

УДК 338.48

JEL Classification: M11

DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr250708.12>

Шатровський С. О.,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Хмельницький національний
університет, м. Хмельницький

Йохна В. М.,

канд. екон. наук, старший
викладач кафедри маркетингу,
Хмельницький національний
університет, м. Хмельницький

СУТНІСТЬ І ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНО-СТРУКТУРНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ

Організаційно-структурний потенціал підприємства розглядається в економічній теорії як здатність підприємства забезпечувати стійке функціонування та адаптацію до змін зовнішнього середовища шляхом ефективної конфігурації організаційної структури, координації внутрішніх процесів, підтримки комунікацій та інтеграції знань у виробничо-управлінську діяльність. Цей підхід базується на ідеї, що структура підприємства має бути не лише формальною основою розподілу повноважень і відповідальності, а й інструментом мобілізації інтелектуальних, управлінських і виробничих ресурсів для реалізації обраної стратегії діяльності [1; 2].

Зокрема, Р.Нельсон і С.Вінтер у своїй еволюційній теорії фірми зазначали, що організаційна структура сприяє збереженню і передачі рутин, тобто усталених моделей поведінки, які накопичуються в процесі діяльності підприємства та формують основу його організаційного знання [3]. Структура в цьому випадку виступає не лише адміністративним каркасом, а й механізмом збереження колективної пам'яті підприємства. А в концепції динамічних можливостей організаційно-структурний потенціал трактується як спроможність підприємства перебудовувати внутрішні процеси і структури відповідно до змін ринкового середовища, що забезпечує стійкість бізнес-моделі навіть за умов невизначеності [4; 5].

Така спроможність тісно пов'язана з абсорбтивною здатністю підприємства – здатністю розпізнавати, інтегрувати та використовувати зовнішні знання, яка формується завдяки ефективним організаційно-структурним рішенням [6]. Вагоме значення має й здатність підприємства до організаційного навчання. Б.Левітт і Дж.Марч підкреслюють, що структура підприємства визначає баланс між експлуатацією вже наявного досвіду та дослідженням нових можливостей. Надмірна формалізація і централізація можуть пригнічувати інноваційний потенціал [7].

У сучасних наукових дослідженнях чинників організаційної ефективності особливу увагу приділено концепції структурного капіталу, що входить до складу інтелектуального капіталу підприємства і охоплює внутрішні процеси, інформаційні системи, бази даних, процедури та інституціоналізовані знання, які є незалежними від окремих працівників [8]. Ефективність використання структурного капіталу значною мірою зумовлює здатність підприємства до масштабування, цифровізації та гнучкого реагування на виклики ринку.

Водночас, в умовах високої конкуренції за ринки і ресурси важливо розвивати організаційно-структурний потенціал підприємства на засадах економічної результативності, тобто з урахуванням прямого впливу організаційної структури на ключові економічні показники підприємства.

Під економічною результативністю у межах цього дослідження розуміється не просто досягнення підприємством фінансових показників, а комплексна здатність організаційної структури забезпечувати сталу динаміку економічного зростання, підвищення продуктивності, ефективне використання ресурсів, адаптацію до ринкових змін та збереження конкурентоспроможності.

На відміну від терміна *економічна ефективність*, який часто характеризує співвідношення витрат і результатів у короткостроковому вимірі, *економічна результативність* фокусується на досягненні стратегічних цілей підприємства в довгостроковій перспективі та включає: здатність структури генерувати додану вартість; посилення синергії між підрозділами; підтримку інноваційного розвитку; організаційну гнучкість та адаптивність; здатність знижувати трансакційні витрати й втрати від неефективного управління.

Таким чином, економічна результативність організаційної структури є критерієм її доцільності й функціональності в умовах сучасного ринку. Вона дозволяє оцінити, наскільки поточна структура сприяє досягненню цілей підприємства, та визначити напрями її вдосконалення. Як справедливо

зазначає І. Ансофф, "структура організації повинна відповідати стратегії і забезпечувати досягнення її цілей" [1]. Це твердження має особливе значення для сервісних підприємств, де значна частина результативності визначається здатністю гнучко взаємодіяти з клієнтами і швидко адаптуватися до змін їх запитів.

Економічна результативність, таким чином, стає орієнтиром при прийнятті управлінських рішень щодо трансформації організаційної структури, делегування повноважень, впровадження цифрових технологій та створення міжфункціональних команд. Її досягнення вимагає від підприємств впровадження систем управління на основі показників ефективності (performance-based management), що дозволяє синхронізувати організаційні зміни з ринковими умовами, конкурентним середовищем і споживчими очікуваннями. Тому організаційно-структурний потенціал підприємства виступає не лише інфраструктурною основою управління, а й джерелом його стратегічної гнучкості, інноваційності та економічної результативності.

Однак у процесі розвитку організаційно-структурного потенціалу підприємств важливо враховувати структурні бар'єри (перешкоди), які можуть негативно впливати на загальну економічну результативність. В табл.1 ці перешкоди систематизовано з виділенням наслідків їх впливу на економічну результативність підприємств і окреслено основні напрями їх усунення.

Таблиця 1

Вплив організаційно-структурних перешкод на економічну результативність підприємств та шляхи їх подолання

Організаційно-структурні перешкоди	Прояви перешкод	Наслідки для економічної результативності	Шляхи усунення або мінімізації перешкод
Ієрархічна громіздкість та централізація управління	Повільне прийняття рішень	Втрата ринкових можливостей; уповільнення реакції на зміни	Делегування повноважень; впровадження гнучких структур управління (наприклад, кросфункціональні команди)
Функціональна фрагментованість внаслідок зростання гетерогенності	Низька взаємодія підрозділів	Дублювання функцій; неузгодженість дій	Впровадження процесного підходу до управління; створення єдиних міжфункціональних центрів відповідальності

Продовж. табл. 1

Надмірна регламентація	Бюрократизація, обмеження ініціативи	Зниження інноваційної активності, гнучкості	Оптимізація процедур; баланс між стандартизацією та автономією рішень
Нечіткий розподіл відповідальності	Невизначеність щодо відповідальних	Втрата контролю за результатом	Запровадження системи KPI; матричне управління проєктами
Недостатній обмін інформацією	Втрата або затримка даних	Прийняття неякісних рішень	Впровадження цифрових інформаційних систем; регулярні міжрівневі комунікації
Слабка координація стратегічного та оперативного рівня	Розрив між баченням і діями	Неефективна реалізація стратегії	Запровадження системи стратегічного контролю (BSC, OKR); оперативне планування на основі цілей
Інституційна інерція та опір змінам	Формальний підхід до інновацій	Втрата адаптивності, зниження конкурентоспроможності	Формування культури змін; участь персоналу у прийнятті рішень; підтримка лідерства змін

Джерело: систематизовано на основі [2-6].

Організаційно-структурні бар'єри суттєво впливають на економічну результативність сучасних підприємств. Їхнє виникнення зумовлене не лише історичною інерцією управлінських моделей, але й недостатньою адаптацією до сучасних умов конкуренції, цифровізації та мінливих споживчих очікувань. Наявність таких бар'єрів погіршує здатність підприємства до адаптації, знижує ефективність використання його ресурсного потенціалу, перешкоджає реалізації інновацій, зменшує економічну результативність господарювання.

Ключовими втратами результативності, що виникають під впливом цих бар'єрів, є: зниження ефективності комунікацій, уповільнення оперативних і стратегічних рішень, втрата адаптивності, дублювання і неузгодженість дій між підрозділами та зниження інноваційної активності. Аналіз взаємозв'язку між бар'єрами та втратами показав, що більшість із

них мають системний характер і здатні поглиблювати один одного, утворюючи "ефект каскаду" управлінських втрат. Це вимагає комплексного підходу до їх подолання.

Як наголошував Х. Мінцберг, "структура організації повинна забезпечувати баланс між стабільністю та адаптивністю" [9]. І власне розвиток організаційно-структурного потенціалу підприємств повинен відбуватись не як разовий акт оптимізації, а як безперервний процес стратегічної адаптації, в якому ключову роль відіграє здатність до системного усунення бар'єрів і підтримки ефективного внутрішнього функціонування підприємства у динамічному зовнішньому середовищі. Подолання/ мінімізація бар'єрів можливе за використання сучасних підходів до організаційного дизайну, зокрема: впровадження гнучких управлінських структур, цифрових платформ обміну інформацією, процесного та проєктного управління, мотиваційних систем, орієнтованих на результати, а також розвитку культури відкритих змін.

Отже, розвиток організаційно-структурного потенціалу підприємства на засадах економічної результативності має відбуватися з урахуванням прямого впливу організаційної структури на ключові економічні показники підприємства. Це передбачає системну оцінку того, наскільки організаційна конфігурація підприємства сприяє досягненню стратегічних та операційних цілей, ефективному використанню ресурсів, підвищенню продуктивності праці, скороченню транзакційних витрат і, як наслідок, – зростанню доданої вартості.

Список використаних джерел

1. Ansoff H. I. Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York : McGraw-Hill, 1965. 248 p.
2. Stadnyk V. V., Melnychuk N. I. Vplyv heterohennosti na osoblyvosti orhanizatsiinoi vzaiemodii u biznes-modeliakh industrii hostynnosti. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky. 2015. № 6. S. 108–111.
3. Nelson R. R., Winter S. G. An Evolutionary Theory of Economic Change. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1982. 437 p.
4. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18, No. 7. P. 509–533.
5. Stadnyk, V., Krasovska, G., Izhevskiy, P., Tomalia, T., Khomych, L., Matveev, P. (2021). Motivational aspects of development of strategic network partnership in the agroindustrial complex. Agricultural and Resource Economics, 7(2), 77-101. DOI: 10.51599/are.2021.07.02.05.

6. Zahra S. A., George G. Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *Academy of Management Review*. 2002. Vol. 27, No. 2. P. 185–203.
7. Levitt B., March J. G. Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*. 1988. Vol. 14. P. 319–340.
8. Stadnyk, V., Yokhna V., Naskalnyi S. Cheliy T. Formation of an integrated management information system for innovation-oriented enterprises on the basis of marketing management. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 338(1), 395-401. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-59>.
9. Mintzberg H. *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1983. 312 p.