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

УДК 65.014.1

I. М. Горбась,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

ORCID ID: 0000-0002-1326-5572

С. Б. Синюк,

*студентка економічного факультету,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

ORCID ID: 0000-0001-8040-5507

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РЕДИЗАЙН ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

I. Horbas

PhD in Economics, Associate Professor,

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

S. Syniuk

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

ORGANIZATIONAL REDESIGN AS A TOOL FOR ENTERPRISE DEVELOPMENT

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Рис. 1. Етапи реорганізації існуючої структури підприємства

*Джерело: складено автором на основі [9]

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

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

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

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

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

© Структура Національного банку України станом на 2 лютого 2021

Рис. 2. Організаційна структура Національного банку України

*Джерело: [13]

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

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

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

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

Таблиця 1.
Розрахунки коефіцієнту рівня керованості

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

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

*Джерело: складено автором на основі власних розрахунків

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

Таблиця 2.
Розрахунки показника максимальної кількості посадових зв'язків

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

де Q – кількість підлеглих у розпорядженні керівника

*Джерело: складено автором на основі власних розрахунків

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

Таблиця 3.
Розрахунки коефіцієнту спеціалізації i-тої функції

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

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

*Джерело: складено автором на основі власних розрахунків

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

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

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

Таблиця 4.
Результати розрахунків показників

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

*Джерело: складено автором на основі власних розрахунків

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Рис. 3. Удосконалена організаційна структура Національного банку України

*Джерело: складено автором за результатами проведеного дослідження

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

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

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

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

Список літератури.

1. Вільгуцька Р. Б. Організаційна структура . Науковий вісник НЛТУ України. - 2012. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnlntu_2012_22.6_32
2. Горбась І. М., Ліннік М. С. Методи удосконалення організаційних структур вітчизняних підприємств. Електронний журнал «Ефективна економіка». URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5968>
3. Гриньова В.М., Новікова М.М., Красноносова О.М., Проскура О.Ю., Сакун. М.М. Управління підприємством в умовах розвитку ринку : наук. вид.: Вид-во ХДЕУ, 2003. – 168 с.
4. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебник. – Минск.: БГЭУ, 1996.
5. Копитова І. В. Оцінка оптимальності організаційної структури управління при зміні стратегії підприємства. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». — 2014. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3056>
6. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посібн.: Вид-во НУ "Львівська політехніка", "Інтелект-Захід", 2003. – 352 с.
7. Лапівська С.Ю. Управління підприємством в умовах інновацій : монографія : Вид-во "Наука" і освіта, 2002. – 236 с.
8. Мескон М.Х. Основы менеджмента: пер. з англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі. - М.: Вид-во "Дело", 1992. - 702 с.
9. Мільнер Б. Теорія організації: Підручник. -М.: ІНФРА-М, 2000. - 480с.
10. Назарова Г.В. Організаційні структури управління корпораціями : монографія: ВД "ІНЖЕК", 2004. – 420 с.
11. Національний банк України. Звіт з виконання дорожньої карти реалізації Стратегії розвитку фінансового сектору України до 2025 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Zvit_vikonannya_dorozhnoi_karti_SRFS_2020.pdf?v=4
12. Нижник В.М., Ніколайчук М.В. Управління підприємством: організаційно-економічний аспект : монографія / за ред. д-ра екон. наук, проф. В.М. Нижника, канд. екон. наук, доц. М.В. Ніколайчука. – Хмельницький : Вид-во ХНУ, 2010. – 389 с.
13. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/about/structure>
14. Петренко Л. А., Трейтак М. М. Оцінювання рівня організації управління підприємством. Стратегія економічного розвитку України. - 2015. - № 36. - С. 107-117. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32614721.pdf>
15. Фатхудинов Р.А. Управління конкурентоздатністю організації : підручник.: Вид-во "Кондор", 2009. – 470 с.
16. Франчук В. Основы менеджмента : навч. посібн.: Вид-во "Каменяр", 1997. – 95 с.

References.

1. Vilhutska, R.B. (2012), "The organizational structure", *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, vol.22.6, pp. 108–111.
2. Horbas, I. M. and Linnik, M. S. (2017), "Methods of improving the organizational structures of domestic enterprises", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 12, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5968> (Accessed 17 Jan 2021)
3. Hrynova, V.M., Novikova, M.M., Krasnonosova, O.M., Proskura, O.Iu. and Sakun., M.M. (2003), *Upravlinnia pidpryemstvom v umovakh rozvytku rynku : nauk. vyd. [Enterprise management in market conditions: scientific publication]*, Vyd-vo KhDEU, Kharkiv, Ukraine.
4. Kabushkin, N.I.(1996), *Osnovy menedzhmenta : Uchebnik [Fundamentals of Management: Textbook]*, BSEU, Minsk, Belarus.
5. Kopytova, I. V., (2014), *Evaluation of optimality of organizational structure of management when changing strategy in a company*, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 5, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3056> (Accessed 17 Jan 2022)
6. Kuzmin, O.Ie. (2003), *Teoretychni ta prykladni zasady menedzhmentu : navch. posibn. [Theoretical and applied principles of management: Textbook]*, Vyd-vo NU "Lvivska politekhnikha", "Intelekt-Zakhid", Lviv, Ukraine.
7. Lapitska, S.Iu. (2002), *Upravlinnia pidpryemstvom v umovakh innovatsii : monohrafiia [Enterprise management in terms of innovation: monograph]*, Vyd-vo "Nauka" i osvita, Odessa, Ukraine.
8. Meskon, M.Kh. (1992), *Osnovy menedzhmentu [Fundamentals of management]*, Vyd-vo "Delo", Kharkiv, Ukraine.
9. Milner, B.Z. (2000), *Teoriia orhanizatsii: Pidruchnyk [Theory of organization: Textbook]*, INFRA-M, Moscow, Russia.
10. Nazarova, H.V. (2004), *Orhanizatsiini struktury upravlinnia korporatsiiamy: monohrafiia [Organizational structures of corporate governance: monograph]*, VD "INZhEK", Kharkiv, Ukraine.

11. National Bank of Ukraine (2021), "Report on the implementation of the roadmap for the implementation of the Strategy for the Development of the Financial Sector of Ukraine until 2025", available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Zvit_vikonannya_dorozhnoi_karti_SRFS_2020.pdf?v=4 (Accessed 17 Jan 2022)
12. Nyzhnyk, V.M. and Nikolaichuk, M.V. (2010), *Upravlinnia pidpriemstvom: orhanizatsiino-ekonomichni aspekt : monohrafiia* [Enterprise management: organizational and economic aspect: monograph], Vyd-vo KhNU, Khmelnytskyi, Ukraine.
13. Official site of the National Bank of Ukraine (2021), available at: <https://bank.gov.ua/ua/about/structure> (Accessed 17 Jan 2022).
14. Petrenko, L. A. and Treitiak, M. M. (2015), "Assessment of the level of organization of enterprise management", *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, vol. 36, available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/32614721.pdf> (Accessed 17 Jan 2022).
15. Fatkhudinov, R.A. (2009), *Upravlinnia konkurentozdatnistiu orhanizatsii : pidruchnyk* [Managing the competitiveness of the organization: textbook], Vyd-vo "Kondor", Kyiv, Ukraine.
16. Franchuk, V.I. (1997) , *Osnovy menedzhmentu : navch. Posibn.* [Fundamentals of management: textbook], Vyd-vo "Kameniar", Lviv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 19.01.2022 р.