

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: «УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ ДИЗАЙНОМ
ОРГАНІЗАЦІЇ БАНКІВСЬКОЇ СФЕРИ»**

**здобувача освіти за ОС «бакалавр»
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

СИНЮК СОФІЇ БОРИСІВНИ

**Науковий керівник:
к.е.н., доцент Горбась Ірина Миколаївна**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол №__ від __ червня 2023 р.

Завідувач кафедри
_____ д.е.н., професор Ситницький М. В.

Київ – 2023

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"

Завідувач кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, д.е.н. **Ситницький М.В.**
«25» листопада 2022 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
здобувача освіти за ОС «бакалавр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»
СИНЮК СОФІЇ БОРИСІВНИ
(прізвище, ім'я, по-батькові)

- 1. Тема роботи: Управління організаційним дизайном організації банківської сфери затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, протокол №5 від 25.11.2022 р.**
- 2. Строк завершення роботи: 05.06.2023**
- 3. Підсумковий передзахист роботи: 30.05.2023**
- 4. Предмет дослідження: теоретичні засади та практичні аспекти структурування сучасних організацій**
- 5. Об'єкт дослідження: процес управління організаційною структурою Національного банку України**
- 6. Мета і завдання дослідження:**
Мета - комплексне дослідження та узагальнення теоретичних підходів до структурування організацій та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційного дизайну підприємства
Завдання:
 - 6.1. Розкрити зміст понять «організаційний дизайн», «організаційна структура» та навести класифікацію організаційних структур
 - 6.2. Розглянути методи побудови і вдосконалення організаційних структур
 - 6.3. Навести організаційно-управлінську характеристику Національного банку України
 - 6.4. Провести діагностику та оцінювання організаційної структури Національного банку України
 - 6.5. Запропонувати напрямки перепроєктування організаційної структури Національного банку України
 - 6.6. Продіагностувати трансформовану організаційну структуру підприємства відповідно до зазначених пропозицій.

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2022	
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	листопад 2022	
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад - грудень 2022	
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	грудень 2022 -лютий 2023	
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий - березень 2023	
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	березень - квітень 2023	
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	квітень 2023	
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	травень 2023	
9.	Попередній передзахист роботи	11.05.2023	
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2023	
11.	Підсумковий передзахист роботи Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	30.05.2023	
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	Травень- червень 2023	
13.	Завершення написання роботи	05.06.2023	
14.	Перевірка роботи на плагіат	червень 2023	
15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2023	
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2023	

Графік консультацій

Дата консультації	Консультант	Зміст консультації	Підпис консультанта
03.10.2022	Горбась І.М	Узгодження теми з науковим керівником	
16.01.2023	Горбась І.М	Узгодження завдання на виконання роботи. Визначення мети та цілей дослідження	
23.01.2023	Горбась І.М	Розробка змісту випускної кваліфікаційної роботи бакалавра	
30.01.2023	Горбась І.М	Формування бібліографічного списку за проблематикою дослідження	
13.02.2023	Горбась І.М	Консультація з приводу підбору інформації для написання роботи. Визначення теоретичної та методичної бази дослідження	
20.02.2023	Горбась І.М	Розгляд попереднього варіанту першого розділу	
10.04.2023	Горбась І.М	Розгляд попереднього варіанту другого розділу	
22.05.2023	Горбась І.М	Розгляд попереднього варіанту третього розділу	
29.05.2023	Горбась І.М	Опрацювання висновків роботи	
05.06.2023	Горбась І.М	Розгляд загального варіанту роботи в цілому	
05.06.2023	Горбась І.М	Узгодження кінцевого варіанту випускної кваліфікаційної роботи бакалавра після доопрацювання зауважень	

Науковий керівник

Горбась Ірина Миколаївна

Студент

Синюк Софія Борисівна

ЗМІСТ

<i>ВСТУП</i>	6
<i>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ДИЗАЙНУ</i>	9
1.1 Поняття та ключові елементи організаційного дизайну	9
1.2. Методи побудови і вдосконалення організаційних структур	19
<i>РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА</i>	28
2.1. Організаційно-управлінська характеристика Національного банку України.....	28
2.2. Діагностика організаційної структури Національного банку України.....	36
<i>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА</i>	45
3.1. Перепроєктування організаційної структури Національного Банку України.....	45
3.2. Діагностика перепроєктованої організаційної структури Національного Банку України	54
<i>ВИСНОВКИ</i>	58
<i>СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ</i>	62

ВСТУП

Для багатьох сучасних компаній вагомим викликом постає формування ефективного організаційного дизайну, який буде спроможним реагувати на зміни у динамічному ринковому середовищі і одночасно втримувати ключові організаційні компетенції. Важливість структурних перетворень підприємства діагностується при змінах ринкової ситуації, встановленні нових цілей, зміні та/або коригуванні стратегії, при переході організації на нові етапи життєвого циклу, коли існуюча структура не може забезпечувати подальший розвиток.

Організаційний дизайн це важлива складова функціонування будь-якого підприємства, адже він ініціюється одночасно зі створенням та безперечно впливає на ефективність діяльності підприємства протягом всього періоду його існування, а саме організаційна структура детально описує спосіб делегування видів діяльності для досягнення спільних цілей організації та вказує на функції різних рівнів ієрархії в компанії. Усвідомлюючи важливість організаційної структури для функціонування підприємства, можна стверджувати, що її побудова та вдосконалення є невід'ємною частиною стратегічного планування діяльності компанії. Саме це визначає актуальність представленої теми дослідження, адже одна із найголовніших задач менеджменту полягає в запровадженні такого організаційного дизайну, який найкраще відповідатиме цілям організації та її внутрішньому і зовнішньому середовищам.

Проблематика структурування організацій досліджувалася багатьма вітчизняними та зарубіжними науковцями і практиками бізнесу, зокрема: Кузьмінім О.Є. і Мельником О.Г., Франчуком В.І., Назаровою Г.В, Лапіцькою С.Ю., Швабом Л.І. , Діденком В.М., Ансоффом І., Вільгуцьким Р.Б., Циганковою Т.М. , Горбась І. М., Меляковою Е. В., Віханським О.С., Роббінсом С., Мескон М.Х., Каруччі Р., Шаппелл Д., Сампат С., Лалу Ф. та іншими.

Об'єктом дослідження виступає процес управління організаційною структурою Національного банку України.

Предметом дослідження є теоретичні засади та практичні аспекти структурування сучасних організацій.

Мета роботи полягає у комплексному дослідженні та узагальненні теоретичних підходів до структурування організацій та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційного дизайну підприємства (на прикладі НБУ).

Досягнення поставленої мети обумовлює наступні завдання:

- Розкрити зміст понять «організаційний дизайн», «організаційна структура» та навести класифікацію організаційних структур;
- Розглянути методи побудови і вдосконалення організаційних структур
- Навести організаційно-управлінську характеристику Національного банку України
- Провести діагностику та оцінювання організаційної структури Національного банку України
- Запропонувати напрямки перепроєктування організаційної структури Національного банку України
- Продіагностувати трансформовану організаційну структуру підприємства відповідно до зазначених пропозицій.

Дослідження проводилися шляхом застосування таких методів дослідження: спостереження, порівняння, вимірювання, розрахунок, узагальнення, аналіз, опитування.

Інформаційною базою наукового дослідження можна вважати статті, публікації, підручники та інші наукові роботи, офіційний сайт НБУ з усіма наявними звітам, документами та статистичними даними, нормативна база, Інтернет джерела.

Наукова новизна роботи полягає у комплексному, холістичному аналізі організаційного дизайну та його успішного функціонування в умовах турбулентності середовища.

Практичне значення роботи полягає у доведенні необхідності адаптації організаційного дизайну підприємства з різними зовнішніми та внутрішніми

факторами для забезпечення ефективності функціонування та розвитку підприємства на прикладі Національного банку України.

За результатами кваліфікаційного дослідження:

- опубліковано наукову статтю «Організаційний редизайн як інструмент розвитку підприємства» (Ефективна економіка. 2022. № 1) (Додаток А);

- взято участь в III Міжнародній студентській науковій конференції «Глобалізація наукових знань: міжнародна співпраця та інтеграція галузей наук» (23 вересня 2022, Дніпро) з публікацією тез «Кадрове планування як інструмент розвитку організації» (Додаток Б);

- опубліковано наукову статтю «Сучасні напрямки розвитку структурування організацій» (Молодий вчений. 2023. 1 (113), 151-157.) (Додаток В);

- взято участь в XXI Міжнародній науково-практичній конференції «Шевченківська весна 2023. Повоєнне відновлення економіки України: проблеми та перспективи» (березень 2023, Київ) з публікацією тез «Структурування організації як елемент сучасного менеджменту підприємства» (Додаток Г);

- отримано перемогу (Диплом I ступеня, Додаток Г) у Всеукраїнському конкурсі студентських наукових робіт з галузей і спеціальностей у 2021/2022 навчальному році з роботою «Організаційний редизайн та вдосконалення кадрової політики як інструмент розвитку підприємства»;

- отримано перемогу (Диплом III ступеня, Додаток Д) в Міжнародному конкурсі студентських наукових робіт «Управлінські, соціальні та поведінкові науки у реалізації засад сталого розвитку» (2023) з роботою «Організаційний дизайн як елемент стратегічного розвитку підприємства».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ДИЗАЙНУ

1.1 Поняття та ключові елементи організаційного дизайну

Організаційний дизайн це важлива складова побудови будь-якого підприємства, адже формується одночасно із його створенням та безперечно впливає на ефективність діяльності організації. Однак вибрати відповідну структуру — завдання не з легких, оскільки вона має формуватися крок за кроком, з урахуванням різних аспектів.

Поняття "організаційний дизайн" різними науковцями трактується по-різному та загалом виділяється чотири основних підходи [21]. Перший підхід ототожнює "організаційний дизайн" та "організаційну структуру" та розглядає ці терміни як синоніми, проте вони не є тотожними та мають певні відмінності, головною серед яких постає гнучкість дизайну та стабільність структури. Наступний підхід розглядає організаційний дизайн, як розподіл праці між елементами організації, що наближає його до департаменталізації, яка може бути здійснена за різними ознаками. Третій підхід синонімізує організаційний дизайн та процес комплектування структури підприємства. Четвертий підхід полягає в ототожненні організаційного дизайну з організаційним проектуванням. Згідно до такого трактування доречним буде твердження, що організаційний дизайн — це процес формування раціональної відповідності між елементами підприємства, з метою реалізації його стратегії та досягнення цілей, який передбачає створення структур і систем.

Незалежно від підходу до трактування досліджуваного терміну, важливим є акцент на тому, що стратегія організації визначає організаційний дизайн, бо саме він є створенням найкращої відповідності між стратегічними орієнтирами організації та її операційним середовищем.

Організаційна структура – це важливий інструмент управління підприємством, який передбачає не лише розробку органіграми підприємства, а ще багато інших компонентів, якими компанії управляють в межах

організаційного проектування, наприклад культура, бізнес-процеси, комунікації тощо. І саме організаційний дизайн більш широко охоплює всі компоненти, об'єднуючи їх у єдину організаційну систему, тому виступає важливим інструментом управління підприємством.

Організаційна структура підприємства формується одночасно з його створенням та безперечно впливає на ефективність подальшої діяльності. Проте для того, щоб обрати відповідну структуру потрібно поетапно її сформувати, враховуючи різні аспекти і це не є легким процесом. Саме тому, дана проблематика є поширеною у численних дослідженнях науковців та займає чільне місце у практиці бізнесу.

На думку Кузьміна О.Є., Мельника О.Г. [16], організаційна структура управління - це впорядкована сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їх взаємозв'язки та механізми управління організацією. За Франчуком В. [38], організаційна структура управління - впорядкована сукупність органів, які дають змогу управляти організацією та її відносинами. Назарова Г.В. [20] визначає організаційну структуру управління, як упорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів, які перебувають в стійких взаємовідносинах, що забезпечують їх функціонування і розвиток як єдиного цілого. На погляд Лапіцької С.Ю [17], організаційна структура управління є одним з елементів механізму господарювання і має відображати виробничо-економічні процеси та відповідати інтересам розвитку виробництва. Отже, всі ці визначення мають спільну характеристику - організаційна структура управління розглядається, як певна сукупність складових елементів, які взаємодіють між собою, забезпечуючи функціонування і розвиток підприємства.

Шваб Л.І, Діденко В.М, Ансофф І. організаційну структуру управління розглядають як певну систему, в якій взаємодіють усі складові підприємства для забезпечення його результативності. Тож, за Шваб Л.І [40], організаційна структура управління - це форма системного управління, яка визначає склад взаємодію та підпорядкованість його елементів з використанням лінійних,

функціональних і міжфункціональних зв'язків у процесі спілкування. На думку Діденко В.М [8], організаційна структура є внутрішньою організаційною будовою будь-якої бізнес-системи, яка суттєво впливає на ефективність взаємодії її складових. А за простим визначенням Ансоффа І. [50], організаційна структура управління - це композиція системи управління.

Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. [53] визначають організаційну структуру управління, як логічний взаємозв'язок між рівнями управління та функціональними сферами, побудований для досягнення корпоративних цілей у найбільш ефективний спосіб. Ніколайчук М.В. [28] вважає, що організаційна структура управління - це форма розподілу і кооперування управлінської діяльності, в межах якої відбувається процес, спрямований на досягнення цілей менеджменту. Ці два визначення мають спільну характеристику, в них організаційна структура управління розглядається, як сукупність взаємовідносин, які формуються на управлінському рівні для досягнення цілей підприємства.

На думку Мазаракі А.А., Мошек Г.Є., Голеба Л.А., Погодаєв І.К., Паканєвич Ю.В., Семенчук А.В. [7], організаційна структура - це склад і підпорядкованість взаємопов'язаних управлінських підрозділів, які забезпечують виконання функцій і завдань, що постають перед організацією. У цьому визначенні під ланками управління розуміють один чи декілька підрозділів, що виконують певну функцію менеджменту: планування, регулювання або координацію роботи кількох служб чи апарату управління загалом.

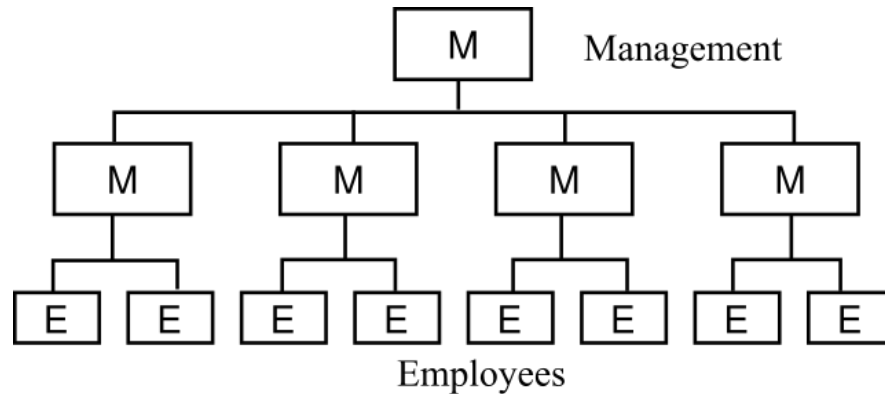
Організаційна структура передбачає собою впорядкованість завдань, ролей, повноважень і відповідальності, яка створює умови для ефективного функціонування компанії та досягнення встановлених цілей. Зважаючи на стратегію організації, її внутрішні функціональні особливості і зміни зовнішнього середовища, структура постійно змінюється. Великий вибір видів структур створює діапазон від стабільних монолітних утворень до динамічних багатограних побудов сучасних організацій, що обумовлюється

відмінностями в області діяльності, особливостями продуктів та послуг, що випускаються, обсягах, ступеня диференціації і територіальному розташуванні підприємств [18]. Загалом науковці виокремлюють дві великі групи. Це – ієрархічні й адаптивні організаційні структури. До ієрархічних структур управління відносяться: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, лінійно-штабна та дивізійна структури, а до адаптивних: проектна структура, матрична структура, організаційна структура, заснована на груповому підході, сітьова організаційна структура та програмно-цільова структура.

Ієрархічні організаційні структури також називають бюрократичними. Бюрократичні структури полягають у створенні ланцюга підпорядкування від вищого керівництва до звичайних співробітників. Він нагадує піраміду, і людина з найбільшою владою займає єдину старшу посаду над пірамідою, тоді як молодші працівники займають посади внизу. Вертикальний ланцюг командування має чітку структуру звітності, і кожен у компанії знає своє місце. Ієрархічні структури часто добре працюють у великих коопераціях і організаціях з багатьма відділами для виконання різних обов'язків. Основоположник систематичного вивчення бюрократії, Макс Вебер зазначав, що вона є ефективною системою, проте неминуче створює загрозу для основних елементів свободи.

Лінійна структура – це тип організаційної структури, де: кожен працівник має лише одного керівника, основним зв'язком між рівнями організації є ієрархія, немає спеціалізації керівників, зазвичай формалізація низька, а централізація висока. Ця структура характеризується чітким ланцюгом командування та визначеною лінією повноважень, а її головним принципом постає вертикальна ієрархія. Такий вид часто використовується у великих організаціях, таких як корпорації та державні установи, де є потреба в чіткому та ефективному процесі прийняття рішень, або ж, навпаки, в виробничих одиницях нижчого рівня (у групах, бригадах тощо) та на початкових етапах формування малих підприємств. [30]. Лінійна структура, як

правило, є більш жорстким і бюрократичним, з чітким набором правил і процедур, яких слід дотримуватись (рис.1.1).



Management - керівники, Employees - працівники, виконавці

Рис.1.1 Лінійна організаційна структура

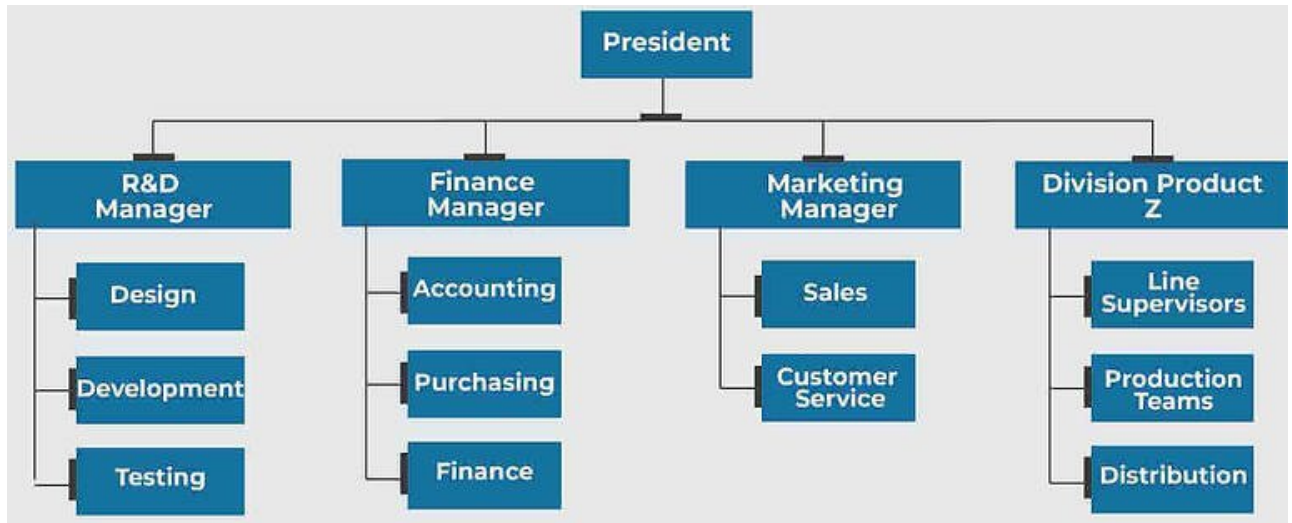
* Джерело: [51]

Перевагами лінійної структури управління є: чіткі лінії повноважень, однозначність команд, раціональне прийняття рішень, надійний та ефективний контроль.

Недоліками є відсутність креативності та інновацій, а також ініціативності, труднощі мотивації працівників, множинність контактів із підлеглими, процедурні затримки, відсутність гнучкості, складнощі в адаптації до нових технологій, які породжують невідповідність до зростаючих вимог сучасного економічного середовища.

Функціональна організаційна структура — це корпоративна структура, яка структурує працівників відповідно до їхніх знань, навичок або відповідних ролей. Такий вид вкладається у рівні ієрархії, які охоплюють кілька відділів і очолюються уповноваженими керівниками [49]. Принципом функціональної структуризації постає розподіл на окремі одиниці, кожна з якої має конкретні обов'язки та задачі та конкретні характеристики і риси діяльності якої сформовані за найбільш важливими напрямкам діяльності організації Ця

структура є досить поширеною та використовується майже на всіх підприємствах на тому чи іншому рівні організаційної структури (рис. 1.2).



President -керівник компанії, R&D Manager - менеджер з досліджень і розробок, Finance Manager - фінансовий менеджер Marketing Manager- Менеджер з маркетингу, Division Product Z – продуктовий дивізіон, Design- дизайн, Development- розробка Testing- тестування Accounting- Бухгалтерський облік, Purchasing- закупівлі Finance Sales-продажі Customer Service- обслуговування клієнтів Line Supervisors - Лінійні супервайзери, Production Teams – виробничі групи ,Distribution- розподіл

Рис.1.2 Функціональна структура, де керівник компанії

* Джерело: [49]

Функціональна організаційна структура, як правило, найкраще підходить для великих компаній, у яких працює кілька людей зі схожими ролями. Коли у відділах є співробітники, організовані за їхніми навичками та відповідними функціями в компанії, власники бізнесу мають більше часу, щоб зосередитися на своїх загальних цілях, тоді як керівники відділів керують цілями своєї команди. У невеликих компаніях може бути недостатньо працівників із відповідними навичками, щоб виправдати їх групування в окремі відділи. Функціональна організація має перевагу в тому, що дозволяє ефективно використовувати спеціалізовані ресурси та здібності. Групування працівників відповідно до їхньої сфери знань може підвищити продуктивність і результативність. Недоліком є ослаблення загальних зв'язків, що призводить

до ізоляції команд та унеможливлення для співробітників в окремих підрозділах взаємодіяти та ділитися думками, що може завдати шкоди довгостроковому успіху бізнесу. Також може постати проблема відсутності координації між функціональними керівниками, що призводить до затримки прийняття рішень.

У чистому вигляді функціональна структура практично не застосовується. Проте часто можна зустріти органічне поєднання з лінійною структурою, основою якого є вертикальна ієрархія [41,с.353]. За такого структурування спеціалізовані функції поєднуються з системою підпорядкованості та відповідальності за виконання завдань (рис.1.3).



Рис.1.3 Лінійно-функціональна структура

* Джерело: [36]

Децентралізація управління в лінійно-функціональній структурі призводить до того, що права та обов'язки розподілені між різними органами, які керують такими процесами, як технічний розвиток, закупівля сировини, виробництво, продаж тощо. Найбільш типовий такий процес для підприємств, де стало випускається величезна кількість однорідних продуктів і економія на масштабі виробництва значна.

Дивізійну форму можна розглядати як поєднання централізовано керованих організаційних одиниць, що обслуговують певний ринок. Логіка полягає в тому, щоб поєднати автономію дивізіонів з централізовано керованим процесом розподілу ресурсів та оцінки результатів діяльності. Дивізіон - це організаційна бізнес-одиниця, яка включає в себе всі необхідні

власні функціональні підрозділи. На відділення покладається відповідальність за отримання прибутку через виробництво і продаж конкретних продуктів, звільняючи топ-менеджмент компанії для вирішення стратегічних завдань. [44] (рис. 1.4.).



Рис. 1.4 Дивізійна структура

* Джерело: [19]

Дивізійний підхід посилює зв'язок виробництва із клієнтом, що дозволяє значно прискорити реакцію на зміни у зовнішньому середовищі. Характерною особливістю дивізіонального структурування є те, що керівник дивізіону бере на себе всю повноту відповідальності за результати діяльності очолюваного підрозділу. Тож найважливішу позицію в управлінні компанією з дивізійною структурою займає менеджер, який очолює виробничий підрозділ.

Структуризація підприємства за дивізіонами здійснюється за одним із трьох принципів[6]:

- з урахуванням особливостей продукції, що виробляється, чи наданих послуг, виникають дивізійно-продуктові структури;
- відповідно до орієнтації на конкретного споживача, створюються організаційні структури, орієнтовані на споживача;

- залежно від районів, що обслуговуються, запроваджуються дивізійно-регіональні структури.
- конгломератна структура передбачає поєднання різних та іноді непов'язаних бізнесів та їхніх елементів та використовується, коли відділи організації побудовані за різних засадах, таких як продуктова структуризація в одному підрозділі та регіональна структуризація в іншому.

Проектна структура - це тимчасова організація, створена для вирішення конкретного комплексного завдання (розробка та реалізація проекту). Команда об'єднує кваліфікований персонал різного спрямування, експертів і дослідників для виконання конкретного проекту в межах виділених для цього матеріальних, фінансових і трудових ресурсів. Коли проєкт завершено і всі пов'язані з ним роботи виконано, члени команди повертаються до своїх підрозділів для виконання своїх звичайних обов'язків або переходять до іншого проєкту. Всі члени команди і всі виділені для цього ресурси повністю залежать від керівника проєкту.

Проектні структури розрізняються між собою за масштабом діяльності, широтою охоплення науково-технічних проблем і виробничих питань, характером зв'язків з організаційними підрозділами, а також за обсягом повноважень щодо взаємодії із зовнішнім середовищем. Типовим прикладом такого типу організації є матрична структура, в якій члени проектної команди регулярно звітують не тільки перед керівником проєкту, але й перед керівником функціонального підрозділу, до якого вони належать. У цій формі організації повноваження керівника проєкту можуть варіюватися від практично абсолютної лінійної влади до чисто штабних компетенцій.

Матричні структури сприяють колективному споживанню ресурсів, що надзвичайно важливо для виробничої діяльності, де використовуються дефіцитні або дорогі ресурси. Це забезпечує певний ступінь гнучкості, недоступний у функціональній організації, де всі працівники постійно закріплені за певним функціональним відділом. Матрична організація

передбачає об'єднання кадрів відділів різного функціонального спрямування для роботи над проектами, що дозволяє адаптувати трудові ресурси відповідно до потреб кожного проекту. (рис. 1.5.)



Рис.1.5 Матрична структура

* Джерело: [27, с.53]

Введення проектного управління викликано нездатністю лінійно-функціональної структури забезпечити здійснення безлічі проектів. Оскільки лінійно-функціональна структура продовжує існувати поряд з проектним управлінням, останню слід швидше характеризувати як механізм подолання недоліків і доповнення зазначеної структури, а не як її заміну.

Впровадження проектного управління в лінійно-функціональних організаціях зачіпає ієрархію повноважень і відповідальності, організаційні процедури, спеціалізацію підрозділів, систему заохочення, єдність керівництва, обсяги контролю, порядок розподілу ресурсів і встановлення відносних пріоритетів в організації. Функціональні менеджери повинні взаємодіяти в середовищі, яке наголошує на міжфункціональному підході та взаємній координації процесів прийняття рішень. Очікується, що вони спільно братимуть участь у плануванні та організації діяльності у своїх відділах, яку до цього часу вони здійснювали індивідуально. Функціональний менеджер тепер відповідає за завдання, поставлені менеджером проекту, і контроль в організації змінюється. Управління проектами зосереджується на контролі за виконанням конкретних завдань. Керівники проектів мають певні переваги у

розподілі ресурсів в організації, особливо у використанні людських ресурсів. Враховуючи важливість проекту, вони намагаються залучити до команди проекту найкращих фахівців. Це має подвійний ефект. Керівники проектів часто використовують людей з певного функціонального підрозділу для визначення завдань і оцінки діяльності цього підрозділу. Крім того, коли фахівець з цього підрозділу переходить до проектної групи, відповідальність функціонального менеджера за роботу підрозділу зменшується.

В умовах диджиталізації, глобалізації економіки пропонується забезпечення ефективності діяльності компаній шляхом редизайну та впровадження нових видів організаційних структур таких як: віртуальна корпорація, організаційна структура без меж, голократія, гетерархія, організація з «внутрішнім ринком», партисипативна організація, багатовимірна організація та командна організація праці. Наразі компанії вже впроваджують зміни під впливом сучасних новітніх трендів, які мають надзвичайний потенціал, за умови раціонального та обґрунтованого використання, хоча не можуть бути панацеєю від усіх складнощів сучасного функціонування.

1.2. Методи побудови і вдосконалення організаційних структур

Прагнучи працювати ефективніше, керівництво підприємств змінює існуючі організаційні структури своїх організацій. Залежно від розміру компанії та способу її роботи, один вид структури може бути ефективнішим за інші. Організаційну структуру варто визначати комплексно, принаймні за допомогою шістьох ключових елементів: спеціалізація роботи, департаменталізація, ланцюг управління, діапазон контролю, рівень централізації (децентралізації) та формалізації. Аналіз цих елементів визначає порядок організації роботи та прийняття рішень, рівень дотримання працівниками стандартів або рівень гнучкості у виконанні їхньої роботи.

Процес формування організаційної структури передбачає наступні етапи (рис. 1.6.) [2]:

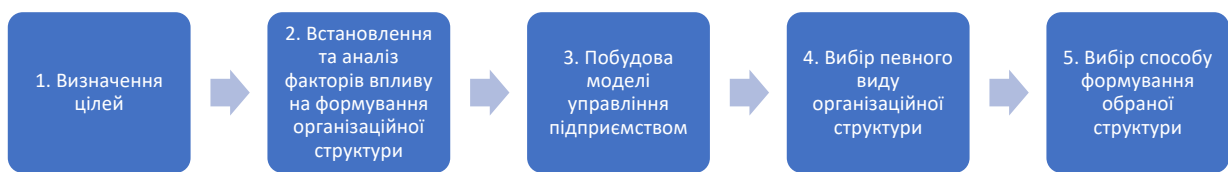


Рис.1.6 Етапи формування організаційної структури

*Джерело: складено автором на основі [2]

Визначення цілей – головний та актуальний аспект під час започаткування та подальшому розвитку підприємства. Цілі підприємства можуть бути різними, вони залежить від характеру діяльності певного підприємства та його особливостей, проте в будь-якому разі цілі повинні бути зрозумілими, взаємоузгодженими та конкретними, зважаючи на перспективність, цілі можуть бути короткостроковими та довгостроковими.

Наступним етапом є встановлення та аналіз факторів впливу на формування організаційної структури. Т.М. Циганкова виділяє три групи внутрішніх чинників: стратегічні (місія, цілі, корпоративні стратегії); управлінські (існуюча організаційна структура; практика ухвалення управлінських рішень; готовність до делегування повноважень (децентралізації); корпоративна культура); ресурсно-організаційні (диверсифікація діяльності за країнами та регіонами; товарна диверсифікація, мотиви та моделі виходу фірми на зовнішні ринки, частка ринку, розмір фірми, наявні ресурси (фінансові, людські, виробничі)) [39] Слід зазначити й наступні фактори впливу на формування організаційної структури (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1

Фактори впливу на формування організаційної структури

Фактори внутрішнього впливу:	Фактори зовнішнього впливу:
<ul style="list-style-type: none"> • професіональний рівень працівників • технологічне удосконалення виробництва • використання мотиваційних теорій • психологічний клімат на підприємстві • вид діяльності • масштаби діяльності фірми 	<ul style="list-style-type: none"> • розміщення даного підприємства • кліматичні умови • законодавство • рівень техніки та технології • стан економіки

*Джерело: складено автором на основі вказаних джерел [39]

Наступний крок це побудова моделі управління підприємством. ОСУ базується на принципі ієрархічності. Ієрархічність структури забезпечує стійкість до впливу негативних факторів та дає змогу уникнути конфліктних ситуацій, чітко регламентуючи відносин між керівниками та виконавцями. Ієрархічна структура системи управління залежить від централізації управління, тобто концентрації організаційно-розпорядчих функцій на вищих рівнях управління та виконавчих функцій на нижчих рівнях управління, а швидкість адаптації до змін у зовнішньому середовищі залежить від ступеня централізації (децентралізації) прийняття рішень. Децентралізація управління відбувається в двох взаємозалежних напрямках: через делегування прав у прийнятті рішень і за рахунок переходу до відносно невеликих автономних структурних одиниць, наділених правами самостійно приймати рішення з всіх питань. При децентралізованому управлінні повноваження розподіляються на нижчих рівнях, такий устрій використовується великими компаніями, але не існує повністю централізованих і децентралізованих організацій.

Четвертим етапом виступає вибір певного виду організаційної структури з тих, які були розглянуті вище.

Останній етап полягає у виборі способу формування обраної структури. Цей етап може відбуватися двома шляхами: побудова нової організаційної структури; реорганізація вже існуючої організаційної структури.

Зміст процесу розробки організаційної структури є універсальним. Він передбачає формулювання цілей і завдань, визначення складу і розташування підрозділів, забезпечення ресурсами (включаючи кількість кадрів), формування регламентуючих процедур, документів, положень, що закріплюють і регулюють форми, методи, процеси, які здійснюються в організаційній системі управління. Цей процес може бути організований за трьома основними етапами:

- розробка загальної структурної схеми управлінської структури;
- упорядкування складу основних підрозділів та зв'язків між ними;
- регламентація організаційної структури.

Створення повної структурної схеми завжди має фундаментальне значення, бо вона затверджує визначні ознаки організації та напрямки, за якими має бути здійснено деталізоване проектування організаційної структури та інших важливих аспектів системи. Основними характеристиками організаційної структури, що визначаються на цьому етапі постають цілі виробничо-господарської системи і проблеми, що необхідно вирішити; загальна специфікація функціональних підсистем, які забезпечують їх реалізацію; кількість рівнів в системі управління; ступінь централізації і розподілу повноважень і відповідальності на кожному рівні управління; основні форми взаємовідносин між організацією та зовнішнім середовищем; вимоги до економічних механізмів, форм обробки інформації та кадрового забезпечення структури.

Головною характеристикою другого етапу процесу проектування організаційної структури управління - упорядкування складу основних підрозділів та зв'язків між ними – постає реалізація організаційних рішень не тільки для великих лінійно-функціональних та програмно-цільових блоків, але і для самостійних підрозділів управлінського апарату, призначення конкретних завдань між ними і розробка внутрішньоорганізаційних зв'язків.

Третя стадія, регламентація організаційної структури, передбачає формування кількісних характеристик управлінського апарату і процедур його діяльності. Ця стадія містить в собі: визначення складу внутрішніх елементів базових підрозділів; затвердження проектної кількості підрозділів, трудомісткості основних завдань і рівня кваліфікації виконавців; закріплення завдань і операцій за конкретними виконавцями; встановлення відповідальності за їх виконання; розробку процедур виконання управлінських операцій у структурних одиницях; побудова процедур взаємодії підрозділів при виконанні взаємозалежних комплексів робіт; розрахунок витрат на управління і коефіцієнтів продуктивності апарату управління в умовах проектованої організаційної структури.

Тепер розглянемо реорганізацію вже існуючої структури, цей процес складається з шести етапів. [5] (рис.1.7.):



Рис.1.7 Етапи реорганізації існуючої структури підприємства

*Джерело: складено автором на основі вказаних джерел [5]

Етап перший: підготовка. Мобілізація та організація працівників, які беруть участь у реалізації програми реструктуризації, а також врахування їхніх інтересів мають фундаментальне значення для успішної реалізації та практичних наслідків програми реорганізації. Необхідно пам'ятати, що реорганізація підприємства - це не тільки організаційно-технічний процес, але й соціальний процес, який стосується інтересів різних груп (власників, менеджерів, працівників різних рівнів). Результатом роботи на цьому етапі має стати своєрідна "директива реструктуризації" для організації в цілому, що включає організаційну структуру, групи, безпосередньо задіяні в реструктуризації, положення про їх склад, список запланованих заходів.

Етап другий: збір інформації і визначення проблем. Метою цього кроку є визначення продуктів і послуг, орієнтованих на споживача. Для цього виявляються довгострокові і поточні потреби клієнтів; виокремлюються засоби, необхідні для успішного досягнення мети; окреслюються напрями діяльності. Будуються існуючі та перспективні структурні схеми організації, уточнюються потрібні ресурси, визначається обсяг і періодичність випуску продукції і надання послуг; систематизуються процеси реорганізації.

Етап третій: вироблення загального і повного розуміння проблем, які необхідно вирішити. Метою цього етапу постає формування бачення проблем, яке дозволить швидко досягти поставлених цілей. Цей етап допомагає визначити організаційні проблеми поточного процесу. Планується діяльність існуючого процесу, завдання та можливості щодо його вдосконалення, узгодження запланованих зміни. На цьому ж етапі оцінюється вплив кожного виду робіт на кінцевий результат з виділенням найбільш цінних операцій. Проводяться порівняння внутрішніх процесів та рівня управління ними в конкурентів.

Етап четвертий: організаційно-технічне проектування. Суть даного етапу - надати технічний опис процесу реструктуризації. Визначаються технології, стандарти, процедури, системи та засоби контролю, що використовуються в процесі реорганізації. Одночасно з соціальним проектуванням створюється модель взаємодії між соціальними та технічними елементами. Також готуються попередні плани систем і процедур розвитку, програмного забезпечення, технічного обслуговування і виробництва.

Етап п'ятий: соціальне проектування. Метою цього кроку є деталізація соціальних аспектів процесу реорганізації, тому складається опис компанії, персоналу, характеру робіт, стимулів, використовуваних в період реорганізації, розробляється план взаємодії соціальних і технічних елементів. Крім того, розробляються плани по чисельності працівників, їх навчання і розвитку, нової розстановці персоналу. Соціальне проектування здійснюється одночасно з технічним проектуванням. З метою підвищення рівня відповідальності серед працівників за поліпшення якості послуг, що надаються споживачам, всі необхідні повноваження делегуються співробітникам, які безпосередньо контактують зі споживачами. Окреслюються необхідні зміни в розподілі обов'язків, компетенцій, знань, кваліфікацій і використовуваного інструментарію для того, щоб дати можливість персоналу поліпшити роботу.

Етап шостий: перетворення. Ціль даного етапу - формування експериментальної версії і закінченого виробничого процесу реорганізації проекту. Завдання даного етапу включають завершення розробки моделі організаційної діяльності, остаточну розробку технічного проекту. На основі отриманих даних про потребу в перепідготовці розробляються навчальні програми та розподіляються люди на спеціальні курси. Ще одним завданням є організація інструктажів після того, як всі співробітники приступили до виконання своїх нових обов'язків.

Адаптація структури організації до мінливого середовища є одним з найважливіших управлінських завдань. Великі організаційні зміни не впроваджуються, якщо немає переконливого обґрунтування їхньої необхідності. Варто перелічити ситуації, коли витрати на організаційні зміни або розробку нових проектів виправдовують себе:

- Низька ефективність роботи компанії
- Перевантаження топ-менеджменту
- Відсутність бачення майбутнього
- Розбіжності з організаційних питань
- Збільшення масштабів діяльності
- Збільшення кількості видів продукції
- Злиття бізнесів, навіть однакових за характером, неминуче призводить до змін в організаційній структурі.
- Зміни в технології управління.
- Вплив технології виробничого процесу.
- Зовнішнє економічне середовище.

Кожна із зазначених обставин призводить до змін організаційної структури

Перерозподіл роботи, прав і обов'язків та інформаційних потоків підвищує ефективність організації за рахунок збільшення продуктивності, принаймні тимчасово стримуючи зростання витрат і покращуючи прибутковість. Удосконалення організаційної структури часто сприяє розробці нових і більш досконалих стратегічних рішень. Структура повинна

сприяти реалізації стратегії, адже без раціональної структури не може бути успішної стратегії. Майже у всіх великих компаніях є приклади, коли добре розроблені стратегічні плани гальмуються організаційними структурами, які затримують їх реалізацію або надають пріоритет другорядним питанням.

Процес коригування структури управлінської структури організації містить:

- систематичний аналіз діяльності організації і її середовища з метою виявлення проблемних аспектів;
- формування генерального плану покращення організаційної структури;
- гарантію того, що план нововведень містить зрозумілі та конкретні пропозиції щодо змін;
- підвищення обізнаності працівників, що сприятиме усвідомленню їхньої причетності до змін та стимулюватиме відповідальність.
- послідовне впровадження запланованих змін. Незначні змін мають кращі шанси на успіх, ніж зміни великого характеру;

Основними методами, що використовуються для вибору типу організаційної структури управління, є наступні:

1) Метод аналогій - використання перевірених організаційних форм в організаціях зі схожими характеристиками (середовище, стратегія, технологія, розмір) з організацією, що проектується;

2) Метод структуризації цілей полягає в генеруванні системи організаційних цілей, включаючи кількісні та якісні формулювання, а потім аналізі базової організаційної структури на предмет її відповідності цільовій системі.

3) Експертно-аналітичний метод передбачає обстеження та аналітичне вивчення організації кваліфікованими експертами, які будують раціональну організаційну структуру управління.

4) Метод організаційного моделювання базується на розробці різних альтернативних варіантів можливих організаційних структур для досягнення поставленої мети управління, їх порівнянні та оцінці за певними критеріями.

Критерієм ефективності при порівнянні різних варіантів організаційних структур є можливість досягнення цілей організації в максимально можливому ступені при відносно низьких витратах на виконання функцій організації. Методами організаційного моделювання постають ті, в яких використовуються параметричні залежності об'єкта і суб'єкта управління.

Суть цих методів полягає у встановленні зв'язків між параметрами системи управління і виробничо-технічними факторами та визначенні фокусів руху і сили цих зв'язків. Характерною особливістю параметричних методів є дослідження кількісних характеристик для опису системи управління та її структури.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-управлінська характеристика Національного банку України

Національний банк України – це особливий центральний орган державного управління, юридичний статус, завдання, функції, повноваження і принципи організації якого визначаються чинним законодавством [10]. Національний банк України є центральним банком держави, разом із своїми філіями формує першу ланку банківської системи України, яка виконує основні функції кредитної і резервної системи та обслуговує виконання Державного бюджету країни. Національний банк є емісійним центром України і має монопольне право на випуск грошей для обігу в країні. Він проводить єдину державну політику у сфері грошового обігу, кредиту, валютного регулювання, забезпечення стабільності національної грошової одиниці, організовує міжбанківські розрахунки, а це створює передумови для економічного зростання в країні.

Стабільність гривні безпосередньо пов'язана зі стабільністю споживчих цін та валютно-курсовою політикою держави, і, виконуючи свою основну функцію, центробанк сприяє ціновій стабільності, тобто стабільності банківської системи та, в межах своєї компетенції, цінової системи шляхом підтримання стабільного обмінного курсу грошової одиниці України (гривні) на постійному рівні. Основною метою цінової стабілізації є підтримання купівельної спроможності національної валюти, що досягається шляхом утримання низького рівня інфляції. Функціями такого органу влади постають:

1. Визначення та впровадження грошово-кредиту політику, а також методологічне забезпечення системи.
2. Ведення банківської статистичної інформації та статистики платіжного балансу.
3. Складає платіжний баланс, здійснює його аналіз та прогнозування.

4. Емісія гривні та організація її обігу.
5. Кредитування для банків і побудову систему рефінансування.
6. Впорядкування аспектів проведення банківських операцій, бухгалтерського обліку і звітності, захисту інформації, коштів та майна, а також формування системи, порядку і форми платежів, у тому числі між банками.
7. Встановлення вектору розвитку сучасних електронних банківських технологій, платіжних систем та методів захисту банківської інформації
8. Банківський нагляд та регулювання.
9. Ліцензування банківської діяльності та операцій, ведення Державного реєстру банків.
10. Міжнародне співробітництво на рівні центральних банків, представлення інтересів України
11. Валютне регулювання та контроль за банками та іншими уповноваженими фінансовими установами
12. Накопичення та зберігання золотовалютних резервів та здійснення операцій з ними та банківськими металами.
13. Інкасацію та перевезення банкнот і монет та інших цінностей.

Щороку НБУ звітує перед Верховною Радою України про основні засади грошово-кредитної та валютно-курсової політики на наступний рік та подальшу перспективу, сформульовані Національним банком. Основними напрямками державної грошово-кредитної політики є

1. аналіз та прогнозування внутрішньої економічної ситуації
2. зазначення обсягу грошової маси в обігу на початок і кінець року
3. шляхи грошово-кредитного регулювання;
4. методи регулювання рівня облікових і процентних ставок банків та інших фінансових установ
5. принципи валютної політики;
6. заходи щодо стабілізації купівельної спроможності національної валюти та її курсу відносно іноземних валют.

Поточний стан української банківської системи потребує комплексних заходів для її зміцнення та підтримки фінансової стабільності. Вирішальну роль у реалізації зазначених заходів має відігравати Центральний банк України як державна установа, що здійснює контроль та нагляд за діяльністю комерційних банків. Банки є одним з основних джерел інвестування фінансових ресурсів у національну економіку. В Україні Національний банк України є єдиним органом, відповідальним за регулювання та контроль за діяльністю банків у цій сфері. Це пов'язано з особливістю дворівневої банківської системи в нашій країні та створенням механізму нагляду за діяльністю комерційних банків.

За формою власності Національний банк - це державна власність або власність територіальних громад, організаційно-правова форма - орган державної влади. Правовий статус організації визначається Конституцією України та Законом України «Про Національний банк України» [10]. Статус банку є не тільки найважливішим елементом становлення цього інституту в економіці, а й дуже важливим політичним та економічним чинником розвитку ринкової інфраструктури. Правила, що регулюють діяльність центробанку, відображають процеси, які відбуваються в економіці, ступінь розвитку її політичних інститутів, демократичні традиції суспільства, економічну культуру.

Правовий статус НБУ [45] характеризується подвійною правовою структурою: державна установа, наділена повноваженнями щодо контролю за банківською діяльністю, та банківська установа, яка виступає кредитором по відношенню до інших банків, а також державним інвестором, депозитарієм тощо. Варто зазначити, що правовий статус центрального банку також визначається такими ключовими елементами: рівень регламентації та правової інтеграції, ступінь автономії (незалежності в системі державних інститутів) та форма взаємовідносин з іншими банками та фінансово-кредитними установами.

З вищезазначеного можна зробити висновок, що правовий статус центрального банку - це статус державного органу управління зі спеціальними функціями у сфері грошово-кредитних відносин та банківських операцій. Для виконання цих функцій центральний банк наділений відповідними державно-владними та цивільно-правовими повноваженнями. Центральний банк є самостійною юридичною особою, його майно відокремлене від державної власності, і він може розпоряджатися своїм майном як власник. Він не є комерційною організацією.

Правовий статус Національного банку України відрізняється тим, що він є організацією зі спеціальним статусом. Отже, цей орган не належить до жодного з відомств уряду. Кожна з особливостей правової структури НБУ зумовлена головним чином його основною функцією - забезпеченням стабільності гривні, для цього він наділений певним ступенем автономії та незалежності від інших органів державної влади.

На досліджувану інституцію поширюються певні обмеження щодо діяльності, а саме: заборона ставати акціонером або учасником банку або будь-якої іншої компанії чи установи; неприпустимим є проведення операції з нерухомістю, крім тих, що пов'язані із забезпеченням функціонування НБУ або його установ; поза законом займатися торгівлею, виробництвом, страхуванням та іншими видами діяльності, що виходять за межі функцій НБУ.

У Національному банку функціонує десять спеціалізованих комітетів Правління Національного банку. Структура системи комітетів охоплює всі основні функціональні напрями Національного банку, які потребують колегіальних рішень та поділяються на три основні групи, зазначені в рис.2.1.

Діяльність і управління НБУ скеровується законодавством та стратегічними цілями центробанку та чинить вплив на фінансову та економічну ситуацію України, тому ефективність та стабільність його діяльності є факторами розвитку держави.



Рис.2.1. Структура та склад органів корпоративного управління банку

*Джерело: [13]

НБУ – це надзвичайно важливий орган для життєдіяльності країни, можна стверджувати про вагому значимість його організаційної структури, бо саме чітка структура самовпорядкування зумовлює стабільну та надійну роботу банку в цілому. Організаційна структура Національного банку надає детальний опис функції та взаємозв'язків підрозділів центробанку (рис.2.2). У 2021 році організаційна структура НБУ була реорганізована і представлена на рисунку 2.2.

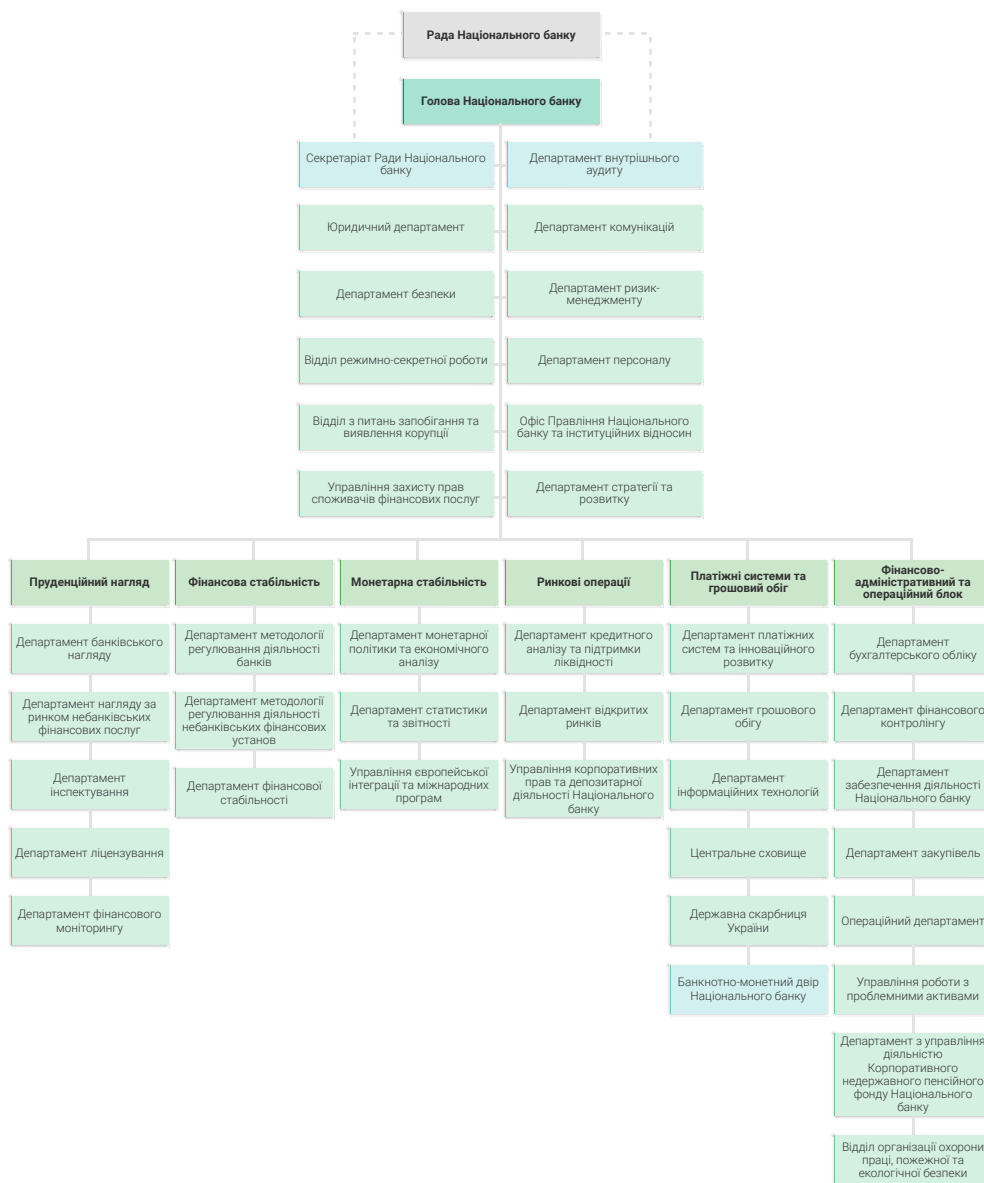


Рис.2.2 Організаційна структура Національного банку України

*Джерело: [23]

Детально розглянувши організаційну структуру управління НБУ, можна встановити, що за видом структури можна віднести до змішаної, оскільки вона має ознаки дивізійної з функціональним розподілом на дивізіони, а кількість рівнів ієрархії дорівнює 3, проте рис.1.1 некоректно відображає зв'язки між функціональними підрозділами, бо за схемою департаменти знаходяться у ієрархічній взаємозалежності та підпорядковуються один одному, хоча насправді підрозділи розташовуються на одному рівні ієрархії та підпорядковуються безпосередньо функціональному керівнику - певному заступнику голови НБУ.

Найвище місце у ієрархії посідають Рада Національного банку та Голова Національного банку. Рада Національного банку відповідає за формування основних засад грошово-кредитної політики та контролює її проведенням. Також здійснюється нагляд за системою внутрішнього контролю Національного банку. Рада Національного банку складається з дев'яти членів:

- чотири особи призначаються Верховною Радою України;
- чотири особи – Президентом України;
- Голова Національного банку входить до Ради за посадою.

Голова Національного банку України, призначається на посаду строком на сім років Верховною Радою за поданням Президента України [26]. Сфера його управління охоплює:

- Департамент стратегії та розвитку
- Департамент безпеки;
- Департамент персоналу;
- Юридичний департамент;
- Департамент внутрішнього аудиту;
- Департамент комунікацій;
- Департамент ризик-менеджменту;
- Управління захисту прав споживачів фінансових послуг;
- Офіс Правління Національного банку України;
- Секретаріат Ради Національного банку України;
- Відділ режимно-секретної роботи;
- Відділ з питань запобігання та протидії корупції.

Саме ці 12 одиниць та заступники голови НБУ формують наступний (2) рівень ієрархії.

Наступна частина організаційної структури поділяється за функціональними особливостями підрозділів та формує останній рівень ієрархії.

Пруденційний нагляд – це регулювання, яке спрямоване на збереження банку від банкрутства, в НБУ його забезпечують такі департаменти:

- Департамент банківського нагляду
- Департамент інспектування
- Департамент ліцензування
- Департамент нагляду за ринком небанківських послуг
- Департамент фінансового моніторингу.

Цілями фінансової стабільності опікуються:

- Департамент методології регулювання діяльності банків
- Департамент методології регулювання діяльності небанківських фінансових установ
- Департамент фінансової стабільності

Заходи задля монетарної стабільності здійснюють :

- Департамент монетарної політики та економічного аналізу
- Департамент статистики та звітності
- Управління європейської інтеграції та міжнародних програм.

Пріоритетом монетарної політики є досягнення та утримання цінової стабільності. Низька та стабільна інфляція захищає доходи та заощадження українців від знецінення та дозволяє підприємцям здійснювати довгострокові інвестиції у вітчизняну економіку, сприяючи створенню нових робочих місць. НБУ досягає цінової стабільності через інфляційне таргетування та плаваючий обмінний курс гривні і використовує облікову ставку як основний інструмент грошово-кредитної політики.

Ринковими операціями опікуються 2 департаменти та 1 управління, а саме:

- Департамент кредитного аналізу та підтримки ліквідності
- Департамент відкритих ринків
- Управління корпоративних прав та депозитарної діяльності Національного банку.

Для досягнення цілей монетарної політики НБУ надає кредити банкам, випускає депозитні сертифікати та купує і продає іноземну валюту і цінні папери на грошово-кредитному ринку. У такий спосіб НБУ може впливати на вартість грошей та управляти інфляцією [24].

Наступній функціональній особливості відповідають 6 структурних підрозділів, які своєю діяльністю покривають платіжні системи та грошовий обіг:

- Департамент платіжних систем та інноваційного розвитку
- Департамент грошового обігу
- Департамент інформаційних технологій
- Центральне сховище
- Державна скарбниця України
- Банкотно-монетний двір Національного банку.

Функції фінансово-адміністративного та операційного блоку виконують наступні структурні одиниці:

- Департамент бухгалтерського обліку
- Департамент фінансового контролінгу
- Департамент забезпечення діяльності Національного банку
- Департамент закупівель та продажів
- Операційний департамент
- Управління роботи з проблемними активами
- Департамент з управління діяльністю Корпоративного недержавного пенсійного фонду НБУ.
- Відділ організації охорони праці, пожежної та екологічної безпеки

Отже, розподіл департаментів за функціональною особливістю дозволяє центробанку виконувати свої функції більш зосереджено та зменшити кількість непотрібних посадових зв'язків, проте іноді недостатність взаємодії з структурними одиницями, які мають іншу функціональну особливість, може породжувати процедурні затримки.

2.2. Діагностика організаційної структури Національного банку України

Діагностика організаційної структури проводиться задля оцінки ефективності її використання, встановлення наявних проблем та пошуку

способів їх вирішення та вдосконалення структури [3]. Таким чином, організаційна діагностика – це діяльність, спрямована на аналіз організації, її структури, підсистем і процесів з метою виявлення сильних і слабких аспектів її структурних компонентів і процесів, яка слугує основою для розробки планів покращення та/або максимізації динаміки та ефективності організації. Організаційну діагностику можна проводити як періодичну рутинну вправу, як у випадку періодичного медичного огляду особи, або її можна проводити щоразу, коли є відома проблема, яка впливає на функціонування організації [56]. Найбільш коректно й зручно для діагностики використовувати показники ефективності застосування та раціональності організаційної структури. За даними, які висвітлені на офіційних джерелах Банку, можна розрахувати наступні показники (зведені дані представлено у Додатку В):

1. **Коефіцієнт рівня керованості**, який показує рівень навантаження на керівника, його оптимальне значення дорівнює 1. Розраховується він за наступною формулою:

$$K_{p.k.} = \frac{N_{кер\phi}}{N_{керн}}, \quad (2.1.)$$

де $N_{кер\phi}$ – фактична норма керованості, $N_{керн}$ – нормативна норма керованості.

Таблиця 2.1

Розрахунки коефіцієнту рівня керованості

Назва показника	Посадова особа	$N_{кер\phi}$	$N_{керн}$	Значення показника
Коефіцієнт рівня керованості	Голова НБУ	18	11	1,64
	Перший заступник голови НБУ	3	11	0,27
	Заступник голови НБУ, який несе відповідальність за ринкові операції	3	8	0,375
	Заступник голови НБУ, з питань пруденційного нагляду	5	8	0,625
	Заступник голови НБУ, з питань монетарної стабільності	3	8	0,375
	Заступник голови НБУ, відповідального за платіжні системи та грошовий обіг	6	8	0,75
	Заступник голови НБУ, з питань фінансово-адміністративного та операційного блоку	8	8	1

*Джерело: складено автором на основі власних розрахунків

Коефіцієнт керованості свідчить про ефективність використання управлінського персоналу. Значення $K_{p.k.} < 1$ вказує на надто розгалужений управлінський апарат, оскільки кожен управлінець у своєму підпорядкуванні має невелику кількість підлеглих, а $K_{p.k.} > 1$ свідчить про брак управлінців, адже фактична норма керованості більш розширена. [8] За представленими розрахунками, можна встановити, що навантаження на голову НБУ завелике, а у його заступників навпаки недостатнє, оптимальне значення коефіцієнту керованості має заступник голови Національного банку України, відповідальний за платіжні системи та грошовий обіг, Шабан Олексій Володимирович, та ідеальне значення показника у заступник голови НБУ, з питань фінансово-адміністративного та операційного блоку, Матузки Ярослава Васильовича.

2. *Показник максимальної кількості посадових зв'язків* керівника за В. Грейкунасом теж виявляє ступінь навантаження керівника і розраховується за формулою:

$$C = N(2^{N-1} + N - 1), \quad (2.2.)$$

де N – кількість підлеглих у розпорядженні керівника.

Таблиця 2.2

Розрахунки показника максимальної кількості посадових зв'язків

<i>Назва показника</i>	<i>Посадова особа</i>	<i>N</i>	<i>Значення показника</i>
<i>Показник максимальної кількості посадових зв'язків</i>	Голова НБУ	18	2359602
	Перший заступник голови НБУ	3	18
	Заступник голови НБУ, який несе відповідальність за ринкові операції	3	18
	Заступник голови НБУ, з питань пруденційного нагляду	5	100
	Заступника голови НБУ, з питань монетарної стабільності	3	18
	Заступник голови НБУ, відповідального за платіжні системи та грошовий обіг	6	222
	Заступник голови НБУ, з питань фінансово-адміністративного та операційного блоку	8	1080

*Джерело: складено автором на основі власних розрахунків

При збільшенні числа підлеглих, складність управління зростає в геометричній прогресії, тому при кількості посадових зв'язків більше 1000 група стає некерованою, а продуктивність співпраці стає нульовою. Завдяки розрахованим показникам можна побачити, що у підпорядкуванні голови НБУ занадто багато підлеглих та посадових зв'язків, що може заважати йому якісно виконувати свою роботу. У інших керівників цей показник не перевищує норму.

3. **Коефіцієнт спеціалізації *i*-тої функції**, який використовується для встановлення ступеня ефективності реалізації певної організаційної функції та визначення ступеня важливості її реалізації. Розрахунок даного показника проводиться за формулою:

$$K_{\text{спец. } i\text{-тої ф.}} = \frac{N_{\text{підр}_{\text{заг}}}}{N_{\text{підр}_{\text{заг}}} + N_{\text{підр}_i}}, \quad (2.3.)$$

де $N_{\text{підр}_{\text{заг}}}$ – загальна кількість підрозділів у організації, $N_{\text{підр}_i}$ – кількість підрозділів, де виконується (дублюється) нормативна функція i .

Таблиця 2.3

Розрахунки коефіцієнту спеціалізації *i*-тої функції

Назва показника	Функція, яка виконується	$N_{\text{підр}_{\text{заг}}}$	$N_{\text{підр}_i}$	$N_{\text{підр}_{\text{заг}}} + N_{\text{підр}_i}$	Значення показника
Коефіцієнт спеціалізації <i>i</i>-тої функції	Пруденційний нагляд	40	5	45	0,89
	Фінансова стабільність	40	3	43	0,93
	Монетарна стабільність	40	3	43	0,93
	Ринкові операції	40	3	43	0,93
	Платіжні системи та грошовий обіг	40	6	46	0,87
	Фінансово-адміністративний та операційний блок	40	8	48	0,83

* Джерело: складено автором на основі власних розрахунків

Значення цього показника лежить у проміжку від 0,5 до 1, причому, чим ближче значення коефіцієнта до 0,5, тим вищим є рівень спеціалізації певної

функції в організації. Тож рівень спеціалізації представлених функцій не є дуже високим.

4. **Коефіцієнт централізації управління** зазначає яке співвідношення вищого керівництва до загальної кількості управлінського персоналу в структурі. Чим менше значення коефіцієнту, тим вищий ступінь децентралізації управління, розраховується за формулою:

$$K_{ц.у.} = \frac{Ч_{к \text{ вищої ланки}}}{Ч_{к \text{ заг}}}, \quad (2.4.)$$

де $Ч_{к \text{ вищої ланки}}$ – чисельність керівників вищої ланки, $Ч_{к \text{ заг}}$ – загальна чисельність керівників.

Для організаційної структури НБУ : $Ч_{к \text{ вищої ланки}} = 7, Ч_{к \text{ заг}} = 46$, тому:

$$K_{ц.у.} = \frac{7}{46} = 0,15. \quad (2.4.1)$$

Для підвищення рівня гнучкості та адаптивності важливою є децентралізація. Наближеність цього коефіцієнта до 1 свідчить про недостатній розвиток компанії. В НБУ структура децентралізована, що показує її прогресивність.

5. **Структурний коефіцієнт централізації** деталізуючий показник централізації управління, обчислюється за наступною формулою:

$$K_{с.ц.} = \frac{N_{п \text{ з єдиного центру}}}{N_{п \text{ заг}}}, \quad (2.5.)$$

де $N_{п \text{ з єдиного центру}}$ – кількість структурних підрозділів, керованих з єдиного центру, $N_{п \text{ заг}}$ – загальна кількість структурних підрозділів у організаційній структурі організації. Для структури НБУ $N_{п \text{ з єдиного центру}} = 12$, як кількість підрозділів , керованих головою НБУ, а $N_{п \text{ заг}} = 40$, тому:

$$K_{с.ц.} = \frac{12}{40} = 0,3. \quad (2.5.1.)$$

Значення коефіцієнта більше 0,5, демонструє, що переважає централізоване прийняття рішень, якщо менше, то в організаційна структура є децентралізованою та присутнє делегування повноважень.

6. **Коефіцієнт надійності** [31] вказує на рівень надійності функціонування апарату управління та розраховується за формулою :

$$K_{\text{над.}} = 1 - \frac{K_{\text{Нереалізов}}}{K_{\text{заг}}}, \quad (2.6.)$$

де $K_{\text{Нереалізов}}$ - кількість нереалізованих рішень , $K_{\text{заг}}$ - загальна кількість прийнятих рішень.

За даними звіту з виконання дорожньої карти реалізації Стратегії розвитку фінансового сектору України до 2025 року станом на 31.12.2020 маємо: $K_{\text{заг}}=239$, як кількість дій, які повинні були бути виконані або розпочаті до 31.12.2020 [11], $K_{\text{Нереалізов}}=63$, як кількість дій, які виконуються з відхиленням від графіку або щодо яких немає інформації, тому :

$$K_{\text{над.}} = 1 - \frac{63}{239}=0,74. \quad (2.6.1)$$

Наближення коефіцієнту до одиниці вказує надійність існуючої системи управління.

7. **Коефіцієнт ланковості** (кількість ланок управління) визначається за формулою:

$$K_{\text{лан.}} = \frac{K_{\text{лан.ф.}}}{K_{\text{лан.опт.}}}, \quad (2.7.)$$

де $K_{\text{лан.ф.}}$ - фактична кількість ланок в структурі, $K_{\text{лан.опт.}}$ - оптимальна кількість ланок.

Оптимальну кількість ланок слід розрахувати шляхом знаходження суми нормативних норм керованості для керівників НБУ та кількості управлінців, тож, $K_{\text{лан.опт.}} = 50$, $K_{\text{лан.ф.}} = 40$,

$$K_{\text{лан.}} = \frac{40}{50}=0,8. \quad (2.7.1.)$$

Якщо в організації надлишок ланок , то даний коефіцієнт більше 1. Якщо існує брак ланок, то коефіцієнт менше 1. Значення коефіцієнту ланковості для НБУ наближене до 1, тому в існуючій структурі оптимальна кількість ланок.

8. **Коефіцієнт дублювання функцій** [31] показує рівень дублювання функцій, який свідчить про неефективність структури, бо декілька підрозділів виконують одну певну функцію. Формула для його розрахунку:

$$K_D = \frac{K_{\text{ф.дек.}}}{K_{\text{ф.заг.}}}, \quad (2.8.)$$

де $K_{\text{ф.дек.}}$ - кількість функцій, які виконують декілька підрозділів, $K_{\text{ф.заг.}}$ - загальна кількість функцій.

Ознайомившись з списком функцій кожного підрозділу в структурі НБУ, можна встановити: $K_{\text{ф.дек.}} = 0$, а $K_{\text{ф.заг.}} = 207$, тому:

$$K_D = \frac{0}{207} = 0. \quad (2.8.1.)$$

Отже, структура НБУ має ідеальне значення цього показника, що демонструє її ефективне функціонування.

9. *Коефіцієнт ефективності інформаційних потоків*, вимірює ефективність використання інформації в організації, оптимальне значення дорівнює 1. Обчислення проводиться за формулою :

$$K_{\text{еф.ін}} = \frac{K_{\text{еф.вик.}}}{K_{\text{заг.}}}, \quad (2.9.)$$

де $K_{\text{еф.вик.}}$ – кількість випадків ефективного використання інформації, $K_{\text{заг.}}$ – загальна кількість інформації.

Визначення показників, потрібних для розрахунку, доцільно проводити за даними звіту з виконання дорожньої карти реалізації Стратегії розвитку фінансового сектору України до 2025 року станом на 31.12.2020 [11]: $K_{\text{еф.вик.}} = 176$, як кількість дій, які були розпочаті у виконанні або виконані через наявність інформації щодо потреби у їх виконанні, $K_{\text{заг.}} = 239$, як кількість дій, про які наявна інформація щодо потреби у їх виконанні, тому:

$$K_{\text{еф.ін}} = \frac{176}{239} = 0,74, \quad (2.9.1.)$$

що демонструє ефективне використання інформаційних потоків в НБУ.

У сучасних умовах думка працівників установи щодо особливостей та проблем існуючої організаційної структури управління є надзвичайно важливою, адже саме працівники забезпечують продуктивність робочого процесу і саме їм відомо, які труднощі організаційна структура може породжувати. Задля вивчення даного питання у досліджуваному підприємстві,

було розроблено анкету з метою визначення особливостей та проблем організаційної структури, а також пропозицій щодо її вдосконалення. Було опитано 19 осіб, серед яких економісти, касири, технічний персонал та керівники відділів. Анкета подана у Додатку Г. Проблема відповідності структури до сучасних вимог є надзвичайно важливою для кожної організації, а особливо для державних органів, які іноді бувають надто бюрократичними та нездатними адаптуватися до викликів сучасності. Значна кількість працівників НБУ вважають, що організаційна структура є адаптивною до нововведень.

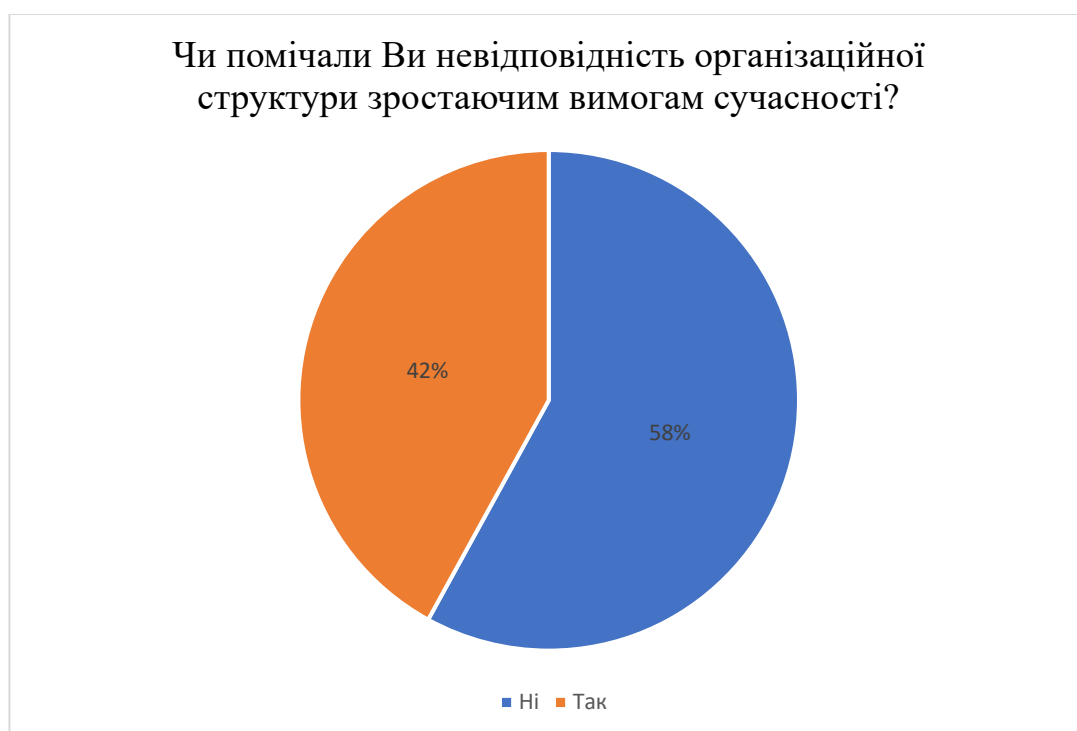


Рис. 2.3 Статистика відповідей на питання щодо відповідності структури до сучасних вимог

Значна кількість працівників НБУ вважають, що організаційна структура є адаптивною до нововведень. У 2020 році світ зіткнувся з проблемою організації праці в умовах пандемії COVID-19, а 24 лютого 2022 українські організації спіткнув новий виклик, це не минуло й НБУ. За результатами опитування, банк гідно впорався з цими проблемами.

На Вашу думку, чи була здатна організаційна структура
НБУ адаптуватися до змін, викликаних COVID-19 та
повномасштабним вторгненням?

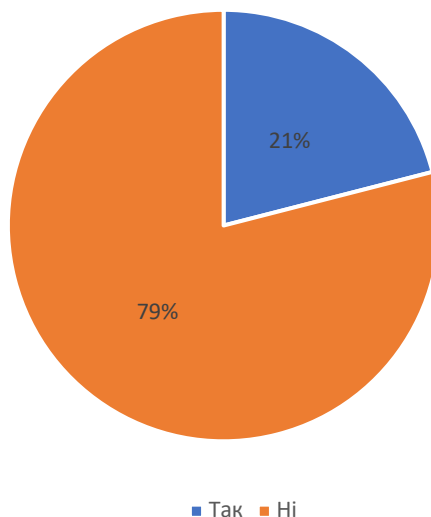


Рис.2.4 Статистика відповідей на питання щодо адаптації до змін,
викликаних пандемією та війною

Отже, розрахувавши показники оцінки організаційної структури НБУ, можна стверджувати, що наявна структура є ефективною і використовується раціонально, не має значних відхилень від оптимальних значень, хоча. Підсумувавши результати опитування серед працівників НБУ, можна дійти висновку, що на практиці організаційна структура змогла прилаштуватися до змін та виявилась адаптивною.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Перепроєктування організаційної структури Національного Банку України

Організації вступили в період, що характеризується швидкими та бурхливими змінами. Прискорені темпи змін реформували спосіб виконання роботи співробітниками в різних організаціях та стали невід'ємною частиною життя компаній, особливо державних установ, адже, незважаючи на події навколо, їм варто функціонувати та підтримувати життєдіяльність цілої країни. Тому перед Національним банком України набуває актуальності питання удосконалення та адаптації існуючої структури до викликів сучасності.

Новими тенденціями, які безпосередньо впливають на організаційне життя, постають глобалізація, різноманітність, гнучкість, плоскість і створення зв'язків. Вони створюють як можливості, так і загрози, і якщо цими тенденціями не керувати належним чином, вони призведуть до дисфункціональних і жахливих організаційних результатів у кінці будь-якого процесу змін.

Важливою тенденцією, яка продовжує впливати на діяльність сучасних організацій, є аутсорсинг. Протягом десятиліть організації передавали різні функції іншим компаніям. Однак сьогодні аутсорсинг включає набагато ширший спектр функцій: обслуговування споживачів, виробництво, інжиніринг, інформаційні технології, продажі та маркетинг тощо. Історично склалося так, що компанії передавали функції із двох основних причин: зменшення витрат та потреби у робочій силі. Крім того, наразі деякі компанії розглядають аутсорсинг як спосіб вливання інновацій в свої операції та використання його для збереження конкурентних переваг, а не лише як спосіб зменшення витрат. Проте для НБУ аутсорсинг не може бути вирішальною рисою редизайну структури, адже функції є досить специфічними та їхня

передача стороннім спеціалістам може призвести до порушення процесів, через нерозуміння їхньої особливості. Аутсорсинг в такому випадку варто впроваджувати для більш стандартизованих на ринку процесів, наприклад: створення сайтів, програмного забезпечення, деяких HR-процесів, а також функцій господарського персоналу.

Редизайн процесів відповідно до нових тенденцій та аутсорсингу має призвести до створення ефективних організаційних структур, придатних для використання в поточному (і майбутньому) конкурентному середовищі галузі. Таким чином, ці тенденції призводять до необхідності радикальної перебудови існуючих структур компаній та вимагають адаптації до нових умов і способів функціонування. Це призводить до формування нових типів організаційних структур, які відрізняються від традиційних.

Віртуальна корпорація - це структура, в якій незалежні компанії (постачальники, клієнти і навіть конкуренти) пов'язані між собою за допомогою інформаційних технологій, обмінюються навичками, витратами і доступом до ринків один одного. Така мережева структура дозволяє компаніям швидко об'єднуватися, щоб скористатися потрібними можливостями.

Ключовими засадами концепції віртуальної організації є:

- Технологія. Інформаційні технології допомагають географічно віддаленим компаніям створювати союзи та працювати разом.
- Динамічність. Союзи менш постійні, менш офіційні та більш кон'юнктурні, ніж у традиційних партнерських відносинах.
- Досконалість. Кожен партнер привносить свої основні компетенції в альянс, тому можна створити організацію з вищою якістю у кожній функціональній галузі та збільшити конкурентні переваги.
- Довіра. Структура мережі робить компанії більш залежними одна від одної та змушує їх зміцнювати стосунки з партнерами.
- Без кордонів. Ця структура розширює традиційні межі організації.

Впровадження деяких ключових засад концепції віртуальної організації допоможе зробити структуру НБУ більш гнучкою та ефективною. Динамічність дозволить відділам бути менш офіційними, що знизить бюрократію та процедурні затримки всередині структурних одиниць до мінімуму, проте все одно групам варто залишатися постійними, зважаючи на особливості досліджуваного підприємства. Досконалість одиниць забезпечує ефективне виконання кожної функції центробанку та, шляхом постійного розвитку, збільшення продуктивності. Зазначені аспекти стимулюватимуть довіру в компанії, що також є визначною характеристикою віртуальної корпорації. Інформаційні технології вже давно та ефективно функціонують на підприємстві, проте система завжди прагне розвитку, якому варто приділяти увагу.

Організаційна структура без меж [55], яку ввів американський керівник бізнесу та колишній генеральний директор «General Electric» Джек Уелч, передбачає усунення вертикальних та горизонтальних меж та руйнування бар'єрів між компанією, її клієнтами та постачальниками. Згідно такого устрою відбувається запобігання міжфункціональним бар'єрам, проте фокусування на такому аспекті не має пошкоджувати спеціалізацію департаментів та дивізіонів досліджуваної організації. Скерування діяльності навколо процесів здатне посилити міжфункціональну взаємодію.

Вибудовування груп навколо оперативних потреб є також фактором голакратичного устрою [55], де члени мають свободу у рішеннях всередині функціональних підрозділів. Така організаційна структура передбачає децентралізоване управління та організаційне управління, при якому прийняття рішень та повноваження розподіляються між самоорганізуючими командами. Завдання впровадження принципів цієї організаційної структури, в якій майже немає середнього рівня управління між персоналом та керівниками, полягає в тому, що співробітники більше беруть участь у процесі прийняття рішень, а не лише працюють під пильним наглядом багатьох рівнів

управління. Зазначена особливість передбачає впровадження аспектів партисипативної організації, в основі якої:

- участь у прийнятті рішень;
- участь у встановленні цілей;
- участь у вирішенні проблем.

При правильно організованій роботі участь в управлінні підвищуватиме якість прийнятих рішень. Участь розвиває творче ставлення до роботи, народжує більше ідей, збагачує роботу в цілому, а також розвиває комунікаційну систему. У працівників підсилиться мотивація діяльності. Проте здійснення некомпетентного втручання в роботу інших членів або частин організації є недоречним для державного органу влади та може призвести до фатальних наслідків.

Основний принцип організацій з «внутрішніми ринками» полягає в тому, що підрозділи розглядаються як автономні «внутрішні підприємства», які купують і продають товари і послуги, беруть участь у внутрішньофірмових і міжфірмових зв'язках. Важливим є врахування принципу формування і функціонування організацій з «внутрішніми ринками» - цілеспрямоване стимулювання синергії. Для створення синергії компаній вкрай важливо, щоб команди, які складають організаційної структури НБУ, мали схожі цінності або були готові змінити свої цінності, щоб узгодити їх, адже це важливо для продуктивних і довгострокових союзів. Не менш важливо, щоб угруповання мали спільні інтереси, а не конкуруючі.

Найбільш доречним та простим до впровадження є концепція віртуальних команд [61], яка передбачає використання переваг командної структури. Така взаємодія забезпечує зменшення ієрархії у своїй структурі, дозволяючи організаціям отримати більше гнучкості від своїх професіоналів. Однією з головних переваг командної організаційної структури є можливість адаптації каналів зв'язку між працівниками, які працюють над певним проектом. Оскільки всі працівники в одній команді регулярно взаємодіють один з одним, вони швидше передають ідеї. Так як спілкування всередині

організації ефективніше, то завдання виконується швидше, ніж в інших організаційних структурах, оскільки вони розуміють більше інформації, яка входить до одного проекту.

Сучасні технології дозволяють створювати віртуальні простори для роботи спеціалістів. Для НБУ віртуальні команди (рис.3.1) сприятимуть подоланню географічних перешкод, тобто можна буде створювати команди з різних територіальних підрозділів, спираючись на набір навичок, який має бути під час виконання певного проекту. Знаючи штат співробітників, менеджер зможе створювати найкращу комбінацію кадрів і об'єднувати їх у віртуальну команду. Надзвичайно корисною така новація буде для навчальних програм, адже сформувати групу відносно інтересів розвитку буде ще простіше, відкинувши потребу в поїздках та витратах на організацію. Організації, які використовують командні структури, також можуть переміщувати професіоналів у різні команди для розвитку додаткових навичок, що дозволяє значно вдосконалюватися під час роботи.

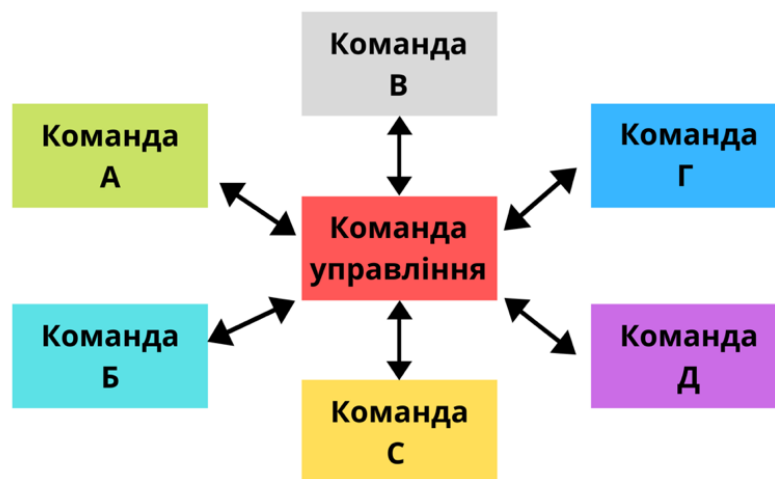


Рис.3.1 Організаційна структура підприємства з використанням віртуальних команд

*Джерело: розроблено автором на основі вказаного джерела [61]

Повертаючись до проведеного опитування, варто зазначити запропоновані опитуваними зміни, які вважають потрібними для впровадження:

- зменшення кількості керівних посад

- децентралізація
- зупинка скорочення територіальних підрозділів.

Слід також зазначити, що респондентам подобається організаційна структура і вони не хочуть її кардинально змінювати, однак важливо зосередити увагу на пропозиціях щодо децентралізації та зупинки скорочення територіальних підрозділів, адже якщо максимально скоротити їх та зосередити всі потужності в Києві, то централізація є неминучою .

Непростим для розгляду постає питання децентралізації, адже вона надзвичайно важлива для адаптивності та гнучкості підприємства, проте для такого органу, як Національний банк України, все ж таки збереження певних принципів централізації є неминучим. Орган влади має дотримуватись принципу єдності, чіткості повноважень та ієрархічності, аби запобігти хаосу. Пропозицією постає централізація організації за допомогою культурних аспектів. Під організаційною культурою зазвичай розуміють усі переконання, цінності та ставлення компанії, а також те, як вони впливають на поведінку її працівників, а саме на те, як люди сприймають організацію. Культура визначає, яка поведінка прийнятна чи неприйнятна та може допомогти визначити цінності та основні принципи, якими керується організаційна поведінка. Організаційні цінності, переконання і традиції, які поділяють працівники, зміцнюють співпрацю всередині організації, підвищують зацікавленість у спільній роботі та сприяють формуванню відчуття причетності до загального результату і необхідності його досягнення. Залучення до ритуалів, традицій і звичаїв та участь у них виховує почуття причетності та відповідальності, підвищує лояльність до організації, дотримання відповідних правил і продуктивність праці. Організаційна культура розвиватиметься навіть без внеску управлінського персоналу, але за відсутності цього керівництва вона може не бути здоровою чи продуктивною.

Важливо усвідомити, що всі структурні одиниці повинні мати спільну мету, цінності та усвідомлювати себе частиною компанії. Особливо гостро постає питання щодо територіальних підрозділів, адже географічна

віддаленість може слугувати принципом від'єднання підрозділу від загальної структури. Для запобігання такому явищу та підтримання загальної єдності варто використати такі заходи:

- Впровадження певних традицій
- Обмін працівниками різних територіальних підрозділів в межах функціональних груп, враховуючи бажання самих працівників
- Спільний відпочинок , виїзд групами у мандрівки
- Проведення командних квестів в межах установи та на банківську тематику
- Спільне святкування професійних та державних свят (після перемоги у війні).

Розрахунки, наведені у 2-му розділі, виявляють, що навантаження на Голову НБУ є надто великим, тому треба зменшити кількість підрозділів у його підпорядкуванні, шляхом делегування частини повноважень його заступникам, окрім Матузки Ярослава Васильовича . Це засвідчують коефіцієнт рівня керованості та показник максимальної кількості посадових зв'язків . Інші показники, які були продемонстровані у 2-му розділі, знаходяться в нормі.

Взявши до уваги всі зазначенні відхилення та пропозиції, пропонуємо наступні трансформації організаційної структури НБУ (рис.3.4):

- передача у підпорядкування заступнику голови з пруденційного нагляду, Олійнику Дмитру Ігоровичу, Відділу з питань запобігання та виявлення корупції;
- передача у підпорядкування заступнику голови з ринкових операцій , Гелетію Юрію Ігоровичу, Департаменту ризик-менеджменту та Управління захисту прав споживачів фінансових послуг;
- передача у підпорядкування першому заступнику голови, Рожковій Катерині Вікторівні, Департаменту комунікацій та Департаменту персоналу

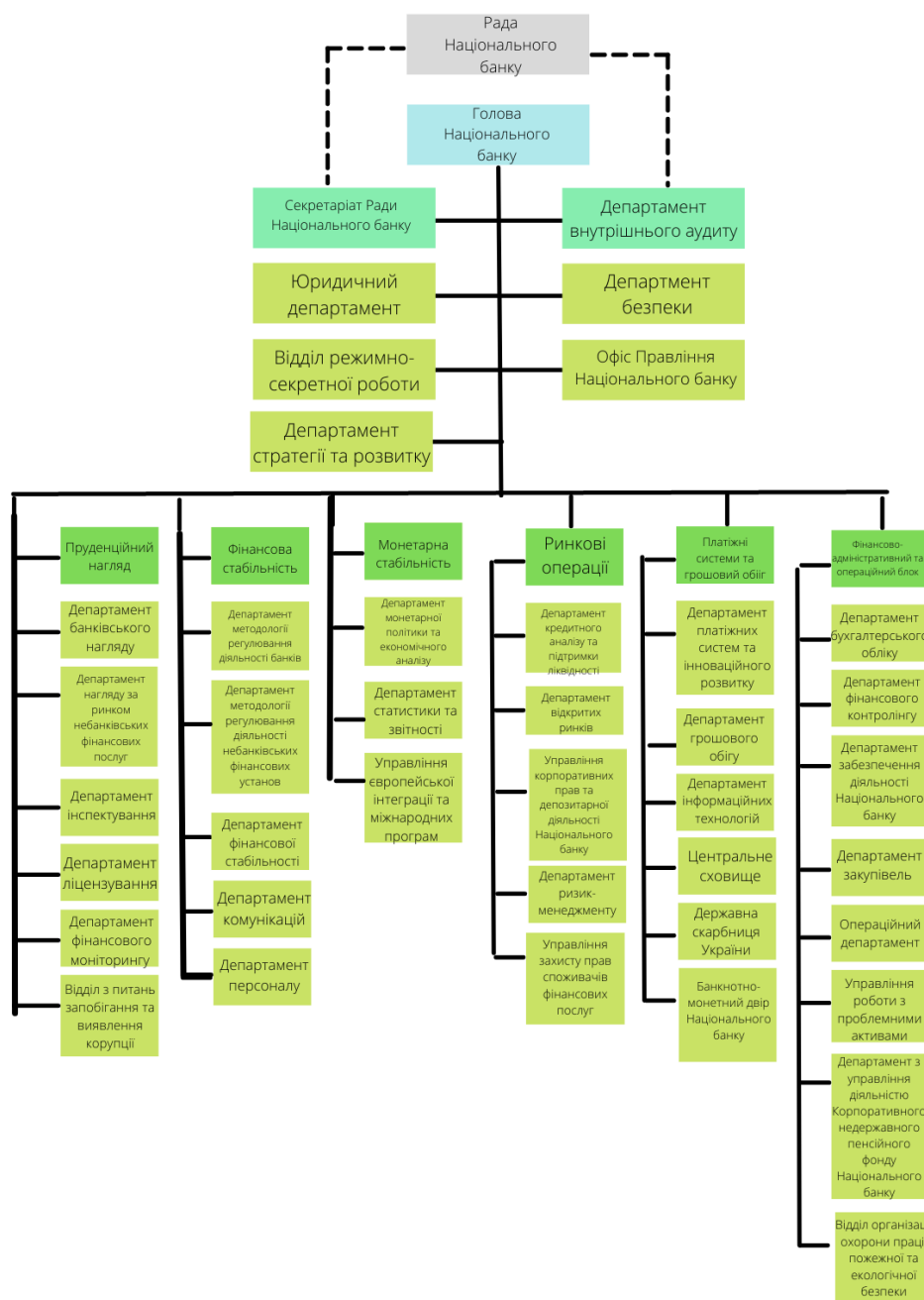


Рис.3.4 Трансформована організаційна структура Національного банку України

*Джерело: складено автором за результатами проведеного дослідження

Проте, варто зазначити, що ця рекомендація базується на теоретичному значенні показників, а це не завжди може бути практично обґрунтовано, тому для впровадження такої зміни варто проводити ще більш комплексний, глибокий аналіз. Адже за умови якісного виконання обов'язків заступників голови та керівників департаментів, навантаження на Голову НБУ буде помірним та керованим.

У Гарвардському бізнес-огляді [57], аналізуючи досвід сотень організацій, зробили висновок, що головною проблемою, коли компанії намагаються перетворити стратегію на результати – є нездатність поєднати стратегію з дизайном організації. Дослідження [59] стверджує, що лише 10% організацій здатні успішно їх узгодити. Щоб дизайн організації сприяв досконалому виконанню стратегії, необхідним є їхня узгодженість за трьома основними напрямками – непередбачені обставини, міркування організації та конфігурації [60].

Непередбачені обставини. Організаційний дизайн має стартувати з розуміння специфіки формування попиту компанії, що в подальшому дозволить швидко реагувати на виникнення непередбачуваних ситуацій або ж навіть запобігти їхньому небажанному виникненню. Крім того, варто ретельного досліджувати та вивчати внутрішнє середовище організації, яке також завжди є динамічним. Ефективний дизайн організації – це один з основних інструментів для швидкої адаптації до непередбачених обставин і змін у стратегії.

Міркування. Важливим є врахування двох типів міркувань. Перша категорія, включає: межі (що потрібно розробити власними силами, а що потрібно передати в аутсорсинг); поділ і розподіл завдань на основі схожості та відмінності; потік інформації та повноваження приймати рішення. Другий набір міркувань, які опосередковано керують певною поведінкою людей: організаційна культура та лідерство; філософія загальних винагород і компенсацій; розвиток компетентності. Узгодження цих “жорстких” і “м’яких міркувань” з організаційним дизайном є суттєвим, адже коли працівники не бачать зв’язку між цими міркуваннями та стратегією організації, вони не бачать переваг у зміні власної поведінки для наближення до цінностей організації та ігноруватимуть організаційні цілі.

Конфігурація. Конфігурація відіграє ще одну важливу роль у забезпеченні того, що бізнес-стратегія дійсно стане реальністю через відповідну структуру. Для цього потрібна оптимальна конфігурація наступних

елементів: ступінь контролю та формальних процедур, які існують в організації; ступінь централізованих і децентралізованих операційних підрозділів; ступінь спеціалізації.

Таким чином, узгодження дизайну організації з її стратегією дає змогу досягати стійкості за умов гнучкості, отримувати максимальну віддачу та формувати сильні конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

3.2. Діагностика перепроєктованої організаційної структури Національного Банку України

Діагностика зміненої організаційної структури важлива для розуміння на скільки доцільними та результативними будуть зазначені пропозиції. Для коректного й зручного порівняння існуючого та трансформованого організаційного дизайну використовуються такі ж показники як в другому розділі роботи. Розрахунки проводяться за даними, які висвітлені на офіційних джерелах Банку та припущеннях автора щодо їхньої зміни після впровадження перепроєктування (зведені дані представлено у Додатку Ж)

1. Коефіцієнт рівня керованості та показник максимальної кількості посадових зв'язків зазнають змін, бо саме на їхнє врегулювання була направлена пропозиція по перерозподілу підрозділів та їхні значення мають найвагоміші відхилення від теоретичного оптимального.

Таблиця 3.1

Розрахунки коефіцієнту рівня керованості

<i>Назва показника</i>	<i>Посадова особа</i>	$N_{кер\phi}$	$N_{кер\eta}$	<i>Значення показника</i>
<i>Коефіцієнт рівня керованості</i>	Голова НБУ	13	11	1,18
	Перший заступник голови НБУ	5	11	0,45
	Заступник голови НБУ, який несе відповідальність за ринкові операції	5	8	0,625
	Заступник голови НБУ, з питань пруденційного нагляду	6	8	0,75
	Заступник голови НБУ, з питань монетарної стабільності	3	8	0,375

	Заступник голови НБУ, відповідального за платіжні системи та грошовий обіг	6	8	0,75
	Заступник голови НБУ, з питань фінансово-адміністративного та операційного блоку	8	8	1

*Джерело: складено автором на основі власних розрахунків

Навантаження на голову НБУ залишається вищим за норму, а у більшості його заступників навпаки недостатнім, проте покращення показників все ж таки відбулося, тому можна наголошувати на оптимальності такої зміни, яка не передбачає стресових порушень структури, хоча й корегує навантаження керівників.

Таблиця 3.2

Розрахунки показника максимальної кількості посадових зв'язків

<i>Назва показника</i>	<i>Посадова особа</i>	<i>N</i>	<i>Значення показника</i>
Показник максимальної кількості посадових зв'язків	Голова НБУ	13	53404
	Перший заступник голови НБУ	5	100
	Заступник голови НБУ, який несе відповідальність за ринкові операції	5	100
	Заступник голови НБУ, з питань пруденційного нагляду	6	222
	Заступника голови НБУ, з питань монетарної стабільності	3	18
	Заступник голови НБУ, відповідального за платіжні системи та грошовий обіг	6	222
	Заступник голови НБУ, з питань фінансово-адміністративного та операційного блоку	8	1080

*Джерело: складено автором на основі власних розрахунків

У підпорядкуванні голови НБУ залишається багато підлеглих та посадових зв'язків, проте важливо розуміти, що таку специфіку не варто порушувати, бо вона викликана особливостями функціонування структури. Табличні значення не завжди здатні якісно затвердити раціональність використання структури, тому кожен випадок варто досліджувати окремо та при розробленні рекомендацій не ставити за мету виключно досягнення нормованого значення.

Незважаючи на зазначені в переліку пропозиції стосовно збереження децентралізації структури та централізації шляхом впровадження культурних впливів коефіцієнт централізації управління залишається незмінним, бо не було редаговано кількість керівників. Проте показник є наближеним до ідеального значення та становить 0,15, а тому не потребує поправки.

В свою чергу структурний коефіцієнт централізації після запровадження змін по трансформації структури стає більш оптимальним та підтверджує децентралізацію. Для нової структури НБУ $N_{п з \text{ єдиного центру}} = 7$, як кількість підрозділів, керованих головою НБУ, а $N_{п заг} = 40$, тому:

$$K_{с.ц.} = \frac{7}{40} = 0,175. \quad (3.1.)$$

Коефіцієнт надійності та коефіцієнт ефективності інформаційних потоків набуватимуть майже ідеальних значень за умови впровадження рекомендацій, найбільший вплив на них здійснюватимуть віртуальні команди та командна організація загалом. За даними звіту з виконання дорожньої карти реалізації Стратегії розвитку фінансового сектору України до 2025 року станом на 31.12.2020 маємо: $K_{заг} = 239$, як кількість дій, які повинні були бути виконані або розпочаті до 31.12.2020 [11], $K_{\text{Нереалізов}} = 9$, як кількість дій, щодо яких немає інформації, для цього розрахунку не беруться до уваги дії, які виконуються з затримкою, адже рекомендації 3.1 розділу здатні подолати цю проблему, тому :

$$K_{над.} = 1 - \frac{9}{239} = 0,96. \quad (3.2)$$

Наближення коефіцієнту до одиниці вказує надійність існуючої системи управління.

Для коефіцієнт ефективності інформаційних : $K_{\text{еф.вик.}} = 176$, як сума кількості дій (176), які були розпочаті у виконанні або виконані, та кількості дій, які наразі виконуються з незначним відхиленням від графіку (24), адже при використанні рекомендацій з розділу 3.1 можна буде запобігти таким відхиленням, $K_{заг.} = 239$, як кількість дій, про які наявна інформація щодо потреби у їх виконанні, тому:

$$K_{\text{эф.ін}} = \frac{230}{239} = 0,96, \quad (2.9.1.)$$

що демонструє надзвичайно ефективне використання інформаційних потоків в НБУ.

Деякі показники діагностики взагалі не зазнають змін, а саме: коефіцієнт спеціалізації і-тої функції, коефіцієнт ланковості та коефіцієнт дублювання функцій. Відсутність впливів на значення цих показників є підтвердженням раціональної дії запропонованих рекомендацій, бо вони не порушують балансу та зберігають оптимальні значення минулої системи.

Важливо чітко усвідомлювати, що діагностування за допомогою показників ефективності застосування та раціональності організаційної структури не здатне висвітлювати всі впливи зазначених змін. Процедура не охоплює зону мотивування та залученості працівників, рівень інновацій та пропозицій, а також культурні аспекти формування та функціонування організаційної структури. Варто наголосити на можливості виникнення опору до організаційних змін серед працівників, проте шляхом вирішення цієї проблеми або ж навіть профілактикою її появи є грамотно вибудована система комунікацій на підприємстві, яка здатна забезпечити пояснення важливості змін та підтримку під час їхнього впровадження.

ВИСНОВКИ

Отже, у дослідженні було розкрито трактування поняття "організаційний дизайн" за різними науковцями. Перший підхід ототожнює "організаційний дизайн" та "організаційну структуру" та розглядає ці терміни як синоніми. Наступний підхід розглядає організаційний дизайн, як розподіл праці між елементами організації, що наближає його до департаменталізації, яка може бути здійснена за різними ознаками. Третій підхід синонімізує організаційний дизайн та процес комплектування структури підприємства. Четвертий підхід полягає в ототожненні організаційного дизайну з організаційним проектуванням. Згідно до такого трактування доречним буде твердження, що організаційний дизайн — це процес формування раціональної відповідності між елементами підприємства, з метою реалізації його стратегії та досягнення цілей, який передбачає створення структур і систем.

Також було розкрито зміст поняття «організаційна структура» – це важливий інструмент управління підприємством, який передбачає не лише розробку органіграми підприємства, а ще багато інших компонентів, якими компанії управляють в межах організаційного проектування, наприклад культура, бізнес-процеси, комунікації тощо. Організаційна структура передбачає собою впорядкованість завдань, ролей, повноважень і відповідальності, яка створює умови для ефективного функціонування компанії та досягнення встановлених цілей. В дослідженні було наведено класифікацію організаційних структур, в якій зазначено, що виділяються дві великі групи організаційних структур управління: адаптивні та ієрархічні (бюрократичні), до яких у свою чергу відносяться конкретні види структур. Таким чином до ієрархічних структур управління відносяться: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, лінійно-штабна та дивізійна структури, а до адаптивних: проектна структура, матрична структура, організаційна структура, заснована на груповому підході, сітьова організаційна структура та програмно-цільова структура.

Розглянувши методи побудови і вдосконалення організаційних структур, було встановлено, що процес формування організаційної структури передбачає 5 етапів:

1. Визначення цілей
2. Встановлення та аналіз факторів впливу на формування організаційної структури.
3. Побудова моделі управління підприємством
4. Вибір певного виду організаційної структури
5. Вибір способу формування обраної структури.

Процес формування організаційної структури є універсальним та організовується за трьома великими стадіями:

1. формування загальної структурної схеми апарату управління;
2. розробка складу основних підрозділів і зв'язків між ними;
3. регламентація організаційної структури.

Реорганізація вже існуючої структури є не менш складним та відповідальним процесом та складається з шести етапів:

1. Підготовка – розробка для всієї організації своєрідного «директиви реструктуризації», що включає організаційну структуру, положення про групу, яка буде безпосередньо займатися перебудовою, і її склад, план намічуваних заходів.
2. Збір інформації і визначення проблем - виявлення продуктів і послуг, орієнтованих на споживача.
3. Вироблення загального і повного розуміння розв'язуваних проблем. – розроблення бачення проблем, яке здатне привести до швидкого досягнення мети, оцінка впливу кожної операції на отримання кінцевого результату з виділенням операцій, що мають найбільшу цінність.
4. Організаційно-технічне проектування - надання технічної характеристики процесу реорганізації.

5. Соціальне проектування – деталізація соціальних аспектів процесу реорганізації. Соціальне проектування здійснюється одночасно з технічним проектуванням
6. Перетворення - розробка експериментальної версії і закінченого виробничого процесу реорганізації проекту.

Було зазначено , що для вибору типу організаційної структури управління використовують такі основні методи: метод аналогій, експертно-аналітичний метод , метод структуризації цілей та метод організаційного моделювання.

В другому розділі роботи було наведено організаційно-управлінську характеристику Національного банку України, яка зазначає , що Національний банк України – це особливий центральний орган державного управління, юридичний статус, завдання, функції, повноваження і принципи організації якого визначаються чинним законодавством [10]. Національний банк України є центральним банком держави, разом із своїми філіями формує першу ланку банківської системи України, яка виконує основні функції кредитної і резервної системи та обслуговує виконання Державного бюджету країни. Національний банк є емісійним центром України і має монопольне право на випуск грошей для обігу в країні. Він проводить єдину державну політику у сфері грошового обігу, кредиту, валютного регулювання, забезпечення стабільності національної грошової одиниці, організовує міжбанківські розрахунки, а це створює передумови для економічного зростання в країні.

Продіагностувавши організаційну структуру та визначивши дев'ять показників ефективності функціонування структури НБУ, можна зробити висновок, що структура досить вдало підібрана, та здатна забезпечувати раціональне виконання завдань центробанку, бо майже всі показники близькі до ідеального значення та лише два показники, розраховані для голови НБУ, мають відхилення.

Було запропоновано напрямки перепроєктування організаційної структури Національного банку України, а саме зазначено, що доречним було

б впровадження деяких ключових засад сучасних концепції структурування. Зазначено запропоновані опитуваними працівниками зміни, які вважають потрібними для впровадження:

- зменшення кількості керівних посад
- децентралізація
- зупинка скорочення територіальних підрозділів.

Пропозицією також постає централізація організації за допомогою культурних аспектів. Для підтримання загальної єдності варто використати такі заходи:

- Впровадження певних традицій
- Обмін працівниками різних територіальних підрозділів в межах функціональних груп, враховуючи бажання самих працівників
- Спільний відпочинок , виїзд групами у мандрівки
- Проведення командних квестів в межах установи та на банківську тематику
- Спільне святкування професійних та державних свят(після перемоги у війні).

Висунуто пропозицію щодо перерозподілу підрозділів, які знаходяться в підпорядкуванні голови НБУ , для зменшення навантаження на керівника. Також наголошено про необхідність узгодженості дизайну організації та стратегії за трьома основними напрямками – непередбачені обставини, міркування організації та конфігурації.

Наприкінці кваліфікаційної роботи було продіагностовано трансформовану організаційну структуру підприємства відповідно до зазначених пропозицій та висвітлено вплив наведених змін.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Бренд Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/about/brand> (дата звернення: 02.06.2023)
2. Вільгуцька Р. Б. Організаційна структура управління промисловим підприємством: сутність та етапи формування // Науковий вісник НЛТУ України. - 2012. - Вип. 22.6. - С. 169-174. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2012_22.6_32 (дата звернення: 02.03.2023)
3. Горбась І. М., Ліннік М. С. Методи удосконалення організаційних структур вітчизняних підприємств// Електронний журнал «Ефективна економіка», 2017. Вип.12. Режим доступу:: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5968> (дата звернення: 06.05.2023)
4. Горбась І. М., Ліннік М. С. Стохастичне моделювання процесів організаційного проектування підприємства із застосуванням системи gert. Ефективна економіка. 2019. № 5. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7053> (дата звернення: 13.05.2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.5.47
5. Горбась І. М., Синюк С. Б. Організаційний редизайн як інструмент розвитку підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 1. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9894> (дата звернення: 02.06.2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2022.1.85
6. Горбась, І., & СинюкС. (2023). СУЧАСНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ СТРУКТУРУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙ. Молодий вчений, 1 (113), 151-157. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-1-113-30> (дата звернення: 02.06.2023)
7. Гриньова В.М., Новікова М.М., Красноносова О.М., Проскура О.Ю., Сакурн. М.М. Управління підприємством в умовах розвитку ринку : наук. вид.: Вид-во ХДЕУ, 2003. – 168 с.

8. Діденко В.М. Менеджмент : підручник К. : Вид-во "Кондор", 2008. –584 с.
9. Дідур К. М. Дніпропетровський державний аграрний університет / СУТНІСТЬ "НОРМИ КЕРОВАНОСТІ" ЯК ОСНОВНОГО ПОКАЗНИКА НОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ . URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/4_2013/13.pdf (дата звернення: 17.03.2023)
10. Закон України «Про Національний банк України»/(Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1999, № 29, ст.238)
11. Звіт з виконання дорожньої карти реалізації Стратегії розвитку фінансового сектору України до 2025 року
12. Іміджева брошура Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/files/ZxYIxnXtIDwCjDt> (дата звернення: 10.04.2023)
1. Консолідована фінансова звітність та Консолідований звіт про управління за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/NBU_2021_consolidated_fsu.pdf?v=4 (дата звернення: 23.03.2023)
13. Копитова І. В. Оцінка оптимальності організаційної структури управління при зміні стратегії підприємства [Електронний ресурс]// Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». — 2014. — No 5. — Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3056> (дата звернення: 20.03.2023)
14. Копитова І. В. Оцінка оптимальності організаційної структури управління при зміні стратегії підприємства [Електронний ресурс] // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». — 2014. — No 5. — Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3056>

15. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посібн.: Вид-во НУ "Львівська політехніка", "Інтелект-Захід", 2003. – 352 с.
16. Лапіцька С.Ю. Управління підприємством в умовах інновацій : монографія : Вид-во "Наука" і освіта, 2002. – 236 с.
17. Лінійно-функціональні і дивізійні структури. URL: http://ni.biz.ua/11/11_21/11_210507_lineyno-funksionalnie-i-divizionalnie-strukturi.html (дата звернення: 03.03.2023)
18. Марченко, О. М. Теорія організації : навч. посіб. / О. М. Марченко, Л. М. Томаневич, Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2015.– 359 с.
19. Назарова Г.В. Організаційні структури управління корпораціями : монографія: ВД "ІНЖЕК", 2004. – 420 с.
20. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій [Текст]: Навчальний посібник. / Н 19 Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк – К.: «Центр учбової літератури», 2016. – 560 с.
21. Національний банк звітує про два роки реформ: від вирішення проблем минулого до розвитку фінансових ринків майбутнього. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/nbu-zvitue-pro-dva-roky-reform> (дата звернення: 02.06.2023)
22. Національний банк України: офіц. веб-сайт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/about/structure> (дата звернення: 26.02.2023)
23. Національний банк України: офіц. веб-сайт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets> (дата звернення: 26.02.2023)
24. Національний банк України: офіц. веб-сайт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/about/council> (дата звернення: 26.02.2023)
25. Національний банк України: офіц. веб-сайт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/about/structure/details?member=8> (дата звернення: 26.02.2023)

26. Небава, М. І. Менеджмент організацій і адміністрування. Частина 1 : навчальний посібник / М. І. Небава, О. Г. Ратушняк. – Вінниця : ВНТУ, 2012. – 105 с.
27. Нижник В.М., Ніколайчук М.В. Управління підприємством: організаційно-економічний аспект : монографія / за ред. д-ра екон. наук, проф. В.М. Нижника, канд. екон. наук, доц. М.В. Ніколайчука. – Хмельницький : Вид-во ХНУ, 2010. – 389 с.
28. Ольга Прохоренко/Культурна трансформація НБУ: від організаційних змін до сильного бренду роботодавця. URL: <https://old.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=52975135> (дата звернення: 29.05.2023)
29. Осовська Г.В., Осовський О.А./Основи менеджменту/Навчальний посібник / К.: "Кондор", 2006.- 664 с.
30. Петренко Людмила Анатоліївна, Трейтяк Марина Михайлівна/ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32614721.pdf> (дата звернення: 27.03.2023)
31. Проміжна скорочена консолідована фінансова звітність Національного банку України за період, що закінчився 30 червня 2022 року. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/promijna-skorochena-konsolidovana-finansova-zvitnist-natsionalnogo-banku-ukrayini-za-period-scho-zakinchivsya-30-cherhvnya-2022-roku> (дата звернення: 20.04.2023)
32. Роман Борисенко/ НАЦІОНАЛЬНИЙ БАНК УКРАЇНИ /HR-бренд державного сектору. URL: https://voxukraine.org/wp-content/uploads/2016/11/27-Nov-2016_Borysenko.pdf (дата звернення: 29.05.2023)
33. Стівен П. Роббінс. Основи менеджменту : Режим доступу: <http://www.pearsoncanada.ca/media/highered-showcase/multi-product-showcase/robbins-ch05.pdf> (дата звернення: 02.03.2023)

34. СТРАТЕГІЯ НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ ДО 2025 РОКУ.
URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_NBU.pdf?v=4
(дата звернення: 23.04.2023)
35. ТЕМА 2. УПРАВЛІННЯ І СТРУКТУРА ПІДПРИЄМСТВА, 2.2. Види організаційних структур управління підприємством. URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/Електроний%20посібник%20з%20Організації%20виробництва%20ЛУЦЬК/page7.html (дата звернення: 02.03.2023)
36. Тополь Ю.О. Конституційно-правовий статус Національного банку України. Вісник Хмельницького інституту регіонального управління та права. 2002. № 3. С. 47–50.
37. Франчук В. Основи менеджменту : навч. Посібн.: Вид-во "Каменярь", 1997. – 95 с.
38. Циганкова Т.М. Міжнародний маркетинг: теоретичні моделі та бізнес-технології : монографія К. : Вид-во КНЕУ, 2004. – 406 с.
39. Шваб Л.І. Основи підприємництва : навч. посібн. : Вид-во "Каравела", 2006. – 344 с.
40. Шегда А.В. Основи менеджменту: Навчальний посібник. – К.: Товариство «Знання», КОО, 1998.
41. Юлія Малиш, В'ячеслав Апарін/Система управління виконанням у Національному банку України/Стаття 1. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/НБУ_1_doc_2018-02-01.pdf?v=4 (дата звернення: 16.05.2023)
42. Юлія Малиш, В'ячеслав Апарін/Система управління виконанням у Національному банку України/Стаття 3. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/НБУ_3.pdf?v=4 (дата звернення: 17.05.2023)
43. Юхименко П. І., Гацька Л. П., Півторак М. В. та ін. Міжнародний менеджмент. Навч. посіб.-К.: Центр учбової літератури, 2011. – 488 с. 37

44. Ярошенко А.С., Загоровська І.О, Пономарьова В.Р. Правовий статус Національного банку України: Парадигмальний аналіз. URL: http://www.lsej.org.ua/8_2020/86.pdf
45. Alicia Roach/How to Successfully Implement Strategic Workforce Planning. URL: <https://www.myhrfuture.com/blog/2019/9/10/how-to-successfully-implement-strategic-workforce-planning> (дата звернення: 04.04.2023)
46. Butenko, D. and Nemashkalo, K. (2021), "Corporate culture as a component of motivational management", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 2, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8649> (Accessed 03 Jun 2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.2.85
47. Focus on the latest trends in human resources management. URL: <https://www.greenhouse.io/blog/focus-on-the-latest-trends-in-human-resources-management> (дата звернення: 12.04.2023)
48. Functional Organizational Structure: Everything You Need To Know. URL: <https://www.thehumancapitalhub.com/articles/functional-organizational-structure-everything-you-need-to-know> (дата звернення: 10.05.2023)
49. H. Igor Ansoff, *The New Corporate Strategy*: Wiley; Revised edition (February 22, 1988). 288p.
50. Linear structure. URL: https://ceopedia.org/index.php/Linear_structure#:~:text=Linear%20structure%20is%20a%20type,is%20low%20and%20centralization%20high (дата звернення: 18.02.2023)
51. Marshall Hargrave. *Holacracy Meaning, Origins, How It Works*. URL: <https://www.investopedia.com/terms/h/holacracy.asp> (дата звернення: 02.05.2023)
52. Michael H. Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri, *Management*: Harper & Row, 1988. 777p.
53. Mintzberg H. *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Prentice-Hall, 1979. 512 p.

54. Modern Organizational Design. URL: <https://courses.lumenlearning.com/wm-organizationalbehavior/chapter/modern-organizational-design/> (дата звернення: 23.04.2023)
55. ORGANISATIONAL DIAGNOSIS: TOOLS AND TECHNIQUES, URL: https://www.mlsu.ac.in/econtents/1082_OD%20Diagnosis-%20Unit%204.pdf (дата звернення: 07.03.2023)
56. Ron Carucci, Jarrod Shappell. Design Your Organization to Match Your Strategy. URL: <https://hbr.org/2022/06/design-your-organization-to-match-your-strategy> (дата звернення: 19.04.2023)
57. Satoshi Miura. Heterarchy. URL: <https://www.britannica.com/topic/heterarchy> (дата звернення: 20.04..2023)
58. Strategy Execution Statistics: 6 Steps to Successful Strategy Execution. URL: <https://www.trissaconsulting.com/articles/strategy-execution-statistics-6-steps-to-successful-strategy-execution> (дата звернення: 12.05.2023)
59. Sudhakar Sampath Organizational design for excellence in Strategy execution. URL: <https://blog.shrm.org/sasia/blog/organizational-design-for-excellence-in-strategy-execution> (дата звернення: 01.06.2023)
60. Trends in Organizational Structure. URL: <https://opentextbc.ca/businessopenstax/chapter/trends-in-organizational-structure/> (дата звернення: 23.05.2023)
61. Types of Organizational Structure: Definitions and Examples. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/organizational-structure-definition-and-types> (дата звернення: 12.03.2023)

Додаток А

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) www.economy.nayka.com.ua | № 1, 2022 | 27.01.2022 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2022.1.85](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.85)

УДК 65.014.1

I. М. Горбась,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID ID: 0000-0002-1326-5572*

С. Б. Синюк,

*студентка економічного факультету,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID ID: 0000-0001-8040-5507*

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РЕДИЗАЙН ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

I. Horbas

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Innovation and Investment Management,
Taras Shevchenko National University of Kyiv*

S. Syniuk

Student of the Department of Economics, Taras Shevchenko National University of Kyiv

ORGANIZATIONAL REDESIGN AS A TOOL FOR ENTERPRISE DEVELOPMENT

У статті розкрито зміст поняття організаційної структури та представлено підходи різних авторів до його трактування. Представлено теоретико-методичні засади процесу удосконалення організаційних структур. Наведено діючу організаційну структуру Національного банку України та проведено її діагностику. Обчислено показники ефективності функціонування дійсної та удосконаленої структур банку. Запропоновано авторське бачення напрямків перепроєктування організаційної структури НБУ, що передбачає перерозподіл функціональних обов'язків та повноважень апарату управління, а також зміну лінійних і функціональних підпорядкувань. Подано результати опитування працівників банку, що мають релевантний вплив на редизайн організаційної структури управління. Висвітлено окремі аспекти кадрового планування, на які впливають рекомендовані зміни, зокрема раціоналізація системи мотивації та показників КРІ для управлінського персоналу.

The article reveals the content of the organizational structure concept and presents the approaches of different authors to its interpretation. The rigid, hierarchical (linear, functional, linear-functional, divisional) and flexible or adaptive (design, matrix, group, network, program-target) management structures are highlighted. Theoretical and methodological principles of the process of improving organizational structures are presented. The main methods of redesigning organizational structures, in particular expert, analogies and goals structuring are described. The stages of an organizational structure reorganization process are named: preparation, collection of information and identification of problems, understanding of problems, organizational and technical design, social design, transformation. The current organizational structure of the National Bank of Ukraine is presented and its diagnostics is carried out; it is determined that the

structure is mixed with elements of functional and divisional. The main performance indicators for real and improved bank's structures are calculated. The author's vision of the redesign directions for the NBU organizational structure is offered, which provides for the redistribution of functional responsibilities and powers of the management staff (Chairman of the NBU, First Deputy Chairman, Deputy Head of Market Operations, Deputy Chairman for Prudential Supervision, Deputy Chairman for Monetary Stability, Deputy Head of Payment Systems and Money Circulation), as well as the change of linear and functional subordination. The results of a survey among bank employees which have a relevant impact on the redesign of the management organizational structure are presented (simplification of management staff structure, reducing the number of managerial positions, the establishment of direct contacts between departments, decentralization of management). Some aspects of personnel planning that are affected by the recommended changes are highlighted, in particular the rationalization of the motivation system and KPI indicators for management staff, and the introduction of an obligatory exchange of managerial experience into the personnel training program upon taking the position of the department head.

Ключові слова: організаційна структура; діагностика; організаційний редизайн; перепроєктування; реорганізація; Національний банк України.

Key words: organizational structure; diagnostics; organizational redesign; reorganization; National Bank of Ukraine.

Постановка проблеми. Прагнучи працювати ефективніше, менеджмент змінює існуючі організаційні структури своїх підприємств і установ. Залежно від розміру організації, виду діяльності та особливостей її функціонування, один вид структури може бути ефективнішим за інші. Організаційне проєктування через структурування дає змогу детально описати розподіл повноважень, функції різних рівнів ієрархії, способи делегування та взаємодії між підрозділами організації для досягнення спільних цілей. Так, в умовах швидкозмінного ринкового середовища удосконалення (редизайн, перепроєктування) організаційних структур є ключовим елементом успішного функціонування будь-якої організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Структурування організацій та його окремі аспекти вивчалися багатьма вітчизняними та зарубіжними дослідниками. На думку Кузьміна О.Є., Мельника О.Г. [6], організаційна структура управління - це впорядкована сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їх взаємозв'язки та механізми управління організацією. За Франчуком В. [16], організаційна структура управління - впорядкована сукупність органів, які дають змогу управляти організацією та її відносинами. Фатхутдінов Р.А. [15] вважав, що організаційна структура управління - сукупність взаємопов'язаних елементів об'єктів управління. Назарова Г.В. [10] визначає організаційну структуру управління, як упорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів, що знаходяться в стійких взаємовідносинах, які забезпечують їх функціонування та розвиток як єдиного цілого. На погляд Лапіцької С.Ю. [7], організаційна структура управління - один з елементів механізму господарювання; вона відображає насамперед процеси виробничо-економічного характеру і має відповідати інтересам розвитку виробництва. Отже, всі ці визначення мають спільну характеристику - організаційна структура управління розглядається, як певна сукупність складових елементів, які взаємодіють між собою, забезпечуючи гармонійне функціонування й розвиток підприємства. Шваб Л.І., Діденко В.М., Ансофф І. організаційну структуру управління розглядають як певну систему, в якій взаємодіють усі складові для забезпечення результативності. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. [8]. визначають організаційну структуру управління, як логічні взаємовідносини рівнів управління і функціональних галузей, побудовані у такій формі, яка дає змогу найбільш ефективно досягати цілей організації. Ніколайчук М.В. [12] вважає, що організаційна структура управління - це форма розподілу і кооперування управлінської діяльності, в межах якої відбувається процес, спрямований на досягнення цілей менеджменту. На думку Мазаракі А.А., Мошек Г.Є., Голєба Л.А., Погодаєв І.К., Паканевич Ю.В., Семенчук А.В. [3], організаційна структура - це склад і субпідрядність взаємопов'язаних управлінських ланок, які забезпечують здійснення функцій і завдань управління організацією.

Існуючі дослідження мають комплексний характер і висвітлюють методи формування й удосконалення організаційних структур відповідно потребам підприємства і запитам навколишнього середовища. Проте недостатньо розкритими залишаються питання оцінювання ефективності функціонування структур та взаємодії між їх елементами, раціоналізації розподілу та перерозподілу повноважень між апаратом управління, що і обумовило **формулювання цілей статті:** узагальнення теоретичних підходів до структурування сучасних організацій та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційної структури НБУ.

Виклад основного матеріалу. Організаційна структура, що представляє собою певну впорядкованість завдань, ролей, повноважень і відповідальності, створює умови для ведення підприємством своєї діяльності та досягнення встановлених цілей. Вона розвивається і змінюється під впливом особливостей стратегії

підприємства, його внутрішньої складності і змін у зовнішньому середовищі. Широкий діапазон структур простягається від стабільних монолітних утворень до динамічних багатограних побудов сучасних організацій. Різноманітність організаційних структур визначається відмінностями в сферах діяльності, складністю продуктів (товарів і послуг), що пропонуються споживачу, розмірами, ступенями диференціації і територіального розташування підприємств тощо.

З усієї різноманітності організаційних структур управління чітко виділяються дві великі групи: жорсткі й адаптивні організаційні структури. До жорстких (їх ще називають ієрархічними) структур управління відносяться: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, лінійно-штабна та дивізійна структури, а до адаптивних: проектна структура, матрична структура, організаційна структура заснована на груповому підході, сітьова та програмно-цільова структура.

Щоб поліпшити ефективність організаційної діяльності та досягти довгострокових цілей, організації вдаються до редизайну своїх бізнес-процесів і/або впровадження нових технологій, що відкривають різноманітні варіанти структурування організації, такі як віртуальні корпорації та віртуальні команди, мережеві структури та партисипативні організації тощо. Інші тенденції, які змінюють свої позиції в сучасних організаціях, включають аутсорсинг та управління глобальним бізнесом.

Серед найпоширеніших методів перепроєктування (редизайну) організаційних структур виділяють експертний, аналогій та структуризації цілей.

Експертний метод передбачає попереднє дослідження діючої організаційної структури управління, виявлення її недоліків, характерних особливостей та резервів для удосконалення. Для цього проводиться діагностика системи менеджменту та порівняння фактичних показників її функціонування із нормативними (плановими), виявляються тенденції її трансформації та встановлюються причини, що обумовлюють такі зміни.

Метод аналогій передбачає застосування бенчмаркінгу та успішної практики інших підприємств. При цьому розробляються та використовуються стандартні інструкції, типові структури, поширені норми керованості, склад функціональних служб, розрахунки форм для визначення чисельності управлінського персоналу тощо. Застосування методу дає змогу уніфікувати організаційні структури управління на підприємствах, впорядкувати штатний розклад, регламентувати базові адміністративно-управлінські види діяльності.

Метод структуризації цілей і завдань розглядає організації як мультицільові системи. Він передбачає пріоритизацію та розподіл цілей за певними ознаками, які стають базою для виділення окремих видів діяльності, функцій, складу управлінських робіт. Групування управлінських робіт дає можливість сформувати структурні підрозділи й зорієнтувати їх діяльність на досягнення конкретної мети, завдань.

Найвищої ефективності процесу перепроєктування можна досягти поєднуючи і комбінуючи різні методи та процедури. Так, реорганізація існуючої структури може складатися з шести етапів (рис. 1).

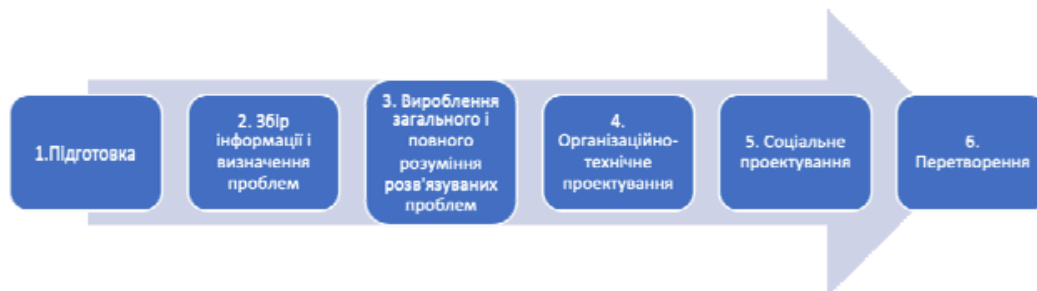


Рис. 1. Етапи реорганізації існуючої структури підприємства

*Джерело: складено автором на основі [9]

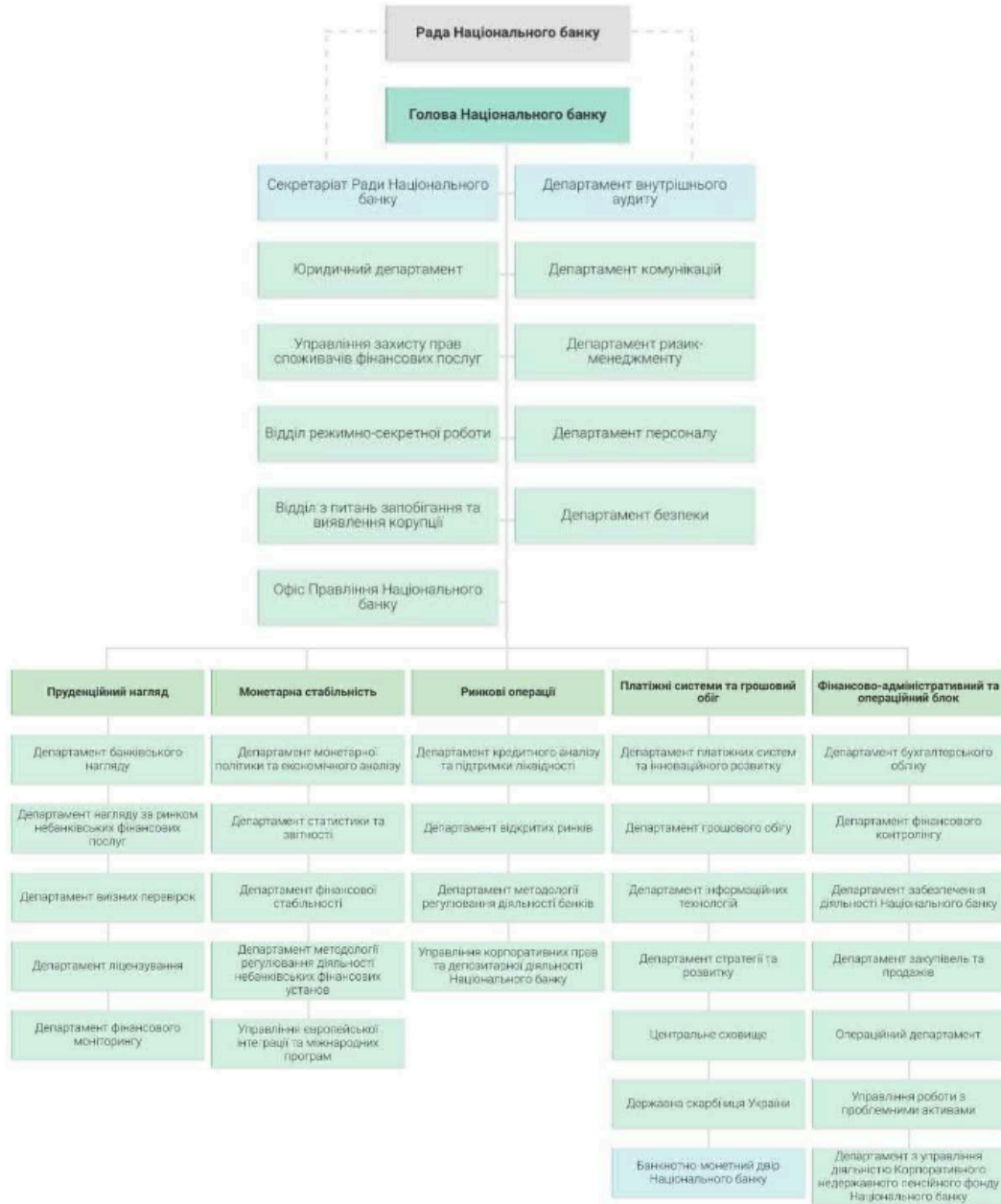
Значні за масштабами організаційні перетворення не здійснюються до тих пір, поки не з'явиться тверда впевненість в тому, що для цього існують серйозні причини, що викликають їх необхідність. Процес внесення корективів в організаційну структуру управління повинен передбачати:

- систематичний аналіз функціонування організації (та її середовища) в процесі її розвитку з урахуванням змін, доповнень, постійних вдосконалень, уточнень тощо задля виявлення проблемних зон. Аналіз може базуватися на порівнянні конкуруючих або споріднених організацій, що представляють інші сфери економічної діяльності;
- розробку генерального плану вдосконалення організаційної структури;
- гарантію того, що план нововведень містить максимально прості і конкретні пропозиції щодо зміни та відповідає цілям функціонування й розвитку підприємства;
- послідовну реалізацію запланованих змін. Введення незначних змін має більші шанси на успіх, ніж зміни масштабного характеру;
- підвищення рівня інформованості співробітників, що дозволить їм оцінити свою причетність до змін і, отже, посилить їх відповідальність.

НБУ – це надзвичайно важливий орган в життєдіяльності країни, можна стверджувати про вагомий значимість його організаційної структури, бо саме чітка структура самовпорядкування зумовлює стабільну та

надійну роботу банку вцілому. Загальна структура Національного банку – описує функції та взаємозв'язки усіх структурних одиниць центробанку (рис. 2).

Детально розглянувши організаційну структуру управління НБУ, можна встановити, що за видом структуру можна віднести до змішаної, оскільки вона має ознаки дивізійної з функціональним розподілом на дивізіони, проте рис. 2 некоректно відображає зв'язки між функціональними підрозділами, бо за схемою департаменти знаходяться у ієрархічній взаємозалежності та підпорядковуються один одному, хоча насправді підрозділи розташовуються на одному рівні ієрархії та підпорядковуються безпосередньо лінійному керівникові - певному заступнику голови НБУ.



© Структура Національного банку України станом на 2 лютого 2021

Рис. 2. Організаційна структура Національного банку України
*Джерело: [13]

Діагностика організаційної структури проводиться для оцінки ефективності її використання, встановлення наявних проблем та пошуку способів їх вирішення задля вдосконалення структури [2]. За даними,

які висвітленні на офіційних джерелах Банку, розраховано наступні основні показники (зведені дані представлено у таблицях 1-4):

- коефіцієнт рівня керованості, який показує рівень навантаження на керівника;
- показник максимальної кількості посадових зв'язків керівника за В. Грейкунасом виявляє ступінь завантаженості керівника;
- коефіцієнт спеціалізації *i*-тої функції, який використовується для встановлення ступеня ефективності реалізації певної організаційної функції та визначення ступеня важливості її реалізації;
- структурний коефіцієнт централізації та коефіцієнт централізації управління [5], що показує питому вагу керівників вищого рівня управління в загальній чисельності управлінського персоналу;
- коефіцієнт надійності [14], що вказує на рівень надійності функціонування апарату управління підприємства;
- коефіцієнт ланковості, що показує ступінь щільності чи розгалуженості структури [4, с.58];
- коефіцієнт дублювання функцій [14], який свідчить про неефективність структури, бо декілька підрозділів виконують аналогічні функції;
- коефіцієнт ефективності інформаційних потоків, що вимірює ефективність використання інформації в організації.

Визначення показників, потрібних для розрахунку, проводилося за даними звіту з виконання дорожньої карти реалізації Стратегії розвитку фінансового сектору України до 2025 року станом на 31.12.2020 [11] та на основі внутрішньої інформації банку з відкритих джерел.

Таблиця 1.
Розрахунки коефіцієнту рівня керованості

Назва показника	Посадова особа	Існуюча ОСУ			Пропонована ОСУ		
		$N_{кер\ ф}$	$N_{кер\ н}$	Зн. пок-ка	$N_{кер\ ф}$	$N_{кер\ н}$	Зн. пок-ка
Коефіцієнт рівня керованості	Голова НБУ	16	11	1,45	11	11	1
	Перший заступник голови НБУ	7	11	0,64	9	11	0,82
	Заступник голови НБУ, який несе відповідальність за ринкові операції	4	8	0,5	6	8	0,75
	Заступник голови НБУ, з питань пруденційного нагляду	5	8	0,625	6	8	0,75
	Заступник голови НБУ, з питань монетарної стабільності	5	8	0,625	5	8	0,625
	Заступник голови НБУ, відповідального за платіжні системи та грошовий обіг	7	8	0,875	7	8	0,875

де $N_{кер\ ф}$ – фактична норма керованості, $N_{кер\ н}$ – нормативний діапазон керованості.

*Джерело: складено автором на основі власних розрахунків

За представленими розрахунками, можна встановити, що навантаження на голову НБУ завелике, а у його заступників навпаки недостатнє; найбільш оптимальне значення коефіцієнту керованості має заступник голови Національного банку України, відповідальний за платіжні системи та грошовий обіг.

Таблиця 2.
Розрахунки показника максимальної кількості посадових зв'язків

Назва показника	Посадова особа	Існуюча ОСУ		Пропонована ОСУ	
		Q	Зн. пок-ка	Q	Зн. пок-ка
Показник максимальної кількості посадових зв'язків	Голова НБУ	16	524528	11	11374
	Перший заступник голови НБУ	7	490	9	2376
	Заступник голови НБУ, який несе відповідальність за ринкові операції	4	44	6	222
	Заступник голови НБУ, з питань пруденційного нагляду	5	100	6	222
	Заступник голови НБУ, з питань монетарної стабільності	5	100	5	100
	Заступник голови НБУ, відповідального за платіжні системи та грошовий обіг	7	490	7	490

де Q - кількість підлеглих у розпорядженні керівника

*Джерело: складено автором на основі власних розрахунків

Завдяки розрахованим показникам можна побачити, що у підпорядкуванні голови НБУ надто багато підлеглих та посадових зв'язків, що може заважати йому якісно виконувати свою роботу. У інших керівників цей показник не перевищує норму.

Таблиця 3.
Розрахунки коефіцієнту спеціалізації і-тої функції

Назва показника	Функція, яка виконується	Існуюча ОСУ				Пропонована ОСУ			
		$N_{\text{підр}_{\text{заг}}}$	$N_{\text{підр}_i}$	$N_{\text{підр}_{\text{заг}}}$	Зн. пок-ка	$N_{\text{підр}_{\text{заг}}}$	$N_{\text{підр}_i}$	$N_{\text{підр}_{\text{заг}}}$	Зн. пок-ка
Коефіцієнт спеціалізації і-тої функції	Пруденційний нагляд	40	5	45	0,89	40	6	46	0,87
	Монетарна стабільність	40	5	45	0,89	40	5	45	0,89
	Ринкові операції	40	4	44	0,91	40	6	46	0,87
	Платіжні системи та грошовий обіг	40	7	47	0,85	40	7	47	0,85
	Фінансово-адміністративний та операційний блок	40	7	47	0,85	40	9	49	0,82

де $N_{\text{підр}_{\text{заг}}}$ – загальна кількість підрозділів у організації, $N_{\text{підр}_i}$ – кількість підрозділів, де виконується (дублюється) нормативна функція і.

*Джерело: складено автором на основі власних розрахунків

Значення даного показника лежить у проміжку від 0,5 до 1, причому, чим ближче значення коефіцієнта до 0,5, тим вищим є рівень спеціалізації певної функції в організації. Тож рівень спеціалізації досліджуваних функцій у банку не є дуже високим.

Для підвищення рівня гнучкості та адаптивності важливою є децентралізація управління, тому розраховано структурний коефіцієнт централізації НБУ (табл. 4) та визначено, що організаційна структура є децентралізованою, переважає децентралізоване прийняття рішень та присутнє делегування повноважень.

Використовуючи дані звіту з виконання дорожньої карти реалізації Стратегії розвитку фінансового сектору України до 2025 року [11] визначено коефіцієнт надійності НБУ (табл. 4).

Таблиця 4.
Результати розрахунків показників

Назва показника	Посадова особа	Існуюча ОСУ	Пропонована ОСУ
		Зн. пок-ка	Зн. пок-ка
Коефіцієнт рівня керованості	Голова НБУ	1,45	1
	Перший заступник голови НБУ	0,64	0,82
	Заступник голови НБУ, який несе відповідальність за ринкові операції	0,5	0,75
	Заступник голови НБУ, з питань пруденційного нагляду	0,625	0,75
	Заступник голови НБУ, з питань монетарної стабільності	0,625	0,625
	Заступник голови НБУ, відповідального за платіжні системи та грошовий обіг	0,875	0,875
Показник максимальної кількості посадових зв'язків	Голова НБУ	524528	11374
	Перший заступник голови НБУ	490	2376
	Заступник голови НБУ, який несе відповідальність за ринкові операції	100	222
	Заступник голови НБУ, з питань пруденційного нагляду	100	222
	Заступника голови НБУ, з питань монетарної стабільності	100	100
	Заступник голови НБУ, відповідального за платіжні системи та грошовий обіг	490	490
Коефіцієнт спеціалізації і-тої функції	Пруденційний нагляд	0,89	0,87
	Монетарна стабільність	0,89	0,89
	Ринкові операції	0,91	0,87
	Платіжні системи та грошовий обіг	0,85	0,85
	Фінансово-адміністративний та операційний блок	0,85	0,85
Коефіцієнт централізації управління		0,13	0,13
Структурний коефіцієнт централізації		0,275	0,15
Коефіцієнт надійності		0,74	0,74
Коефіцієнт ланковості		0,92	0,92
Коефіцієнт дублювання функцій		0	0
Коефіцієнт ефективності інформаційних потоків		0,74	0,74

*Джерело: складено автором на основі власних розрахунків

Розрахувавши показники оцінки організаційної структури НБУ, можна стверджувати, що наявна структура є ефективною і використовується раціонально, не має значних відхилень від оптимальних значень, хоча, для її оптимізації та удосконалення доцільним є впровадження певних корективів.

Продіагностувавши організаційну структуру Національного банку України можна встановити, що вона є цілком доречною та забезпечує ефективне функціонування організації, проте деякі зміни організаційної структури та нововведення здатні забезпечити поліпшення ефективності взаємодії елементів підприємства та підвищити мотивацію управлінського персоналу.

У сучасних умовах думка працівників установи щодо особливостей та проблем існуючої організаційної структури управління є надзвичайно важливою, адже саме працівники забезпечують продуктивність робочого процесу і саме їм відомо, які труднощі організаційна структура може породжувати. Задля вивчення даного питання у досліджуваному підприємстві, було розроблено анкету з метою визначення особливостей та недоліків організаційної структури, а також пропозицій щодо її вдосконалення. Було опитано 19 осіб, серед яких економісти, касири, технічний персонал та керівники відділів.

Більшість респондентів відповіли, що складності, які вони відчують у роботі пов'язані з браком взаємозв'язків з іншими підрозділами. Також вагомими проблемами постали: невиправдане керівництво некомпетентних керівників та процедурні затримки, тяганина.

Проблема відповідності структури до сучасних вимог є надзвичайно важливою для кожної організації, а особливо для державних органів, які іноді бувають надто бюрократичними та нездатними адаптуватися до викликів сучасності. Значна кількість працівників НБУ вважають, що організаційна структура є адаптивною до нововведень. Майже два роки тому у 2020 році світ зіткнувся з проблемою організації праці в умовах пандемії COVID-19, це не оминуло й НБУ. За результатами опитування, банк гідно впорався з цим викликом. При цьому, більшість працівників відповіли, що доцільно було б змінити лише певні аспекти та жоден з респондентів не вказав на повну невідповідність існуючої структури потребам та особливостям функціонування.

Останнім постало питання щодо пропозицій працівників, що стосуються змін в організаційній структурі Національного банку України. Не всі опитуванні змогли запропонувати зміни, які вважають потрібними, проте деякі ідеї були визначені:

- зменшення кількості керівних посад;
- спрощення структури департаменту персоналу;
- децентралізація;
- зупинка скорочення територіальних підрозділів.

Отже, підсумувавши результати опитування серед працівників НБУ, можна дійти висновку, що на практиці організаційна структура змогла прилаштуватися до змін, які були викликані пандемією та виявилась адаптивною. Не всі складнощі, які зазначили робітники, можна скоригувати за рахунок змін організаційної структури, проте процедурні затримки та тяганина можуть бути наслідком нераціонального структурування організації. Варто зазначити, що більшість респондентів загалом задоволені наявною структурою і вони не хотіли б докорінно змінювати її, проте важливо зосередити увагу на пропозиціях щодо децентралізації та зупинки скорочення територіальних підрозділів, адже якщо максимально скоротити їх та зосередити всі потужності в Києві, то посилення централізації є неминучим.

За допомогою розрахунків наведених вище виявлено, що навантаження на Голову НБУ є надто великим, тому треба зменшити кількість підрозділів у його прямому підпорядкуванні, шляхом делегування частини повноважень його заступникам, окрім заступника з питань Платіжних систем та грошового обігу. Про це свідчать коефіцієнт рівня керованості та показник максимальної кількості посадових зв'язків. Інші розраховані показники, знаходяться в межах норми.

Взявши до уваги всі зазначені відхилення та пропозиції, запропоновано наступні трансформації організаційної структури (рис. 3):

- передача у підпорядкування заступнику голови з пруденційного нагляду Відділу з питань запобігання та виявлення корупції;
- передача у підпорядкування заступнику голови з ринкових операцій Департаменту ризик-менеджменту та Управління захисту прав споживачів фінансових послуг;
- передача у підпорядкування першому заступнику голови Департаменту комунікацій та Департаменту персоналу.
- посилення зв'язків між підрозділами, особливо між підрозділами різних функціональних дивізіонів, що підпорядковуються різним лінійним і функціональним керівникам.

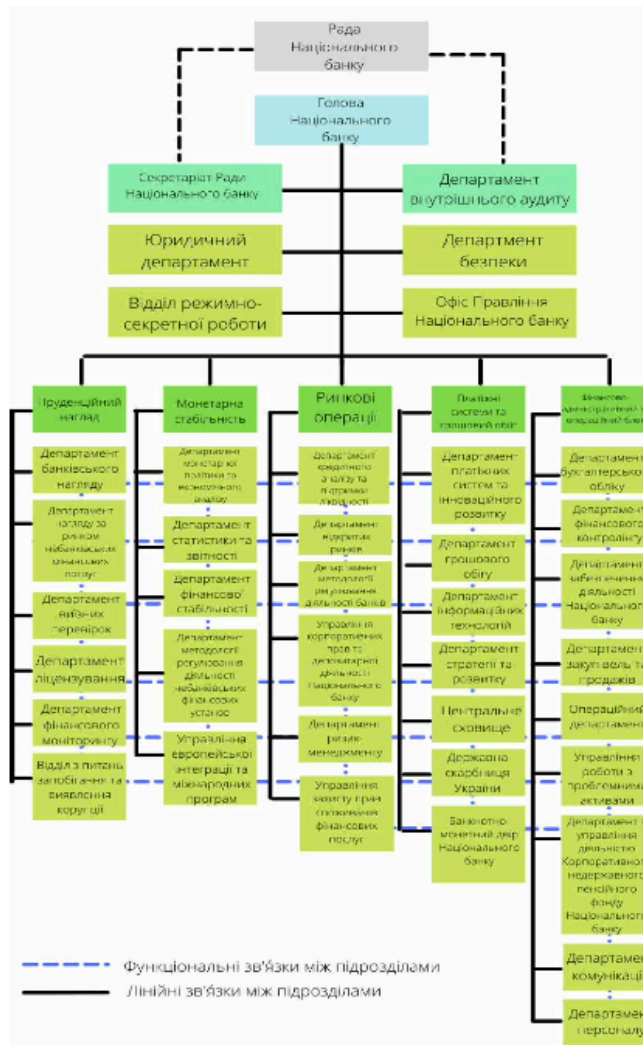


Рис. 3. Удосконалена організаційна структура Національного банку України

*Джерело: складено автором за результатами проведеного дослідження

Запровадивши запропоновані зміни, можна досягти урівноваження навантаження між керівниками та, шляхом посилення зв'язків між підрозділами, подолати надмірну тяганину та процедурні затримки. Для того, щоб зробити НБУ більш прогресивним, гнучким та здатним до розвитку, варто враховувати сучасні тенденції розвитку підприємств і компаній. Проте, впровадивши зміни, необхідно також приділити увагу раціоналізації кадрового планування, адже певні його аспекти безпосередньо пов'язані з організаційною структурою та її наповненням. Необхідними заходами виступають:

- впровадження змін у систему мотивації персоналу, адже збільшення/зменшення функціонального навантаження та розширення/звуження посадових обов'язків повинно впливати на розмір матеріальної винагороди та характер нематеріальної мотивації;
- перегляд існуючих та розробка нових КРІ для керівників у відповідності до нових повноважень та обов'язків;
- впровадження в програму навчання персоналу регламентованого спілкування керівників, під час якого колишній керівник певного підрозділу передає досвід управління цим підрозділом керівнику, у чий підпорядкування він надходить.

Висновки. Організаційна структура - це впорядкованість завдань, ролей і повноважень, яка є необхідною умовою ефективного функціонування підприємства. За результатами діагностики існуючої організаційної структури НБУ за допомогою системи показників та використовуючи дані опитування працівників банку, можемо зробити висновок, що структура є відповідною потребам підприємства та здатна забезпечувати раціональне виконання завдань центробанку. Часткове перепроєктування наявної організаційної структури НБУ та перерозподіл посадових обов'язків між представниками апарату управління є доречним, але

за умови застосування комплексного підходу та подальшого впровадження змін у інших функціональних сферах та галузях управлінської діяльності на досліджуваному підприємстві. Зокрема додаткового опрацювання та деталізації вимагають зміни у системі мотивації та розвитку персоналу, викликані зміною повноважень вищої і середньої ланок апарату управління банку, що визначає напрямки подальших досліджень та розвідок у даній сфері.

Список літератури.

1. Вільгудька Р. Б. Організаційна структура . Науковий вісник НЛТУ України. - 2012. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnlntu_2012_22_6_32
2. Горбась І. М., Ліннік М. С. Методи удосконалення організаційних структур вітчизняних підприємств. Електронний журнал «Ефективна економіка». URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5968>
3. Гриньова В.М., Новікова М.М., Красноносова О.М., Проскура О.Ю., Сакун. М.М. Управління підприємством в умовах розвитку ринку : наук. вид.: Вид-во ХДЕУ, 2003. – 168 с.
4. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебник. – Минск: БГЭУ, 1996.
5. Копитова І. В. Оцінка оптимальності організаційної структури управління при зміні стратегії підприємства. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». — 2014. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3056>
6. Кузьмін О.С. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посібн.: Вид-во НУ "Львівська політехніка", "Інтелект-Захід", 2003. – 352 с.
7. Лапіцька С.Ю. Управління підприємством в умовах інновацій : монографія : Вид-во "Наука" і освіта, 2002. – 236 с.
8. Мескон М.Х. Основы менеджмента: пер. з англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі. - М.: Вид-во "Дело", 1992. - 702 с.
9. Мільнер Б. Теорія організації: Підручник. -М.: ІНФРА-М, 2000. - 480с.
10. Назарова Г.В. Організаційні структури управління корпораціями : монографія: ВД "ІНЖЕК", 2004. – 420 с.
11. Національний банк України. Звіт з виконання дорожньої карти реалізації Стратегії розвитку фінансового сектору України до 2025 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Zvit_vikonannya_dorozhnoi_karti_SRFS_2020.pdf?v=4
12. Нижник В.М., Ніколайчук М.В. Управління підприємством: організаційно-економічний аспект : монографія / за ред. д-ра екон. наук, проф. В.М. Нижника, канд. екон. наук, доц. М.В. Ніколайчука. – Хмельницький : Вид-во ХНУ, 2010. – 389 с.
13. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/about/structure>
14. Петренко Л. А., Трейтяк М. М. Оцінювання рівня організації управління підприємством. Стратегія економічного розвитку України. - 2015. - № 36. - С. 107-117. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32614721.pdf>
15. Фатхудинов Р.А. Управління конкурентоздатністю організації : підручник.: Вид-во "Кондор", 2009. – 470 с.
16. Франчук В. Основы менеджмента : навч. посібн.: Вид-во "Каменяр", 1997. – 95 с.

References.

1. Vilhutska, R.B. (2012), "The organizational structure", *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, vol.22.6, pp. 108–111.
2. Horbas, I. M. and Linnik, M. S. (2017), "Methods of improving the organizational structures of domestic enterprises", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 12, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5968> (Accessed 17 Jan 2021)
3. Hrynova, V.M., Novikova, M.M., Krasnonosova, O.M., Proskura, O.Iu. and Sakun., M.M. (2003), *Upravlinnia pidpriemstvom v umovakh rozvytku rynku : nauk. vyd. [Enterprise management in market conditions: scientific publication]*, Vyd-vo KhDEU, Kharkiv, Ukraine.
4. Kabushkin, N.I.(1996), *Osnovy menedzhmenta : Uchebnik [Fundamentals of Management: Textbook]*, BSEU, Minsk, Belarus.
5. Kopytova, I. V., (2014), *Evaluation of optimality of organizational structure of management when changing strategy in a company*, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 5, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3056> (Accessed 17 Jan 2022)
6. Kuzmin, O.Ie. (2003), *Teoretychni ta prykladni zasady menedzhmentu : navch. posibn. [Theoretical and applied principles of management: Textbook]*, Vyd-vo NU "Lvivska politehnika", "Intelekt-Zakhid", Lviv, Ukraine.
7. Lapitska, S.Iu. (2002), *Upravlinnia pidpriemstvom v umovakh innovatsii : monohrafiia [Enterprise management in terms of innovation: monograph]*, Vyd-vo "Nauka" i osvita, Odessa, Ukraine.
8. Meskon, M.Kh. (1992), *Osnovy menedzhmenta [Fundamentals of management]*, Vyd-vo "Delo", Kharkiv, Ukraine.
9. Milner, B.Z. (2000), *Teoriia orhanizatsii: Pidruchnyk [Theory of organization: Textbook]*, INFRA-M, Moscow, Russia.
10. Nazarova, H.V. (2004), *Orhanizatsiini struktury upravlinnia korporatsiiamy: monohrafiia [Organizational structures of corporate governance: monograph]*, VD "INZhEK", Kharkiv, Ukraine.
11. National Bank of Ukraine (2021), "Report on the implementation of the roadmap for the implementation of the Strategy for the Development of the Financial Sector of Ukraine until 2025", available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Zvit_vikonannya_dorozhnoi_karti_SRFS_2020.pdf?v=4 (Accessed 17 Jan 2022)
12. Nyzhnyk, V.M. and Nikolaichuk, M.V. (2010), *Upravlinnia pidpriemstvom: orhanizatsiino-ekonomichnyi aspekt : monohrafiia [Enterprise management: organizational and economic aspect: monograph]*, Vyd-vo KhNU, Khmelnytskyi, Ukraine.
13. Official site of the National Bank of Ukraine (2021), available at: <https://bank.gov.ua/ua/about/structure> (Accessed 17 Jan 2022).
14. Petrenko, L. A. and Treitiak, M. M. (2015), "Assessment of the level of organization of enterprise management", *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, vol. 36, available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/32614721.pdf> (Accessed 17 Jan 2022).
15. Fatkhudinov, R.A. (2009), *Upravlinnia konkurentozdatnistiu orhanizatsii : pidruchnyk [Managing the competitiveness of the organization: textbook]*, Vyd-vo "Konдор", Kyiv, Ukraine.
16. Franchuk, V.I. (1997) , *Osnovy menedzhmentu : navch. Posibn. [Fundamentals of management: textbook]*, Vyd-vo "Kameniar", Lviv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 19.01.2022 р.

Додаток Б



СЕРТИФІКАТ
учасника конференції

IN 17082
від 23.09.2022

СИНЮК СОФІЯ БОРИСІВНА

Взяв(-ла) участь у III Міжнародній студентській науковій конференції
ГЛОБАЛІЗАЦІЯ НАУКОВИХ ЗНАТЬ: МІЖНАРОДНА СПІВПРАЦЯ ТА ІНТЕГРАЦІЯ ГАЛУЗЕЙ НАУК
23 вересня 2022 рік • м. Дніпро, Україна

В рамках участі було опубліковано тези доповіді учасника на тему:
КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

ДИРЕКТОР МОЛОДІЖНОЇ НАУКОВОЇ ЛІГИ
ГОЛОВА ОРГКОМІТЕТУ КОНФЕРЕНЦІЇ
ІГОР КОРЕНЮК



МАТЕРІАЛИ III МІЖНАРОДНОЇ СТУДЕНТСЬКОЇ НАУКОВОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ

ГЛОБАЛІЗАЦІЯ НАУКОВИХ ЗНАТЬ: МІЖНАРОДНА СПІВПРАЦЯ ТА ІНТЕГРАЦІЯ ГАЛУЗЕЙ НАУК



м. Дніпро, Україна
**23 вересня
2022 рік**

Глобалізація наукових знань: міжнародна співпраця та інтеграція галузей наук

ОСОБЛИВОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ БУХГАЛТЕРА Гриць А.Ю., Науковий керівник: Ромашко О.М.	38
ФІНАНСОВИЙ СТАН ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА Ніколаско М.О., Науковий керівник: Круга М.М.	41

СЕКЦІЯ 4. МАРКЕТИНГОВА ТА ЛОГІСТИЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ

ГЕНДЕРНІ СТЕРЕОТИПИ В СУЧАСНІЙ РЕКЛАМІ Денцова М.О., Науковий керівник: Озліх В.В.	44
--	----

СЕКЦІЯ 5. МЕНЕДЖМЕНТ, ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ КОРПОРАТИВНИМИ ПРАВАМИ Чигиринська А.Р., Науковий керівник: Пуртов В.Ф.	47
ВПЛИВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ В ПЕРІОД ВОЄННОГО ЧАСУ Шевченко А.О., Науковий керівник: Пуртов В.Ф.	50
ЕТИКА ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВПЛИВУ НА СВІДОМІСТЬ ГРОМАДЯН Матьєва А.Є., Науковий керівник: Пуртов В.Ф.	52
КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ Синюк С.Б., Науковий керівник: Горбась І.М.	55
ОСОБЛИВОСТІ ДОСТУПУ ДО ПУБЛІЧНОЇ ІНФОРМАЦІЇ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ Васькевич М.М., Науковий керівник: Пуртов В.Ф.	58

СЕКЦІЯ 6. СОЦІАЛЬНА РОБОТА ТА СОЦІАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

БЕЗРОБІТТА ЯК СОЦІАЛЬНА ПРОБЛЕМА Карбан Ю.О., Науковий керівник: Сушицька Н.В.	60
--	----

СЕКЦІЯ 7. МІЖНАРОДНІ ВІДНОСИНИ

ПРОБЛЕМИ УКРАЇНИ В СФЕРІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ Коваленко Д.О., Науковий керівник: Боднар І.Р.	63
--	----

Синюк Софія Борисівна, здобувач вищої освіти економічного факультету
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Україна

Науковий керівник: Горбась Ірина Миколаївна, канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Україна

КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Згідно зі Стратегією Національного банку України до 2025 року [4], кадрова політика в організації здійснюється відповідно до вимог ринку: відкритість конкурсів, ринкові умови праці [2]. За змістом кадрове планування банку охоплює систему комплексних рішень і заходів щодо реалізації цілей підприємства і кожного працівника, яка дозволяє: забезпечити підприємство персоналом відповідно до кількості і вимог робочих місць; підібрати таких людей, які могли б вирішувати поставлені завдання як у поточному, так і в майбутньому періодах; забезпечити високий рівень кваліфікації працівників та їх; активну участь працівників в управлінні підприємством [1]. У НБУ кадрове планування здебільшого здійснюється за якісними показниками, так як організація є державною структурою, у якій не передбачено постійні зміни кількості персоналу. Проте наразі посилюється централізація структури, шляхом скорочення регіональних департаментів, що призводить до кількісних змін загального штату персоналу банку.

Цикл кадрового планування діяльності та оцінки результативності його здійснення в НБУ включає наступні етапи: постановка цілей і планування завдань, ключових показників ефективності (KPI's); плановий перегляд цілей; оцінка досягнення цілей і виконання завдань та KPI's; нарахування премій за результатами оцінки виконання KPI's [6].

1. Постановка цілей/планування завдань та KPI's (key performance indicators) на квартал/рік. Спочатку в рамках циклу річного планування (виходячи зі Стратегії НБУ) формуються цілі організації на наступний рік. Потім стратегічні цілі каскадуються (деталізуються і передаються) на перший рівень структури управління (директори департаментів). У результаті виходить «дерево цілей», яке є орієнтиром при плануванні для всіх співробітників організації.

Для адміністрування процесу планування та оцінювання в НБУ використовується модуль Performance Management платформи SAP HR. На початку періоду планування працівник вносить у стандартизовану форму-«карту преміювання» (рис.1): цілі на певний період та відповідні KPI's.

Ціль/задача	Формулювання KPI	Тип KPI (кількісний/якісний)	Питома вага KPI, %
①		▼	
②		▼	
③		▼	
④		▼	
⑤		▼	
⑥		▼	
⑦		▼	
Одна мета виконується як мінімум одним KPI	Максимальна кількість - 10 KPI's, мінімальна - два-три KPI's	Вибрати зі списку	У сумі дорівнює 100%. Вага одного KPI не менше 10% і не більше 50%. Мінімальний крок 5%

Рис.1. Планування, заповнення картки преміювання [6]

2. Плановий перегляд цілей здійснюється на періодичній основі: для керівників – один раз на рік, для неуправлінського персоналу – один раз на квартал.

3. Оцінка досягнення цілей/виконання завдань та виконання KPI's за квартал/рік передбачає заповнення карти преміювання фактичними результатами запланованих показників. Оцінка виконання якісних і кількісних KPI's допомагає зрозуміти, чи досяг співробітник поставлених цілей.

Для оцінювання результативності роботи використовується шкала від 0 до 100%. Результати оцінювання безпосереднім керівником співробітник бачить у «особистому кабінеті». Як тільки керівники затвердили рішення, статус картки преміювання змінюється на «завершено».

4. Результати оцінювання виконання KPI's є основою для виплати премій:

- 49% і нижче - співробітник не преміюється;

- 50% і вище – преміюється пропорційно досягнутим результатам (кожен KPI має певну вагу — від 10 до 50%).

Для кожного співробітника НБУ важливим етапом кар'єри є формування індивідуального плану розвитку (ІПР), який складається з двох основних блоків: програма навчання, програма розвитку [5].

Програма навчання ІПР включає в себе:

- розвиток компетенцій. Співробітник може вибрати одну компетенцію, яку (на його думку, чи думку керівника) необхідно розвивати у найближчому році. У 2016-му в НБУ були розроблені програми з розвитку кожної корпоративної компетенції; навчання за цими програмами пройшли 1,3 тис. співробітників різних рівнів [5];

- професійний розвиток. Співробітник може вибрати дві програми навчання з тих, що його цікавлять (наприклад, «управління персоналом», «пруденційний нагляд», «монетарна політика» тощо). У результаті збираються запити співробітників на професійне навчання (розвиток hard skills), які враховуються при формуванні плану навчання;

- електронне навчання. За підсумками оцінки кожному співробітнику пропонується вибрати три дистанційні курси зі списку наявних, до якого зазвичай входять: курси, розроблені фахівцями НБУ з актуальних для НБУ питань; технічні курси по роботі з різними програмним забезпеченням (MS Excel, PowerPoint, Visio тощо). Список курсів за напрямом електронного навчання постійно оновлюється та доповнюється;

- додаткові заходи щодо розвитку. Співробітник може обрати одну з розроблених фахівцями банку програм з розвитку soft skill (вибудовування взаємодії та горизонтальних комунікацій, тайм-менеджмент тощо).

У програмах розвитку персоналу передбачено кілька додаткових опцій:

- співробітник може номінувати свою кандидатуру в наставники або до Школи внутрішніх тренерів;

- керівник може номінувати кандидатуру підлеглого в кадровий резерв, вказавши при цьому кращий варіант ротації – горизонтальна або вертикальна.

Програму наставництва було впроваджено у 2016 році, вона є дуже важливою, оскільки в НБУ гостро постає питання передачі знань. Програмою передбачено постійну підготовку нових поколінь наставників; по суті це безперервний цикл обміну знаннями, розвитку внутрішньої експертизи та лідерства. Наставництво

56

23 вересня 2022 рік • Дніпро, Україна • Молодіжна наукова ліга

допомагає вдосконалити корпоративну культуру НБУ як організації, що постійно розвивається і самовдосконалюється.

Значним етапом формування кар'єри працівника даної організації може стати внесення до кадрового резерву НБУ. Кадровий резерв НБУ – це група найефективніших співробітників, які мають великий потенціал для розвитку та кар'єрного зростання [3]. Резервістів відбирають, а потім розвивають за спеціальними програмами.

Отже, для вдосконалення кадрового планування Національного банку України доцільним є: поглиблений розвиток професійних компетенцій працівників, контроль психологічного клімату в організації, "виращування" власних кадрів, розробка KPI's для усіх категорій персоналу, розкриття потенціалу та встановлення наявності конкретних здібностей для кожного співробітника, запровадження автоматизованих процедур для призначення на певну посаду, використання зовнішнього професійного консультування, зосередження планування робочої сили на завданнях, а не на робочих місцях, опитування персоналу стосовно напрямку курсів підвищення кваліфікації та розвитку працівників.

Список використаних джерел:

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник.– К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
2. Ольга Прохоренко/Культурная трансформация НБУ:от организационннй изменений к сильному бренду работодателя. Режим доступу: <https://old.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=52975135>.
3. Роман Борисенко/ НАЦІОНАЛЬНИЙ БАНК УКРАЇНИ /HR-бренд державного сектору.Режим доступу: https://voxukraine.org/wp-content/uploads/2016/11/27-Nov-2016_Borysenko.pdf.
4. СТРАТЕГІЯ НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ ДО 2025 РОКУ.Режим доступу: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_NBU.pdf?v=4.
5. Юлия Мальш, Вячеслав Апарин/Система управления исполнением в Национальном банке Украины/Статья 3. Режим доступа: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/НБУ_3.pdf?v=4.
6. Юлия Мальш, Вячеслав Апарин/Система управления исполнением в Национальном банке Украины/Статья 1. Режим доступа: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/НБУ_1_doc_2018-02-01.pdf?v=4.

Додаток В

Науковий журнал
«Молодий вчений»

№ 1 (113) січень 2023 р.

Щомісячне видання

Коректор: В. Бабич
Дизайн: А. Юдашкіна
Комп'ютерна верстка: В. Удовиченко

Контактна інформація редакції
журналу «Молодий вчений»:
65101, м. Одеса, вул. Інглєзі, буд. 6/1
Телефони: +38 (095) 778 74 79, +38 (067) 695 64 10
E-mail: info@molodyivchenyi.ua
Сайт: www.molodyivchenyi.ua

Підписано до друку 31.01.2023 р.
Формат 60x84/8.
Папір офсетний. Цифровий друк.
Ум.-друк. арк. 22,09. Тираж 100 прим.
Зам. 0123-119.

Видавництво «Молодий вчений»
65101, м. Одеса, вул. Інглєзі, буд. 6/1
Телефони: +38 (095) 778 74 79, +38 (067) 695 64 10
E-mail: info@molodyivchenyi.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 7641 від 29.07.2022 р.

iv

«Молодий вчений» • № 1 (113) • січень, 2023 р.

Isaieva Svitlana

Changes in higher education institutions
as a result of today's challenges 107

Умяров К.Т., Конькова Т.М.

Теоретичні основи використання
Smart-технологій у процесі навчання
іноземної мови у немовному ЗВО 111

Шевчук К.М., Породько М.І.

Рівень комунікабельності
як професійної якості логопедів 117

ЮРИДИЧНІ НАУКИ

Коваль В.Р.

Правове визначення
інформаційної безпеки
електронного банкінгу 121

Новак Д.Є., Моряк-Протопопова Х.М.

Спроба дискурсивного аналізу
проведення виборів у час війни
(український досвід) 126

Новосад В.Д.

Поняття «інтерес» у цивільному
законодавстві України 132

ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

Волк Т.Г.

Конкурентні засади
земельних торгів в сучасних умовах 139

Голіонко Н.Г., Кондратьєва К.А.

Методичні підходи до оцінювання
цифрової зрілості організації 145

Горбась І.М., Синюк С.Б.

Сучасні напрямки розвитку
структурування організацій 151

Гордієнко М.І.

Огляд змін податкового законодавства
України в період дії військового стану 158

Литвин О.Є., Савицька М.І.

Проблематика ефективності
механізму міжнародно-правового
регулювання НАФТА 163

Слинько О.Ю., Тищенко Т.І., Ченцова Ю.П.

Методичний базис оцінювання
кадрового потенціалу підприємств 167

Терлецька Ю.О.

Вплив управлінських інновацій на
ефективність функціонування підприємства ... 175

DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-1-113-30>
УДК 65.014.1

Горбась І.М.¹, Синюк С.Б.²

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

СУЧАСНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ СТРУКТУРУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙ

Анотація. У статті розкрито зміст поняття організаційної структури. Представлено різноманітність видів організаційних структур, описано існуючі сьогодні традиційні типи організаційних структур: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, лінійно-штабна, дивізійна, проектна, матрична, заснована на груповому підході, сітьова та програмно-цільова. Встановлено важливість редизайну бізнес-процесів та впровадження нових технологій задля налагодження ефективного функціонування та адаптації до нових викликів. Представлено новітні підходи до структуризації сучасних організацій. Наведено характеристики мережевих організацій, багатовимірних організацій, організацій без меж, голократії, гетерархії, організацій з «внутрішнім ринком», партисипативних організацій та командного типу структуривання організацій. Висвітлено концепцію «кольорових» організацій Ф. Лалу та особливості її застосування в практичній діяльності сучасних компаній.

Ключові слова: організаційна структура, види організаційних структур, організаційний дизайн, розвиток організацій, інжиніринг.

Horbas Iryna, Syniuk Sofia

Taras Shevchenko National University of Kyiv

MODERN TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF ORGANIZATION STRUCTURING

Summary. The article reveals the concept of organizational structure. The division of traditional organizational structures into rigid, hierarchical (characterized by formal rules and procedures, centralized decision-making, strict hierarchy) and flexible, adaptive (characterized by decentralization, the flexibility of the power structure, and a small number of hierarchy levels) is presented. Features of linear, functional, linear-functional, divisional (product, consumer, geographic, conglomerate), project, and matrix organizations are highlighted. The impact of outsourcing and reengineering on the formation of new approaches to the structuring of modern organizations is characterized. The expediency of implementing virtual organizations based on team departmentalization is substantiated. This is a new type of organizational arrangement that enables information and communication technologies to be transformed into competitive advantages based on synergies. Features of multidimensional organizations and "borderless" organizations are described, which instead of functional departments and divisions use cross-functional teams that use a single information environment, which is an extremely relevant management tool under the digital transformation of the world. Holocracy and heterarchy are effective form of organizing joint activities of team members. In this case, powers are distributed among self-managed teams that are formed to perform operational tasks and independently make management decisions; roles replace job descriptions; any element of the organization is interdependent with the others, but can perform managerial functions so that no one unit dominates the others. The concept of "colour" organizations by F. Lalù is presented, which highlights the evolutionary form of development of modern organizations, their gradual transformation from the red use of force and coercion, to the yellow hierarchy and subordination, the orange implementation of innovations and meritocracy, the green formulation of shared common values, and the turquoise creation of the organization as a living organism that gravitates toward wholeness, cultural commonality, self-management, and continuous self-improvement.

Keywords: organizational structure, types of organizational structures, organizational design, organization development, engineering.

Постановка проблеми. Прагнучи працювати ефективніше, керівництво компаній впроваджує редизайн існуючих організаційних структур та змінює взаємозв'язки між їх компонентами. Залежно від розміру компанії та особливостей її функціонування, певний вид структури може забезпечувати кращу ефективність порівняно з іншими видами [15]. За допомогою структуривання організаційне проектування дає змогу детально описати розподіл повноважень, функції різних рівнів ієрархії, способи делегування та взаємодії між підрозділами організації для досягнення спільних цілей. В сучасних умовах швидкозмінного ринкового середовища дослідження трендів розвитку організаційних структур є ключовим елементом вдалого вибору потрібного виду структури та по-

дальшого успішного функціонування будь-якої організації.

Організаційна структура детально описує спосіб розподілу повноважень для досягнення спільних цілей організації та вказує на функції різних рівнів ієрархії в компанії, тобто організаційна структура – це офіційне зображення розташування робочих місць в організації. Усвідомлюючи важливість організаційної структури для функціонування підприємства, можна стверджувати, що її формування та вдосконалення є невід'ємною частиною стратегічного планування діяльності компанії, що визначає актуальність представленої теми дослідження та її вагоме місце у системі управління підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Структуривання організацій, його окремі аспекти

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1326-5572>

² ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8040-5507>

ти та вплив на систему управління підприємства є тематикою численних робіт вітчизняних і зарубіжних дослідників і практиків бізнесу. Організаційна структура розглядається як впорядкованість завдань, ролей і повноважень, що створює умови для ефективного здійснення діяльності підприємства, яку варто розглядати комплексно, за допомогою п'ятьох ключових характеристик: спеціалізація роботи, департаменталізація, ланцюг управління, діапазон контролю, рівень централізації (децентралізації) та формалізації. На думку Робінса С.П. та ДеЧенцо Д.А. [10] саме аналіз вказаних характеристик визначає порядок організації роботи та прийняття рішень, рівень дотримання працівниками стандартів та ступінь гнучкості у виконанні їхньої роботи. Шваб Л.І. [12] визначає організаційну структуру управління як форму системного управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів з використанням лінійних, функціональних і міжфункціональних зв'язків у процесі спілкування. На думку Діденко В.М. [3], організаційна структура – це внутрішня організаційна побудова будь-якої підприємницької системи, яка істотно впливає на результативність взаємодії її складових. А за визначенням Ансоффа І. [1], організаційна структура управління – це композиція системи управління.

Класичні види структур розглядає Мільнер Б. в своїй книзі «Теорія організації», в якій описує жорсткі та адаптивні види організаційного устрою. В свою чергу Кузнецов Ю.В., Мелякова Е.В., Реньш М.А., Соколова О.Н. та Сатоші Міура в своїх дослідженнях та публікаціях презентують новітні види структур, які є більш адаптованими до сучасних вимог ринку. Книга Фредеріка Лалу «Компанії майбутнього» [16] висвітлює етапи розвитку та трансформування сучасних компаній та подає своє бачення модернізованої організації.

Мета статті полягає у дослідженні й узагальненні підходів до структурування сучасних організацій. Досягнення поставленої мети обумовлює наступні завдання: розкрити зміст поняття «організаційна структура», порівняти різні види існуючих структур, визначити напрямки розвитку структуризації сучасних організацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Організаційна структура, що представляє собою певну впорядкованість завдань, ролей, повноважень і відповідальності, створює умови для здійснення підприємством своєї діяльності та досягнення встановлених цілей. Вона розвивається і змінюється під впливом особливостей стратегії підприємства, його внутрішнього середовища і змін у зовнішньому оточенні. Широкий діапазон структур простягається від стабільних монолітних утворень до динамічних багатогранних побудов сучасних організацій. Різноманітність організаційних структур пов'язана з відмінностями у сфері діяльності, складності продуктів, що випускаються, розмірах, ступені диференціації і територіальному розташуванні підприємств тощо. З усієї різноманітності організаційних структур управління чітко виділяються дві великі групи. Це – жорсткі й адаптивні організаційні структури. До жорстких структур управління відносяться: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, лінійно-штабна та дивізійна

структури, а до адаптивних: проектна структура, матрична структура, організаційна структура, заснована на груповому підході, сітьова організаційна структура та програмно-цільова структура. Нижче представлено існуючі сьогодні основні типи організаційних структур [6].

Жорсткі, ієрархічні організаційні структури також називають бюрократичними. Традиційно у великих компаніях і організаціях різного типу широко застосовувалися бюрократичні системи управління. Спочатку їх застосування було організаційним нововведенням, оскільки впроваджувалася раціональна організація праці, а управління і процес прийняття рішень ставали професією. Такий підхід створював порядок, ґрунтувався на використанні набору правил, які дозволяли керівникам різних рівнів координувати роботу різних фахівців та підрозділів на всіх ланках організації.

Лінійна структура управління проста за своєю суттю, її головним принципом виступає вертикальна ієрархія, тобто підпорядкованість ланок управління знизу догори. За лінійної структури управління чітко виконується принцип єдиначальності: кожен підрозділ очолює керівник, наділений широкими повноваженнями, який здійснює одноособове керівництво підлеглими йому ланками і який зосереджує у своїх руках усі функції управління. Керівники підрозділів нижчих рівнів безпосередньо підпорядковуються тільки одному керівникові більш високого рівня управління, вищий орган управління не має права давати розпорядження виконавцям, минаючи їхнього безпосереднього керівника.

Функціональна структуризація є широко поширеною формою організації діяльності та має місце у багатьох підприємствах. Це процес розподілу організації на окремі елементи, кожний з яких має чітко визначену, конкретну задачу і обов'язки. Створення функціональної структури зводиться до групування персоналу по широким завданням, які вони виконують (виробництво, маркетинг, фінанси і т. і.) [2]. Конкретні характеристики і риси діяльності того чи іншого підрозділу відповідають найбільш важливим напрямкам діяльності організації. Координація цих функцій визначається на рівні, вище якого знаходиться лише керівник підприємства. Ланцюжок команд надходить від президента (виконавчого директора) і пронизує структуру згори донизу.

У чистому вигляді лінійна чи функціональна структури практично не застосовуються. Вони використовуються в органічному поєднанні, побудованому на основі вертикальної ієрархії управління (лінійний підхід) і розподілі повноважень (функціональний підхід) [13, с. 353].

Дивізійна організаційна форма може розглядатися як поєднання організаційних ланок, які обслуговують певний ринок і керуються централізовано. Її логіка полягає в поєднанні автономності підрозділів з контрольованим з центру процесом розподілу ресурсів та оцінці результатів. Дивізіон – це організаційна товарно-ринкова одиниця, що містить необхідні власні функціональні підрозділи. На відділення покладається відповідальність за виробництво і збут визначеної продукції й одержання прибутку, в результаті чого управлінський персонал верхнього рів-

ня підприємства вивільняється для вирішення стратегічних завдань [14]. Структуризація підприємства за дивізіонами здійснюється за одним із чотирьох принципів [5, с. 28]:

- продуктивним – з урахуванням особливостей продукції, що випускається і/або надаваних послуг, виникають дивізіонно-продуктові структури;
- споживчим – залежно від орієнтації на конкретного споживача, створюються організаційні структури;

- регіональним – залежно від територій, що обслуговуються, запроваджуються дивізіонно-регіональні структури;

- конгломератним – поєднання різнорідних, часто непов'язаних бізнесів та їхніх елементів. Конгломератна структура використовується, коли відділи організації побудовані за різними ознаками, наприклад, в одному використовується продуктова структуризація, в іншому – структуризація за територіальним принципом.

Для забезпечення гнучкості організаційної структури, можливостей реагувати на постійні зміни зовнішнього середовища та впроваджувати нові технології використовуються адаптивні види структур, до яких відносять проектні, матричні, програмно-цільові. Під проектною структурою розуміється тимчасова організаційна форма, створена для рішення конкретної комплексної задачі (розробки проекту і його реалізації). В одну команду збираються кваліфіковані працівники різних професій, фахівці, дослідники для здійснення певного проекту із заданим рівнем якості і в рамках виділених для цієї мети матеріальних, фінансових і трудових ресурсів. Після завершення проекту і виконання всіх пов'язаних з цим завдань залучені в команду працівники повертаються в свої підрозділи до постійної роботи або переходять до роботи з виконання іншого проекту. Керівникові проекту повністю підпорядковані всі члени команди і всі ресурси, виділені для цієї мети.

Однією з найбільш поширених різновидів такої організації є матрична структура, при якій члени проектною команди одночасно підпорядковуються керівнику проекту і керівникам тих функціональних підрозділів, в яких вони працюють на постійній основі. При такій формі організації повноваження керівника проекту можуть варіювати від майже всеосяжної лінійної влади до практично чисто штабних повноважень. В матричній організації керівники проектів відповідають за координацію всіх видів діяльності і використання ресурсів, які стосуються даного проекту. З цієї метою всі матеріальні та фінансові ресурси за проектом передаються в їх розпорядження.

Введення проектного управління пов'язано з тим, що лінійно-функціональна структура не може забезпечити одночасного здійснення кількох проектів. Оскільки лінійно-функціональна структура продовжує існувати поряд з проектним управлінням, останню слід швидше характеризувати як механізм подолання недоліків і доповнення зазначеної структури, а не як її заміну.

Щоб поліпшити ефективність організаційної діяльності та досягти довгострокових цілей, деякі компанії прагнуть до редизайну своїх бізнес-процесів або впровадження нових технологій, що відкривають різноманітні варіанти структурування

підприємства, для цього варто розуміти комплексність процесу формування організаційної структури. Важливим є постійна модернізація методів формування організаційної структури та їхня відповідність зростаючим вимогам сучасності.

Для налагодження ефективного функціонування та адаптації до нових викликів, компанії застосовують переоцінку способів ведення бізнесу та звертаються до реінжинірингу – повної або часткової трансформації існуючих бізнес-процесів та процедур. Метою реінжинірингу є виявлення і відмова від застарілих правил та фундаментальних припущень, якими керуються поточні операції.

Ще однією сучасною організаційною тенденцією, яка впливає на ефективність управління підприємством, є аутсорсинг – передача окремих функцій та бізнес-процесів іншим компаніям. Сьогодні аутсорсинг включає набагато ширший спектр функцій: обслуговування споживачів, виробництво, інжиніринг, інформаційні технології, продажі та маркетинг тощо.

Історично склалося так, що компанії передавали деякі функції на аутсорс із двох основних причин: зменшення витрат та потреби у робочій силі. Крім того, наразі деякі компанії розглядають аутсорсинг як спосіб залучення інновацій в свої операції та використання їх для збереження конкурентних переваг, а не лише як спосіб зменшення витрат.

Процеси реінжинірингу та аутсорсингу призводять до необхідності принципової перебудови існуючої структури підприємства і вимагають її адаптації новим умовам і способам функціонування. Що призводить до формування нових видів організаційних структур, які відрізняються від традиційних.

Віртуальна корпорація [20]. Однією з найбільших проблем для компаній сьогодні є адаптація до технологічних змін, які стосуються всіх галузей. Підприємства намагаються знайти нові типи організаційного упорядкування, які допоможуть їм перетворити інформаційні технології на конкурентні переваги. Одна з альтернатив, яка стає все більш поширеною, – віртуальна корпорація, яка є мережею незалежних компаній (постачальників, клієнтів, навіть конкурентів), пов'язаних інформаційними технологіями для обміну навичками, витратами та доступом до ринків один одного. Ця мережева структура дозволяє компаніям швидко об'єднуватися, щоб скористатися наявними можливостями, адже вона заснована на мережевій взаємодії учасників задля об'єднання їх економічних інтересів, ресурсів, компетенцій та потенційних можливостей, що спрямовуються на отримання синергії та підвищення конкурентоспроможності. [11]

Ключовими засадами концепції віртуальної організації є:

Технологія. Інформаційні технології допомагають географічно віддаленим компаніям створювати союзи та працювати разом.

Опортунізм. Союзи менш постійні, менш офіційні та більш кон'юнктурні, ніж у традиційних партнерських відносинах.

Досконалість. Кожен партнер привносить свої основні компетенції в альянс, тому можна створити організацію з вищою якістю у кожній функціональній галузі та збільшити конкурентні переваги.

Довіра. Структура мережі робить компанії більш залежними одна від одної та змушує їх зміцнювати стосунки з партнерами.

Без кордонів. Ця структура розширює традиційні межі організації.

В ідеалі віртуальна корпорація не має ані центрального офісу, ані організаційної схеми, ані ієрархії, ані вертикальної інтеграції. Це сприяє об'єднанню лише основних компетенцій або ключових можливостей компанії.

Незважаючи на те, що фірми, які є суто віртуальними організаціями, все ще відносно дефіцитні, багато компаній охоплюють кілька характеристик віртуальної структури. Одним із прикладів є Cisco Systems. Cisco використовує багато виробничих підприємств для виробництва своєї продукції, але компанія не володіє жодною з них. Насправді, Cisco покладається на контрактних виробників для всіх своїх виробничих потреб. Для пересічного споживача взаємозалежність постачальників та систем запасів Cisco робить його схожим на одну величезну цілу компанію [20].

Віртуальні команди [20]. Сучасні технології дозволяють корпораціям створювати віртуальні робочі групи, тому географія вже не постає обмеженням, коли працівники розглядаються як робочий колектив. Віртуальні команди допомагають скоротити час та витрати на поїздки, зменшити витрати на переїзд та використання вузькоспеціалізованих працівників незалежно від їх місцезнаходження. Коли менеджерам потрібно укомплектувати проект, потрібно лише скласти список необхідних навичок та загальний список працівників, які володіють цими навичками. Коли штат співробітників відомий, менеджер просто вибирає найкращу комбінацію людей і створює віртуальну команду.

У сучасному високотехнологічному світі команди можуть існувати в будь-якому місці, де є доступ до мережі Інтернет. Оскільки глобалізація та аутсорсинг є загальноприйнятною стратегією в бізнес процесі сьогодні, компанії будь-якої форми та розміру можуть використовувати віртуальні команди для координації роботи людей та виконання проектів.

Багатовимірні організація [9]. Це організаційні структури з найбільшою автономією – відділам організації делегують велику кількість повноважень. Багатовимірність полягає в тому,



Рис. 1. Організаційна структура підприємства з використанням віртуальних команд

Джерело: розроблено авторами на основі [20]

що об'єднуються роботи з орієнтацією на використання ресурсів і отримання результатів і ті, які орієнтовані на територію, ринок, споживача. Така структура часто порівнюється з матричною структурою, при цьому багатовимірні має значну перевагу, оскільки долає основний недолік матричної структури – систему подвійного підпорядкування. Взаємозв'язки членів автономних підрозділів з менеджментом організації та інших підрозділів подібні до відносин зі сторонніми клієнтами. Адаже підрозділи самостійно вирішують проблеми ресурсного забезпечення виробництва, випуску продукції або надання для нього послуг, сервісного обслуговування споживача і виступають самостійними центрами прибутку.

Організаційна структура без меж [17]. Американський керівник бізнесу та колишній генеральний директор «General Electric» Джек Уелч ввів термін «організація без меж», коли описував ідеальний «General Electric» [17]. Він хотів усунути вертикальні та горизонтальні межі та зруйнувати бар'єри між компанією, її клієнтами та постачальниками.

Коли організація прибирає вертикальні межі, ієрархія вирівнюється, а статус та звання зводяться до мінімуму. Функціональні відділи створюють горизонтальні межі, і ці межі можуть стримувати взаємодію між відділами. Функціональні відділи можуть бути замінені міжфункціональними командами, а діяльність може бути організована навколо виконання певного процесу, який передбачається діяльністю компанії.

Організаційна структура без меж руйнує бар'єри для зовнішніх партнерів (постачальників, клієнтів тощо) та бар'єри, створені географією, бо дистанційна робота стирає організаційні межі.

Голократія [17]. Така організаційна структура передбачає децентралізоване управління при якому прийняття рішень та повноваження розподіляються між самокерованими командами (рис. 2). Брайан Робертсон з компанії Ternary Software [7] в місті Екстон, штат Пенсільванія, розробив систему Голократії, експериментуючи з більш демократичними формами організаційної структури. Завдання цієї організаційної структури, в якій майже немає середнього рівня управління між персоналом та керівниками, полягає в тому, що співробітники більше беруть участь у процесі прийняття рішень, а не лише працюють під пильним наглядом багатьох рівнів управління.

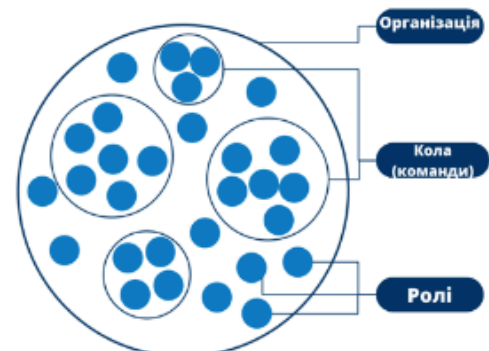


Рис. 2. Організаційна структура голократії

Джерело: розроблено авторами на основі [7]

До основних елементів Голократії належать: Ролі замість посадових інструкцій. Індивід може виконувати кілька ролей. Ролі визначаються кожним колом (командою) в процесі колективного управління.

Структура кола. Кожне коло – це команда. Гуртки організовані ієрархічно, і кожному колу призначається чітка мета і підзвітність з його ширшого кола. Але працівникам кожного кола потрібно самостійно визначити, як найкраще досягти своїх цілей.

Процес управління. Кола використовують визначений процес для створення та регулярного оновлення власних ролей та поведінки.

Операційний процес. Кола формуються навколо оперативних потреб і вимагають, щоб кожен учасник гуртка виконував свої обов'язки. Члени мають багато автономії та повноважень і можуть самостійно вирішувати, як найкраще досягти цих цілей.

Гетерархія [19]. Це така форма управління, за якої будь-який елемент організації може керувати іншими, залежно від обставин, і, тому, жодна одиниця не домінує над іншими. Гетерархія має гнучку структуру, що складається з взаємозалежних одиниць, які не створюють ієрархічні зв'язки. Гетерархічні мережі вважаються адаптивними і динамічними, органи влади в них не закріплені й змінюють один одного в залежності від ситуації та потреб. Така структура робить організацію більш продуктивною та дає їй можливість пристосовуватися до швидких змін.

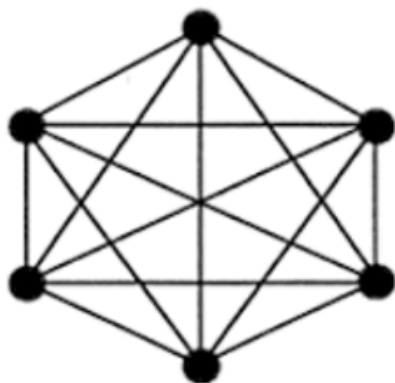


Рис. 3. Організаційна структура гетерархії

Джерело: [15]

Приклади сучасної гетерархії можна побачити й у глобальному управлінні, такі як НАТО, ООН, СOT та ЄС, ці транснаціональні мережі засновані для сприяння торгівлі, безпеці та міжнародному співробітництву.

Організація з «внутрішнім ринком» [4, с. 236]. Концепція «внутрішніх ринків» різко суперечить ієрархічній структурі. З одного боку, вона дозволяє використовувати потенціал підприємництва всередині організації, з іншого боку, їй притаманні недоліки ринкових відносин. Основний принцип таких організацій полягає в тому, що підрозділи розглядаються як автономні «внутрішні підприємства», які купують і продають товари і послуги, беруть участь у внутрішньофірмових і міжфірмових зв'язках. Прин-

ципи формування і функціонування організації з «внутрішніми ринками»:

Перетворення ієрархії у внутрішні підприємницькі підрозділи, які є відповідальними за результати діяльності.

Створення економічної інфраструктури, в тому числі загальні системи звітності, комунікацій і стимулів.

Цілеспрямоване стимулювання синергії.

Підрозділам надана свобода при проведенні ділових операцій всередині організації та за її межами.

Допоміжні функціональні підрозділи є комерційними центрами, які продають свої послуги, як іншим підрозділам фірми, так і зовнішнім замовникам.

Партисипативна організація. Головним принципом партисипативної організації є право працівників брати участь в ухваленні рішень, що стосуються їх роботи [8]. В основі партисипативної організації участь в управлінні працівниками усіх рівнів передбачає:

- участь у прийнятті рішень;
- участь у встановленні цілей;
- участь у вирішенні проблем.

При коректно організованій роботі участь в управлінні підвищує якість прийнятих рішень. Залученість розвиває творче ставлення до роботи, ініціює більше ідей, збагачує роботу в цілому, а також розвиває комунікаційну систему. У працівників з'являється почуття приналежності, покращується мотивація діяльності.

Командна організація праці. Команда – група працівників, які координують свої дії та зусилля для досягнення певної цілі та виконання завдання, до складу команд входять співробітники різних спеціальностей. Загалом, виділяють чотири різновиди команд: з вертикальними і горизонтальними структурними взаємозв'язками, спеціалізовані, а також самокеровані. Вертикальна команда включає менеджера, його формальних підлеглих та містить декілька рівнів ієрархії. Горизонтальна команда складається з працівників приблизно одного рівня, але з різною спеціалізацією. Спеціальна група об'єднує працівників різних відділів, які спільно виконують певні дії. Спеціалізовані команди (проектні) не є частиною формальної структури організації та працюють над найважливішими проектами або ж над проектами, які вимагають унікальних навичок. Після досягнення поставлених цілей спеціальна група розпускається. Самокеровані команди складаються з 5-20 працівників, які мають різні навички, несуть відповідальність за свою роботу, самостійно без нагляду керівництва приймають рішення, контролюють ефективність і виконують всі дії, необхідні для досягнення певної мети.

Цікавою для роздумів у розрізі структурування організацій постає книга «Компанії майбутнього» Фредеріка Лалу [16], яка тлумачить популярний вид нових організацій – «бірюзові організації». У своїй праці Лалу виділяє певні стадії розвитку організації та надає їм певні кольори:

– Червоні компанії базуються на постійному застосуванні сили у міжособистісних стосунках. Метафорою для кращого пояснення слугує воча зграя. Такі компанії зосереджуються на поточному моменті, тому є слабкими у плануванні та стратегії, але, з іншого боку, це підвищує їх

здатність реагувати на загрози та можливості, які виникають.

– Жовті компанії демонструють строгу ієрархію та підпорядкування, тому метафорою до цього виду є армія. Саме жовті компанії започатковують два значних нововведення: організації здатні планувати на середній і навіть довгий термін, і створювати стійкі, здатні до розвитку і зростання організаційні структури.

– Помаранчеві компанії виїшли на новий рівень, за допомогою трьох додаткових відкриттів: новації, відповідальність і меритократія. Зазначені організації базуються на конкуренції, орієнтації на прибуток та цілях. Метафора до успішної помаранчевої компанії – машина.

– Зелені фокусуються на спільних цінностях, задоволенні споживача та спільному прийнятті рішень. Нововведенням постає зміна фокусу зі стратегії на культуру в таких організаціях і метафорою є родина.

– Бірюзові організації постають останньою стадією розвитку, саме вони демонструють наступний рівень удосконалення організаційної свідомості, коли змінюються стандартні концепції і організація сприймається як живий організм.

Головними принципами побудови бірюзових організацій є самоуправління, прагнення до цілісності, еволюційна мета компанії та спільні культурні риси. Такі організації складаються із команд, до яких може входити від 10 до 30 працівників. Команда бере на себе відповідальність за все, що відбувається навколо неї, та самостійно приймає всі рішення, така самостійність каскадується далі на учасників команд, тому учасник може сам обрати: над яким проектом працювати, коли це робити та як вирішувати проблеми, які можуть виникнути в процесі. Варто зазначити,

що для ефективного впровадження цього принципу в команді має бути довіра один до одного та відкритість інформації.

Учасник команди сприймається як цілісна особистість зі своїми позитивними рисами та недоліками. Бірюзові компанії асоціюють працівників не «надягати» на роботі професійної маски беземоційності, формальності та строгості, що сприяє посиленню довіри в командах, а також допомагає краще розуміти один одного та досягати згоди в робочих питаннях.

Еволюційна мета – це те, заради чого існує компанія, це ціль, до якої прагне організація та працює над її реалізацією. Сама ж еволюційність полягає в тому, що як і сама організація росте та змінюється, так і мета організації може змінюватися з часом.

Бірюзові організації вже існують та функціонують, вони бувають різних розмірів, можуть мати прибуткові та неприбуткові цілі та функціонувати в різних галузях.

Висновки. Сучасні компанії вже змінюються під впливом нових трендів, які мають надзвичайний потенціал, за умови правильного та обдуманого використання, хоча не є панацеєю від усіх проблем компанії. Кожна організація може обирати свій власний шлях, де «бірюзові» принципи можуть стати орієнтирами, а нові види організаційних структур – інструментами досягнення цілей. Визначними та основоположними ознаками новітніх організацій постають постійний розвиток, зміна ролі або відсутність лідера, самоуправління, свобода дій, відкритість та концепція «робота в задоволення». Саме такі цінності є наразі актуальними та допомагають компаніям бути гнучкими і отримувати максимальні переваги та можливості від свого функціонування в сучасних умовах.

Список літератури:

1. Ансофф І. Нова корпоративна стратегія І. Ансофф / перекл. з англ. ; під ред. Ю.Н. Каптуревського і ін. СПб. : Вид-во «Пітер», 1999. 414 с.
2. Веснин В.Р. Менеджмент : учеб. 3-е изд., перераб. и доп. Москва : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. 504 с.
3. Діденко В.М. Менеджмент : підручник. Київ : Вид-во «Кондор», 2008. 584 с.
4. Кузнецов Ю.В., Мельякова Е.В. Теория организации : підручник для бакалаврів. Москва : Видання ЦИТО Юрайт, 2015. 365 с.
5. Мищенко Е.С. Организационные структуры управления (современное состояние и эволюция) : учебное пособие. Тамбов : Изд-во ГОУ ВПО ТГТУ, 2011. 104 с.
6. Мильнер Б. Теория организации : підручник. Москва : ИНФРА-М, 2000. 480 с.
7. Назарова Н.В. Организационная структура управления корпорациями : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2004. 420 с.
8. Реньш М.А. Организационная психология : учеб. пособие / под ред. М.А. Реньш. Екатеринбург : Изд-во ГОУ ВПО «Рос. гос. проф.-пед. ун-т», 2009. 255 с.
9. Соколова О.Н. Инновационный менеджмент : учебное пособие. 2-е изд., испр. и перераб. Москва : КНОРУС, 2013. 208 с.
10. Стефан П. Робинс, Девид А. ДеЧенто. Основы менеджменту : учебный посібник / Пер. з англ. А. Олійник, М. Корчунська, Р. Ткачук. Київ : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2002. 671 с.
11. Сущенко О.А. Развитие управленческих сетей: формы взаимодействия бизнес-структур. *Управління проектами та розвиток виробництва* : 36 наук. пр. Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2011. № 3(39). С. 52–56. URL: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/39/11soavbs.pdf> (дата звернення: 12.01.2023).
12. Шваб Л.І. Основы підприємництва : навч. посібн. Київ : Вид-во «Каравела», 2006. 344 с.
13. Шегда А.В. Основы менеджмента : учебное пособие. Київ : Товариство «Знання», КОО, 1998.
14. Юхименко П.І., Гацька Л.П., Півторак М.В. та ін. Міжнародний менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учебної літератури, 2011. 488 с.
15. Creating Network Competence by Michael Maccoby. URL: <http://www.maccoby.com/Articles/CreatingNetworkCompetenc.shtml>
16. Laloux F. Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness. Brussels : Nelson Parker, 2014. 384 p.
17. Modern Organizational Design. URL: <https://courses.lumenlearning.com/wm-organizationalbehavior/chapter/modern-organizational-design/>
18. Organizational Structure: Definition and Types. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/organizational-structure-definition-and-types>

19. Satoshi Miura. Hierarchy. URL: <https://www.britannica.com/topic/hierarchy>
20. Trends in Organizational Structure. URL: <https://opentextbc.ca/businessopenstax/chapter/trends-in-organizational-structure/>

References:

1. Ansoff I. (1999) Nova korporatyvna stratehiia [New corporate strategy]. St. Petersburg: "Peter". (in Russian)
2. Vesnin V.R. (2006) Menedzhment: uchebnik [Management: textbook]. Moscow: Prospekt. (in Russian)
3. Didenko V.M. (2008) Menedzhment: pidruchnyk [Management: textbook]. Kyiv: "Kondor". (in Ukrainian)
4. Kuznetsov Yu.V., Melyakova E.V. (2015) Teoriya orhanizatsiy: pidruchnyk dlya bakalavriv [Theory of organization: textbook for bachelors]. Moscow: Yurayt. (in Russian)
5. Mischenko E.S. (2011) Organizatsionnye struktury upravleniya (sovremennoe sostoyanie i evolyutsiya): uchebnoe posobie [Organizational structures of management (current state and evolution): textbook]. Tambov: GOU VPO TGTU. (in Russian)
6. Milner B.Z. (2000) Teoriya orhanizatsiy: Pidruchnyk [Theory of organization: textbook]. Moscow: INFRA-M. (in Russian)
7. Nazarova H.V. (2004) Orhanizatsiini struktury upravlinnia korporatsiyami: monohrafiya [Organizational structures of corporate governance: monograph]. Kharkiv: VD "INZHEK". (in Ukrainian)
8. Rensh M.A. (2009) Organizatsionnaya psihologiya: ucheb. posobie [Organizational Psychology: study guide]. Ekaterinburg: GOU VPO "Ros. gos. prof.-ped. un-t". (in Russian)
9. Sokolova O.N. (2013) Innovatsionnyy menedzhment: uchebnoe posobie [Innovation Management: study guide]. Moscow: KNORUS. (in Russian)
10. Stefan P. Robins, David A. DeChentso (2002) Osnovy menedzhmentu: uchbovyi posibnyk [Fundamentals of Management: study guide]. Kyiv: Solomii Pavlychko "Osnovy". (in Ukrainian)
11. Suschenko O.A. (2011) Rozvytok upravlinnia merezhevymy formamy vzaiemodii biznes-struktur [Development of management of network forms of interaction of business structures]. *Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva – Project management and production development*, no. 3(39), pp. 52–56. Available at: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/39/11soavbs.pdf> (accessed January 12, 2023).
12. Shvab L.I. (2006) Osnovy pidpriemnytstva: navch. posibn. [Basics of entrepreneurship: study guide]. Kyiv: Vyd-vo "Karavela". (in Ukrainian)
13. Shегда A.V. (1998) Osnovy menedzhmenta: uchebnoe posobie [Fundamentals of Management: study guide]. Kyiv: Tovarystvo "Znannia". (in Russian)
14. Yuhymenko P.I., Hatska L.P., Pivtorak M.V. ta in. (2011) Mizhnarodnyi menedzhment: navch. posib. [International management: study guide]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. (in Ukrainian)
15. Creating Network Competence by Michael Maccoby. Available at: <http://www.maccoby.com/Articles/CreatingNetworkCompetenc.shtml> (accessed January 5, 2023).
16. Laloux F. (2014) Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness. Brussels: Nelson Parker.
17. Modern Organizational Design. Available at: <https://courses.lumenlearning.com/wm-organizationalbehavior/chapter/modern-organizational-design/> (accessed December 16, 2022).
18. Organizational Structure: Definition and Types. Available at: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/organizational-structure-definition-and-types> (accessed December 23, 2022).
19. Satoshi Miura. Hierarchy. Available at: <https://www.britannica.com/topic/hierarchy> (accessed January 21, 2022).
20. Trends in Organizational Structure. Available at: <https://opentextbc.ca/businessopenstax/chapter/trends-in-organizational-structure/> (accessed December 21, 2022).

Додаток Г



Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Економічний факультет

ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ ТА ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА НЕСТАБІЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ	
АНДРУСІК КАТЕРИНА_СТАН РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ	327
ВОЛЬВАЧ ОЛЕНА_ГАРМОНІЗАЦІЯ РИНКУ ЕПС В УМОВАХ СВРОНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ	328

12

ШЕВЧЕНКІВСЬКА ВЕСНА 2023. Повоєнне відновлення економіки України: проблеми та перспективи

Матеріали XXI Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених

Київ-2023
ТОВ «НВП Інтерсервіс»

ГАЛКІНА СЛИЗАВЕТА_КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	329
ДЕРЕВ'ЯНЧУК ВЛАДИСЛАВ_ПЕРСПЕКТИВИ РЕФОРМИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД	330
ДЕРНОВА ЮЛІЯ_СПОСОБИ ЗБЕРЕЖЕННЯ ПРАЦЕЗДАТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ	331
КОЗЛЕНКО АНАСТАСІЯ_МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВЗАМОДІЇ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ ДОСЛІДНИЦЬКОГО УНІВЕРСИТЕТУ	332
КРИШКО ДАРИНА_ЗБУТОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	333
МАКАРЧЕНКО ВІКТОРІЯ_ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ НЕЧІТКИХ ДАНИХ	334
МИСАК НАДІЯ_ПОНЯТТЯ ТА ПОКАЗНИКИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ ПІДПРИЄМСТВА	335
ПАВЛЕНКО НАДІЯ_ОСОБЛИВОСТІ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	337
СВІДЕРСЬКА СВІТЛАНА_ВИВЕДЕННЯ НОВИХ КОСМЕТИЧНИХ ЗАСОБІВ НА УКРАЇНСЬКИЙ РИНОК ЯК УПРАВЛІНСЬКА ПРОБЛЕМА	338
СИВОЛОЗЬКИЙ ВЛАДИСЛАВ_ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ЧИННИК УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПЕРЕТВОРЕННЯМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	339
СИНЮК СОФІЯ_СТРУКТУРУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ЕЛЕМЕНТ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	340
СИЧОВА АНАСТАСІЯ_ТРЕНДИ РОЗВИТКУ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ	341
СТЕПАНЮК ТЕТЬЯНА_ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ: ТЕНДЕНЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ	343
ТРОЯН АННА_ВПЛИВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ МЕТАЛУРГІЇ	344
ЯКИМЕНКО ВЕРОНІКА_ПЕРСПЕКТИВИ ТА ЗАСОБИ АКТИВІЗАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД	345
GOLOVICH VIKTOR_TRANSFORMATION OF BUSINESS MODELS IN UKRAINIAN WINE SECTOR	346
РАЦІ ОЛЕНА_FORMATION OF CONSUMER'S PROFILE OF PRODUCTS OF AGROHOLDING PJSC "MHP"	347

ORGANIZATION STRUCTURE AS AN ELEMENT OF MODERN ENTERPRISE MANAGEMENT

The article reveals the content of the organizational structure concept. Theoretical and methodological principles of the organizational design process are presented. The stages of an organizational structure analysis process are named: goals definition, establishment and analysis of core factors that influence the formation and/or transformation of the organizational structure, construction of an enterprise management model, choosing a certain type of organizational structure, choosing a method of structure formation. The importance of organizational structures modernization is determined.

Прагнути працювати ефективно, керівництво підприємств змінює існуючий організаційний порядок та взаємозв'язки між компонентами структури. Залежно від розміру компанії та особливостей її функціонування, один вид структури може бути ефективнішим за інші [8]. Організаційна структура – це порядок завдань, ролей і повноважень, метою якого постає створення умов для здійснення продуктивної діяльності підприємства, тому він потребує комплексного розгляду, за допомогою шістьох ключових характеристик: спеціалізація роботи, департаменталізація, ланцюг управління, діапазон контролю, рівень централізації (децентралізації) та формалізації. Аналіз вказаних характеристик визначає порядок розподілу робіт та прийняття рішень, рівень дотримання працівниками стандартів та ступінь гнучкості й свободи у виконанні їхніх обов'язків [3]. Процес аналізу організаційної структури передбачає наступні етапи [1]: 1) визначення цілей; 2) встановлення та аналіз факторів впливу на формування організаційної структури; 3) побудова моделі управління підприємством; 4) вибір певного виду організаційної структури; 5) вибір способу формування обраної структури.

Визначення цілей – головний та актуальний аспект при започаткуванні та подальшому розвитку підприємства. Цілі підприємства можуть бути різними, вони залежать від характеру його діяльності та особливостей середовища, проте вони повинні бути конкретними і зрозумілими, вимірюваними, взаємоузгодженими, досяжними і визначеними у часі (концепція SMART).

Наступним етапом є встановлення та аналіз факторів впливу на формування і/або трансформацію організаційної структури. Фактори внутрішнього впливу: професійний рівень працівників; технологічне вдосконалення виробництва; використання мотиваційних теорій; психологічний клімат на підприємстві; вид діяльності; масштаби діяльності. Фактори зовнішнього впливу: розміщення підприємства; кліматичні умови; законодавство; рівень техніки та технології; стан економіки [4].

Наступний крок – побудова моделі управління підприємством. Традиційні ОСУ базуються на принципі ієрархічності. Ієрархічність здатна зробити організаційну структуру стійкою до впливу негативних факторів та забезпечує змогу уникати конфліктних ситуацій за допомогою чіткого регламентування взаємовідносин між керівниками та виконавцями. Ієрархічна побудова системи управління залежить від централізації управління – зосередження організаційних і розпорядничих функцій на вищих рівнях керування, виконавських – на нижчих, а швидкості адаптації до змін середовища залежить від ступеня централізації (децентралізації) у прийнятті рішень. Децентралізація управління відбувається у двох взаємозалежних напрямках: через делегування прав у прийнятті рішень і за рахунок переходу до відносно невеликих автономних структурних одиниць, наділених правами самостійно приймати рішення з деяких питань. У децентралізованому управлінні повноваження розподіляються між нижчими рівнями, їх застосовують підприємства різних розмірів, проте не існує повністю централізованих і децентралізованих підприємств.

Четвертим етапом є вибір певного виду організаційної структури. Виділяється дві великі групи традиційних організаційних структур управління: адаптивні (гнучкі) та ієрархічні (бюрократичні), до яких у свою чергу відносяться конкретні види структур. Таким чином до ієрархічних структур управління відносяться: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, лінійно-штабна та дивізійна структури, а до адаптивних: проектна структура, матрична структура, організаційна структура, заснована на груповому підході, сіткова організаційна структура та програмно-цільова структура.

Останній етап полягає у виборі способу формування обраної структури. Цей етап може відбуватися двома шляхами: побудова нової організаційної структури; реорганізація вже існуючої організаційної структури. Зміст процесу формування організаційної структури є універсальним та містить в собі дефініцію цілей і завдань, характеристику складу і місця підрозділів, їх ресурсне забезпечення (включно з кількісним складом працівників), розробку нормативних положень, документів та процедур, що визначають і регулюють діяльність, форми, методи і процеси, які реалізуються в системі організаційного управління. Такий процес організовується за трьома обширними стадіями: генерування загальної схеми структури управлінського апарату; формування основного складу підрозділів та їх взаємозв'язків між; встановлення організаційної структури.

Розробка структурної схеми завжди містить в собі принципове значення, адже при цьому ідентифікуються важливі характеристики організації, а також напрямки, які передбачають здійснення більш детального проектування організаційної структури та інших найважливіших аспектів системи. Ґрунтовними характеристиками організаційної структури, які визначаються на зазначеній стадії, виступають цілі виробничо-господарської системи і проблеми, які мають бути вирішеними; загальну специфікацію програмно-цільових і функціональних підсистем, які забезпечують їх досягнення; число рівнів в системі управління; ступінь централізації і децентралізації повноважень і відповідальності на різних рівнях управління; основні форми взаємовідносин даної організації із зовнішнім середовищем; вимоги до економічного механізму, форм обробки інформації, кадрового забезпечення організаційної системи. Методи формування організаційних структур можна об'єднати у чотири групи: 1) метод аналогій – використання досвіду проектування структур управління в аналогічних організаціях; 2) експертний метод полягає у кваліфікованому розгляді та аналітичному аналізі організації, щоб розробити раціональні рекомендації з формування організаційної структури; 3) метод структуризації цілей передбачає розроблення системи цілей організації і подальший вибір структури з точки зору її відповідності системі цілей; 4) метод організаційного моделювання – це створення формалізованих математичних, графічних та інших зображень розподілу зобов'язань та повноважень на підприємстві, які постають основою для подальшої побудови структури.

Отже, щоб поліпшити ефективність організаційної діяльності та досягти довгострокових цілей, дежкі організації прагнуть до редизайну своїх бізнес-процесів і/або впровадження нових технологій, що відкривають різноманітні варіанти структурування на основі принципів комплексності й системності. Важливим є постійна модернізація методів формування організаційної структури та їхня відповідність зростаючим вимогам сучасності. В умовах діджиталізації, глобалізації економіки пропонується забезпечення ефективності діяльності компаній шляхом редизайну та впровадження нових видів організаційних структур, зокрема таких, як: віртуальна корпорація, організаційна структура без меж, голократія, гетерархія, організація із «внутрішнім ринком», партисипативна організація, багатовимірна організація та командна організація праці. Наразі компанії вже впроваджують зміни під впливом сучасних новітніх трендів, які мають надзвичайний потенціал, за умови раціонального та обґрунтованого використання, хоча не можуть бути панацеєю від усіх складнощів сучасного функціонування.

1. Вільгуцька Р. Б. Організаційна структура управління промисловим підприємством: сутність та етапи формування. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvntlu_2012_22_6_32
2. Горбась І. М., Лінник М. С. Методи удосконалення організаційних структур вітчизняних підприємств. *Ефективна економіка*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5968>
3. Стівен П. Робінс. Основи менеджменту. URL: <http://www.pearsoncanada.ca/media/highered-showcase/multi-product-showcase/robbins-ch05.pdf>
4. Циганкова Т.М. Міжнародний маркетинг: теоретичні моделі та бізнес-технології: монографія. К.: Вид-во КНЕУ, 2004. 406 с.
5. Creating Network Competence by Michael Maccoby. URL: <http://www.maccoby.com/Articles/CreatingNetworkCompetenc.shtml>
6. HOLACRACY. URL: <https://www.reflect-beratung.de/en/holacracy/>
7. Modern Organizational Design. URL: <https://courses.lumenlearning.com/wm-organizationalbehavior/chapter/modern-organizational-design/>
8. Organizational Structure: Definition and Types. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/organizational-structure-definition-and-types>
9. Satoshi Miura. Heterarchy. URL: <https://www.britannica.com/topic/heterarchy>
10. Trends in Organizational Structure. URL: <https://opentextbc.ca/businessopenstax/chapter/trends-in-organizational-structure/>

Додаток Г

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА



ДИПЛОМ

I ступеня

НАГРОДЖУЄТЬСЯ

СИНЮК

Софія Борисівна

студентка

Економічний факультет

за перемогу у I турі
Всеукраїнського конкурсу
студентських наукових робіт
з галузей знань і спеціальностей
у 2021/2022 навчальному році

Проректор
з наукової роботи



Ганна ТОЛСТАНОВА

Додаток Д



Додаток Е

Таблиця 1

Результати розрахунків показників

<i>Назва показника</i>	<i>Посадова особа</i>	<i>Значення показника</i>
<i>Коефіцієнт рівня керованості</i>	Голова НБУ	1,64
	Перший заступник голови НБУ	0,27
	Заступник голови НБУ, який несе відповідальність за ринкові операції	0,375
	Заступник голови НБУ, з питань пруденційного нагляду	0,625
	Заступник голови НБУ, з питань монетарної стабільності	0,375
	Заступник голови НБУ, відповідального за платіжні системи та грошовий обіг	0,75
	Заступник голови НБУ, з питань фінансово-адміністративного та операційного блоку	1
<i>Показник максимальної кількості посадових зв'язків</i>	Голова НБУ	2359602
	Перший заступник голови НБУ	18
	Заступник голови НБУ, який несе відповідальність за ринкові операції	18
	Заступник голови НБУ, з питань пруденційного нагляду	100
	Заступника голови НБУ, з питань монетарної стабільності	18
	Заступник голови НБУ, відповідального за платіжні системи та грошовий обіг	222
	Заступник голови НБУ, з питань фінансово-адміністративного та операційного блоку	1080
<i>Коефіцієнт спеціалізації і-тої функції</i>	Пруденційний нагляд	0,89
	Фінансова стабільність	0,93
	Монетарна стабільність	0,93
	Ринкові операції	0,93
	Платіжні системи та грошовий обіг	0,87
	Фінансово-адміністративний та операційний блок	0,83
<i>Коефіцієнт централізації управління</i>		0,15
<i>Структурний коефіцієнт централізації</i>		0,3
<i>Коефіцієнт надійності</i>		0,74
<i>Коефіцієнт ланковості</i>		0,8
<i>Коефіцієнт дублювання функцій</i>		0
<i>Коефіцієнт ефективності інформаційних потоків</i>		0,74

* Джерело: складено автором на основі власних розрахунків

Додаток Є

Анкета для працівників НБУ

Шановний працівник НБУ!

З метою визначення особливостей організаційної структури в Національному банку України, просимо Вас заповнити анкету. Для цього Вам пропонується обвести відповідний символ або вписати відповідь самостійно.

Вдячні Вам за допомогу!

1. Якщо Ви відчували певні складнощі в роботі, то з чим вони пов'язані?

- Постійний контроль з боку керівництва
- Недостатня кількість часу для виконання роботи
- Недостатньо контролю
- Не чітко поставлені задачі
- Недостатньо зв'язку з іншими підрозділами
- Процедурні затримки, тяганина
- Невиправдане командування некомпетентних керівників
- Придушення ініціативи
- Інше _____

2. Зазначте кількість Ваших посад в НБУ

- 1
- 2
- 3
- 4 і більше

3. Чи помічали Ви невідповідність організаційної структури зростаючим вимогам сучасності?

- Так
- Ні

4. На Вашу думку, чи була здатна організаційна структура НБУ адаптуватися до змін, викликаних COVID-19 та повномасштабним вторгненням ?

- Так
- Ні

5. Чи вважаєте Ви, що організаційну структуру НБУ потрібно змінити?

- Так, треба повністю змінити
- Вважаю, що доцільно було б змінити певні аспекти

- Ні, все влаштовує

6. Які саме зміни Ви хотіли б бачити в організаційній структурі НБУ?

7. Чи бажаєте Ви й надалі працювати у цій установі на тій самій посаді?

- Так, все влаштовує , нічого б не змінював
- Змінив б установу, в якій працюю
- Змінив би посаду, на якій працюю
- Ні, змінив би й посаду, й установу

Просимо Вас надати інформацію про себе.

8. Ваша посада в НБУ

- Касир
- Економіст
- Керівник відділу
- Технічний персонал

9. Скільки років Ви працюєте в НБУ?

_____ років

10. Зазначте Вашу стать

- Чоловіча
- Жіноча

11. Зазначте Ваш вік

_____ років

Дякуємо за допомогу! Ваша думка для нас дуже важлива.

Додаток Ж

Результати розрахунків показників

<i>Назва показника</i>	<i>Посадова особа</i>	<i>Існуюча ОСУ</i>	<i>Пропонована ОСУ</i>
		<i>Зн. пок-ка</i>	<i>Зн. пок-ка</i>
Коефіцієнт рівня керованості	Голова НБУ	1,64	1,18
	Перший заступник голови НБУ	0,27	0,45
	Заступник голови НБУ, який несе відповідальність за ринкові операції	0,375	0,625
	Заступник голови НБУ, з питань пруденційного нагляду	0,625	0,75
	Заступник голови НБУ, з питань монетарної стабільності	0,375	0,375
	Заступник голови НБУ, відповідального за платіжні системи та грошовий обіг	0,75	0,75
	Заступник голови НБУ, з питань фінансово-адміністративного та операційного блоку	1	1
Показник максимальної кількості посадових зв'язків	Голова НБУ	2359602	53404
	Перший заступник голови НБУ	18	100
	Заступник голови НБУ, який несе відповідальність за ринкові операції	18	100
	Заступник голови НБУ, з питань пруденційного нагляду	100	222
	Заступника голови НБУ, з питань монетарної стабільності	18	18
	Заступник голови НБУ, відповідального за платіжні системи та грошовий обіг	222	222
	Заступник голови НБУ, з питань фінансово-адміністративного та операційного блоку	1080	1080
Коефіцієнт спеціалізації і-тої функції	Пруденційний нагляд	0,89	0,89
	Фінансова стабільність	0,93	0,93
	Монетарна стабільність	0,93	0,93
	Ринкові операції	0,93	0,93
	Платіжні системи та грошовий обіг	0,87	0,87
	Фінансово-адміністративний та операційний блок	0,83	0,83
Коефіцієнт централізації управління		0,15	0,15
Структурний коефіцієнт централізації		0,3	0,175
Коефіцієнт надійності		0,74	0,96
Коефіцієнт ланковості		0,8	0,8
Коефіцієнт дублювання функцій		0	0
Коефіцієнт ефективності інформаційних потоків		0,74	0,96

*Джерело: складено автором на основі власних розрахунків

