

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-18>

УДК 005.72:658.3(045)

ТЕРЕЩЕНКО Тетяна

Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

<https://orcid.org/0000-0001-5748-2854>

e-mail: T.Tereshchenko@univer.km.ua

ЛАЛУЄВА Надія

Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

<https://orcid.org/0000-0002-2689-9590>

e-mail: n.lalueva@univer.km.ua

ЕФЕКТИВНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР В КОНТЕКСТІ СУЧАСНОЇ ПАРАДИГМИ УПРАВЛІННЯ

У статті обґрунтовано основні показники, умови забезпечення ефективності організаційних структур в контексті сучасної парадигми управління. Описано низку загальних рис сучасної парадигми управління. А саме: гнучкість і адаптивність, орієнтація на людину, цифровізація суспільства, стратегічне управління, управління змінами, клієнтоорієнтованість, корпоративна соціальна відповідальність, розвиток лідерства та командної роботи. Охарактеризовано поняття та типи організаційних структур. Констатовано, що на вибір типу організаційної структури впливає ряд чинників, серед яких: стратегія, місія, цілі організації, функції, які будуть виконуватися, ринкова ніша, в якій функціонуватиме організація, розмір організації, технології, специфіка діяльності, ресурсне забезпечення тощо.

Систематизовано наукові погляди вчених щодо визначення поняття «ефективність». Розглянуто підходи до визначення поняття ефективності, а саме: ресурсний, результативний, цільовий, системний, вибірковий. Запропоновано розглядати ефективність як прояв різноманітних процесів та дій досягнення цілей виключно управлінського характеру. Підкреслено, що поняттю ефективності повинні надаватися не тільки кількісні (співвідношення прибутку та витрачених ресурсів), а й якісні характеристики (міра успіху організації, цілеспрямованість тощо).

Узагальнено три групи показників ефективності організаційних структур: за оцінкою вихідних результатів, за змістом організаційної структури, за раціональністю організаційної структури; показники оцінки ієрархічності структури, показники оцінки функціональності організаційної структури.

Визначено низку принципів ефективності організаційних структур: економічності структури, оптимальності, оперативності, надійності. Виділено основні вимоги до побудови ефективної організаційної структури. Сформовано умови досягнення ефективності організаційних структур в контексті сучасної парадигми управління.

Ключові слова: ефективність, організаційна структура, сучасна парадигма управління, показники ефективності.

TERESHCHENKO Tetiana, LALUEVA Nadiya

Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law

EFFICIENCY OF ORGANIZATIONAL STRUCTURES IN THE CONTEXT OF THE MODERN MANAGEMENT PARADIGM

The article substantiates the main indicators and conditions for ensuring the efficiency of organizational structures in the context of the modern management paradigm. A number of general features of the modern management paradigm are described. Namely, flexibility and adaptability, human-centeredness, digitalization of society, strategic management, change management, customer focus, corporate social responsibility, leadership development and teamwork. The concept and types of organizational structures are characterized. It is stated that the choice of the type of organizational structure is influenced by a number of factors, including: strategy, mission, goals of the organization, functions to be performed, market niche in which the organization will operate, size of the organization, technology, specifics of activity, resource provision, etc.

The scientific views of scientists on the definition of the concept of "efficiency" are systematized. The approaches to defining the concept of efficiency are considered, namely: resource, effective, target, systemic, selective. It is proposed to consider efficiency as a manifestation of various processes and actions for achieving exclusively managerial goals. It is emphasized that the concept of efficiency should be given not only quantitative (ratio of profit and resources expended), but also qualitative characteristics (measure of success of the organization, focus, etc.).

The author summarizes three groups of performance indicators of organizational structures: by assessing the output results, by the content of the organizational structure, by the rationality of the organizational structure; indicators of hierarchical structure assessment, indicators of organizational structure functionality assessment.

A number of principles of efficiency of organizational structures are defined: cost-effectiveness of the structure, optimality, efficiency, reliability. The basic requirements for building an effective organizational structure are highlighted. The conditions for achieving the efficiency of organizational structures in the context of the modern management paradigm are formed.

Keywords: efficiency, organizational structure, modern management paradigm, performance indicators.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасні умови, виклики, в яких функціонують вітчизняні організації (підприємства, установи) великою мірою змушують змінювати підходи до управління. Посилення конкуренції, підвищення вимог до якості товарів та послуг, (і все це в умовах війни в Україні) вимагають рішучих дій з боку керівництва організацій (підприємств, установ) та якісного організаційного проектування. Існує нагальна необхідність у дійсно нових механізмах управління. На особливу увагу, зокрема, заслуговує формування цілісної, дієвої

організаційної структури управління. Ефективність організаційної структури управління оцінюється, серед іншого, рівнем досягнення цілей організації та її окремих підсистем та бізнес-процесів, рівнем продуктивності, оперативності прийняття рішень, здатністю до адаптації та задоволення потреб співробітників і споживачів тощо. Як бачимо з досвіду, ефективність організаційних структур стає ключовим чинником у досягненні конкурентних переваг організацій. При цьому зауважимо, що традиційні моделі та методи управління, які пов'язані з механістичними (бюрократичними) організаційними структурами, часто неспроможні адаптуватись до мінливих умов і невизначеності зовнішнього та внутрішнього середовища. У цьому контексті актуальності набуває питання забезпечення ефективності організаційних структур управління саме кризь призму сучасної парадигми управління, з урахуванням новітніх викликів та чинників росту.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вагомий внесок у розвиток досліджень ефективності організаційних структур здійснили такі вітчизняні та зарубіжні вчені як, І. Ансофф, П. Друкер, Б. Мільнер, Г. Мінтцберг, В. Городнов, О. Фик, А. Мисик, В. Серватюк, О. Мейкота ін. Питання сучасної парадигми управління вивчали Бабчинська О.І., Монастирський Г.Л., Білецький О.В., Маркіна І.А., Вороніна В.Л., Дмитренко І.А. тощо.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Поряд з цим, попри достатню кількість наукових публікацій, проблеми ефективності організаційних структур українських організацій в контексті сучасної парадигми управління потребують постійної уваги та більш поглибленого дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою роботи є обґрунтування основних показників та умов забезпечення ефективності організаційних структур в контексті сучасної парадигми управління.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Традиційна система управління, класичні підходи до проектування організації, які ґрунтувались на принципах розподілу робочих місць, чіткій ієрархії посад та ключовій ролі керівництва у вирішенні усіх питань тощо, не відповідає викликам сучасних реалій. Тому якісна перебудова системи управління – не примха, а об'єктивна вимога сьогодення. Визначення ефективності організаційних структур в контексті сучасної парадигми управління стає важливим елементом досягнення цілей організації в цілому.

Сучасна парадигма управління вимагає перегляду підходів до управління організаціями в умовах швидких, складних та непрогнозованих змін зовнішнього середовища, стрімких процесів глобалізації, глокалізації, тотальної цифровізації суспільства, зростання ролі людського капіталу. В умовах війни в Україні сучасна парадигма управління набуває нових рис, оскільки вона реалізується в умовах VUCA-середовища (Volatility (непередбачуваність), Uncertainty (невизначеність), Complexity (складність) та Ambiguity (неоднозначність)) або, навіть, у переході до світу BANI (Brittle (крихкість), Anxious (тривожність), Nonlinear (нелінійність), Incomprehensible (незбагненність)) [1]. Як показує практика, до основних рис сучасної парадигми управління доцільно віднести (рис.1):

1. Гнучкість і адаптивність. Цілком виправданою у поточному часі є відмова від жорстких механістичних організаційних структур на користь адаптивних - децентралізованих і мережевих моделей, що дозволяють приймати рішення на різних рівнях й оперативно реагувати на ринкові зміни.

2. Орієнтація на людину. У центрі уваги сучасного управління знаходяться люди. Організації визнають важливість людського капіталу, інвестують у розвиток працівників і створюють робоче середовище, що сприяє розвитку креативності, автономії та особистої відповідальності. Важливим є створення сприятливої корпоративної культури, яка підтримує розвиток талантів та інновацій.

3. Цифровізація суспільства. Цифрові технології є рушійною силою та дієвим інструментом сучасного управління. Інформаційні системи, автоматизація процесів, використання Big Data та штучного інтелекту змінюють підходи до управління. Організації змушені запроваджувати новітні технології для підвищення власної конкурентоспроможності за рахунок підвищення швидкості обробки інформації та прийняття інноваційних рішень, пошуку нових бізнес-моделей.

4. Стратегічне управління. У сучасній парадигмі управління важливе місце займає перспективне мислення. Організації не лише планують свої дії на короткострокову перспективу, але й активно працюють над розробкою довгострокових стратегій, орієнтованих на сталий розвиток, інновації та забезпечення конкурентоспроможності.

5. Управління змінами. Зовнішнє середовище, у якому функціонують організації, складне та мінливе, за таких умов управління змінами стає важливою складовою сучасної парадигми. Ця риса стосується здатності організації не лише адаптуватися до змін, але й активно управляти ними, налаштовувати колектив до роботи в нових реаліях, підтримувати толерантність до змін.

6. Клієнтоорієнтованість. Головним арбітром у діяльності кожної сучасної організації виступає клієнт та його потреби. Важливим є не лише надання якісного продукту (послуги, роботи), але й формування унікального клієнтського досвіду, що пов'язаний з довірою та лояльністю. Зростає роль та усвідомлення необхідності забезпечення зворотного зв'язку зі споживачами, врахування їхніх інтересів як основи для прийняття нових управлінських рішень.

7. Корпоративна соціальна відповідальність. Такий підхід до ведення бізнесу дедалі більше використовують сучасні організації, у цьому контексті мова йде про ініціативи та рішення, орієнтовані на покращення навколишнього середовища, життя працівників, інших людей та суспільства у цілому. Корпоративна соціальна відповідальність стає невід'ємною частиною бізнес-стратегії.

8. Розвиток лідерства та командної роботи. Лідери в сучасній парадигмі управління формують бачення розвитку організації та залучають колектив до його реалізації, при цьому послаблюють контроль, демократизують відносини, формують відносини в колективі на довірі, а відтак відходять від централізації до делегування, зміщують фокус уваги з процесів на результати, усвідомлюють важливість цифровізації тощо. Лідерство орієнтоване на підтримку командної роботи, сприяння інноваціям, гармонізацію дій для досягнення балансу інтересів організації, усіх стейкхолдерів, прагнення до досягнення синергетичного ефекту [2].

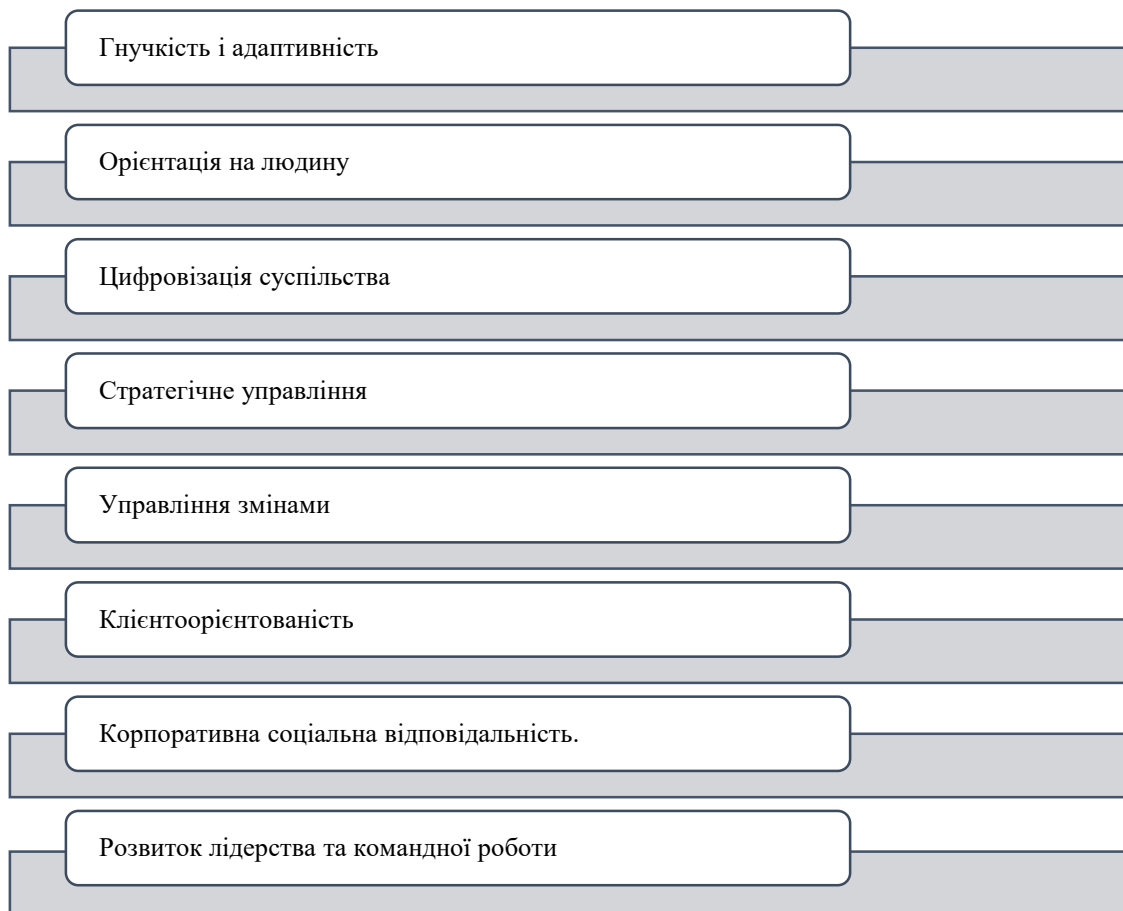


Рис. 1. Риси сучасної парадигми управління

Примітка. Складено авторами.

У цілому, сучасна парадигма управління стає все більш відкритою, інклюзивною та гнучкою. Вона спрямована на створення умов для сталого розвитку, забезпечення ефективності функціонування організації в умовах постійних змін, кризових ситуацій і невизначеності.

Вихідною категорією нашого дослідження є організаційна структура. Організаційна структура – це модель, яка дає змогу побудувати взаємовідносини між підлеглими або цілими підрозділами та керівництвом організації, а також окреслення прав та обов'язків працівників, встановлення правил, процедур. Відповідно до Господарського кодексу України (ст.64) організаційна структура підприємства – це сукупність виробничих структурних підрозділів (виробництв, цехів, відділень, дільниць, бригад, бюро, лабораторій тощо), а також функціональних структурних підрозділів апарату управління (управління, відділів, бюро, служб тощо) [3]. За допомогою організаційної структури в організації відбувається розподіл відповідальності, повноважень та взаємовідносин між працівниками, забезпечується координація і контроль діяльності усіх відділів та співробітників.

Оскільки, відповідно до сучасної парадигми управління, організація є складною техніко-економічною й соціальною системою, їй притаманні різні види взаємодій:

- взаємодії всередині організації (рівень підрозділів);
- взаємодії із зовнішнім середовищем (клієнти, покупці, постачальники, конкуренти тощо);
- взаємодії на індивідуальному рівні (зазвичай залежать від організаційної культури).

Варто взяти до уваги, що організаційні структури різняться між собою, по-перше, складністю (розподіл діяльності на функції), по-друге, формалізацією (мірою застосування встановлених правил та процедур), по-третє, співвідношенням централізації та децентралізації (рівнями прийняття управлінських рішень). Відповідно до цього виділяють такі типи організаційних структур (рис. 2):

- бюрократичні (ієрархічні, механістичні) структури управління (прикладом можуть бути лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізійна структури, в яких функції чітко розподілені між ланками управління);
- адаптивні (органічні) структури управління (проектна, матрична програмно-цільова, балансова, комбінована).

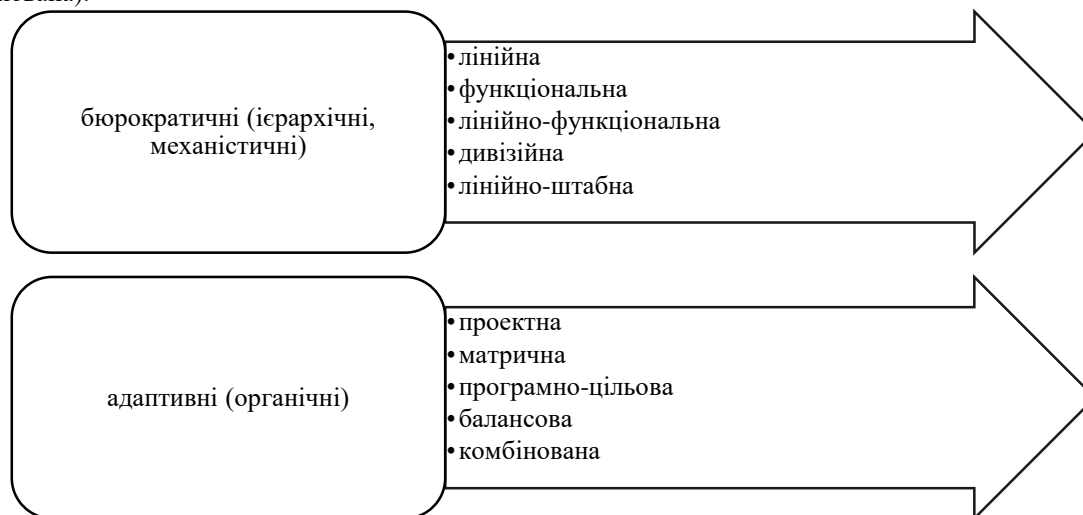


Рис. 2 Типи організаційних структур

Примітка. Складено авторами.

Вибір типу організаційної структури залежить, в першу чергу, від обраної стратегії організації та функцій, які будуть виконуватися. Тому, щоб визначити оптимальну модель організації, варто спершу окреслити місію, цілі організації, обрати ринкову нішу, в якій функціонуватиме організація. Ефективність обраної структури управління залежатиме також від розміру організації, технологій, специфіки діяльності, ресурсного забезпечення тощо.

На нашу думку, у контексті теми дослідження на окрему увагу заслуговує питання ефективності (табл.1). Д. Рікардо дає таке визначення ефективності: ефективність – економічна категорія, яка визначає співвідношення результату до визначеного виду витрат. Таку ж думку поділяють інші вчені [4; 5; 6; 7]. Ряд науковців [8; 9] розглядає ефективність як прояв різноманітних процесів та дій досягнення цілей виключно управлінського характеру. Нам імпонує цей підхід, оскільки ефективності надається не тільки кількісні (співвідношення прибутку та витрачених ресурсів), а й якісні характеристики (міра успіху організації, цілеспрямованість тощо).

Фактично, ефективність – це комплексне поняття, яке поєднує у собі:

- статистику (ситуацію, яка склалася відповідно до показників діяльності організації, результати її роботи);
- динаміку (процес, здійснення конкретних дій та різних видів діяльності);
- взаємозв'язок між предметами, явищами, особами та сприйняття цілей організації, її працівників;
- вираження вартості об'єкта дослідження [16].

Загалом, ефективність у науковій літературі розглядається під призвою різних наукових поглядів та підходів (рис.3). Так, Куценко А.В. [4] виділяє такі підходи до визначення поняття ефективності:

- цільовий (ефективність системи визначається здатністю суб'єкта досягати поставлених цілей шляхом раціональних дій її елементів; раціональність, в даному контексті, розуміється, як вибір відповідного варіанту використання ресурсів з мінімальними витратами та досягнення цілей);
- системний (пасивний підхід, що акцентує увагу організації на виживанні за допомогою адаптації до змін зовнішнього середовища, використовуючи при цьому внутрішні характеристики);
- вибіркового (ефективність визначається забезпеченням мінімального рівня задоволення усіх елементів організації мотиви роботи та цілі, яких різняться; при цьому релевантними є стратегічні складові та їх вплив на діяльність загалом).

Таблиця 1.

Наукові погляди вчених щодо визначення поняття «ефективність»

№ з/п	Автор	Визначення
1.	Назаренко І. [10, с. 18].	економічна категорія, яка є результативною функціонування системи і розраховується як відношення отриманого результату (ефекту) до витрат коштів, ресурсів
2.	Ярославський А.О. [11, с. 174]	інтегрована економічна категорія, яка відображає виробничі відносини щодо економії сукупних затрат уречевленої та живої праці на отримання кінцевого позитивного результату.
3.	Козирева, О., Грузіна, І., Бондаренко І. [12]	це багатогранна економічна категорія, що включає: мінімальні витрати ресурсів при максимальному ефекті, самоокупність, задоволення потреб споживачів, надійність та стійкість бізнес-процесів.
4.	К.Р. Макконнелл і С.Л. Брю [13, с. 67–81].	оптимальне відношення між мінімальними витратами ресурсів та виробленим у результаті їх використання обсягом товарів та послуг; включає як виробничу ефективність, так і ефективність розподілу.
5.	Гарафонова О. І., Василук Н. [14, с. 28].	комплексне поняття, яке визначається, виходячи з ефективності складових процесів, і показує, наскільки добре організація використовує свої ресурси, щоб зробити прийнятні товари та послуги, порівняно з встановленою нормою, метою або стандартом
6.	Кравченко В. [15].	комплексна характеристика, що відображає співвідношення між результатами діяльності та витратами або ресурсами, залученими для досягнення відповідного результату, та визначає перспективи функціонування та розвитку суб'єкта господарювання у довгостроковому періоді.

Примітка. Систематизовано авторами.

Крім згаданих вище, можна виділити:

- ресурсний (отримання певного результату на одиницю використовуваних ресурсів);
- результативний (результативність діяльності відносно ресурсів, які витрачено для досягнення цих результатів).

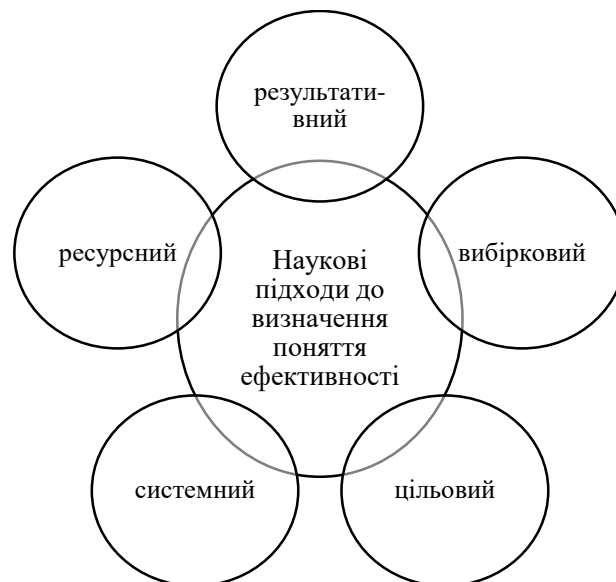


Рис. 3 Наукові підходи до визначення поняття ефективності

Примітка. Складено авторами.

На нашу думку, істинне розуміння змісту ефективності можливе саме за умови поєднання та комплексної дії цих підходів.

На основі аналізу наукової літератури [17] та проведеного нами дослідження узагальнимо три групи показників ефективності організаційних структур (табл. 2):

I. За оцінкою вихідних результатів: рівень рентабельності, чистий прибуток, частку витрат на управління;

II. За змістом організаційної структури: коефіцієнт співвідношення чисельності робітників і службовців, коефіцієнт співвідношення загального результату діяльності організації та чисельності працівників апарату управління;

III. За раціональністю організаційної структури: рівень централізації та децентралізації, рівень кількості зв'язків підпорядкування в організації.

Варто зауважити, що цей перелік показників не є вичерпним, оскільки повинна враховуватись специфіка функціонування організації, форма власності, масштаби діяльності, життєвий цикл та інші особливості конкретної організації.

Таблиця 2.

Групи показників оцінювання ефективності організаційної структури

За оцінкою вихідних результатів	За змістом	За раціональністю
<ul style="list-style-type: none"> - балансовий прибуток; - прибуток валовий; - прибуток чистий; - прибуток від реалізації продукції; - рентабельність валова; - рентабельність чиста; - рівень рентабельності; - дохід; - витрати на 1 гривню товарної продукції; - частка витрат на управління організацією; - впровадження НТП – сума річного ефекту від впровадження нових технологій; - фондвіддача; - рівень досяжності цілі організації (оцінка ступеня досяжності цілі); - продуктивність праці; - оцінка реалізації внутрішньої цілі організації; - коефіцієнт виконання договірних зобов'язань за номенклатурою і обсягом продукції; - коефіцієнт виконання передбачених договорами термінів поставок продукції; - коефіцієнт відновлення платоспроможності; - коефіцієнт оновлення асортименту; - показник якості продукції. 	<ul style="list-style-type: none"> - коефіцієнт використання робочого часу одного робітника; - зміна чисельності працівників внаслідок удосконалення робочих процесів; - чисельність працівників, зайнятих у виробництві (наданні послуг); - коефіцієнт, що характеризує чисельність робочих, за допомогою яких забезпечується виконання запланованого обсягу робіт; - коефіцієнт, що характеризує частоту виробничого травматизму; - коефіцієнт, що характеризує якість праці персоналу; - коефіцієнт співвідношення чисельності робочих та службовців; - співвідношення темпів росту продуктивності праці та заробітної плати. 	<ul style="list-style-type: none"> - показник виробничих взаємозв'язків; - рівень централізації; - показник кількості зв'язків підпорядкування; - показник дублювання інформації; - рівень оперативного використання інформації; - рівень наповнення інформацією; - рівень кваліфікації управлінського персоналу; - рівень сумісництва персоналу управління; - рівень стабільності персоналу управління організацією.

Примітка. Складено авторами.

Вартим уваги є підхід, запропонований Гетьман О.О., Величко Я.І [18], який включає дві групи показників оцінювання ефективності організаційних структур, а саме:

1. Показники оцінки ієрархічності структури (рівень керованості, коефіцієнт раціональності структури, коефіцієнт централізації управлінських функцій, співвідношення кількості лінійного та функціонального персоналу, ступінь формалізації праці менеджерів, коефіцієнт адаптивності організаційної структури, коефіцієнт ефективності комунікації).

2. Показники оцінки функціональності організаційної структури (коефіцієнт повноти охоплення функцій управління, коефіцієнт дублювання функцій, коефіцієнт глибини спеціалізації управлінських робіт, коефіцієнт надійності структури управління, коефіцієнт оперативності, коефіцієнт ефективності використання ресурсів, коефіцієнт інноваційної активності).

Цей підхід певною мірою схожий до попереднього, проте має свої особливості, по-перше, акцентується увага більше на управлінських показниках, по-друге, не враховує показники прибутковості (рентабельність, прибуток, частка витрат тощо). Крім цього, ця методика зосереджена на адаптивності організаційної структури та важливості ефективної комунікації в організації, командній роботі, що важливо в сучасній парадигмі управління.

На думку Монастирського Г.Л, ефективність організаційних структур визначається низкою базових принципів [19]:

- економічності структури (мінімізація витрат на утримання організаційної структури);
- оптимальності (ефективність зв'язків між рівнями та ланками управління);
- оперативності (швидкість передачі інформації між різними рівнями та ланками управління);
- надійності (забезпечення достовірності, правильності та чіткості переданої інформації).

Відповідно до вищесказаного, можна узагальнити такі вимоги до побудови ефективної організаційної структури:

1. Організаційна структура повинна відображати цілі та завдання відділів та підрозділів.
2. Необхідно забезпечити оптимальний розподіл праці, навантаження, передбачати творчий характер роботи.

3. Для того, щоб виключити дублювання функцій та подвійне підпорядкування підлеглих, потрібно формувати організаційну структуру з визначенням повноважень та відповідальності кожного працівника та управлінця з формуванням системи вертикальних та горизонтальних зв'язків між ними.

4. Варто підтримувати відповідність між функціями й обов'язками та повноваженнями і відповідальністю.

5. Організаційна структура має відповідати соціально-культурному середовищу організації.

Узагальнюючи вищесказане, зауважимо, що система показників ефективності організаційних структур має враховувати витрати різних видів ресурсів, гарантувати передумови покращення функціонування організації, забезпечувати інформацією усі ланки управління, а також визначати критерії, еталонні значення по кожному з показників та правила їх інтерпретації.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У цілому, нами проведено аналіз змісту, основних принципів, наукових підходів та показників ефективності організаційних структур, визначено зміст та систематизовано основні риси сучасної парадигми управління. Переконані у важливості постійного вдосконалення організаційної структури управління, забезпечення раціонального використання ресурсів організації та її адаптації до сучасних викликів зовнішнього середовища.

На нашу думку, основними умовами досягнення ефективності організаційних структур в контексті сучасної парадигми управління є: 1. Чіткість та узгодженість цілей організації. 2. Простота структури організації, мінімізація ієрархічних рівнів управління, орієнтація на горизонтальну взаємодію та координацію. 3. Швидкість, оперативність передачі інформації та відповідний зворотний зв'язок за рахунок дієвої системи комунікацій, у тому числі, через застосування сучасних цифрових технологій. 4. Оптимізація розподілу реальних та номінальних ресурсів та їх збалансоване використання з метою досягнення цілей організації. 5. Визначення чисельності підлеглих з урахуванням діапазону контролю та науково обґрунтованих норм керованості. 6. Посилення ролі відповідальності та лідерства, оптимальне співвідношення централізації та децентралізації управління в умовах невизначеності та нелінійності зовнішнього середовища. 7. Відповідність організаційної структури викликам зовнішнього середовища та підтримка змін, у тому числі, інноваційних, постійне удосконалення.

Література

1. Білецький О.В. Трансформація ролі та якостей лідера в новій управлінській парадигмі. *Економіка та суспільство*. №66. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4534/4477/> (дата звернення: 24.10.2024).
2. Маркіна І.А., Вороніна В.Л., Дмитренко І.А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. *Економічний простір*. №159. 2020. С.88-91. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/626/610> (дата звернення: 24.10.2024).
3. Господарський кодекс України: Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144) станом на 08.03.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 24.10.2024).
4. Куценко А.В., Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: Монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 205 с.
5. Kondalkar V.G. Organization Effectiveness and Change Management. PHI Learning Pvt. Ltd., 2010. 256 s.
6. Kowal W. Skuteczność i efektywność – różnicowaniei aspekty interpretacji. Organizacja i Kierowanie. 2013. № 4(157). P. 11–23.
7. Nowosielski S. Skuteczność i efektywność realizacji procesów gospodarczych. W: Efektywność funkcjonowania szkół wyższych. Red. T. Dudycz, Z. Wilimowska. IndygoZahir Media, Wrocław, 2008. 186 s.
8. Подольчак Н. Поняття та види ефективності систем менеджменту машинобудівних підприємств. 2007. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/487/1/33.pdf> (дата звернення: 24.10.2024).
9. Шегда А. Менеджмент : навчальний посібник. Київ : Знання, КОО, 2002. 583с.
10. Назаренко І. Економічний зміст ефективності діяльності підприємств. Галицький економічний вісник. 2022. No 3(76). С. 15–22. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39218/2/GEB_2022v76n3_Nazarenko_I-Eco-nomic_content_of_the_15-22.pdf (дата звернення: 24.10.2024).
11. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 20, ч. 3. С. 174–177. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/20_3_2018ua/38.pdf (дата звернення: 24.10.2024).
12. Козирева О., Грузіна І., Бондаренко І. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. *Підприємництво та інновації*, (29), 83-88. URL.: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/615/597> (дата звернення: 24.10.2024)
13. Літвінов О., Журенко А. Проблеми визначення сутності економічної ефективності. *Науковий вісник «Одеського національного економічного університету»*. 2017. No 6. С. 67–81.
14. Гарафонова О. І., Василюк Н. Концептуальні підходи до процесу управління ефективністю діяльності бізнес-організацій. *Науковий журнал "ECONOMICSYNERGY"*. 2022. Вип. 3(5). С. 27–37. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-3-3>
15. Кравченко В. ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: ЗМІСТ, ВИДИ ТА РОЛЬ У СУЧАСНИХ УМОВАХ. *Економіка та суспільство*, (65). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-93>
16. Байда Б.Ф. ДОСЛІДЖЕННЯ ПОНЯТТЯ «ЕФЕКТИВНІСТЬ» В СИСТЕМІ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНИХ КОМПАНІЙ. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво, 2019 р., № 6 (111). С.20-23.

17. Лаптева В.В. Формування системи показників для оцінки ефективності організаційної структури виробничо-торгівельного підприємства. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. № 19. С. 308-327.
18. Гетьман О.О., Величко Я.І. ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ. *Економіка транспортного комплексу*, вип. 43, 2024. С. 88-114
19. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: "Крок", 2019. 368 с.

References

1. Biletskyi O. (2024). TRANSFORMATION OF THE ROLE AND QUALITIES OF THE LEADER IN THE NEW MANAGEMENT PARADIGM. *Economy and Society*, (66). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-1>
2. Markina I. A., Voronina V. L., Dmytrenko I. A. (2020) Liderstvo yak fenomen suchasnoho menedzhmentu [Leadership as a Phenomenon of Modern Management]. *Ekonomichnyi prostor – Economic scope*, no. 159, pp. 88-91. (in Ukrainian)
3. The Economic Code of Ukraine: Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine (VVR), 2003, No. 18, No. 19-20, No. 21-22, Art. 144) as of 08.03.2024
4. Kutsenko A.V., Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm upravlinnia efektyvnistiu diialnosti pidpriemstv spozhyvchoi kooperatsii Ukrainy: Monohrafiia. Poltava: RVV PUSKU, 2008. 205 p.
5. Kondalkar V.G. Organization Effectiveness and Change Management. PHI Learning Pvt. Ltd., 2010. 256 p.
6. Kowal W. Skuteczność i efektywność – zróżnicowaniei aspekty interpretacji. *Organizacja i Kierowanie*. 2013. № 4(157). P. 11–23
7. Nowosielski S. Skuteczność i efektywność realizacji procesów gospodarczych. W: *Efektywność funkcjonowaniaszkół wyższych*. Red. T. Dudycz, Z. Wilimowska. IndygoZahir Media, Wrocław, 2008. 186 p.
8. Podolchak N. (2007). Concepts and types of efficiency of management systems of machine-building enterprises. *Bulletin of the Lviv Polytechnic National University*. No. 23(606). P. 203–210 (in Ukrainian).
9. Shehda A. Management: a textbook. Kyiv: Znannya, KOO, 2002. 583 p.
10. Nazarenko I. (2022). Ekonomichnyi zmist efektyvnosti diialnosti pidpriemstv [Economic content of the enter-prises efficiency]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, 3(76), 15–22. Available at: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39218/2/GEB_2022v76n3_Nazarenko_I-Economic_content_of_the_15-22.pdf
11. Yaroslavskyi A. O. (2018). Ekonomichna efektyvnist diialnosti pidpriemstva: teoretychnyi aspekt [Economic efficiency of the business of the enterprise: theoretical aspects]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, 20(3), 174–177. Available at: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/20_3_2018ua/38.pdf
12. Kozryryeva, O., Gruzina, I., & Bondarenko, I. (2023). ANALYSIS OF METHODOLOGICAL APPROACHES TO EVALUATING THE EFFICIENCY OF THE ENTERPRISE. *Entrepreneurship and Innovation*, (29), 83-88. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/29.13>
13. Litvinov O., Zhurenko A. (2017). Problemi viznachennya sutnosti ekonomichnoyi efektyvnosti [Problems of determining the essence of economic efficiency]. *Naukovij visnyk «Odeskogo nacionalnoho ekonomichnoho universitetu»*, vol.6, pp. 67–81.
14. Harafonova O. I., Vasyliuk N. (2022). Kontseptualni pidkhody do protsesu upravlinnia efektyvnistiu diialnosti biznes-orhanizatsii [Conceptual approaches to the process of managing the efficiency of business organizations]. *Naukovyi zhurnal "ECONOMIC SYNERGY"*, 3(5), 27–37. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-3-3>
15. Kravchenko, V. (2024). EFFICIENCY OF THE ENTERPRISE ACTIVITY: ESSENCE, TYPES, AND ROLE UNDER CURRENT CONDITIONS. *Economy and Society*, (65). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-93>
16. Baida B.F. RESEARCH OF THE CONCEPT OF "EFFICIENCY" IN THE SYSTEM OF DEVELOPMENT OF TOURIST COMPANIES. *Series: Economics and Entrepreneurship*, 2019, No. 6 (111). pp.20-23.
17. Lapteva, V.V. (2020). Formuvannia systemy pokaznykiv dlia otsinky efektyvnosti orhanizatsiinoi struktury vyrobnycho-torhivelnoho pidpriemstva [Formation of a system of indicators for evaluating the efficiency of the organizational structure of a manufacturing and trading enterprise]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia - Market Economy: Contemporary Theory and Management Practice*, 19, 308-327 [in Ukrainian].
18. VELYCHKO, Y., & HETMAN, O. (2024). EVALUATION OF THE ORGANIZATIONAL MANAGEMENT STRUCTURE OF THE ENTERPRISE. *Economics of the Transport Complex*, (43), 88. <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2024.43.88>
19. Monastyrsky G.L. Theory of organization: a textbook. 2nd edition, supplemented and revised. Ternopil: Krok, 2019. p. 368