ISSN 2522-1205 (Print); ISSN 2522-1213 (Online)

УДК 65.012.4:65.015.3

Трут О. О.,
olgatrut@ukr.net, ORCID ID: 0000-0003-4131-843X,
Researcher ID: 1771732/olha-trut-olha,
д.е.н., проф., завідувачка кафедри менеджменту, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Саврас І. З.,
i_savras@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-3593-305X,
Researcher ID: HGD-6495-2022,
к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ЕКСПЕРТНОГО ОЦІНЮВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Анотація. *Організаційна структура управління визначає розподіл функцій, повноважень і відповідальності та впливає на узгодженість управлінської взаємодії, інформаційний обмін і оперативність прийняття управлінських рішень. Актуальність дослідження визначається необхідністю комплексного оцінювання структур управління торговельних підприємств з урахуванням характеристик, які мають переважно якісний характер і не можуть бути повною мірою відображені формальними структурними параметрами. Метою статті є обґрунтування методичного підходу до експертного оцінювання організаційних структур управління торговельними підприємствами на основі системи критеріїв, що дає змогу комплексно оцінити їх функціональну відповідність управлінським потребам. У межах підходу сформовано систему з шести критеріїв, згрупованих за трьома змістовими групами: структурною визначеністю управління, функціонуванням управлінських зв'язків та адаптивністю організаційної структури. Обґрунтовано послідовність експертного оцінювання, що передбачає ранжування критеріїв, перевірку узгодженості експертних суджень за коефіцієнтом конкордації Кендалла, визначення вагових коефіцієнтів, оцінювання рівня прояву критеріїв за єдиною шкалою та розрахунок інтегрального показника. Запропоновано показник пріоритетності вдосконалення, який поєднує відносну значущість критерію та величину його резерву вдосконалення, що дає змогу перейти від загального оцінювання організаційної структури управління до визначення характеристик, які потребують першочергової уваги. Визначено взаємозв'язок між інтегральним показником та розподілом загального резерву вдосконалення за окремими критеріями. Показано, що запропонований інтегральний показник характеризує рівень функціональної відповідності організаційної структури управлінським потребам підприємства і не є безпосередньою оцінкою його економічної ефективності. Зроблено висновок, що запропонована методика забезпечує послідовний перехід від експертного визначення значущості характеристик організаційної структури до обґрунтування пріоритетів її вдосконалення. Перспективи подальших досліджень полягають в емпіричній апробації методики за результатами практики менеджменту торговельних підприємств різного масштабу та організаційної побудови, оцінюванні стабільності результатів методики та дослідженні взаємозв'язку між оцінкою організаційної структури управління і показниками управлінської й економічної результативності підприємств.*

Ключові слова: організаційна структура управління, торговельне підприємство, експертне оцінювання, критерії оцінювання, вагові коефіцієнти, інтегральний показник, пріоритетність удосконалення.

Trut O. O.,
olgatrut@ukr.net, ORCID ID: 0000-0003-4131-843X,
Researcher ID: 1771732/olha-trut-olha,
Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Management, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

© Трут О. О., Саврас І. З.

Savras I. Z.,
i_savras@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-3593-305X,
Researcher ID: HGD-6495-2022,
Ph.D, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

A METHODICAL APPROACH TO EXPERT EVALUATION OF ORGANIZATIONAL MANAGEMENT STRUCTURES IN TRADE ENTERPRISES

Abstract. *The organizational management structure determines the distribution of functions, authority, and responsibility and influences the coordination of managerial interaction, information exchange, and the timeliness of decision-making. The relevance of the study is determined by the need for a comprehensive evaluation of organizational management structures in trade enterprises, taking into account characteristics that are predominantly qualitative in nature and cannot be fully captured by formal structural parameters. The purpose of the article is to substantiate a methodical approach to the expert evaluation of organizational management structures in trade enterprises based on a system of criteria that enables a comprehensive assessment of their functional alignment with managerial needs. Within the proposed approach, a system of six criteria is developed and grouped into three interrelated dimensions: structural clarity of management, functioning of managerial relationships, and organizational structure adaptability. A sequence of expert evaluation is substantiated, involving the ranking of criteria, assessment of the consistency of expert judgments using Kendall's coefficient of concordance, determination of weighting coefficients, evaluation of the degree to which the criteria are manifested using a common scale, and calculation of an integral indicator. An improvement priority indicator is proposed that combines the relative significance of a criterion with its improvement potential, thereby enabling a transition from an overall evaluation of the organizational structure to the identification of characteristics requiring priority attention. The relationship between the integral indicator and the distribution of the overall improvement potential across individual criteria is determined. It is shown that the proposed integral indicator characterizes the degree of functional alignment of the organizational structure with the managerial needs of the enterprise and is not a direct measure of its economic efficiency. It is concluded that the proposed method provides a consistent transition from the expert determination of the significance of organizational structure characteristics to the substantiation of priorities for its improvement. Further research prospects include empirical testing of the methodology using data from trade enterprises of different sizes and organizational configurations, assessment of the stability of the method's results, and investigation of the relationship between organizational structure evaluation and indicators of managerial and economic performance of enterprises.*

Keywords: organizational management structure, trade enterprise, expert evaluation, evaluation criteria, weighting coefficients, integral indicator, improvement priority.

JEL Classification: M10, M11, C44
DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-88-12

Постановка проблеми. Організаційна структура управління (ОСУ) визначає розподіл функцій, повноважень і відповідальності та задає характер координації, інформаційної взаємодії й прийняття управлінських рішень [1-3]. Для торговельних підприємств значущість цих характеристик посилюється необхідністю одночасно координувати операційні процеси, взаємодію з клієнтами та різні канали продажу в умовах змін попиту й способів організації діяльності. За таких умов функціональність структури визначається не лише її формальною побудовою, а й здатністю забезпечувати узгодженість управлінських дій, оперативність рішень та адаптацію управлінських зв'язків до змін середовища [4-7].

Водночас оцінювання організаційної структури не може обмежуватися її формальними параметрами. Функціональність структури визначається також якістю розподілу відповідальності, узгодженістю управлінських дій, швидкістю інформаційного обміну, адаптивністю та відповідністю цілям підприємства. Частина таких характеристик не має безпосереднього кількісного виміру, що обмежує можливості їх оцінювання лише за формальними показниками та обґрунтовує використання експертних суджень.

Для торговельних підприємств таке оцінювання потребує методики, яка забезпечує порівнюваність критеріїв, узгодження експертних суджень і комплексне узагальнення результатів без зведення оцінювання лише до формальних параметрів структури. Це зумовлює необхідність систематизації характеристик ОСУ та побудови послідовної процедури їх експертного оцінювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні дослідження організаційної структури управління дедалі частіше виходять за межі розуміння її як формальної системи підпорядкування, акцентуючи увагу на координації, контролі, розподілі управлінських повноважень та адаптації організації

до змін. J. Joseph та M. Sengul, узагальнюючи дослідження організаційного дизайну, виокремлюють чотири перспективи його розгляду, пов'язані з конфігурацією, контролем, упорядкуванням організаційних взаємодій та координацією [1]. M. M. Luciano та співавтори, досліджуючи зміни організаційних структур, акцентують увагу на механізмах адаптації та структурних змін [2]. D. Albert, зіставляючи поширені підходи до трактування організаційної структури, виокремлює її розуміння як конфігурації видів діяльності, представлення процесу прийняття рішень та сукупності юридичних суб'єктів [3]. У сукупності ці дослідження засвідчують багатовимірність організаційної структури та необхідність розглядати її не лише через формальні параметри, а й через характеристики управлінської взаємодії та здатність до структурної адаптації.

Для торговельних підприємств організаційна структура управління розглядається у взаємозв'язку з характеристиками функціонування управлінських і операційних процесів. На матеріалах 287 продуктових магазинів досліджено зв'язок організаційної структури з продуктивністю праці та якістю обслуговування [4]. Аналогічний напрям простежується у дослідженні 308 магазинів іспанської мережі fashion retail, де організаційну структуру також пов'язано з продуктивністю праці та якістю обслуговування [5]. Подальший розвиток цієї проблематики пов'язаний із дослідженням здатності менеджменту організацій адаптувати структуру й операційні процеси до змін середовища [6] та узгодження структурної побудови з управлінськими рішеннями і стратегічними орієнтирами [7]. У вітчизняній науковій літературі представлено методичні підходи до оцінювання організаційних структур та окремих їх характеристик, зокрема централізації й децентралізації управління [8; 9]. Зазначені напрями досліджень охоплюють переважно окремі характеристики організаційної структури або певні аспекти її функціонування, що актуалізує завдання їх системного поєднання в межах єдиної процедури експертного оцінювання.

Методичний аспект оцінювання пов'язаний із необхідністю формалізації характеристик, які складно безпосередньо виміряти кількісно. Для таких завдань використовуються експертні та багатокритеріальні процедури, що дають змогу встановлювати відносну значущість критеріїв, узагальнювати індивідуальні судження та перевіряти їх узгодженість [10; 11]. Застосування таких процедур є особливо важливим для оцінювання організаційної структури, окремі характеристики якої відрізняються за змістом і значущістю для забезпечення управлінського процесу.

Аналіз розглянутих праць засвідчує, що наявні методичні підходи до оцінювання організаційних структур управління торговельних підприємств не охоплюють єдиної процедури, яка поєднувала б оцінювання різних характеристик структури, визначення їх відносної значущості та перевірку узгодженості експертних суджень. Дослідження змісту організаційної структури управління, її адаптивності та зв'язку з результатами діяльності розвиваються поряд із методичними розробками у сфері експертного оцінювання, але залишаються переважно розмежованими за предметом і завданнями. Відтак методичне завдання дослідження полягає у формуванні послідовної процедури експертного оцінювання, яка забезпечує системне поєднання зазначених елементів.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування методичного підходу до експертного оцінювання організаційних структур управління торговельними підприємствами на основі системи критеріїв, що дає змогу комплексно оцінити їх функціональну відповідність управлінським потребам.

Виклад основного матеріалу дослідження. Оцінювання організаційної структури управління має враховувати не лише її формальну побудову, а й те, наскільки вона забезпечує виконання управлінських функцій у досягненні місії організації. Для організаційної структури управління торговельним підприємством значущими є не тільки кількість рівнів управління, характер підпорядкування та склад структурних ланок, а й узгодженість управлінських зв'язків, своєчасність прийняття рішень та здатність структури адаптуватися до змін у діяльності. Такий підхід до оцінювання дає змогу перейти від характеристики формальних параметрів організаційної структури до визначення рівня прояву її функціональних характеристик, що становлять основу запропонованої системи критеріїв [1; 2; 3].

У межах дослідження організаційна структура управління розглядається як сукупність управлінських зв'язків і відносин, що визначають розподіл функцій, повноважень та відповідальності між працівниками й структурними ланками підприємства. Відповідно, предметом оцінювання є не формальна конфігурація структури сама по собі, а рівень її відповідності управлінським потребам конкретного підприємства. Це дає змогу уникнути прямого ототожнення певного типу структури з її ефективністю, оскільки одна й та сама організаційна форма може характеризуватися різним рівнем функціональності залежно від масштабу підприємства, характеру діяльності та способу координації управлінських процесів [1; 3].

З огляду на необхідність систематизації характеристик організаційної структури управління сформовано систему критеріїв її оцінювання, яку згруповано за трьома взаємопов'язаними змістовими групами: структурною визначеністю управління, функціонуванням управлінських зв'язків та адаптивністю структури. Такий поділ дає змогу охопити як внутрішню впорядкованість розподілу функцій і повноважень, так і якість реалізації управлінських процесів та здатність структури реагувати на зміни середовища. Водночас кожен критерій має відображати самостійну характеристику, що дає змогу уникнути змістового дублювання під час комплексного оцінювання. Склад критеріїв та їх зміст наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Система критеріїв оцінювання організаційної структури управління торговельним підприємством

Критерії	Зміст оцінювання
K_1. Чіткість розподілу функцій і відповідальності	Визначеність функцій працівників і структурних ланок, відсутність їх необґрунтованого дублювання, зрозумілість зон відповідальності
K_2. Баланс повноважень і відповідальності	Відповідність наданих працівникам повноважень покладеній відповідальності, обґрунтованість централізації та делегування управлінських рішень
K_3. Узгодженість управлінської взаємодії	Скоординованість дій між працівниками та структурними ланками, чіткість горизонтальних і вертикальних взаємозв'язків
K_4. Якість інформаційного обміну	Своєчасність надходження управлінської інформації, її доступність для відповідальних працівників та повнота інформаційного забезпечення рішень
K_5. Оперативність прийняття управлінських рішень	Швидкість проходження управлінських рішень, відсутність зайвих погоджень та відповідність швидкості реагування управлінським потребам підприємства
K_6. Адаптивність організаційної структури	Здатність структури змінювати розподіл функцій, повноважень і взаємозв'язків відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища

Джерело: розроблено автором.

Запропонована система критеріїв побудована так, щоб розмежувати різні за змістом характеристики організаційної структури. K_1 та K_2 відображають структурну визначеність управління через чіткість розподілу функцій, відповідальності та повноважень. K_3-K_5 характеризують функціонування управлінських зв'язків, зокрема їх узгодженість, якість інформаційного обміну та оперативність прийняття рішень. K_6 відображає адаптивність структури, тобто її здатність змінювати розподіл функцій, повноважень і зв'язків відповідно до нових умов. Такий розподіл критеріїв дає змогу не зводити оцінювання до формальних параметрів, зокрема кількості рівнів ієрархії чи ступеня централізації, а визначати, наскільки організаційна структура відповідає управлінським потребам підприємства [8; 9; 13].

Важливою особливістю запропонованої системи є розмежування характеристик, які можуть бути пов'язаними у практиці управління, але не є тотожними за змістом. Зокрема, чіткий розподіл функцій і відповідальності не забезпечує автоматично належного балансу повноважень, оскільки працівник може відповідати за результат, не маючи достатніх можливостей для його забезпечення. Аналогічно, узгодженість управлінських зв'язків не означає автоматично високої якості інформаційного обміну, а доступність інформації сама по собі не усуває ризику затримок у прийнятті рішень. Водночас оперативність прийняття поточних рішень не визначає здатності структури адаптуватися до змін середовища, оскільки адаптивність передбачає можливість змінювати розподіл функцій, повноважень і взаємозв'язків відповідно до нових умов. Тому критерії K_1-K_6 розглядаються як взаємопов'язані, але самостійні характеристики, що дає змогу уникнути їх змістового дублювання та подвійного врахування під час комплексного оцінювання.

Запропонований методичний підхід передбачає послідовне поєднання процедур, кожна з яких виконує окрему функцію в процесі оцінювання. Спочатку визначається система критеріїв, що задає зміст оцінювання, після чого за результатами експертного ранжування встановлюється відносна значущість кожної характеристики. Узгодженість експертних суджень перевіряється до визначення вагових коефіцієнтів, що дає змогу оцінити надійність їх подальшого узагальнення. Наступне оцінювання критеріїв за єдиною шкалою дає змогу визначити рівень прояву кожної характеристики, а поєднання цих оцінок із ваговими коефіцієнтами – отримати інтегральну оцінку організаційної структури. Завершальним етапом є визначення характеристик, які потребують першочергового вдосконалення. У результаті методика забезпечує послідовний перехід від формування системи критеріїв та визначення їх відносної значущості до комплексного оцінювання організаційної структури й обґрунтування пріоритетів її вдосконалення.

Застосування запропонованого підходу передбачає формування експертної групи, компетентної у питаннях менеджменту торговельних підприємств. До її складу мають входити фахівці з професійним досвідом у сфері менеджменту, організаційного проєктування, управління операційною діяльністю торговельних підприємств, прийняття управлінських рішень. Такий склад дає змогу оцінювати організаційну структуру управління не лише за її формальними характеристиками, а й з урахуванням практики розподілу функцій, повноважень, відповідальності та управлінської взаємодії в системі менеджменту торговельних підприємств.

Чисельність експертної групи має визначатися з урахуванням складності завдання, доступності компетентних фахівців та необхідності отримання різнобічних суджень. Якість експертного

оцінювання при цьому залежить не лише від кількості учасників, а й від їх компетентності, незалежності суджень та дотримання єдиних правил оцінювання. Перед початком процедури експертам має бути надано однаковий опис критеріїв, шкали оцінювання та порядку виконання завдання, а оцінки мають формуватися незалежно одна від одної, що дає змогу зменшити взаємний вплив експертів і створити передумови для подальшої перевірки узгодженості їхніх суджень.

Після формування експертної групи здійснюється ранжування визначених критеріїв за ступенем їх значущості для оцінювання організаційної структури управління. Кожному експерту пропонується присвоїти критеріям ранги від 1 до 6, де ранг 1 відповідає найвищій значущості, а ранг 6 – найнижчій. Результатом ранжування є індивідуальні судження експертів щодо відносної значущості критеріїв, які надалі узагальнюються в межах експертної групи [14].

Для перевірки узгодженості індивідуальних ранжувань пропонується використовувати коефіцієнт конкордації Кендалла (W), який характеризує ступінь узгодженості суджень кількох експертів [12]. Його значення перебуває в межах від 0 до 1: чим ближче W до 1, тим вищою є узгодженість ранжувань. Перевірка узгодженості є необхідною перед узагальненням експертних суджень, оскільки істотні розбіжності між ранжуваннями можуть знижувати обґрунтованість вагових коефіцієнтів критеріїв, визначених на їх основі [10; 11].

У разі недостатньої узгодженості експертних суджень результати ранжування не використовуються для визначення вагових коефіцієнтів. У такому випадку необхідно перевірити зрозумілість формулювань критеріїв та інструкції для експертів і, за потреби, повторити процедуру ранжування. Така послідовність забезпечує обґрунтованість переходу від індивідуальних експертних суджень до узагальнених вагових коефіцієнтів.

Для визначення узагальненого порядку значущості критеріїв на основі індивідуальних рангів експертів розраховується середній ранг кожного критерію, що дає змогу перейти від сукупності індивідуальних суджень до єдиного порядку значущості критеріїв.

$$\overline{R_j} = \frac{1}{m}\sum_{i=1}^{m} R_{ij}, \qquad (1)$$

де $\overline{R_j}$ – середній ранг j-го критерію;

R_{ij} – ранг, наданий і-м експертом j-му критерію;

m – кількість експертів.

Менше значення середнього рангу відповідає вищій значущості відповідного критерію. Середній ранг характеризує лише відносний порядок значущості та не може безпосередньо використовуватися як ваговий коефіцієнт в інтегральній оцінці. Тому для подальшого комплексного оцінювання середні ранги перетворюються на вагові коефіцієнти. З цією метою для кожного критерію визначається показник його значущості як різниця між максимально можливим рангом і середнім рангом:

$$q_j = (n+1) - \overline{R_j}, \qquad (2)$$

де q_j – показник значущості j-го критерію;

$\overline{R_j}$ – середній ранг j-го критерію;

n – кількість критеріїв.

Для забезпечення порівнюваності та використання отриманих значень у комплексній оцінці показники значущості нормуються:

$$w_j = \frac{q_j}{\sum_{j=1}^{n} q_j}, \qquad (3)$$

де w_j – ваговий коефіцієнт j-го критерію;

q_j – показник значущості j-го критерію;

n – кількість критеріїв.

При цьому $\sum_{j=1}^{n} w_j = 1$. Отримані вагові коефіцієнти відображають відносну значущість критеріїв у межах сформованої системи оцінювання, а не абсолютну важливість відповідних характеристик організаційної структури, що дає змогу врахувати різну роль критеріїв під час подальшого розрахунку інтегрального показника.

Після встановлення ваг критеріїв здійснюється безпосереднє оцінювання організаційної структури управління. На цьому етапі визначається не значущість критерію, а рівень прояву відповідної характеристики в організаційній структурі підприємства. Розмежування цих двох оцінок є принциповим: вага відображає відносну значущість критерію в комплексній оцінці, тоді як бальна оцінка характеризує рівень прояву відповідної характеристики. Для цього експертам пропонується оцінити кожен критерій за п’ятибальною шкалою, де нижчі значення відповідають недостатньому рівню прояву відповідної характеристики, а вищі – вищому рівню її прояву. Використання єдиної шкали забезпечує порівнюваність результатів за всіма критеріями та створює основу для їх подальшого кількісного узагальнення.

Одержані бальні оцінки відображають рівень прояву окремих характеристик, які мають різну значущість у межах сформованої системи критеріїв. Для їх подальшого узагальнення середні оцінки нормалізуються та поєднуються з відповідними ваговими коефіцієнтами:

$$I_{\text{ОСУ}} = \sum_{j=1}^{n} w_j x_j, \qquad (4)$$

де $I_{\text{ОСУ}}$ – інтегральна оцінка організаційної структури управління;

w_j – ваговий коефіцієнт j-го критерію;

x_j – нормалізоване значення оцінки j-го критерію;

n – кількість критеріїв.

Для переведення середніх експертних оцінок із п’ятибальної шкали у шкалу від 0 до 1 використовується лінійна нормалізація:

$$x_j = \frac{\overline{x_j} - 1}{5 - 1}, \qquad (5)$$

де $\overline{x_j}$ – середня експертна оцінка за j-м критерієм.

У результаті найнижчий рівень прояву характеристики відповідає значенню 0, а найвищий – значенню 1, що забезпечує порівнюваність оцінок за всіма критеріями незалежно від їхніх вагових коефіцієнтів та створює основу для розрахунку інтегрального показника.

За умови $w_j \geq 0$ та $\sum_{j=1}^{n} w_j = 1$ інтегральний показник також перебуває в межах від 0 до 1.

Значення $I_{\text{ОСУ}}$, наближене до 1, характеризує високий рівень відповідності організаційної структури управлінським потребам торговельного підприємства за сукупністю визначених критеріїв, тоді як значення, наближене до 0, характеризує низький рівень такої відповідності. Інтегральна оцінка не дає змоги визначити, за рахунок яких саме характеристик сформовано отриманий результат, тому її необхідно доповнювати аналізом оцінок окремих критеріїв.

Для визначення конкретних напрямів удосконалення організаційної структури управління враховуються не лише рівень прояву кожного критерію, а й його відносна значущість, що дає змогу виокремити характеристики, які мають недостатній рівень прояву та водночас відіграють істотну роль у загальній оцінці організаційної структури.

Спочатку для кожного критерію визначається величина резерву його вдосконалення як різниця між максимальним значенням нормованої шкали та фактичним значенням оцінки:

$$d_j = 1 - x_j, \tag{6}$$

де d_j – резерв удосконалення за j-м критерієм;

x_j – нормоване значення оцінки j-го критерію.

Що більше значення d_j, то нижчим є рівень прояву відповідної характеристики порівняно з максимальним значенням шкали. Проте для визначення управлінського пріоритету одного лише резерву недостатньо, оскільки критерії мають різну відносну значущість. Тому резерв удосконалення поєднується з відповідним ваговим коефіцієнтом:

$$P_j = w_j(1 - x_j), \tag{7}$$

де P_j – показник пріоритетності вдосконалення j-го критерію;

w_j – його ваговий коефіцієнт;

x_j – нормоване значення оцінки.

Високе значення P_j вказує на критерій, який має значну вагу в оцінюванні та водночас характеризується недостатнім рівнем прояву, а тому потребує першочергової уваги. Низьке значення показника свідчить про менший пріоритет відповідного напряму вдосконалення. При цьому сума показників пріоритетності за всіма критеріями дорівнює $1 - I_{\text{ОСУ}}$, що дає змогу розподілити загальний резерв удосконалення організаційної структури між окремими її характеристиками.

Ранжування критеріїв за значенням P_j дає змогу встановити послідовність напрямів удосконалення організаційної структури управління: вищі значення показника відповідають вищому пріоритету відповідних управлінських заходів. Зміст таких заходів визначається характеристикою критерію, який отримав найвище значення, що забезпечує зв'язок результатів оцінювання з конкретними напрямами організаційних змін.

Запропонована процедура може застосовуватися для оцінювання діючої організаційної структури управління торговельним підприємством, її повторного оцінювання в динаміці, а також порівняння альтернативних варіантів структурної побудови системи менеджменту. За умови збереження незмінними системи критеріїв, шкали оцінювання та порядку розрахунку результати, отримані в різні періоди або для різних варіантів структури, є зіставними. Це дає змогу не лише фіксувати зміни загального рівня відповідності організаційної структури управлінським потребам, а й відстежувати зміни пріоритетності окремих напрямів її вдосконалення.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. У статті обґрунтовано методичний підхід до експертного оцінювання організаційних структур управління торговельними підприємствами, що поєднує систему критеріїв, експертне ранжування, перевірку узгодженості суджень, визначення вагових коефіцієнтів, оцінювання рівня прояву критеріїв та їх інтегральне узагальнення. Запропонована система охоплює структурну визначеність управління, функціонування управлінських зв'язків та адаптивність організаційної структури, що дає змогу комплексно оцінювати її відповідність управлінським потребам підприємства.

Запропонована методика передбачає визначення пріоритетності вдосконалення окремих характеристик організаційної структури управління з урахуванням їх відносної значущості та фактичного рівня прояву. Використання показника $P_j = w_j(1 - x_j)$ дає змогу перейти від узагальненої оцінки до визначення характеристик, які потребують першочергової уваги, а співвідношення $\sum_{j=1}^{n} P_j = 1 - I_{\text{ОСУ}}$ показує розподіл загального резерву вдосконалення між окремими критеріями.

Перспективи подальших досліджень полягають у практичній апробації запропонованої методики за матеріалами практики торговельних підприємств різного масштабу та організаційної побудови, що дасть змогу оцінити стабільність результатів методики за різного складу експертів і характеристик підприємств, а також уточнити окремі її параметри. Окремим напрямом подальших досліджень може бути встановлення взаємозв'язків між результатами оцінювання організаційної структури управління та показниками ефективності торговельних підприємств.

ЛІТЕРАТУРА

1. Joseph J., Sengul M. Organization Design: Current Insights and Future Research Directions. *Journal of Management*. 2025. Vol. 51, Issue 1. P. 249-308. DOI: https://doi.org/10.1177/01492063241271242.

2. Luciano M. M., Watson M. K., Kabra A., Winchester C. C. Why and How Organizational Struc-

tures Change: An Integrative Review and Framework. *Academy of Management Annals*. 2026. Vol. 20, № 1. DOI: https://doi.org/10.5465/annals.2024.0089.

3. Albert D. What do you mean by organizational structure? Acknowledging and harmonizing differences and commonalities in three prominent perspectives. *Journal of Organization Design.* 2024. Vol. 13. P.1-11. DOI: https://doi.org/10.1007/s41469-023-00152-y.

4. Sánchez-Gómez R., Vázquez-Suárez L. Organizational structure and store performance in the grocery retail industry: The moderating role of narcissistic leadership. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2024. Vol. 79, Article. 103796. P. 1-13. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2024.103796.

5. Fernández-Muiños M., Sánchez-Gómez R., Vázquez-Suárez L. The moderating role of servant leadership in the relationship between organizational structure and performance in fashion retailing. *Journal of Fashion Marketing and Management*. 2024. Vol. 29, Issue 1. P. 58-77. DOI: https://doi.org/10.1108/JFMM-05-2023-0138.

6. Asghar J., Kanbach D. K., Kraus S. Toward a multidimensional concept of organizational agility: a systematic literature review. *Management Review Quarterly*. 2026. Vol. 76. P. 885-911. DOI: https://doi.org/10.1007/s11301-025-00497-6.

7. Stanikzai M. E., Mittal E. Strategic alignment of organizational structure based on decisions for sustainable organizational performance: a bibliometric-systematic literature review. *Cogent Business & Management*. 2025. Vol. 12, №. 1. P. 1-31. DOI: https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2560650.

8. Величко Я. І., Гетьман О. О. Оцінка організаційної структури управління підприємством. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. №43. С. 88-114. DOI: https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2024.43.88.

9. Корицька О. І., Кальмук Б. Ю. Децентралізація управління підприємствами: класифікація та оцінка організаційних структур. *Економіка та суспільство.* 2025. №74. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-21.

10. Lukinskiy V., Lukinsky V., Bazhina D. Refining the analytic hierarchy process: A statistical and methodological exploration of expert judgments. *Alexandria Engineering Journal*. 2025. Vol. 125. P. 526-536. DOI: https://doi.org/10.1016/j.aej.2025.04.022.

11. Frish S., Talmor I., Hadar O., Shoshany M., Shapira A. Enhancing consistency of AHP-based expert judgements: A new approach and its implementation in an interactive tool. *MethodsX*. 2025. Vol. 14. Article. 103341. P. 1-12. DOI: https://doi.org/10.1016/j.mex.2025.103341.

12. Шепеленко С. М., Джанджгава Н. В. Ефективність комплаєнс-менеджменту на українських підприємствах: фактори впливу та їх оцінка. *Бізнес Інформ*. 2026. №5. С. 645-653. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-5-645-653.

13. Корсуненко І. Методичні засади оцінки ефективності організаційної структури управління. *Економіка та суспільство.* 2026. Вип. 85. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-97.

14. Franceschini F., Maisano D. A., Mastrogiacomo L. (2024). A proposal for an operational methodology to assist the ranking-aggregation problem in manufacturing. *Research in Engineering Design*. 2024. Vol. 35. P. 373-388. DOI: https://doi.org/10.1007/s00163-024-00437-7.

REFERENCES

1. Joseph, J., Sengul, M. (2025), Organization Design: Current Insights and Future Research Directions, *Journal of Management*, Vol. 51, Issue 1, p. 249-308, DOI: https://doi.org/10.1177/01492063241271242.

2. Luciano, M. M., Watson, M. K., Kabra, A. and Winchester, C. C. (2026), Why and How Organizational Structures Change: An Integrative Review and Framework, *Academy of Management Annals*, Vol. 20, No. 1, DOI: https://doi.org/10.5465/annals.2024.0089.

3. Albert, D. (2024), What do you mean by organizational structure? Acknowledging and harmonizing differences and commonalities in three prominent perspectives, *Journal of Organization Design*, Vol. 13, p. 1-11, DOI: https://doi.org/10.1007/s41469-023-00152-y.

4. Sánchez-Gómez, R. and Vázquez-Suárez, L. (2024), Organizational structure and store performance in the grocery retail industry: The moderating role of narcissistic leadership, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 79. Article 103796, p. 1-13, DOI: https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2024.103796.

5. Fernández-Muiños, M., Sánchez-Gómez, R., Vázquez-Suárez, L. (2024), The moderating role of servant leadership in the relationship between organizational structure and performance in fashion retailing, *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 29, Issue 1, p. 58-77, DOI: https://doi.org/10.1108/JFMM-05-2023-0138.

6. Asghar, J., Kanbach, D. K. and Kraus, S. (2026), Toward a multidimensional concept of organizational agility: A systematic literature review, *Management Review Quarterly*, Vol. 76, p. 885-911, DOI: https://doi.org/10.1007/s11301-025-00497-6.

7. Stanikzai, M. E. and Mittal, E. (2025), Strategic alignment of organizational structure based on decisions for sustainable organizational performance: A bibliometric-systematic literature review, *Cogent Business & Management*, Vol. 12, No. 1, p. 1-31, DOI: https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2560650.

8. Velychko, Ya. I. and Hetman, O. O. (2024), Otsinka orhanizatsiinoi struktury upravlinnia pidpryiemstvom, *Ekonomika transportnoho kompleksu*, № 43, s. 88-114, DOI: https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2024.43.88.

9. Korytska, O. I., Kalmuk, B. Yu. (2025), Detsentralizatsiia upravlinnia pidpryiemstvamy: klasyfikatsiia ta otsinka orhanizatsiinykh struktur, *Ekonomika ta suspilstvo*, № 74, DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-21.

10. Lukinskiy, V., Lukinsky, V. and Bazhina, D. Refining the analytic hierarchy process: A statistical and methodological exploration of expert judgments,

Alexandria Engineering Journal, Vol. 125, p. 526-536, DOI: https://doi.org/10.1016/j.aej.2025.04.022.

11. Frish, S., Talmor, I., Hadar, O., Shoshany, M., and Shapira, A. (2025), Enhancing consistency of AHP-based expert judgements: A new approach and its implementation in an interactive tool, *MethodsX*, Vol. 14, article 103341, p. 1-12, DOI: https://doi.org/10.1016/j.mex.2025.103341.

12. Shepelenko, S. M., and Dzhandzhgava, N. V. (2026), Effectiveness of compliance management at Ukrainian enterprises: Factors of influence and their assessment, *Business Inform*, No. 5, p. 645-653, DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-5-645-653.

13. Korsunenko, I. Methodological principles for assessing the effectiveness of the organizational management structure. Economy and Society. 2026. Issue 85. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-97.

14. Franceschini, F., Maisano, D. A., and Mastrogiacomo, L. (2024), A proposal for an operational methodology to assist the ranking-aggregation problem in manufacturing, *Research in Engineering Design*, Vol. 35, p. 373-388, DOI: https://doi.org/10.1007/s00163-024-00437-7.

Стаття надійшла: 19.09.2026
Стаття прийнята: 17.10.2026
Стаття опублікована: 20.10.2026