

Руденко Вікторія Олександрівна .

Аспірантка кафедри соціальної економіки Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Харків, Україна. 61166, проспект Науки, 9-А.
Тел.: +380989336723. E-mail: viktoriya.rudenko@hneu.net
(ORCID: 0000-0001-7920-4679)

ПЕРСПЕКТИВИ РАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Анотація. У сучасній цифровій економіці підприємствам необхідно налаштувати свої організаційні структури, щоб ефективно керувати та залишатися конкурентоспроможними. У цій статті обґрунтовано необхідність переходу від традиційних жорстких моделей до гнучких децентралізованих структур управління. Використання системного аналізу як наукового підходу до вивчення складних систем допомагає знайти оптимальні рішення для підвищення ефективності, скорочення витрат і підвищення конкурентоспроможності в цифровій економіці. Оптимізація організаційних структур є головним викликом для компаній, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними та ефективними в динамічному цифровому середовищі.

Ключові слова: цифрова економіка, раціоналізація, організаційна структура, гнучкі моделі управління, децентралізація, адаптивність, інтеграція технологій, системний аналіз, ефективність управління, конкурентоспроможність.

Rudenko Viktoriia.

Graduate student of the Department of Social Economics, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics Kharkiv, Ukraine?61166, Nauka avenue, 9-A.
Phone: +380989336723. E-mail: viktoriya.rudenko@hneu.net
(ORCID: 0000-0001-7920-4679)

PROSPECTS OF RATIONALIZING THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF THE ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF THE DIGITAL ECONOMY

Abstract. In today's digital economy, businesses need to adjust their organizational structures to effectively manage and stay competitive. This article discusses the need to move from traditional rigid models to flexible, decentralized management structures. Key aspects include adaptability, flexibility, decentralization, and integration new technologies. Employing system analysis as a scientific approach to studying complex systems helps find optimal solutions to increase efficiency, cut costs, and enhance competitiveness in the digital economy. Streamlining organizational structures is a major challenge for companies striving to remain competitive and efficient in a dynamic digital environment.

Keywords: digital economy, rationalization, organizational structure, flexible management models, decentralization, adaptability, technology integration, system analysis, management efficiency, competitiveness.

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифрової економіки підприємства змушені адаптувати свої організаційні структури для забезпечення

ефективного управління та конкурентоспроможності. Проблема раціоналізації організаційних структур полягає в необхідності переходу від традиційних жорстких моделей до більш гнучких і децентралізованих форм управління. Це завдання є критично важливим як для наукових досліджень у сфері управління, так і для практичної діяльності підприємств, оскільки дозволяє підвищити їхню здатність до швидкої адаптації в умовах цифрової економіки.

Мета цієї статті полягає в аналізі впливу цифрової економіки на організаційні структури підприємств та визначенні перспектив раціоналізації цих структур. Основне завдання полягає у виявленні ключових факторів, які сприяють успішній адаптації підприємств до нових умов, та розробці рекомендацій щодо впровадження гнучких організаційних моделей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові основи та сучасні тенденції розкрито в дослідженнях та публікації, які аналізують вплив цифрової трансформації на організаційні структури підприємств. Важливими аспектами є адаптивність, гнучкість, децентралізація управлінських моделей та інтеграція нових технологій. Наведені нижче дослідження висвітлюють різні підходи та стратегії, що використовуються підприємствами для раціоналізації їх організаційних структур у контексті цифрової трансформації. Дослідники наголошують на важливості гнучкості та адаптивності організаційної структури, та визначають ефективність управління як ключовий критерій оцінки організаційної структури, крім того розподіл обов'язків і повноважень є важливим аспектом у дослідженнях всіх вчених. В свою чергу М. Кармінська-Белоброва [1] фокусувалася на загальних принципах гнучкості та адаптивності, В. Чепурна, О. Долгальова [2] детально аналізували взаємозв'язки елементів структури та конкретні механізми підвищення ефективності, М. Кудінова [3] досліджувала механізми підвищення ефективності у відповідь на ринкові виклики, М. Буднік та О. Сорокіна [4] аналізували конкретні механізми удосконалення структури та критерії ефективності. О. Другова [5] розглядала використання цифрових

технологій для оптимізації управління розвитком бізнесу, описала конкретні приклади успішного застосування цифрових технологій у різних галузях бізнесу.

Незважаючи на численні дослідження, залишаються відкритими деякі важливі питання: як саме інтеграція цифрових технологій впливає на різні аспекти організаційних структур? які конкретні механізми найкраще підходять для подолання опору змінам з боку співробітників? Вирішення цих питань потребує подальших досліджень та емпіричних даних, що дозволить глибше зрозуміти процеси трансформації та їх вплив на ефективність управління підприємствами.

Грегори Віал підкреслив важливість реорганізації та раціоналізації організаційних структур для успішної цифрової трансформації. Він виділив ключові фактори, такі як гнучкість, адаптивність і здатність організацій швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі. Віал акцентував увагу на необхідності перегляду традиційних ієрархічних структур на користь більш децентралізованих і мережевих моделей, що дозволять підвищити ефективність та інноваційність [6]. Іна М. Себастьян, Жанна В. Росс, Кінтія Біт, Мартін Мокер, Кейт Г. Молоні та Нілс О. Фонстад [7] досліджували, як великі та давно існуючі компанії здійснюють цифрову трансформацію. Вони виявили, що для успішної трансформації необхідна раціоналізація організаційної структури, яка включає впровадження гнучких структур і зниження рівня ієрархічності. Автори також підкреслюють важливість створення цифрових підрозділів, які зосереджуються на інноваціях і розвитку нових бізнес-моделей. Впровадження нових технологій вимагає тісної співпраці між різними відділами та функціями, що також сприяє раціоналізації організаційної структури. У роботі «Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective» [8] автори аналізують цифрову трансформацію в малих та середніх підприємствах (SME) з точки зору управлінських здібностей. Вони підкреслюють, що успішна цифрова трансформація потребує раціоналізації організаційної структури, яка включає створення гнучких і адаптивних моделей управління. Особлива увага приділяється розвитку цифрових здібностей підприємців та їх здатності

впроваджувати нові технології. Це дозволяє швидко адаптуватися до змін у ринковому середовищі та підвищувати ефективність роботи підприємств.

Разом з Ніною Крушвіц, Дідьє Бонне та Майклом Велчем, Майкл Фіцджеральд [9] розглядали важливість впровадження цифрових технологій для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вони підкреслили, що раціоналізація організаційної структури є необхідною умовою для успішної цифрової трансформації. Це включає перехід від традиційних моделей управління до більш гнучких і адаптивних структур, що дозволяють швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі. Автори також відзначили, що успішна цифрова трансформація потребує значних інвестицій в навчання і розвиток персоналу.

Карл С.Р. Уорнер та Максиміліан Вегер [10] досліджували процес створення динамічних здібностей для цифрової трансформації. Вони підкреслили, що раціоналізація організаційної структури є безперервним процесом стратегічного оновлення, який включає розвиток гнучкості та адаптивності. Автори також зазначали, що впровадження нових технологій вимагає постійного перегляду та оптимізації організаційних процесів, що сприяє підвищенню загальної ефективності та інноваційної здатності підприємств.

Марина Кармінська-Белоброва виявила, що гнучкість організаційної структури є ключовим фактором для адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Вона показала, що традиційні жорсткі структури поступаються місцем більш динамічним та гнучким моделям [1], запропонувала рекомендації щодо впровадження гнучких структур, які дозволяють швидко реагувати на ринкові зміни та технологічні нововведення, застосування матричних та мережевих структур, що дозволяють підвищити координацію та співпрацю між різними підрозділами. В роботі виявлено, що основними труднощами є опір змінам з боку співробітників та керівництва, а також складність у координації дій між різними елементами гнучкої структури.

Вікторія Чепурна, Олена Долгальова виявили, що існує значна кількість переваг та недоліків різних організаційних структур [2]. Вони підкреслили важливість

оптимізації взаємозв'язків між підрозділами для підвищення ефективності управління, використання комбінованих структур, які поєднують елементи різних моделей для досягнення балансу між гнучкістю та стабільністю та застосування інформаційних технологій для покращення координації та обміну інформацією між підрозділами.

Марина Кудінова з колегами [3] виявили, що удосконалення організаційної структури може значно покращити адаптивність підприємства до ринкових умов. У дослідженні автори також визначили важливість впровадження механізмів зворотного зв'язку для постійного моніторингу ефективності управління та рекомендували створення динамічних структур, які можуть швидко змінюватися в залежності від потреб ринку та впровадження системи моніторингу та зворотного зв'язку для оцінки ефективності структурних змін.

Результати дослідження Марини Буднік та Ольги Сорокіної [4] показали, що ефективність управління залежить від здатності організаційної структури швидко адаптуватися до змін та визначили ключові критерії ефективності, запропонували методи їх досягнення шляхом впровадження механізмів гнучкого управління, які дозволяють швидко змінювати структуру відповідно до вимог ринку та використання критеріїв ефективності для постійного моніторингу та оцінки управлінських рішень для подолання проблем з впровадженням гнучких механізмів управління у традиційних організаціях, а також складнощі з оцінкою довгострокових результатів структурних змін.

С.Філіппова, Г.Свінарьова стверджують, що організаційна структура підприємства є візуальною схемою компанії, яка описує функції співробітників, їх підзвітність та процес ухвалення рішень [11]. Автори видили основні етапи та особливості розвитку організаційних структур під впливом інноваційних змін. Вони запропонували використовувати методологію Agile Management для трансформації та адаптації організаційної структури підприємства, що дозволяє ефективно адаптувати систему управління до змін завдяки інтеграції сучасних підходів до управління.

В переважній більшості пропозиції науковців орієнтовані на проблеми співробітників, їх підзвітність та процес ухвалення рішень, подолання проблем з впровадженням гнучких механізмів управління у традиційних організаціях, а також складнощів з оцінкою довгострокових результатів структурних змін.

Окремі автори зробили акцент на застосування матричних та мережових структур, що дозволяють підвищити координацію та співпрацю між різними підрозділами.

Разом з тим, в недостатній мірі дослідженими остаються питання щодо перспектив раціональної організаційної структури підприємств в умовах діджиталізації. Виходячи з цього, доречним є подальший розвиток та удосконалення теоретико-методологічних положень та практичних рекомендацій щодо формування раціональної організаційної структури підприємства в умовах цифрової економіки.

Постановка проблеми. В умовах мінливого ринкового середовища та глобальної конкуренції підприємства змушені постійно адаптуватися до нових умов, щоб зберегти свої позиції на ринку. Ключовим аспектом цього процесу є пошук раціональної організаційної структури підприємства. Результати цього дослідження можуть бути корисними для розробки та впровадження ефективних структур підприємства в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Підприємства стикаються з необхідністю швидкої адаптації до постійно змінюваного ринкового середовища. Цифрова трансформація вимагає не тільки впровадження нових технологій, але й значних змін у організаційній структурі підприємства. Для того, щоб залишатися конкурентоспроможними, підприємства повинні оптимізувати свої управлінські процеси, зробити їх більш гнучкими та адаптивними. У зв'язку з цим, раціоналізація організаційної структури стає ключовим завданням для багатьох компаній. Крім того є численні дослідження, що підтверджують доцільність змін в організаційній структурі підприємства, зокрема в аспекті управління персоналом та інтеграції сучасних методів роботи.

Дослідження McKinsey показує, що успішні трансформації залежать від активної участі працівників на всіх рівнях. Організації, які мають високий рівень залученості працівників та чітко визначені ролі та відповідальність, мають більші шанси на успіх трансформацій, у свою чергу успіх трансформацій також залежить від постійної комунікації та підтримки з боку керівництва, що забезпечує залученість усіх рівнів персоналу в процес змін [12].

Коли мова йде про роль HR у змінах організаційної структури, то дослідження McKinsey вказує, що HR повинні виступати як стратегічні партнери, що допомагають підприємствам швидше адаптуватися до змін за рахунок цифровізації процесів та автоматизації рутинних завдань [13], так як автоматизація та використання аналітики персоналу дозволяють HR-фахівцям зосередитися на стратегічних питаннях, що підвищує ефективність управління персоналом та загальну продуктивність підприємства [14].

Дослідження WalkMe показує, що підприємства, які інтегрують управління змінами в свою діяльність, мають на 47% більше шансів досягти своїх цілей. Залучення працівників та підтримка керівництва є критично важливими факторами успішної трансформації [15]. Цифрова трансформація, яка включає автоматизацію та інтеграцію нових технологій, значно покращує якість обслуговування клієнтів та внутрішні процеси в організації, що підвищує загальну конкурентоспроможність підприємства. Ці дані підкреслюють важливість змін в організаційній структурі підприємства, зокрема акцент на управління персоналом, цифрову трансформацію та залучення працівників на всіх рівнях, для підвищення ефективності та продуктивності організації.

Цифрова економіка радикально змінює бізнес-середовище, впливаючи на всі аспекти діяльності підприємств, включаючи їх організаційну структуру. З розвитком технологій, зокрема Інтернету речей (IoT), штучного інтелекту (AI), великих даних (Big Data) та хмарних обчислень, організації стикаються з необхідністю адаптувати свої внутрішні структури для підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

Цифрова економіка вносить ключові зміни в організаційну структуру підприємства:

1. Децентралізація управління, тобто завдяки цифровим інструментам управління інформація стає більш доступною для всіх рівнів підприємства, що сприяє децентралізації управлінських рішень, це дозволяє швидше реагувати на зміни ринку та підвищує гнучкість підприємства.

2. Гнучкі організаційні структури. Традиційні ієрархічні структури стають менш ефективними, натомість підприємства впроваджують гнучкі структури, такі як матричні, проєктні та мережева організації, які краще адаптуються до швидких змін та невизначеності.

3. Завдяки цифровим технологіям можливо створювати агентні структури, де команди працюють автономно, приймаючи рішення на основі актуальних даних, що сприяє швидшому прийняттю рішень та підвищенню ефективності.

4. Зміна ролі керівників у цифровій економіці, вони стають фасилітаторами та коучами, які допомагають командам досягати своїх цілей, а не контролюють кожен крок.

Одним із основних викликів раціоналізації організаційної структури підприємства в умовах цифрової економіки є зміна культурних та організаційних установок. Переход до нових технологій та процесів вимагає зміни мислення та підходу до роботи, що може зустрічати опір з боку працівників. Згідно з дослідженням McKinsey, 70% змінних ініціатив зазнають невдачі через опір працівників та недостатню підтримку з боку керівництва. Іншим викликом є інтеграція нових технологій. Підприємства стикаються з необхідністю впровадження сучасних цифрових рішень, таких як хмарні обчислення, штучний інтелект та великі дані. Це вимагає значних інвестицій, а також адаптації існуючих систем і процесів. Забезпечення кібербезпеки також є важливим викликом, оскільки зі збільшенням використання цифрових технологій зростають ризики кіберзагроз. Підприємства повинні забезпечити надійний захист даних, що потребує додаткових ресурсів і знань.

Однак, разом з викликами цифрова економіка відкриває нові можливості для підприємств. Підвищення продуктивності є однією з основних переваг цифровізації. Автоматизація процесів та використання аналітики персоналу дозволяють зменшити кількість рутинних завдань та зосередити зусилля на стратегічних ініціативах. Цифрові технології також сприяють покращенню прийняття рішень. Використання аналітики даних дозволяє підприємствам приймати обґрунтовані рішення на основі аналізу великих обсягів даних, що допомагає в плануванні робочої сили, розвитку співробітників та залученості. Покращення обслуговування клієнтів є ще однією важливою можливістю. Цифрові технології дозволяють краще розуміти потреби клієнтів та швидше реагувати на їхні запити, що підвищує рівень задоволення клієнтів. Перспективи раціоналізації організаційної структури в умовах цифрової економіки включають стратегічну роль HR-відділів, які можуть стати ключовими партнерами в розвитку підприємства. Вони можуть зосередитися на стратегічних питаннях, таких як управління талантом, розвиток лідерства та підвищення залученості працівників. Гнучкість та адаптивність є важливими перевагами цифрової економіки.

Підприємства можуть швидко адаптуватися до змін на ринку, змінювати організаційну структуру та впроваджувати нові технології та методи роботи. Залучення та утримання талантів також є ключовим аспектом. Використання сучасних підходів до управління персоналом, таких як аналітика даних та цифрові інструменти, може допомогти залучити та утримати талановитих працівників, що є критичним для успіху підприємства. При цьому слід розуміти, які виклики спостерігають підприємства, які можливості не слід пропустити та які перспективи можливо очікувати від нової організаційної структури. Виклики, можливості та перспективи раціоналізації організаційної структури підприємства в умовах цифрової економіки зведено в табл. 1.

Виклики, можливості та перспективи раціоналізації організаційної структури підприємства в умовах цифрової економіки

Виклики	Зміна корпоративної культури	Впровадження цифрових технологій вимагає змін у корпоративній культурі. Перехід від традиційної ієрархії до гнучких, децентралізованих структур може викликати опір у співробітників, звиклих до традиційних методів управління.
	Підвищення рівня цифрової грамотності	Підприємства повинні інвестувати в навчання співробітників новим технологіям і методам роботи. Це вимагає часу та ресурсів, але без цього підвищення рівня цифрової грамотності неможливе ефективне використання нових інструментів.
	Забезпечення кібербезпеки	З розвитком цифрових технологій зростає ризик кіберзагроз. Підприємства повинні забезпечити захист своїх даних та систем від кібератак, що потребує додаткових інвестицій у безпеку та навчання співробітників.
	Інтеграція нових технологій	Впровадження нових цифрових рішень вимагає значних ресурсів та часу для інтеграції з існуючими системами. Це може призвести до тимчасового зниження продуктивності та необхідності вирішення технічних проблем.
Можливості	Підвищення ефективності	Автоматизація рутинних процесів дозволяє співробітникам зосередитися на більш стратегічних та творчих завданнях.
	Інновації та нові бізнес-моделі	Цифрові технології сприяють створенню нових продуктів та послуг, використовуючи дані та аналітику.
	Покращення взаємодії з клієнтами	Цифрові платформи та інструменти дозволяють поліпшити взаємодію з клієнтами, надаючи їм персоналізовані послуги та швидку підтримку.
	Глобалізація бізнесу	Цифрові технології дозволяють підприємствам легко виходити на міжнародні ринки, залучаючи клієнтів з різних куточків світу.
Перспективи	Гнучкі організаційні моделі	Підприємства будуть все частіше переходити до гнучких організаційних структур, таких як матричні та проєктні організації, щоб швидше адаптуватися до змін ринку та технологій.
	Віртуальні команди та віддалена робота	В умовах цифрової економіки зростає роль віртуальних команд та віддаленої роботи. Це дозволяє залучати таланти з усього світу, знижуючи витрати на утримання офісів.
	Автономні підрозділи	Створення автономних підрозділів та самоорганізованих команд стає все більш популярним. Це дозволяє швидше приймати рішення та адаптуватися до змін.
	Інтеграція цифрових платформ	Використання цифрових платформ для інтеграції різних підрозділів підприємства дозволяє забезпечити ефективний обмін інформацією та ресурсами, сприяючи загальній продуктивності.

Загалом, раціоналізація організаційної структури в умовах цифрової економіки може значно підвищити ефективність та продуктивність підприємства, але

вимагає комплексного підходу та активної підтримки з боку всіх рівнів організації. Раціоналізація організаційної структури підприємства в умовах цифрової економіки потребує подолання значних викликів, таких як зміна корпоративної культури, підвищення рівня цифрової грамотності, забезпечення кібербезпеки та інтеграція нових технологій. Проте можливості, які відкриваються завдяки цифровій трансформації, значно перевищують ці виклики. Підприємства, що здатні ефективно адаптуватися та впроваджувати нові моделі організаційної структури, зможуть підвищити свою ефективність, інноваційний потенціал та конкурентоспроможність на глобальному ринку.

Для раціоналізації організаційної структури підприємства в умовах цифрової економіки запропоновано метод системного аналізу. Системний аналіз – це науковий підхід, що використовується для дослідження складних систем, їх моделювання та оптимізації. Він включає всебічне вивчення компонентів системи, їх взаємозв'язків і впливу на загальну ефективність. Основні етапи системного аналізу включають визначення проблеми, збір та аналіз даних, моделювання системи, аналіз варіантів вирішення, прийняття рішення та моніторинг результатів.

Використання системного аналізу має ряд переваг. Перш за все, це комплексний підхід, який враховує всі аспекти функціонування системи та дозволяє знайти оптимальні рішення. Моделювання та прогнозування на основі системного аналізу дозволяє передбачати результати змін і оцінювати їх вплив без ризику для реальних операцій. Це допомагає ефективно розподіляти ресурси та знижувати ризики, а також підвищує загальну ефективність роботи організації.

В умовах цифрової економіки системний аналіз стає ще більш актуальним. Складність і взаємозв'язок бізнес-процесів зростають, і системний аналіз дозволяє краще розуміти ці взаємозв'язки та оптимізувати їх. Швидкі зміни та висока невизначеність, характерні для цифрової економіки, вимагають швидкої адаптації. Системний аналіз допомагає організаціям бути більш гнучкими та адаптивними до цих змін. Крім того, він дозволяє ефективно інтегрувати сучасні технології, такі як ERP-системи, хмарні обчислення та Big Data Analytics, у структуру організації.

Системний аналіз також сприяє зниженню витрат та підвищенню продуктивності за рахунок оптимізації бізнес-процесів. Використання цього підходу дозволяє підприємствам виявити та усунути неефективні процеси, забезпечити раціональне використання ресурсів та підвищити загальну ефективність роботи. Застосування системного аналізу також допомагає покращити комунікацію та координацію всередині організації, що сприяє більш ефективному управлінню проектами та досягненню стратегічних цілей.

Системний аналіз є незамінним інструментом для раціоналізації організаційної структури підприємства, особливо в умовах цифрової економіки. Він допомагає забезпечити комплексний підхід до вирішення проблем, ефективно використовувати ресурси, знижувати ризики та підвищувати продуктивність. Використання системного аналізу сприяє адаптації організації до швидкозмінних умов ринку та підвищенню її конкурентоспроможності.

Для проведення системного аналізу раціоналізації організаційної структури підприємства в умовах цифрової економіки на основі розробленої організаційної структури, розглянемо основні елементи та взаємозв'язки між відділами. Мета аналізу – виявити можливості для оптимізації та підвищення ефективності роботи підприємства.

Визначемо ключові елементи організаційної структури:

- генеральний директор – керівник підприємства, який координує роботу всіх відділів;
- відділ HR (управління персоналом) – відповідає за найм, навчання та розвиток персоналу, підтримку працівників та управління продуктивністю;
- відділ маркетингу – займається цифровим маркетингом, дослідженням ринку, відносинами з клієнтами та маркетинговими кампаніями;
- відділ продажу – відповідає за реалізацію продукції та відносини з клієнтами;
- відділ інформаційних технологій – забезпечує IT інфраструктуру, технічну підтримку та розробку;
- фінансовий відділ – відповідає за фінансові операції та бухгалтерію;

- відділ виробництва – займається виробництвом продукції та контролем якості;
- підтримка клієнтів – обслуговування клієнтів та забезпечення зворотного зв'язку.

Для розробки організаційної структури підприємства було проведено системний аналіз, що включав кілька ключових етапів. Ось основні кроки та дії, які були виконані під час цього процесу:

1. Визначено мету раціоналізації організаційної структури, виявлено основні проблеми, такі як неефективність комунікацій між відділами, дублювання функцій та недостатня гнучкість у прийнятті рішень.

2. Зібрано дані про поточну структуру підприємства, включаючи інформацію про всі підрозділи, їх функції, процеси та взаємозв'язки.

3. Визначено ключові бізнес-процеси та їх залежності, що дозволило зрозуміти, які процеси є критичними для ефективного функціонування підприємства та які з них потребують оптимізації.

4. Створено моделі різних варіантів організаційної структури, які відображають можливі зміни та їх вплив на ефективність роботи підприємства.

5. Кожен варіант моделі був проаналізований з точки зору ефективності, витрат та ризиків та було обрано оптимальний варіант, який забезпечував максимальну ефективність.

6. На основі обраної моделі було розроблено план впровадження нової організаційної структури, включено кроки з перепроєктування процесів, перерозподілу функцій між відділами, впровадження нових технологій та навчання персоналу.

Результат системного аналізу, представлений на малюнку 1, показує оптимізовану організаційну структуру підприємства. Вона включає чіткий розподіл функцій між відділами, встановлення прямих комунікаційних ліній і оптимізацію процесів, що сприяє підвищенню загальної ефективності та гнучкості підприємства в умовах цифрової економіки.

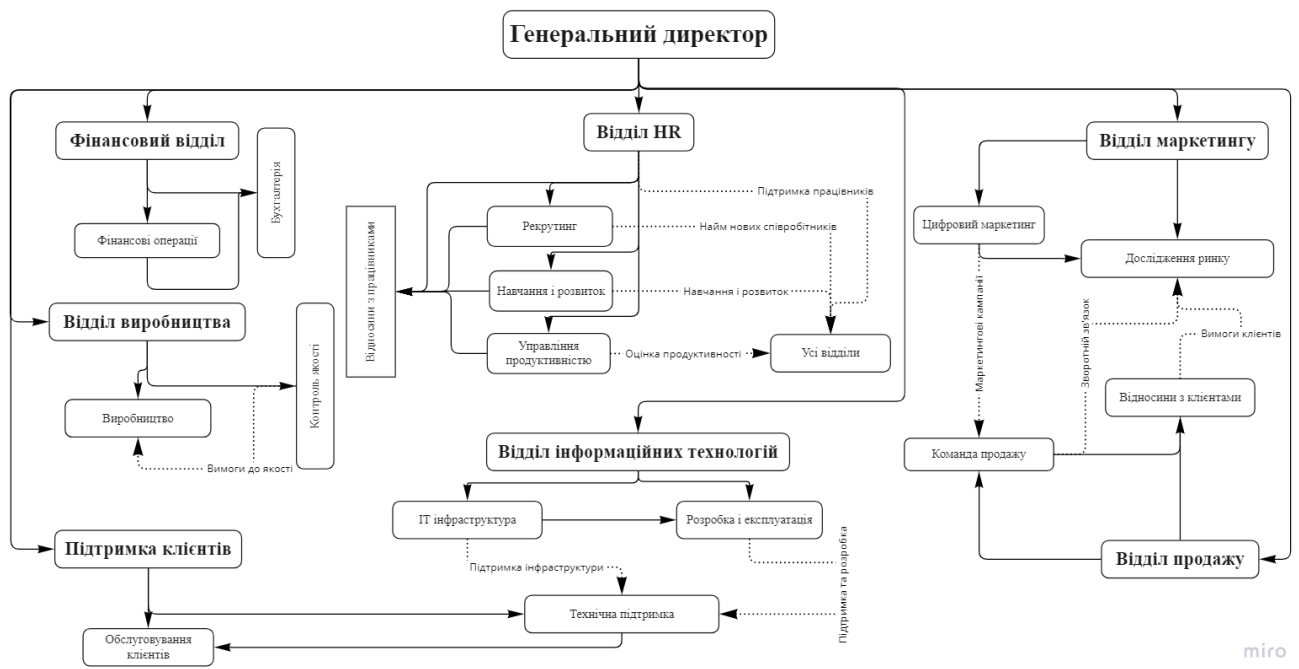
На мал.1. видно численні зв'язки між різними відділами, що вказує на інтегровану та координаційну роботу (наприклад, відділ інформаційних технологій взаємодіє з

технічною підтримкою, підтримкою інфраструктури та розробкою). Кожен відділ має тісні зв'язки з іншими, що вказує на важливість координації для досягнення спільних цілей (наприклад, відділ маркетингу тісно пов'язаний з відділом продажу, дослідженням ринку та зворотнім зв'язком від клієнтів). В наведеній організаційній структурі підприємства робиться фокус на розвиток працівників, відділ HR має чітко визначені функції з навчання та розвитку працівників, що вказує на важливість інвестицій в людський капітал. Крім того, є зв'язки між управлінням продуктивністю та підтримкою працівників, що допомагає підвищувати ефективність роботи. Відділ виробництва та контроль якості мають окремі функції, але тісно пов'язані між собою. Це забезпечує високу якість продукції та відповідність вимогам клієнтів. Значна увага приділяється підтримці та обслуговуванню клієнтів, що вказує на орієнтацію підприємства на клієнта. Є чіткі зв'язки від виробництва та контролю якості до обслуговування клієнтів, що забезпечує відповідність продукції очікуванням клієнтів. Структура відображає гнучкий підхід до управління, де всі відділи можуть швидко адаптуватися до змін та ефективно взаємодіяти один з одним для досягнення спільних цілей. Таким чином, ця організаційна структура відображає сучасний підхід до управління, де пріоритетом є інтеграція функцій, розвиток працівників, забезпечення якості та орієнтація на клієнта.

Організаційна структура підприємства, представлена на мал.1., відрізняється від звичайної організаційної структури особливою увагою до відділу HR, а саме:

- відділ HR (управління людськими ресурсами) має розширений спектр функцій, включаючи рекрутинг, навчання і розвиток, управління продуктивністю, відносини з працівниками та оцінку продуктивності;
- структура підкреслює важливість навчання і розвитку персоналу, що вказує на інвестиції в людський капітал, цей підрозділ тісно пов'язаний з іншими відділами, що забезпечує комплексний підхід до розвитку співробітників;
- управління продуктивністю тісно пов'язане з підтримкою працівників, що допомагає підвищувати ефективність роботи та мотивацію персоналу;

- усі відділи мають зв'язки з відділом HR, що забезпечує постійний обмін інформацією та координацію дій щодо управління персоналом;
- фокус на оцінку продуктивності, де є чіткі процеси оцінки продуктивності роботи працівників, що дозволяє регулярно отримувати зворотній зв'язок та коригувати стратегії управління персоналом;
- відділ відносин з працівниками займається питаннями, що стосуються їх добробуту та професійного розвитку, що є ключовим аспектом для підтримки високої мотивації та задоволення працівників.



Мал. 1. Організаційна структура підприємства з деталізацією взаємодій між підрозділами

Ці аспекти демонструють, що в даній організаційній структурі управління персоналом займає центральне місце, що дозволяє створити сприятливе середовище для роботи, розвивати таланти та підвищувати загальну продуктивність підприємства.

Рационалізація організаційної структури є одним із ключових аспектів, який дозволяє компаніям залишатися конкурентоспроможними та ефективними. Перспективи раціоналізації організаційної структури в таких умовах можна охарактеризувати кількома важливими напрямками:

1. Підвищення гнучкості та адаптивності. Цифрова економіка характеризується швидкими змінами та високою динамікою ринку. Раціоналізація організаційної структури дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до змін, впроваджуючи гнучкі методи управління, такі як Agile та Scrum, що забезпечує можливість швидкого реагування на нові виклики, зміни в попиті та інновації, що з'являються на ринку.
2. Оптимізація бізнес-процесів. Раціоналізація структури сприяє оптимізації внутрішніх бізнес-процесів. Впровадження інформаційних систем управління (ERP-систем), автоматизація рутинних завдань та використання аналітики великих даних (Big Data Analytics) дозволяють зробити процеси більш прозорими, зменшити витрати часу та ресурсів, а також підвищити точність і ефективність виконання завдань.
3. Зниження витрат. Оптимізовані бізнес-процеси та ефективне використання ресурсів призводять до значного зниження витрат. Автоматизація, використання хмарних технологій та сучасних засобів комунікації дозволяють зменшити витрати на утримання інфраструктури, скоротити час виконання завдань і знизити потребу в додатковому персоналі.
4. Підвищення продуктивності. Раціоналізація організаційної структури сприяє підвищенню продуктивності праці. Чіткий розподіл обов'язків, зменшення дублювання функцій та ефективне управління проектами дозволяють співробітникам зосередитися на виконанні своїх основних завдань, підвищуючи загальну продуктивність організації.
5. Поліпшення комунікацій. Сучасні цифрові інструменти та платформи для співпраці, такі як Slack, Microsoft Teams та інші, забезпечують ефективну комунікацію між відділами та співробітниками. Це сприяє кращій координації робіт, швидкому обміну інформацією та прийняттю рішень на основі актуальних даних.
6. Підвищення конкурентоспроможності. Раціоналізація організаційної структури дозволяє підприємствам бути більш конкурентоспроможними на ринку. Впровадження інновацій, швидка адаптація до змін та оптимізація бізнес-процесів

створюють умови для більш ефективної діяльності та забезпечують переваги перед конкурентами.

7. Залучення та утримання талантів. Сучасна та гнучка організаційна структура, що використовує передові технології та методи управління, є привабливою для талановитих фахівців. Це сприяє залученню та утриманню найкращих кадрів, що в свою чергу позитивно впливає на інноваційний потенціал та розвиток підприємства.

8. Створення цифрових платформ та екосистем. Раціоналізація структури дозволяє ефективно інтегрувати цифрові платформи та створювати екосистеми, що включають партнерів, постачальників та клієнтів. Це забезпечує єдиний інформаційний простір, який полегшує обмін даними, покращує взаємодію та сприяє створенню нових бізнес-моделей.

Раціоналізація організаційної структури підприємства в умовах цифрової економіки відкриває широкі перспективи для підвищення ефективності, зниження витрат та підвищення конкурентоспроможності. Використання сучасних технологій, оптимізація бізнес-процесів та впровадження гнучких методів управління створюють умови для стійкого розвитку та успіху підприємства в динамічному цифровому середовищі.

Висновки з проведеного дослідження. У сучасних умовах цифрової економіки підприємства змушені адаптувати свої організаційні структури для забезпечення ефективного управління та конкурентоспроможності. Проблема раціоналізації організаційних структур полягає в необхідності переходу від традиційних жорстких моделей до більш гнучких і децентралізованих форм управління. Це завдання є критично важливим як для наукових досліджень у сфері управління, так і для практичної діяльності підприємств, оскільки дозволяє підвищити їхню здатність до швидкої адаптації в умовах цифрової економіки.

Проведений системний аналіз показав, що раціоналізація організаційної структури підприємства може значно підвищити його ефективність та конкурентоспроможність. Основні переваги включають підвищення гнучкості та

адаптивності, оптимізацію бізнес-процесів, зниження витрат, підвищення продуктивності, поліпшення комунікацій, залучення та утримання талантів, створення цифрових платформ та екосистем.

Подальші дослідження мають зосередитися на кількох ключових напрямках. По-перше, необхідно дослідити конкретні механізми інтеграції цифрових технологій у різні аспекти організаційних структур, щоб краще зрозуміти їхній вплив на ефективність управління. По-друге, важливо розробити методики для подолання опору змінам з боку співробітників, що є одним з основних викликів у процесі цифрової трансформації. Це включає вивчення психологічних та соціальних аспектів адаптації працівників до нових умов роботи.

Список використаної літератури.

1. Кармінська-Белоброва М. В. Організаційні структури управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2012. № 12. С. 192-195.
2. Чепурна В., Долгальова О. Дослідження та удосконалення організаційної структури управління закладу вищої освіти. *Галицький економічний вісник*. 2022. Т. 78-79. № 5-6. С. 110-119.
3. Кудінова М. М., Рибалка А. С., Чубач О. Р. Підвищення ефективності управління підприємством шляхом удосконалення організаційної структури. *Східна Європа: бізнес та управління*. 2018. Випуск 3 (14). С. 199-205.
4. Буднік М. М., Сорокіна О. Л. Механізм удосконалення організаційної структури управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2014. № 10. С. 376-380.
5. Другова О. С. Використання цифрових технологій для оптимізації управління розвитком бізнесу. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. (3 (12)). С. 85-90. doi:10.32782/dees.12-15.
6. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*. 28. 10.1016/j.jsis.2019.01.003.
7. Sebastian, I.M., Ross, J.W., Beath, C.M., Mocker, M., Moloney, K., & Fonstad, N.O. (2020). How Big Old Companies Navigate Digital Transformation. *MIS Q. Executive*, 16, 6.
8. Li, L., Su, F., Zhang, W., & Mao, J. Y. (2018). Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. *Information Systems Journal*. 28: 1129–1157. <https://doi.org/10.1111/isj.12153>
9. Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 1-12.
10. Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*. 52(3), 326-349. ISSN 0024-6301. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>.
11. Свінарьова Г. Б., Філіппова С. В. Розвиток підходів щодо формування організаційних структур підприємства на засадах гнучкого управління. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2021. № 2 (54). С. 87-91.
12. McKinsey & Company. (2017). The science behind successful organizational transformations. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/successful-transformations>

13. McKinsey & Company. (2020). Reimagining HR: Insights from people leaders. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/reimagining-hr-insights-from-people-leaders>
14. McKinsey & Company. (2020). How people analytics is transforming the HR landscape. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/how-to-be-great-at-people-analytics>
15. WalkMe™. (2024). Change Management Statistics You Need to Know in 2024. Retrieved from <https://www.walkme.com/blog/change-management-statistics/>

REFERENCES.

1. Karminska-Bielobrova M. V. Orhanizatsiini struktury upravlinnia pidpriemstvom. *Biznes Inform.* 2012. № 12. S. 192-195.
2. Chepurna V., Dolhalova O. Doslidzhennia ta udoskonalennia orhanizatsiinoi struktury upravlinnia zakladu vyshchoi osvity. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk.* 2022. Tom 78-79. № 5-6. S. 110-119.
3. Kudinova M. M., Rybalka A. S., Chubach O. R. Pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia pidpriemstvom shliakhom udoskonalennia orhanizatsiinoi struktury. *Skhidna Yevropa: biznes ta upravlinnia.* 2018. Vypusk 3 (14). S. 199-205.
4. Budnik M. M., Sorokina O. L. Mekhanizm udoskonalennia orhanizatsiinoi struktury upravlinnia pidpriemstvom. *Biznes Inform.* 2014. № 10. S. 376-380.
5. Druhova O.S. Vykorystannia tsyfrovyykh tekhnolohii dlia optymizatsii upravlinnia rozvytkom biznesu. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka.* 2024. (3(12). S 85-90. doi: 10.32782/dees.12-15.
6. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems.* 28. 10.1016/j.jsis.2019.01.003.
7. Sebastian, I.M., Ross, J.W., Beath, C.M., Mocker, M., Moloney, K., & Fonstad, N.O. (2020). How Big Old Companies Navigate Digital Transformation. *MIS Q. Executive*, 16, 6.
8. Li, L., Su, F., Zhang, W., & Mao, J. Y. (2018). Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. *Information Systems Journal.* 28: 1129–1157. <https://doi.org/10.1111/isj.12153>
9. Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 1-12.
10. Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning.* 52(3), 326-349. ISSN 0024-6301. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>.
11. Svinariova H.B., Filippova S.V. Rozvytok pidkhodiv shchodo formuvannia orhanizatsiinykh struktur pidpriemstva na zasadakh hnuchkoho upravlinnia. *Ekonomika: realii chasu. Naukovyi zhurnal.* 2021. № 2 (54). S. 87-91.
12. McKinsey & Company. (2017). The science behind successful organizational transformations. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/successful-transformations>
13. McKinsey & Company. (2020). Reimagining HR: Insights from people leaders. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/reimagining-hr-insights-from-people-leaders>
14. McKinsey & Company. (2020). How people analytics is transforming the HR landscape. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/how-to-be-great-at-people-analytics>
15. WalkMe™. (2024). Change Management Statistics You Need to Know in 2024. Retrieved from <https://www.walkme.com/blog/change-management-statistics/>

Надійшла до редакції 15.04 2024.