



УДК 658.3

## ДОСЛІДЖЕННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

**Вікторія Чепурна; Олена Долгальова**

*Донбаська національна академія будівництва і архітектури,  
Краматорськ, Україна*

**Резюме.** Актуальність теми полягає в тому, що кожне підприємство намагається утриматися на ринку внутрішньому або світовому. Тож існує проблема визначення характеристик організації управління через систему показників, які відображають оптимальність організаційної структури управління підприємством і дозволяють визначити стан організації управління й розробити заходи для її вдосконалення. Розкрито сутність поняття «організаційна структура управління», розглянуто порівняння думок різних вчених щодо трактування поняття та визначено класифікацію організаційної структури. Встановлено характер взаємозв'язків елементів організаційної структури підприємства. Головною метою статті є комплексне дослідження структури, визначення переваг і недоліків окремих типів класифікації організаційної структури.

У сучасних умовах конкурентоспроможність національної економіки відзначається розвитком закладів вищої освіти. Необхідність формування розвитку економіки нашої держави підкреслює важливість дослідження оптимізації організаційної структури, децентралізації процесів управління та підвищення автономії вищих навчальних закладів.

Країна опинилася перед потребою створення дієвого ринку освітніх послуг та реалізації потенціалу висококваліфікованих фахівців, що, в свою чергу, призведе до розвитку інноваційних змін. Це здатне дати змогу вирішити нагальні проблеми соціально-економічного характеру та значно прискорить розвиток економіки України зараз та у довготерміновій перспективі.

Швидкий характер соціальних змін, ринкова трансформація економіки нашої країни, орієнтація на європейські стандарти розвитку та умови життя населення вимагає подальшого осмислення й вироблення нових механізмів та шляхів удосконалення організаційної структури управління. Причому це питання розглядається як на макро- так і мікрорівнях.

Розвиток та налагодження організаційної структури закладу вищої освіти призведе до якісної трансформації наукової, технологічної, фінансової, комерційної діяльності, яка системно направлена на здійснення інвестицій у нові знання; впровадження інноваційних методів навчання.

**Ключові слова:** організаційна структура управління, показники діяльності, управлінський аналіз, процес управління, оптимальність, ефективність.

[https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2022.05\\_06.110](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.05_06.110)

Отримано 09.11.2022

UDC 658.3

## RESEARCH AND IMPROVEMENT OF THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF THE MANAGEMENT OF THE INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION

**Viktoriia Chepurna; Olena Dolgalova**

*Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture,  
Kramatorsk, Ukraine*

**Summary.** The relevance of the topic lies in the fact that every company tries to stay on the market, be it domestic or global. Therefore, there is a problem of determining the characteristics of the management

organization through a system of indicators that reflect the optimality of the organizational structure of the enterprise's management and will allow determining the state of the management organization and developing measures for its improvement. The article reveals the essence of the concept of «organizational management structure», considers the comparison of the opinions of various scientists regarding the interpretation of the concept, and defines the classification of the organizational structure. The nature of the interrelationships of the elements of the enterprise's organizational structure has been established. The main goal of the article is a comprehensive study of the structure, determination of advantages and disadvantages of certain types of organizational structure classification.

In modern conditions, the competitiveness of the national economy is marked by the development of higher education institutions. The need to shape the development of the economy of our state emphasizes the importance of research into optimizing the organizational structure, decentralizing management processes, and increasing the autonomy of higher education institutions.

The country faced the need to create an effective market for educational services and realize the potential of highly qualified specialists, which in turn will lead to the development of innovative changes. This can make it possible to solve urgent problems of a socio-economic nature and will significantly accelerate the development of the economy of Ukraine now and in the long term.

The rapid nature of social changes, the market transformation of our country's economy, orientation towards European standards of development and the living conditions of the population, requires further understanding and development of new mechanisms and ways of improving the organizational structure of management, and this issue is considered both at the macro- and micro levels.

The development and adjustment of the organizational structure of the institution of higher education will lead to a qualitative transformation of scientific, technological, financial, and commercial activity, which is systematically aimed at making investments in new knowledge; implementation of innovative teaching methods.

**Key words:** organizational management structure, performance indicators, management analysis, management process, optimality, efficiency.

[https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2022.05\\_06.110](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.05_06.110)

Receiver 09.11.2022

**Постановка проблеми.** На сьогодні залишається недосліджена проблема удосконалення організаційної структури управління підприємством. Її обов'язково потрібно розглядати в комплексі, який охоплює дослідження структури і змісту управлінського циклу, організації управлінської праці, забезпечення матеріального, технічного, інформаційного циклу, обсяг витрат та склад органів управління. Актуальним питанням виступає визначення переваг і недоліків окремих типів класифікації організаційних структур. Ці дослідження дадуть змогу встановити критерії для вибору перед застосуванням кожної з них. Збалансована та чітка організаційна структура підприємства впливає на забезпечення реалізації стратегії діяльності підприємства. Тому виникає необхідність детально дослідити цю тему, тому що не зважаючи на пріоритетність питання на практиці сьогодні мало втілюється в життя.

Можна зазначити пряму залежність між грамотним будуванням, ефективним функціонуванням організаційної структури управління та швидкістю та якістю прийняття управлінських рішень й відповідно, ефективністю функціонування підприємством взагалі.

Організаційна структура управління – це одне з ключових понять, яке тісно пов'язане з метою, функціями, процесом управління, роботою менеджерів та розподілом між ними повноважень. Слід зазначити відмінність різних точок зору на сутність терміна «організаційна структура управління».

Сьогодні ми спостерігаємо, як стрімко відбуваються зміни в пріоритетах суспільного розвитку. Активне входження до європейського освітнього простору викликає зростання значущості вищої освіти та, в свою чергу, ускладнює умови функціонування вищих навчальних закладів.

Сучасність вимагає нових якостей до підготовки спеціалістів, актуальних компетенцій, розвиток перспективних напрямків досліджень. Успішно вирішити ці завдання допоможе створення в закладі вищої освіти сфери, яка б сприяла ефективному управлінню та співпраці з підприємствами відповідної галузі. Саме тому дійсна система

управління закладом вищої освіти повинна бути сприятливою для партнерів, а заклад повинен швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища [1].

У зв'язку з цим потребує вирішення питань щодо управління закладом вищої освіти (на прикладі Донбаської національної академії будівництва і архітектури, далі – ДонНАБА), визначення специфіки діяльності академії, яка працює в умовах відкритого інформаційно-освітнього простору. ДонНАБА постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем, що змушує пристосовуватися до змін. Тому заклад вищої освіти розглядається як система, яка залежить від енергії, інформації та матеріалів, які надходять із зовнішнього середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Велика кількість публікацій та наукових статей з цієї теми свідчить про актуальність та важливість дослідження зазначеного питання. Багато уваги дослідженням проблем розроблення, якісного функціонування та реструктуризації організаційних структур управління підприємств приділяли такі науковці, як Дідковська Л., Борисенко І., Скібіцька Л., Скібицький О., Дикань Н. та інші.

Аналіз поняття «організаційної структури управління» в економічній літературі достатню увагу приділили закордонні вчені, такі, як Мескон М., Друкер П., Хедоурі Ф. та інші. На жаль на сьогодні проблема залишається недостатньо розкритою. Тому, враховуючи результати проведених досліджень, особливу увагу потрібно приділити проблемним питанням, які не знайшли свого вирішення, а саме, уточнення визначення організаційної структури управління підприємствами та вивчення питання її повної класифікації.

Отже, аналіз поглядів і позицій вчених щодо сутності організаційної структури дозволяє дійти висновку, що організаційна структура управління – це цілісна ієрархічна система, яка складається із сукупності впорядкованих підрозділів та рівнів управління, організовує процес комунікації між ними та має на меті забезпечення ефективного процесу функціонування організації через взаємодію складових як із внутрішнім, так і з зовнішнім середовищем організації.

Дослідження організаційної структури управління являє собою аналіз існуючої організаційної структури управління, а також синтез даних структур управління.

Тож проведення аналізу діючої організаційної структури управління покликано встановити, якою мірою вона відповідає вимогам, що стосується організації, тобто визначають, наскільки структура управління раціональна з точки зору встановлених оцінювальних критеріїв, що характеризують її якість. До оцінювальних критеріїв відносять:

1. Принципи управління – співвідношення між централізацією та децентралізацією. Тобто, дає відповіді на питання: Скільки і які рішення приймаються на нижчому рівні? Які їх наслідки?

2. Апарат управління – перегрупування підрозділів, зміна взаємозв'язків між ними, розподіл повноважень і відповідальності, виділення в самостійні структури деяких ланок, створення в апараті управління необхідних проміжних ланок.

3. Функції управління – посилення стратегічного планування (коректування «бізнес-плану»), посилення контролю за якістю продукції, залучення працівників до управління шляхом реалізації акцій, зміна підходів до мотивації праці й інше.

Внаслідок аналізу можна виявити «вузькі» місця в діяльності організації. Це може бути велика кількість ланок управління, паралелізм у роботі, відставання в розвитку організаційної структури від змін зовнішнього середовища, що відбуваються.

**Метою статті** є дослідження аналізу щодо підходів сучасних науковців до визначення понять та класифікації організаційних структур управління підприємством,

пошук шляхів удосконалення та оптимізації дійсної організаційної структури. Теоретичну та методологічну основу проведеного дослідження склали наукові праці вітчизняних на зарубіжних вчених, а також власні напрацювання авторів статті. Розроблення науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення організаційної структури ДонНАБА, яка у подальшому вплинула на збалансування ринку праці та освітніх послуг у ході розвитку системи закладів вищої освіти України.

**Постановка завдання.** Визначення поняття структури та її особливості; визначити методи вдосконалення структури підприємства; дослідити вітчизняний досвід оптимізації організаційної структури підприємства; визначити вплив нових заходів на утворення показників діяльності підприємства. Вирішення завдань здійснювалось за допомогою таких методів дослідження: теоретичні – осмислення структури та її особливості, систематизація та узагальнення зарубіжного та вітчизняного досвіду вдосконалення та оптимізації організаційної структури підприємства; логічного узагальнення та аналізу при вивченні літературних джерел за темою досліджень; емпіричні – соціальне спостереження; аналітичний метод – порівняльний аналіз при дослідженні показників фінансового стану, економічний аналіз, комплексний аналіз. Надалі – аналіз теоретичних рішень, формулювання висновків.

**Викладення основного матеріалу.** Слово «структура» запозичено з англійської мови «structure» та перекладається як побудова, розміщення. Словник іншомовних слів визначає слово «структура» як «взаєморозміщення та взаємозв'язок складових частин цілого; будова або устрій, організація чого-небудь, форма» [2]. Тлумачний словник трактує структуру як «характеристику складу та просторову картину складу об'єкта, взаєморозміщену формацію, частину, деталь, елементи, певний функціональний взаємозв'язок складових частин об'єкта, внутрішня будова. Структура може стосуватися формацій та моделей організації функціональних відносин, громадських, економічних, трудових правостосунків, устрою, організацій» [3].

Підсумовуючи характеристики з різних джерел можна виділити, що відображаються розміщення складових або елементів у межах об'єкта як його внутрішній устрій.

Залишається недослідженим аспект цілісності структури як невід'ємний показник усіх існуючих систем. Правильне здійснення вдосконалення існуючої організаційної структури буде сприяти й надавати можливість досягати підвищення рівня ефективності діяльності та призведе до задоволення потреб споживачів, а, в підсумку – спричинить підвищення прибутку підприємства. Саме тому виникає необхідність поглибленого дослідження цієї теми, систематично здійснювати аналіз функціонування всіх елементів.

На сьогодні потребує додаткового дослідження аспект цілісності структури в межах об'єкта, тобто як його внутрішній устрій.

Уміле здійснення вдосконалення існуючої організаційної структури сприяє досягненню підвищення рівня ефективності діяльності й надає можливість досягти підвищення рівня ефективності діяльності та задовольняє потреби споживачів, що, в свою чергу, призведе до збільшення прибутку підприємства. Тому так необхідно поглиблено досліджувати й систематично аналізувати функціонування всіх елементів структури, своєчасно виявляти й застосовувати резерви підвищення ефективності чинних організаційних структур.

Існує пряма залежність між кваліфікованим будівництвом, результативним функціонуванням організаційної структури управління та віртуозним прийняттям управлінських рішень і, відповідно, плідному функціонуванню підприємству.

Організаційна структура управління пов'язана з виконанням прямих функцій менеджерів та безпосередньо з процесом управління. Саме тому дуже важливо відрізнити відмінність різних точок зору терміна «організаційна структура управління».

Вивчаючи досвід передових учених, які вивчали тематику вдосконалення організаційної структури, зібрано основний матеріал.

Одразу визначилась відмінність у поглядах. Науковців умовно можливо поділити на три групи.

Перша група вважає, що організаційна структура управління підприємством є певною сукупністю підрозділів, які забезпечують управління організацією.

Друга група схиляється до думки, що організаційна структура підприємства це упорядкована сукупність органів, що здійснюють управління діяльністю підприємства [4; 5].

Третя група визначає організаційну структуру підприємства як складову і підпорядкованість організаційних одиниць і ланок апарату управління, які виконують різні функції з управління підприємством [6].

Позиції різних авторів були процитовані, результати визначення терміна «організаційна структура управління» занесені до таблиці 1.

**Таблиця 1.** Основні поняття «організаційна структура управління», визначені вітчизняними науковцями

Поняття	Автор(и)
<i>Організаційна структура управління як система елементів для досягнення певних цілей</i>	
Склад, взаємозв'язки та супідрядність організаційних одиниць апарату управління, які виконують різні функції управління організацією	Дикань Н., Борисенко І. [5]
Система завдань управління, що розподілені між взаємопов'язаними рівнями й підрозділами, розв'язання яких забезпечує досягнення цілей підприємства	Мартиненко М. [6]
Упорядкована сукупність взаємопов'язаних та взаємообумовлених елементів системи управління, склад, взаємного розміщення й ступінь стійкості відносин, що забезпечує цілеспрямоване функціонування й розвиток її як єдиного цілого	Золотов В., Федорова Н. [7]
<i>Організаційна структура управління як форма взаємодії елементів управління</i>	
Категорія менеджменту, що відображає організаційний аспект зв'язків управління й становить єдність рівнів та ланок управління, а також їх взаємозв'язку	Дикань Н., Борисенко І. [5]
Один із елементів механізму господарювання, що відображає процеси виробничо-економічного характеру й відповідає виду розвитку підприємства	Дідковська Л., Гордієнко П. [8]
Упорядкована сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їх взаємозв'язки та забезпечують управління організацією	Кузьмін О., Мельник О. [9]
Форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів	Скібіцька Л., Скібіцький О. [10]

Дослідження закордонних учених, які вивчали поняття «організаційної структури управління», зведені у таблиці 2.

**Таблиця 2.** Основні поняття «організаційної структури управління», визначені закордонними науковцями

Поняття	Автор(и)
<i>Організаційна структура управління як соціальний об'єкт</i>	
Найкраща структура – це така структура, яка дає змогу організації найкращим способом взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно й доцільно розподіляти та спрямовувати зусилля своїх співробітників, а отже, задовольняти потреби клієнтів і досягати своїх цілей з високою ефективністю	Мескон М., Хедоурі Ф., Альберт М. [11]
Не отриманий прибуток, а затрачені зусилля важливі для сучасного промислового підприємства. Чим менше зусиль доводиться витратити організації для отримання результатів, тим краще вона виконує свою роботу	Друкер П. [12]

Спираючись на дослідження науковців, які працюють над вивченням даної тематики, можна надати власне визначення поняттю «організаційної структури управління».

Організаційна структура управління – це комплексна ієрархічна система, що складається із сукупності впорядкованих підрозділів та рівнів управління, в якій організована комунікація та оперативно забезпечується функціонування шляхом взаємодії внутрішнього та зовнішнього середовищ організації.

Наступним кроком дослідження сутності організаційних структур управління є розгляд класифікації її типів.

Важливою умовою дослідження теоретичних проблем та їх удосконалення є наявність наукової класифікації.

Класифікація надає змогу загального досвіду щодо структурної побудови підприємств, визначає можливі шляхи їх реорганізації. Необхідно відзначити, що вченими не вироблені єдина термінологія й точка зору щодо класифікаційної ознаки, що дає змогу систематизувати все різноманіття структурних рішень.

Досить популярною є класифікація організаційних структур за принципом управління та підпорядкування. Це дозволяє відокремлювати лінійну, функціональну, лінійно-функціональну, програмно-цільову, матричну структури та структури централізованого й координаційного типу.

Деякі науковці вважають, що основною ознакою відмінності структур управління є організація взаємозв'язків між їх елементами. Відповідно до цієї ознаки виділяють лінійну, лінійно-штабну, дивізійну, функціональну, матричну й проектну системи.

Також науковці вважають, що потрібно відокремити два типи організаційних структур управління – бюрократичні й адаптивні. До бюрократичних структур відносять лінійні, лінійно-функціональні (комбіновані), дивізійні (продуктовий тип, організаційні структури, орієнтовані на споживача, регіональний тип). У складі адаптивних організаційних структур управління виокремлюють проектну, матричну й конгломератну структури [5].

На думку вчених, існують такі види організаційних структур, як жорсткі. Щодо різновидів, додатково виділяють ще сітьові структури, які бувають чотирьох типів – внутрішньо орієнтованими, зовнішньо орієнтованими, стабільними, динамічними. При цьому є розбіжності в поглядах, тому що сітьові структури не є жорсткими, їх можливо віднести до адаптивних.

У складі адаптивних структур вчені виокремлюють проектні, матричні, програмно-цільові, фрагментарні [13]. Відповідно до цих ознак, виділяють чотири основних організаційних структури управління, а саме, лінійно-функціональну, або

функціональну, дивізійну, матричну й організаційну, структуру конгломератного типу [6].

Також науковці наводять класифікацію організаційних структур управління за типом їхньої реакції, виділяючи виробничу, конкурентну, інноваційну, підприємницьку та адміністративну реакцію. Кожному типу реакції відповідає окрема організаційна форма, вибрати яку можна з огляду на характеристику управління підприємством або характер змін його середовища. На цій основі керівництво може визначити пріоритетний тип реакції і, ґрунтуючись на ньому, спроектувати структуру, необхідну підприємству.

Спираючись на досвід учених при вдосконаленні класифікації організаційних структур управління, можливо відзначити, що недостатньо однієї класифікаційної ознаки (характеру зв'язків між елементами структури), тому що низка організаційних структур має певні характерні риси, за якими їх можна класифікувати. Такими ознаками можна відзначити характер реакції на вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ, орієнтацію зусиль організаційної структури управління, стаціонарність кадрів, варіант групового підходу до розв'язання проблемних ситуацій.

Організаційна структура є найважливішою системною характеристикою ДонНАБА. Вона містить чотири основні аспекти: опис структури підрозділів і відділів, зв'язки між підрозділами (відділами) та зовнішнім середовищем, інформація, яка циркулює по зв'язках (документообіг), виконання функцій підрозділами та відділами.

Упровадження систем міжнародних стандартів ДонНАБА передбачило виразне бачення структурування всіх процесів академії та запровадження активних процедур взаємозв'язку із замовниками освітніх послуг (роботодавцями, здобувачами вищої освіти та їх батьками, співробітниками та іншими зацікавленими сторонами).

В контексті визначеної стратегічної орієнтації ДонНАБА та з урахуванням факторів зовнішнього та внутрішнього маркетингових середовищ розроблено комплекс тактичних заходів щодо удосконалення маркетингової позиції ДонНАБА в сучасних реаліях.

Інструментами стратегічного управління закладом вищої освіти закладено сукупність конкретних заходів, реалізація яких направлена на посилення маркетингової орієнтації діяльності закладу, оскільки вони спрямовані на підвищення якості освітніх послуг та механізму граничного задоволення споживчих потреб цільової аудиторії. Розроблено й упровадження комплексних рішень маркетингу освітніх послуг для ДонНАБА включає чотири напрями: цифровізація інструментів і практик; об'єднання доступних внутрішніх та зовнішніх ресурсів закладу; орієнтація на світові й національні тренди (цифрова трансформація, культурне виховання, політика); залучення закладу вищої освіти до публічного простору на національному та регіональному рівнях.

Розглянемо пропозицію «Оптимізація організаційної структури маркетингової діяльності». Але в умовах конкурентного середовища виникає необхідність посилення виконання функцій маркетингу для підприємства будь-якої сфери діяльності. Враховуючи значний кадровий потенціал ДонНАБА, наявність висококваліфікованих працівників, студентського наукового гуртка «Школа підготовки майбутнього фахівця», який здійснює підготовку здобувачів вищої освіти не лише спеціальності «Менеджмент», але й усіх інших спеціальностей ДонНАБА, а саме: «Будівництво та цивільна інженерія», «Архітектура та містобудування», «Галузеве машинобудування», «Економіка», «Екологія», «Автомобільний транспорт», доцільно закріпити внутрішні джерела й сформувавши Консультаційну раду. На рисунку 1 розглянемо структуру взаємодії Консультаційної ради в межах ДонНАБА.

Отже, можливо запропонувати до Консультаційної ради долучити представників зі складу науково-педагогічних працівників кожного факультету, представника відділу інформаційних технологій, студентів із студентського наукового гуртка «ШПМФ».

Належить вирішити основні завдання, які виникають перед Консультаційною радою, розроблення пропозицій, впровадження заходів щодо просування ДонНАБА на ринку, проведення моніторингу профілю споживача освітніх послуг. Слід зазначити, що в ДонНАБА є потенціал для отримання у перспективі більшого розміру прибутку.

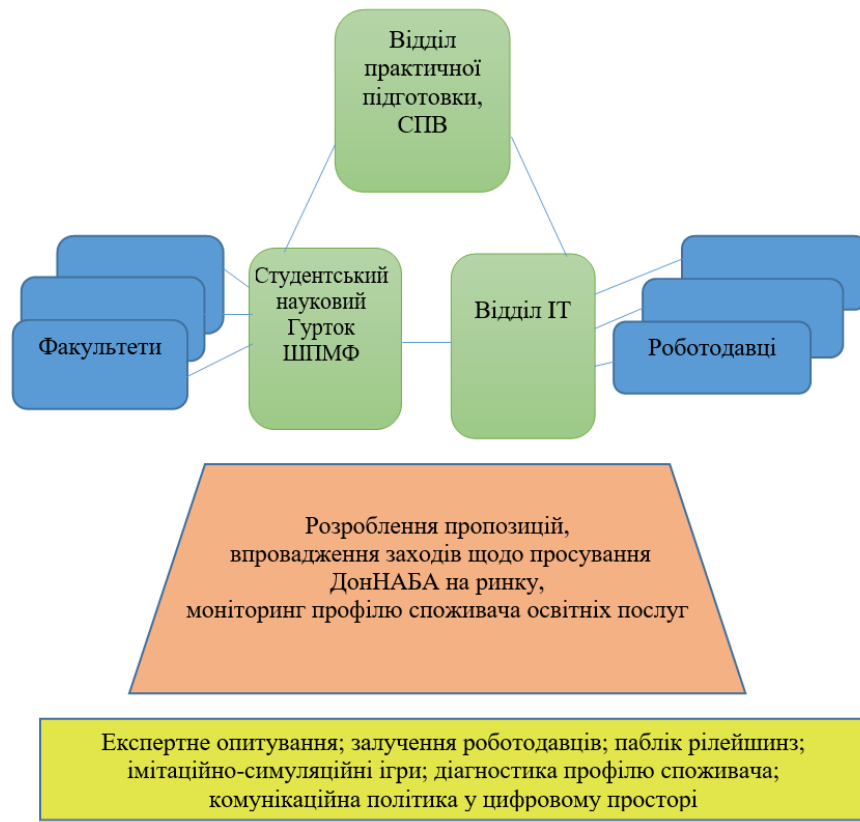


Рисунок 1. Структура взаємодії Консультаційної ради в межах ДонНАБА

Наведена структура відрізняється гнучкістю, оптимальністю, оперативністю. Оновлена структура у вигляді Консультативної ради здатна змінюватися та вчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Взаємодія між ланками структури встановлюється більш раціональною та зменшує кількість зв'язків. Також дана структура відрізняється оперативністю в тому, що скорочується час від моменту прийняття рішення до стану його виконання.

Вагомою пропозицією є додавання до Консультаційної ради окремого сегменту, який пов'язано з розробленням науково обґрунтованих засад організації навчальної та виробничої практики.

Отже, реалізація такого складного процесу можлива при постійній комунікації між ДонНАБА, базами практики та здобувачами вищої освіти. Всі етапи передбачають постійний моніторинг між учасниками.

Покращення організаційної структури ДонНАБА в цілому спрямовані на оптимізовані організаційної структури закладу вищої освіти, проходження навчальної та виробничої практики як одного із процесів системи управління якістю при блискавичних змінах ринку праці та нестабільної економічної ситуації.

Одним із критеріїв у виборі закладу вищої освіти є можливість у подальшому працевлаштуватися. Нинішній час надає вагомий потенціал для стрімкого розвитку будівельної галузі. Кадровий потенціал ДонНАБА здатен надати теоретичну базу



здобувачам освіти, а посилення навчальної та виробничої практик дає змогу у двосторонньому напрямку (підприємствам і студентам) вирішити свої цілі. Тож якщо завдяки успішному навчанню та здобуттю необхідних навичок при проходженні практики, успішні студенти будуть прийняті на роботу, то конкуренція закладу вищої освіти буде підвищуватись.

**Висновки.** Виходячи з комплексного та різнобічного дослідження, організаційну структуру управління можливо зазначити як комплексну ієрархічну систему, що складається із сукупності впорядкованих підрозділів та рівнів управління, в якій організована комунікація та оперативно забезпечується функціонування шляхом взаємодії внутрішнього та зовнішнього середовищ організації.

Важливо зазначити, що класифікація організаційних структур управління підприємствами на основі характеру реакції на вплив факторів зовнішнього й внутрішнього середовищ дає змогу проаналізувати адаптивність діючої організаційної структури до змін, виявити позитивні й негативні фактори кожного виду організаційної структури відповідно до цього критерію. Така класифікаційна ознака, як орієнтація зусиль організаційної структури управління, сприяє кращому розкриттю цілеспрямованості діяльності управлінського персоналу.

Враховуючи аналіз та недоліки існуючої організаційної структури, розроблено рекомендацію з удосконалення та збільшення ефективності діяльності ДонНАБА.

Використання цієї організаційної структури дозволить підвищити оперативність рішень, залучити до діяльності більшу кількість підрозділів.

Запропоновано оптимізувати організаційну структуру шляхом створення Консультаційної ради, що покликана додати економічності, оптимальності, оперативності та гнучкості.

**Conclusions.** Based on a complex and multifaceted study, the organizational structure of management can be defined as a complex hierarchical system consisting of a set of ordered divisions and levels of management, in which communication is organized and functioning is quickly ensured through the interaction of the internal and external environment of the organization.

It is important to note that the classification of organizational structures of enterprise management based on the nature of the reaction to the influence of external and internal environmental factors makes it possible to analyze the adaptability of the current organizational structure to changes, to identify positive and negative factors of each type of organizational structure in accordance with this criterion. Such a classification feature, as the orientation of the efforts of the organizational structure of management, contributes to a better disclosure of the purposefulness of the activities of management personnel.

Therefore, taking into account the analysis and shortcomings of the existing organizational structure, a recommendation was developed to improve and increase the effectiveness of DonNABA activities.

The use of this organizational structure will make it possible to increase the efficiency of decisions, involve a larger number of units in the activity

It is proposed to optimize the organizational structure by creating an «Advisory Council» designed to add economy, optimality, efficiency and flexibility.

#### Список використаних джерел

1. Лук'янчук Г. Я. Умови реалізації організаційної автономії ЗЗСО. Педагогічний пошук. 2022. № 2 URL: [https://znayshov.com/News/Details/naukovometodychnyi\\_zhurnal\\_pedagogichnyi\\_poshuk\\_2\\_2022](https://znayshov.com/News/Details/naukovometodychnyi_zhurnal_pedagogichnyi_poshuk_2_2022) (дата звернення: 28.10.2022).
2. Структура. Словник іншомовних слів. URL: <https://www.jnsm.com.ua> (дата звернення: 07.10.2022).
3. Структура. Тлумачний словник. URL: <https://slovnyk.ua> (дата звернення: 07.10.2022).

4. Колот А. Мотиваційний менеджмент як чинник конкурентних переваг машинобудівного підприємства. Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. 2014. № 6. URL: [http://visnikkrnu.kdu.edu.ua/statti/2014\\_6\\_69.pdf](http://visnikkrnu.kdu.edu.ua/statti/2014_6_69.pdf) (дата звернення: 10.10.2022).
5. Дикань Н. В., Борисенко І. І. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Знання, 2008. 389 с.
6. Мартиненко М. М. Основи менеджменту: навчальний посібник. Київ: Каравелла, 2003. 359 с.
7. Золотов В., Федорова Н. Принципы построения организационных структур управления. Консультант директора. 1999. № 1. URL: <https://studfile.net/preview/3368007/> (дата звернення: 01.11.2022).
8. Дідковська Л. Г., Гордієнко П. Л. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Алерта, 2007. 516 с.
9. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: навч. посібн. Київ: Академвидав, 2007. 464 с.
10. Скібцька Л. І., Скібцький О. М. Менеджмент: навч. посібн. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 416 с.
11. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджмента. URL: [http://mirknig.com/2006/02/19/meskon\\_m\\_albert](http://mirknig.com/2006/02/19/meskon_m_albert) (дата звернення: 07.10.2022).
12. Друкер П. Эффективный управляющий. URL: <http://www.management.com.ua> (дата звернення: 01.11.2022).
13. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій: навч. посібн. Київ: Кондор, 2009. 680 с.

## References

1. Lukyanchuk G. Ya. Conditions for realization of organizational autonomy of ZZSO. Pedagogical search. 2022. No. 2. URL: [https://znayshov.com/News/Details/naukovometodychnyi\\_zhurnal\\_pedagogichnyi\\_poshuk\\_2\\_2022](https://znayshov.com/News/Details/naukovometodychnyi_zhurnal_pedagogichnyi_poshuk_2_2022) (accessed: 28.10.2022).
2. Search termin: Structure.Slovnnyk inshomovnykh sliv. URL: <https://www.jnsm.com.ua>. (accessed: 07.10.2022).
3. Structure.Tlumachnyi slovnyk. URL: <https://slovnnyk.ua> (accessed: 07.10.2022).
4. Kolot A. Motivational management as a factor of competitive advantages of a machine-building enterprise. Bulletin of Mykhailo Ostrogradsky KrNU. 2014. No. 6. URL: [http://visnikkrnu.kdu.edu.ua/statti/2014\\_6\\_69.pdf](http://visnikkrnu.kdu.edu.ua/statti/2014_6_69.pdf) (accessed: 10.10.2022).
5. Dykan N. V., Borysenko I. I. Management: teaching. manual Kyiv: Znannia, 2008. 389 p.
6. Martynenko M. M. Basics of management: textbook. Kyiv: Caravella, 2003. 359 p.
7. Zolotov V., Fedorova N. Principles of building organizational management structures. Director's consultant. 1999. No. 1. URL: <https://studfile.net/preview/3368007/> (accessed: 11.01.2022).
8. Didkovska L. G., Gordienko P. L. Management: education. manual Kyiv: Alerta, 2007. 516 p.
9. Kuzmin O. Ye., Melnyk O. G. Fundamentals of management: teaching. manual Kyiv: Akademvydav, 2007. 464 p.
10. Skibtska L. I., Skibitskyi O. M. Management: education. manual Kyiv: Center for Educational Literature, 2007. 416 p.
11. Meskon M., Albert M., Khedoury F. Fundamentals of management: website. URL: [http://mirknig.com/2006/02/19/meskon\\_m\\_albert](http://mirknig.com/2006/02/19/meskon_m_albert) (accessed: 07.10.2022).
12. Druker P. Effective manager: website. URL: <http://www.management.com.ua> (accessed: 01.11.2022).
13. Osovskaya G. V., Osovsky O. A. Management of organizations: training. manual. Kyiv: Condor, 2009. 680 p.