо залежить від особливостей домінуючих для неї видів крос-культурних відмінностей у структурі персоналу. На базі цього в роботі надана класифікація видів крос-культурності за найбільш значущими соціально-демографічними та економічними ознаками. Однією зі значущих методичних проблем крос-культурного менеджменту загалом та обґрунтування раціональної крос-культурної моделі управління персоналом, зокрема, є кількісне оцінювання значущості крос-культурної диференціації кадрового складу організації. У зв'язку з цим в роботі пропонується комплексний індекс крос-