

**Міністерство освіти і науки України  
Університет митної справи та фінансів  
Факультет управління  
Кафедра менеджменту ЗЕД**

## **Кваліфікаційна робота магістра**

на тему: **Удосконалення організаційної структури організації**

Виконав: здобувач вищої освіти  
групи М24-1м спеціальності 073  
«Менеджмент»

Бюньятов Азім Ясарович

Керівник к.е.н., доцент Володимир Юрійович  
Єдинак

**ПОДАННЯ**  
**ГОЛОВІ ДЕРЖАВНОЇ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ**  
**ЩОДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

Направляється студент Бюньятов А.Я. групи М24-1м до захисту  
(прізвище та ініціали) (шифр)  
кваліфікаційної роботи за спеціальністю 073 «Менеджмент» на  
тему: Удосконалення організаційної структури організації  
Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.  
Декан факультету \_\_\_\_\_  
(підпис)

**Довідка про успішність**

Бюньятов А.Я. за період навчання на факультеті управління  
(прізвище та ініціали студента)  
з 20\_\_ року до 20\_\_ року повністю виконав навчальний план за напрямом  
підготовки з таким розподілом оцінок за:  
національною шкалою: відмінно \_\_%, добре \_\_%, задовільно \_\_%; шкалою  
ECTS: A \_\_%; B \_\_%; C \_\_%; D \_\_%; E \_\_%.

Провідний фахівець факультету \_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Висновок керівника кваліфікаційної роботи (оцінка в балах з 25 можливих)

Студент \_\_\_\_\_

| № з/п | Характеристики, що оцінюються      | Бали |
|-------|------------------------------------|------|
| 1.    | Рівень професійної підготовки      |      |
| 2.    | Самостійність, ініціативність      |      |
| 3.    | Виконання термінів подання роботи  |      |
| 4.    | Логіка та аналітичні здібності     |      |
| 5.    | Дотримання методичних рекомендацій |      |
|       | Загальна кількість балів           |      |

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_ р.

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу  
Кваліфікаційна робота розглянута. Здобувач Бюньятов А.Я.  
(прізвище та ініціали)

допускається до захисту даної роботи в Державній екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедри менеджменту ЗЕД

\_\_\_\_\_ Ковтун Н.С. \_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_ р.

## **АНОТАЦІЯ**

Бюньяттов А.Я. Удосконалення організаційної структури організації.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня освіти «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2026.

Метою роботи є пропозиції щодо шляхів удосконалення організаційної структури організації. У ході дослідження здійснено аналіз ефективності використання фінансово-економічного потенціалу ТОВ «АЛІЗЕ ГОЛД», а також сформульовано пропозиції щодо удосконалення організаційної структури шляхом упровадження оновленої моделі управління. Зокрема, запропоновано матричну організаційну структуру, впровадження якої сприятиме підвищенню результативності та ефективності діяльності підприємства.

Кваліфікаційна робота складається з трьох розділів, ілюстрована 2 таблицями і 7 рисунками, в процесі написання використано 40 літературних джерел.

Ключові слова: менеджмент, удосконалення, цілісність організації, конкурентоспроможність, ефективне управління.

## **ABSTRACT**

Buniatov A.Y. Improvement of the Organizational Structure of an Organization.

Qualification thesis for obtaining the Master's degree in the specialty 073 "Management". – University of Customs and Finance, Dnipro, 2026.

The purpose of this thesis is to develop proposals for improving the organizational structure of an organization. In the course of the research, the efficiency of using the financial and economic potential of LLC "ALIZE GOLD" was analyzed, and recommendations for improving the organizational structure through the implementation of an updated management model were formulated. In particular, a matrix organizational structure is proposed, the implementation of which is expected to enhance the effectiveness and overall performance of the enterprise.

The qualification thesis consists of three chapters and is illustrated with 2 tables and 7 figures. A total of 40 literary sources were used in the research process.

Keywords: management, improvement, organizational integrity, competitiveness, effective management.

## ЗМІСТ

|  |           |
|--|-----------|
| <u>ВСТУП.....</u>  | <u>3</u>  |
| <u>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ</u><br><u>ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ.....</u>                                    | <u>6</u>  |
| <u>1.1. Сутність організаційної структури</u><br><u>організації.....</u>   | <u>6</u>  |
| <u>1.2. Методи формування організаційної структури</u><br><u>організації.....</u>  | <u>12</u> |
| <u>1.3. Основні проблеми, пов'язані з організаційною структурою</u><br><u>організації.....</u>   | <u>23</u> |
| <u>РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ</u><br><u>СТРУКТУРИ ТОВ «АЛІЗЕ ГОЛД».....</u>  | <u>31</u> |
| <u>2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ</u><br><u>«АЛІЗЕ ГОЛД».....</u>   | <u>31</u> |
| <u>2.2 Формування організаційної структури ТОВ «АЛІЗЕ</u><br><u>ГОЛД».....</u>   | <u>37</u> |
| <u>2.3 Аналіз ефективності організаційної структури ТОВ «АЛІЗЕ</u><br><u>ГОЛД».....</u>  | <u>40</u> |
| <u>РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ</u><br><u>ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТОВ «АЛІЗЕ ГОЛД».....</u>                                    | <u>43</u> |
| <u>3.1. Комплекс пропозицій щодо удосконалення</u><br><u>організаційної структури ТОВ «АЛІЗЕ</u><br><u>ГОЛД».....</u>                      | <u>43</u> |
| <u>3.2. Стратегічні напрямки удосконалення організаційної структури</u><br><u>ТОВ «АЛІЗЕ ГОЛД».....</u>                                    | <u>47</u> |
| <u>3.3 Оцінка ефективності реалізації пропозицій щодо удосконалення</u><br><u>організаційної структури ТОВ «АЛІЗЕ</u><br><u>ГОЛД».....</u> | <u>55</u> |
| <u>ВИСНОВОК.....</u>   | <u>58</u> |
| <u>СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ.....</u>  | <u>61</u> |

## ВСТУП

Актуальність теми – процес формування та розвитку організаційної структури підприємства передбачає впровадження комплексу заходів з її вдосконалення, спрямованих на налагодження ефективної взаємодії між керівництвом і персоналом, удосконалення управлінських механізмів та оптимізацію діяльності на всіх рівнях управління. Організаційна структура виступає ключовим елементом системи управління компанією, оскільки відображає її стратегічні цілі, функціональний розподіл, управлінські процеси, а також визначає повноваження та відповідальність менеджерів.

В умовах економічної нестабільності трансформація управлінської структури може стати важливим чинником забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства шляхом раціонального використання ресурсів, скорочення витрат і підвищення здатності до адаптації до змін зовнішнього середовища. Незалежно від причин проведення реорганізації, її основною метою має бути розширення управлінських повноважень керівників нижчих рівнів та зростання виробничо-економічної самостійності структурних підрозділів.

Водночас усвідомлення та вирішення проблем, пов'язаних з ефективністю та якістю праці в нових умовах господарювання, ускладнюється впливом негативних макро- та мікроекономічних факторів. Це зумовлює необхідність своєчасного аналізу соціально-трудоких відносин у колективі, а також розроблення й упровадження оптимальних моделей їх удосконалення та регулювання.

Результативне вдосконалення бізнес-процесів потребує чіткого стратегічного бачення, визначення цілей, формування ефективної організаційної структури та створення сприятливих умов для ухвалення управлінських рішень і оцінювання результатів діяльності. Важливим завданням для сучасних компаній є вибір такої організаційної структури, яка найбільш повно відповідає їхнім стратегічним цілям і завданням з

урахуванням поточних і прогнозованих умов ведення бізнесу, а також впливу внутрішніх і зовнішніх факторів реалізації стратегії.

Організаційна структура управління повинна, перш за все, відповідати цілям, завданням і діяльності конкретної компанії і завжди повинна бути оформлена відповідно до певних стандартів і орієнтирів. Організаційна структура є однією з основних складових загальної структури управління і відображає виробничо-економічні відносини, що сприяють формуванню підприємства. Вимоги та недоліки дослідження, а також більшою мірою теоретичні та практичні потреби у вирішенні труднощів побудови оптимізованої організаційної структури підприємства зумовили вибір теми, мети та завдань даної роботи.

Науковий пошук інформації з управлінського менеджменту, організаційної структури управління та стратегічного менеджменту базується на теоретичних та фундаментальних теоріях професійного менеджменту: Баценко Л.М. [1, с. 22], Вільгуцька Р.Б. [2, с. 169], Кощій О.В. [3, с. 70], М.І. Максимівна [4], Г. Хофстеде [5]. Та інші.

Мета і завдання роботи – метою роботи є розробка теоретичної позиції та методичних рекомендацій щодо формування та реалізації удосконаленої організаційної структури організації.

Для досягнення поставленої мети в роботі окреслені такі завдання, як:

- Позначення сутності організаційної структури організації;
- Виявлено методи формування організаційної структури організації;
- Дослідити основні проблеми, пов'язані з організаційною структурою організації;
- Надати організаційно-економічну характеристику діяльності;
- Оцінити формування організаційної структури;
- Проаналізувати ефективність організаційної структури;

- Навести комплекс пропозицій щодо удосконалення організаційної структури;
- Проаналізувати стратегічні напрямки удосконалення організаційної структури;
- Оцінювати ефективність реалізації пропозицій щодо удосконалення організаційної структури.

Об'єкт дослідження – Об'єктом дослідження є система управління ТОВ «АЛІЗЕ ГОЛД» у процесі його господарської діяльності.

Предмет дослідження – предметом дослідження є теоретичні засади, методи та практичні аспекти удосконалення організаційної структури управління ТОВ «АЛІЗЕ ГОЛД» з метою підвищення ефективності його діяльності.

Методи дослідження – методологічною основою кваліфікаційної роботи є загальна економічна теорія, основні положення вітчизняних і зарубіжних вчених про організаційну структуру та наукові результати в галузі управління нею. У процесі написання роботи використовувався загальнонауковий метод вивчення поставлених питань. Теоретичне узагальнення - уточнення ідеї удосконалення організаційної структури в сучасній соціально-економічній ситуації; систематичний і статистичний розгляд - вивчення, групування і визначення впливу організаційної структури на діяльність підприємства.

Практична цінність отриманих результатів – практична цінність отриманих результатів щодо основних факторів організаційної структури та удосконалення організаційної структури підприємств полягає в закладенні основ для вирішення завдань, пов'язаних з удосконаленням та функціонуванням організаційної структури управління організацією.

Інформаційна база – інформаційною базою є матеріали та звіти організації ТОВ «АЛІЗЕ ГОЛД», результати власних досліджень.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1. Сутність організаційної структури організації

Структура управління розглядається як інституційний механізм, що забезпечує узгодженість і цілісність усіх бізнес-процесів підприємства [1, с.23]. Організаційна структура управління бізнесом охоплює систему субординації, рівень згуртованості, характер взаємодії та розподіл трудових функцій між підрозділами й суб'єктами управління. Вагоме значення у цьому контексті мають формування ділових відносин і встановлення владно-управлінських зв'язків. Для розроблення найбільш ефективної організаційної моделі управління в будь-якій сфері бізнесу необхідно проаналізувати ключові форми та способи його функціонування.

Організаційна структура підприємства є офіційно оформленим документом, що відображає будову підприємства, механізми досягнення стратегічних і тактичних цілей, а також взаємозв'язки між його структурними одиницями та підрозділами. Основою розподілу обов'язків і повноважень — від виконавчого персоналу до вищого керівництва — є два базові типи організаційних структур управління: вертикальна (ієрархічна) та горизонтальна (мережева). Загалом організаційна структура виступає ключовою формою реалізації управління підприємством, відображаючи його цілі, функції й управлінські процеси, а також визначаючи діяльність менеджерів і розмежування відповідальності між ними. Зокрема, розгорнуте визначення організаційної структури організації дається А. О. Вінницької і трактує її як динамічний формальне та неформальне розподілення завдань, повноважень і відповідальності, який постійно відтворюється у відносинах між людьми, схильне до суттєвих змін, встановлюючи ефективність, зв'язки і відносини між членами команди [7]. У другій частині автори розглядають

організаційну схему організації як упорядковане співтовариство організацій, що управляють підприємницькою діяльністю, і як окрему групу, як спільність або підпорядковану групу організаційних одиниць і менеджерів, що виконують різні функції управління бізнесом.

Отже, організаційна структура управління є багаторівневою ієрархічною системою взаємопов'язаних підрозділів і управлінських ланок різних рівнів, функціонування якої спрямоване на налагодження комунікацій між ними та забезпечення результативності управлінських процесів [6, с. 733]. Підприємство формується й розвивається завдяки узгодженій взаємодії його внутрішніх елементів, а також через їхню постійну взаємодію із зовнішнім середовищем.

У практиці є два види управління, вертикальні та горизонтальні організаційні структури. Вертикальні структури характеризуються багаторівневістю та обмеженою деталізацією управлінських функцій. До основних переваг такого типу управління належать чітка система контролю, високий рівень керованості, а також налагоджена комунікація між керівниками й підлеглими. Визначальною рисою вертикальної організаційної структури є централізація влади, що проявляється у зосередженні основних управлінських повноважень в одній посадовій особі (генерального директора) або колегіального органу управління (ради директорів). Саме цей тип структури широко застосовується в діяльності великих компаній, органів державної влади, а також у сфері транспорту й зв'язку [2, с. 171.]. Класичним прикладом вертикальної структури управління є держава.

До основних переваг вертикальної організаційної структури управління належать узгодженість елементів у межах управлінської системи, простота здійснення контролю та управлінського впливу, а також можливість реалізації середньо- й довгострокового планування. Водночас зі зростанням масштабів організації спостерігається уповільнення процесу ухвалення управлінських рішень. Обмеження ініціативи з боку підлеглих

призводить до підвищення рівня стандартизації бізнес-процесів, а збільшення розмірів підприємства зумовлює зростання навантаження на управлінський персонал у всіх структурних підрозділах. Це пов'язано з тим, що для прийняття обґрунтованих рішень необхідно працювати з великим обсягом інформації, що відноситься до нижчих рівнів ієрархії. Нижній рівень вертикальної структури управління представлений рядовими співробітниками, які ні перед ким не підпорядковуються і не володіють широкими повноваженнями або статусом. Вони складають основну масу організації і не володіють сильною владою, але мають значний вплив на кінцевий результат [8, с. 88].

До нижчих ланок управління відносяться, наприклад, члени робочого комітету, менеджери з продажу та офіціанти в ресторанах. Це люди, які краще розуміють виробничі вимоги організації та вимог клієнтів, але не мають впливу на рішення щодо якості. Дійсно, верхній рівень вертикальної структури менше, і саме менеджери і керівники організації мають більше повноважень [3, с. 71]. Вони несуть найбільшу відповідальність за тактичні рішення, контролюють всі елементи бізнесу на нижчих рівнях, мають найбільше навантаження. Між базовим рівнем і вершиною вертикальної структури управління знаходяться середні рівні управління (бригадири, начальники відділів, начальники відділів і старші адміністратори). Будучи невід'ємною частиною структури, середній рівень має певну широту як за рангом, так і за повноваженнями і може безпосередньо впливати на якість і авторитет нижчих рівнів структури. Кількість шарів між основним і верхнім шарами керуючої структури визначає висоту так званої ієрархії. Чим більше організація, тим більше число середнього і нижчого рівнів і тим більше «висота» ієрархії.

Ієрархічні організації є найбільш показовими прикладами високих за рівнем управлінської ієрархії підприємств, тоді як суб'єкти господарювання з одним або двома підлеглими характеризуються мінімальною організаційною «висотою» [9]. Зі зростанням кількості управлінських рівнів

підвищується ступінь формалізації діяльності організації, що проявляється у запровадженні чітких регламентів і критеріїв для кожного бізнес-процесу, а також у визначенні меж компетенції й відповідальності працівників.

Горизонтальна організаційна структура управління, або холархія, є відносно новим підходом, який набуває дедалі більшого поширення у світовій управлінській практиці [10, с. 203]. Її ключовими засадами є функціонування самоорганізованих команд, відсутність жорсткої ієрархії та децентралізація управління окремими структурними підрозділами. Така модель сприяє прискоренню ухвалення управлінських рішень, зменшенню ролі й чисельності менеджерів середньої ланки, а також істотному скороченню бюрократичних процедур. У практичному вимірі це означає зростання ініціативності рядових працівників і розширення їхнього впливу на управлінські процеси, тоді як керівники зосереджуються переважно на формулюванні тактичних завдань.

У реальній діяльності підприємств організаційна структура управління зазвичай поєднує елементи як вертикального, так і горизонтального типів, при цьому домінуючими, як правило, залишаються вертикальні зв'язки. Найбільш поширеними в управлінській практиці є лінійна, функціональна та матрична структури управління.

Лінійна організаційна структура управління є класичною формою вертикальної ієрархії, за якої кожен працівник підпорядковується виключно своєму безпосередньому керівнику, який несе відповідальність за результати діяльності підпорядкованого підрозділу перед вищим керівництвом [11, 831]. У межах такої структури один керівник виконує всі адміністративні та спеціалізовані управлінські функції щодо своїх підлеглих. До основних переваг лінійної структури належать її зрозумілість для керівників і виконавців, послідовність управлінських рішень, підвищений рівень відповідальності керівника за результати роботи очолюваного колективу, оперативність ухвалення рішень, а також чіткість

у постановці завдань і персональна відповідальність за кінцеві результати діяльності [12, с. 195].

Розглянемо лінійну структуру управління (рис.1.1).

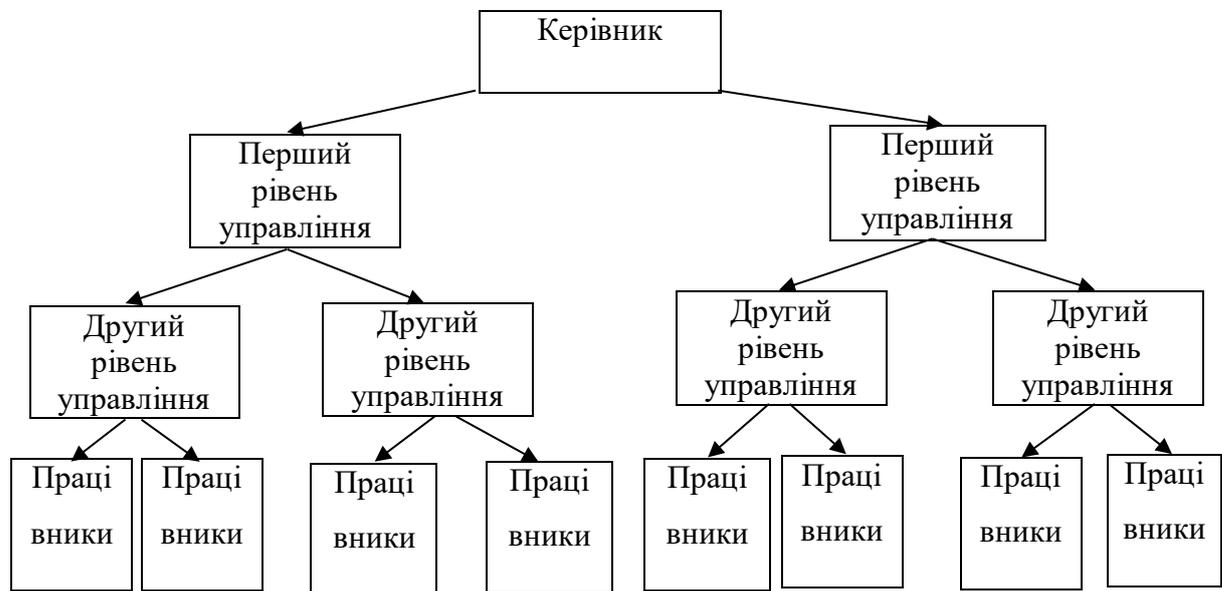


Рис.1.1. Лінійна організаційна структура. (Складено автором)

До недоліків лінійної організаційної структури управління належать підвищені вимоги до управлінського персоналу, оскільки керівники змушені володіти широким спектром знань, навичок і компетенцій у різних управлінських функціях та видах діяльності, що обмежує їхню здатність ефективно керувати організацією. Значним недоліком також є інформаційне перевантаження менеджерів, зростання обсягу документообігу, а також збільшення кількості комунікацій із підлеглими, керівництвом і суміжними організаціями. Крім того, керівники часто не мають достатньої спеціалізованої експертизи в окремих управлінських функціях і не завжди спроможні відповідати зростаючим вимогам сучасного виробництва. Така структура є доцільною за умов виконання простих, одноманітних завдань і можливості постійного контролю з боку керівника, що робить її прийнятною переважно для малих і середніх підприємств.

У межах функціональної організаційної структури управління фахівці одного профілю об'єднуються у спеціалізовані підрозділи:

працівники служби збуту — у відділ продажів, бухгалтери — у фінансовий підрозділ тощо [13]. Особливістю цього типу структури є те, що функціональні підрозділи відповідають за реалізацію тактичних рішень, тоді як формування стратегії та напрямів удосконалення здійснюється, зокрема, маркетинговими службами. За визначенням нідерландського науковця Г. Хофстеде, управлінський підрозділ у такій системі виступає як «острів у функціональному морі», керівники якого відповідають виключно за тактику та маркетингову політику відповідної служби [5]. Перевагою функціональної структури є вищий рівень якості управлінських рішень завдяки вузькій спеціалізації працівників, а також зниження навантаження на вищий управлінський рівень. Така структура є ефективною за умов стабільного зовнішнього середовища, значної чисельності персоналу та високої потреби в професійному управлінні. Водночас у чистому вигляді функціональна структура майже не застосовується в реальному бізнесі, оскільки суперечить принципу узгодженості та єдності управління. Найчастіше вона використовується в організаціях, що здійснюють один домінуючий вид діяльності, де координацію між підрозділами можна мінімізувати. Разом із тим функціональним структурам притаманні істотні недоліки, зокрема функціональна обмеженість мислення, надмірне розростання підрозділів, міжфункціональна конкуренція та складна багаторівнева ієрархія управління. Практика засвідчує, що застосування функціональних структур у невиробничій сфері супроводжується значними управлінськими ускладненнями.

Матрична організаційна структура управління передбачає горизонтальне управління планами та програмами, кожна з яких може включати декілька взаємопов'язаних елементів. Такий тип структури широко застосовується у великих міжнародних компаніях, зокрема в аерокосмічній, авіаційній, хімічній і фармацевтичній галузях, а також у банківському та страховому секторах, торговельних корпораціях, консалтингових компаніях і науково-дослідних установах [14, с. 127].

Матрична структура зарекомендувала себе як ефективна форма організації управління в умовах реалізації складних інноваційних проєктів і наукоємних виробництв. Це свідчить про необхідність урахування під час проєктування організаційної структури таких чинників, як масштаби діяльності підприємства, наявність філій, адміністративне навантаження, а також динаміка ринкових умов, включаючи рівень конкуренції, цінові коливання та інтереси споживачів.

Ієрархічні організаційні структури управління орієнтовані на досягнення чітко визначених цілей діяльності підприємства [4]. Водночас ухвалення управлінських рішень передбачає ґрунтовний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації з вибором найбільш доцільних сценаріїв розвитку. В умовах економічної нестабільності або кризових явищ реструктуризація системи управління спрямовується на забезпечення виживання підприємства шляхом підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізації витрат і поглиблення адаптації до змін зовнішнього середовища. Незалежно від причин трансформації, ключовою метою має залишатися розвиток управлінських компетенцій керівників нижчого рівня та розширення операційної й економічної автономії структурних підрозділів. На практиці це означає активніше залучення персоналу до виявлення та вирішення організаційних проблем, а також оцінювання не лише економічних і соціальних результатів запровадження нової структури, але й таких параметрів, як швидкість обробки інформації та доступність даних для ухвалення управлінських рішень. Використання інформаційних технологій у цьому процесі сприяє не тільки розв'язанню управлінських проблем, а й спрощенню механізмів прийняття та реалізації управлінських рішень завдяки формуванню ефективної двосторонньої системи управління.

## 1.2. Методи формування організаційної структури організації

Успішне створення бізнесу вимагає прийняття обґрунтованих бізнес-рішень щодо стратегії вдосконалення діяльності підприємства, чіткого формулювання цілей, побудови раціональної організаційної структури та системної оцінки ефективності функціонування, а також створення належних умов для реалізації прийнятих управлінських рішень [15, с. 236]. У цьому контексті організаційна структура виступає ключовим елементом системи управління, який забезпечує взаємозв'язок між стратегічними цілями підприємства та практичною реалізацією управлінських функцій.

Однією з основних проблем сучасного бізнесу є вибір найбільш доцільної організаційної структури, яка б максимально відповідала цілям і завданням підприємства, враховувала як поточні, так і перспективні умови ведення господарської діяльності, а також внутрішні й зовнішні фактори реалізації стратегії розвитку. Організаційна структура відображає систему взаємозв'язків, ієрархію управління між різними рівнями та ланками менеджменту і водночас створює передумови для ефективного функціонування підприємства та формування його економічних результатів.

Насамперед організаційна структура повинна відповідати цілям, завданням і основним напрямам діяльності підприємства, які, як правило, мають формалізований характер і формуються відповідно до визначених критеріїв та стратегічних орієнтирів. Вона є однією з базових складових загальної системи управління підприємством і відображає виробничо-господарські відносини, що складаються в процесі його функціонування. Саме через організаційну структуру забезпечується координація дій персоналу, розподіл відповідальності та повноважень, а також ефективна реалізація управлінських рішень.

У науковій літературі значна увага приділяється питанням проектування та удосконалення організаційних структур підприємств. Зокрема, у працях Кузьміна О.Є. та Мельника О.Г. розглядаються етапи, методи та інструменти формування організаційних структур з урахуванням

стратегічних цілей підприємства, галузевої специфіки та умов зовнішнього середовища [16, с. 129]. Автори наголошують, що організаційна структура повинна бути динамічною, адаптивною та здатною до трансформації відповідно до змін у стратегії розвитку підприємства.

Водночас удосконалення стратегічного управління підприємством не є самоціллю, а виступає важливим фактором досягнення довгострокових тактичних цілей, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності конкретного суб'єкта господарювання [17, с. 352]. Стратегічне управління створює основу для прийняття тактичних рішень, які забезпечують ефективну реалізацію обраної стратегії в коротко- та середньостроковій перспективі.

В умовах нестабільності та незавершеності трансформаційних процесів в економіці України формування ефективного тактичного управління на підприємствах відбувається в досить специфічних умовах. Це значною мірою обмежує можливості прямого перенесення західних моделей управління без їх адаптації до національних економічних, інституційних і соціальних реалій. Українські підприємства змушені поєднувати елементи класичних управлінських підходів із гнучкими інструментами адаптації до мінливого бізнес-середовища.

Зарубіжна економічна література містить значну кількість теоретичних концепцій і практичних моделей, які розкривають сутність конкурентних стратегій підприємств, пояснюють фактори формування стійких конкурентних переваг та визначають інструменти й механізми, за допомогою яких компанії зміцнюють свої позиції на ринку [18, с. 133]. Як правило, основна увага в цих дослідженнях приділяється ролі тактичного менеджменту в загальній системі управління організацією, а також методам і засобам забезпечення ефективної реалізації стратегії.

В Україні, з огляду на зазначені умови, управління бізнесом часто орієнтоване переважно на досягнення короткострокових цілей, серед яких домінуючою є максимізація прибутку в найкоротші терміни. Для малих і

середніх підприємств така орієнтація зумовлена відсутністю впевненості у здатності втриматися на ринку в умовах нестабільного економічного середовища у середньо- та довгостроковій перспективі (2–5 років). Для великих компаній проблемою часто є відсутність чітко сформульованої та послідовно реалізованої стратегії розвитку.

До причин такої ситуації належать наявність неринкових конкурентних переваг у короткостроковій перспективі, зокрема протекціонізм з боку впливових структур, який може бути втрачений у разі зміни політичної кон'юнктури; існування ринкових монополій, особливо в «важких» галузях із високими фінансовими бар'єрами входу, у сферах технологій, спеціалізації та менеджменту. За таких умов монопольне становище може зберігатися протягом тривалого часу без необхідності впровадження інновацій або пошуку більш ефективних управлінських рішень [19, с. 119].

Успіх будь-якої фірми значною мірою залежить від її здатності ґрунтовно досліджувати ринок, власну позицію на ньому, а також такі ключові параметри, як асортимент продукції, ціноутворення, час виходу на ринок і канали збуту. Вирішальне значення має те, наскільки тактика підприємства є продуманою, узгодженою та адаптованою до реальних умов господарювання. Економічна тактика ґрунтується на припущенні, що обрані економічні інструменти й управлінські рішення дозволять ефективно досягти поставлених цілей.

Розробка однієї або кількох стратегій значною мірою залежить від організаційного рівня стратегічного розвитку підприємства. Вибір тактики полягає в інтеграції функцій прийняття управлінських рішень і конкурентної боротьби в єдину систему. Узгодженість дій і підходів відображає поточну тактику організації, тоді як обговорення нових інструментів та управлінських підходів створює передумови для коригування або трансформації стратегії розвитку.

Добре сформоване тактичне бачення дозволяє підприємству підготуватися до майбутніх викликів, обрати оптимальний довгостроковий напрям розвитку та визначити готовність топ-менеджменту зайняти чітку й обґрунтовану позицію на ринку. Формування стратегії, у свою чергу, є однією з найважливіших функцій управління бізнесом [20, с. 253].

Продуктивність сучасного управління бізнесом безпосередньо залежить від того, наскільки якісно менеджери розробляють і реалізують стратегії. Практика свідчить, що одні керівники формують сильні стратегії, але не забезпечують їх ефективної реалізації, тоді як інші досягають значних результатів завдяки успішному виконанню навіть посередніх стратегічних рішень. Для максимізації прибутку та зміцнення конкурентних позицій підприємства менеджмент повинен поєднувати розробку обґрунтованої стратегії з її послідовною та результативною реалізацією. Якщо певна тактика надає організації стійку перевагу над конкурентами, доцільно зберігати її як елемент стратегічної конфіденційності.

Є дві основи, які є «за» і «проти» чіткого формулювання стратегії. Такими основами є [17, с. 132]:

- Спеціалізація контролю, включаючи виконання завдань вищого рівня в кожному структурному підрозділі.
- Централізоване і децентралізоване управління через розподіл організаційної влади.

Це означає, що централізоване управління здійснюється тільки на вищому рівні, в той час як децентралізоване управління розподіляється на більш низькі рівні.

- Структурні підрозділи на всіх рівнях управління поділяються зверху вниз, утворюючи ієрархічну систему управління.
- Кожен елемент структури повинен виконувати свої обов'язки відповідно до покладених на нього ролей, відповідальності та обов'язків.
- Функції тактичного та оперативного управління розділені.

Рекомендації по декільком етапам формування організаційної структури на підприємстві, а саме:

- 1) Визначення бізнес-цілей;
- 2) Виявлення та аналіз факторів і впливів;
- 3) Впровадження моделі управління бізнесом;
- 4) Розробка модельного дерева цілей і функцій управління;
- 5) Розробка методів управління організаційною структурою.

У процесі удосконалення діяльності підприємства доцільно керуватися чітко сформульованими тезами, оскільки саме вони формують концептуальну основу управлінських рішень. Тому початковим етапом є визначення цілей — ключових і критично важливих орієнтирів, реалізація яких матиме істотний вплив на подальший розвиток організації [21, с. 145]. Цілі виконують координуючу, мотиваційну та контрольну функції, забезпечуючи узгодженість дій усіх підрозділів підприємства та спрямованість управління на досягнення запланованих результатів.

Специфіка бізнесу зумовлює формування цілей на різні часові горизонти, а саме короткострокові, середньострокові та довгострокові. Короткострокові цілі, як правило, орієнтовані на оперативне реагування на зміни ринкового середовища та забезпечення поточної ефективності діяльності. Середньострокові цілі спрямовані на стабілізацію позицій підприємства, удосконалення внутрішніх процесів та підвищення результативності управління. Довгострокові цілі відображають стратегічне бачення розвитку організації, визначають її місію, конкурентні переваги та перспективи зростання. Поставлені цілі мають бути конкретними, перспективно орієнтованими, взаємопов'язаними та доступними для розуміння персоналом, що сприятиме досягненню максимального ефекту від управлінських рішень і покращенню загальних результатів діяльності підприємства.

Обрана тактика значною мірою визначається стратегічними перспективами розвитку організації, оскільки між організаційною

структурою управління та стратегією її діяльності існує тісний і взаємозалежний зв'язок. Стратегія визначає загальний напрям розвитку підприємства, тоді як організаційна структура виступає інструментом її практичної реалізації. Невідповідність між стратегією та структурою управління призводить до зниження ефективності управлінських рішень, дублювання функцій або втрати контролю над окремими процесами.

На другому етапі удосконалення здійснюється аналіз прямого й опосередкованого впливу зовнішнього середовища, зокрема економічних, політичних, правових, соціокультурних і технологічних чинників, а також ситуації на ринку праці. Метою цього етапу є виявлення можливостей і загроз, які формуються поза межами підприємства, а також оцінювання факторів, що можуть суттєво впливати на його функціонування та стратегічний розвиток. Особливе значення має аналіз нестабільності зовнішнього середовища, що вимагає від підприємств гнучкості організаційної структури та здатності швидко адаптуватися до змін.

Третій етап передбачає дослідження сукупності показників, які визначають ефективність діяльності організаційної структури, зокрема продуктивності праці, рівня витрат на управління, швидкості прийняття управлінських рішень, якості комунікацій між підрозділами та ступеня відповідальності персоналу. На основі отриманих результатів розробляється модель управління бізнесом, найбільш адаптована до особливостей конкретного підприємства, його масштабів, галузевої специфіки та стратегічних цілей.

На четвертому етапі здійснюється детальний аналіз чинної організаційної структури з метою формування ієрархії цілей (дерева цілей) нової або вдосконаленої системи управління. Побудова дерева цілей дозволяє встановити логічний зв'язок між стратегічними, тактичними та операційними цілями, а також забезпечує узгодженість дій на всіх рівнях управління підприємством.

Розроблення стратегії вдосконалення бізнесу надає підприємству можливість визначити пріоритетні напрями діяльності на ринку з урахуванням умов зовнішнього середовища та їх потенційних змін, оцінити рівень конкурентоспроможності й наявні тактичні конкурентні переваги, сформулювати цілі, що відображають глобальну мету функціонування організації. Крім того, стратегія дозволяє окреслити необхідні ресурси та джерела їх залучення, що забезпечує умови для ефективної практичної реалізації обраних управлінських рішень.

На сьогодні основні підходи до тактичного планування українських підприємств значною мірою ґрунтуються на запозиченні розробок зарубіжних учених і практичному досвіді американських, японських та європейських компаній, що зумовлено недостатнім рівнем розвитку вітчизняної теоретико-методологічної бази у цій сфері. Найбільш поширеними та впливовими моделями тактичного управління є системи, сформовані у США та Японії.

Особливо привабливими вважаються методики американських компаній, які практикують тактичне управління вже понад 30 років. У великих корпораціях створюються спеціалізовані структури управління для формулювання та реалізації стратегій, що функціонують паралельно з традиційною організаційною структурою. Основним елементом такої системи є GCC (центр тактичного управління), у межах якого здійснюється координація діяльності виробничих одиниць відповідно до спільності ринків збуту, схожості продукції, наявності джерел постачання та рівня конкурентного протистояння.

Стратегія американських компаній передусім спрямована на прискорення окупності інвестицій, зростання прибутковості бізнесу та збільшення акціонерної вартості. Водночас японські системи тактичного планування є більш довгостроково орієнтованими та комплексними. У тактичному управлінні японських компаній значна увага приділяється не лише самому плану, а й процесу формування цілей, що лежать в основі

стратегічного розвитку. Тактичне планування в Японії спрямоване на збільшення частки ринку, підвищення ролі інновацій та зростання частки нової продукції у загальному обсязі виробництва. Як наслідок, японські компанії активно застосовують продуктові, ринкові, маркетингові, інноваційні, конкурентні та експортні стратегії [22, с. 62].

Тактична проблематика українських підприємств має бути орієнтована не стільки на швидку окупність інвестицій чи зростання ринкової вартості, скільки на подолання наслідків економічної нестабільності, мінімізацію ризиків кризових явищ і забезпечення стійкості функціонування. Лише успішний розвиток і впровадження сучасних методів та підходів до тактичного планування з урахуванням національних особливостей і ризиків кризових ситуацій здатні забезпечити стабільну роботу підприємств і сформувані позитивні перспективи їх подальшого зростання.

Раціональність формування стратегії та реалізації тактичного управління в практиці вітчизняних підприємств зумовлена тим, що [10, с. 203]:

- Тактика відображає систему цінностей, погляди вищого керівництва компанії, бачення майбутнього і допомагає зорієнтувати персонал в потрібному напрямку.

- Раціональна структура економіки - це система, в якій кооперація виробництва і його послуг (інститутів, ресурсів, грошових, фінансових, науково-технічних, інформаційних, цінних (ринкових), інфраструктурних, людських ресурсів і т.д.) кінцевого виробництва повинна формуватися (або формується) на місцевому, регіональному і національному агрегатному рівнях;

- Сформована тактика є метою, вона служить координаційним інструментом для внесення корективів, спонукає до компромісу в разі виникнення розбіжностей, допомагає діагностувати діяльність компанії і

виявити причини розбіжності результатів і цілей (причини порушень стратегії);

– Наявність сформованих стратегій підвищує готовність адаптуватися до змін, що відбулися.

За допомогою комплексного огляду організаційної структури управління підприємством з'являється можливість не лише змінити зміст окремих її елементів, але й зберегти та ефективно використовувати ті структурні підрозділи й управлінські зв'язки, які вже довели свою результативність у практичній діяльності. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики дестабілізації управлінських процесів і забезпечити наступність у функціонуванні організації. Після оцінки зібраної інформації щодо можливих варіантів удосконалення здійснюється вибір методу формування організаційної структури управління, який найбільш повно відповідає специфіці діяльності конкретного підприємства, його стратегічним цілям і умовам зовнішнього середовища. Остаточне рішення щодо впровадження тієї чи іншої організаційної структури, як правило, приймається за погодженням з вищим керівництвом підприємства, оскільки саме воно несе відповідальність за стратегічний розвиток організації.

У зв'язку з прискоренням темпів змін зовнішнього середовища, зростанням конкуренції, технологічними трансформаціями та нестабільністю ринків організаціям необхідно переглядати власні стратегії та адаптувати їх до ринкових умов значно частіше, ніж раніше. У цьому контексті організаційна структура виступає похідною від стратегії: зміни у стратегічних цілях і пріоритетах діяльності неминуче зумовлюють трансформацію структури управління. Таким чином, спочатку відбувається коригування стратегії, а вже потім — відповідна перебудова організаційної структури.

У науковій літературі виділяють два основних методи проєктування організаційної структури підприємства: традиційний метод, заснований на позитивних або експертних оцінках, та метод формального проєктування

організаційної структури управління. До першої групи методів належать метод аналогій, метод експертних оцінок і метод стандартних (типових) структур, до яких, за твердженням Кудінової М. М., також відносять цільові організаційні структури [10, с. 202].

Експертні методи базуються на професійних знаннях, досвіді та аналітичних здібностях підготовлених фахівців, які володіють методичним інструментарієм проектування управлінських і організаційних структур відповідно до виду господарської діяльності підприємства. Застосування експертного методу передбачає глибоке розуміння внутрішніх процесів організації, проведення комплексної діагностики її діяльності, аналіз особливостей функціонування та наявних проблем, а також підготовку обґрунтованих рекомендацій щодо реорганізації організаційної структури з урахуванням критеріїв ефективності, масштабів бізнесу та стратегічних пріоритетів розвитку.

Водночас основним недоліком експертного методу є його суб'єктивність, оскільки сформована організаційна структура значною мірою залежить від особистих навичок, досвіду та бачення конкретних експертів. Альтернативою або доповненням до експертного підходу виступає метод типової (модельної) організаційної структури, який набув широкого поширення в сучасному бізнес-середовищі. Типові організаційні структури розробляються для груп підприємств зі схожими техніко-економічними характеристиками, масштабами діяльності та структурою виробництва. Такий підхід дозволяє створити обґрунтовану базову організаційну схему управління з подальшою адаптацією до специфіки конкретного підприємства.

Метод систематики цілей передбачає формування чітко структурованої системи цілей організації, що включає як кількісну, так і якісну їх формалізацію, а також логічний аналіз відповідності організаційної структури поставленим цілям. Важливою умовою застосування цього методу є забезпечення узгодженості та послідовності

представлення всіх цілей з позиції об'єкта управління, часових меж і просторових характеристик. Хоча прямого алгоритмічного переходу від системи цілей до формування організаційної структури не існує, на практиці організаційне планування здійснюється на основі чітко визначеної та ієрархічно вибудованої системи цілей.

Другу групу методів організаційного проектування доцільно поділити на кілька підгруп. До них належать моделі, засновані на регресійних залежностях між цільовими параметрами діяльності підприємства та характеристиками системи управління (регресійні моделі), моделі, у яких параметри організаційної структури безпосередньо пов'язані з показниками ефективності функціонування підприємства (оптимізаційні моделі), а також моделі організаційного планування, що базуються на використанні непрямих критеріїв оцінювання якості організаційної структури [23, с. 429].

Можна зробити висновок, що в процесі проектування та удосконалення організаційних структур управління вирішальну роль відіграють управлінці-практики, досвідчені менеджери та висококваліфіковані фахівці, здатні поєднувати аналітичні методи з практичним досвідом. Саме комплексне застосування різних методів проектування, системний підхід і професійна експертиза забезпечують формування ефективної організаційної структури, адаптованої до динамічних умов функціонування сучасних підприємств.

### 1.3. Основні проблеми, пов'язані з організаційною структурою організації

Організаційна структура будь-якого підприємства включає в себе попередню організаційну схему підприємства, його повноваження, форму власності і звітність про розподіл повноважень. Вона відображає ряд властивостей, серед яких погляди начальства всіх рівнів, кадрова політика і

специфіка бізнесу, яким займається підприємство. Неповний перелік особливостей окремих компаній вказує на те, що організація повинна бути структурована для реалізації тих завдань, які вона ставить перед собою. Узгодження структури зі стратегією вимагає чіткого визначення основних напрямків діяльності і скептичних завдань, необхідних для торжества стратегії, і включення їх в ключові елементи організаційної структури [24, с. 40].

Переваги лінійної структури управління:

- Чітка система функцій і сегментованих зв'язків;
- Чітка система першості – один фаворит керує цілим зі спільною метою, чіткою відповідальністю;
- Швидка реакція на прямі вказівки начальства.

Серед основних недоліків лінійної організаційної структури управління доцільно виокремити підвищені вимоги до компетентності та професійної універсальності вищого керівництва. Керівники верхнього рівня в межах такої структури повинні володіти широким спектром знань і управлінських навичок у всіх функціональних сферах діяльності підприємства — виробничій, фінансовій, маркетинговій, кадровій, логістичній та інших. Водночас за умов концентрації управлінських повноважень у руках обмеженого кола осіб їхні можливості щодо глибокого аналізу складних управлінських проблем і своєчасного прийняття обґрунтованих рішень істотно знижуються.

Суттєвими проблемами лінійної структури є також інформаційне перевантаження управлінського персоналу, значний обсяг документообігу, збільшення кількості управлінських і координаційних зв'язків між підлеглими, керівництвом та зовнішніми контрагентами, у тому числі міжнародними організаціями й партнерами. Це, у свою чергу, призводить до уповільнення процесу ухвалення рішень, зростання ризику управлінських помилок і зниження загальної оперативності управління. Крім того, в умовах лінійної структури нерідко спостерігається дефіцит

фахівців у вузькоспеціалізованих функціональних напрямках управління, таких як стратегічне планування, маркетингові дослідження, фінансовий контроль або управління персоналом, що не відповідає сучасним вимогам до ефективної організації бізнес-процесів.

Попри зазначені обмеження, лінійна організаційна структура управління має низку переваг, зокрема простоту побудови, чіткість системи підпорядкування, однозначність розподілу відповідальності та узгодженість управлінських дій. Завдяки прямим вертикальним зв'язкам вона забезпечує достатньо високий рівень дисципліни та контрольованості процесів, що є важливим для підприємств з відносно стабільним середовищем функціонування. Разом із тим лінійна структура характеризується низьким рівнем гнучкості та адаптивності до динамічних змін на ринках товарів і послуг, що суттєво обмежує її ефективність в умовах зростаючої конкуренції. У межах цієї структури кожен керівник наділений значними повноваженнями, однак має обмежені можливості для глибокого професійного опрацювання складних управлінських проблем і впровадження інноваційних управлінських рішень [25, с. 479].

Функціональна організаційна структура управління, на відміну від лінійної, базується на принципі спеціалізації та передбачає формування груп висококваліфікованих фахівців, відповідальних за управління окремими функціональними напрямками діяльності підприємства. Кожен функціональний підрозділ зосереджується на виконанні специфічних управлінських завдань, що дозволяє суттєво підвищити якість управлінських рішень і рівень професійної компетентності менеджерів. Функціональна спеціалізація сприяє зростанню продуктивності праці, оптимізації використання ресурсів та впровадженню сучасних методів управління в межах відповідних сфер діяльності.

Разом із тим результати функціональної структури значною мірою залежать від обраної конкурентної тактики, яку підприємство реалізує в межах кожного функціонального напрямку. Лише ефективна тактика,

спрямована на створення та підтримку конкурентних переваг, забезпечує відчутну економічну віддачу в довгостроковій перспективі. Водночас спектр конкурентних стратегій, що реалізуються підприємством у межах функціональної структури, може бути обмеженим відповідно до вимог ринку, особливостей галузі та рівня конкуренції, що потребує постійної координації між функціональними підрозділами та узгодження їх дій у межах єдиної стратегії розвитку організації.

Тому при огляді бізнесів, якими займається компанія, необхідно враховувати:

- Привабливість напрямлень;
- Тактика конкуренції, яку фірма прийняла в кожному з них;
- Обмеження та можливості їх взаємодії.

Логіка, що лежить в основі вимоги кореспонденції між джерелами фірми та її підприємствами, полягає в тому, що джерела обов'язково мають конкурентну перевагу над тими, в яких фірма конкурує. Для того щоб задовольнити цю вимогу, джерела організації повинні бути оцінені за факторами, що визначають тріумф будь-якої організації.

При реалізації зверніть увагу на наступні моменти: для того, щоб виправдати збереження або відкриття бізнесу, ваші джерела повинні приносити значну перевагу, внутрішня організація підприємства характеризується структурами, системами і процесами. Вони визначають, як компанія керує та координує діяльність різних відділів і кадрових функцій.

Структура - це структура, при якій кожен відділ організації об'єднаний в одну компанію. Складіть офіційну діаграму для вашої організації, яка описує розподіл обов'язків у корпоративній ієрархії [26, с. 13].

Система - це набір формальних політик і рутинних маніпуляцій, які керують поведінкою в організації. Вони являють собою набір правил, які встановлюють, як повинні вирішуватися різні завдання, від тактичного

планування до оцінки персоналу. Процеси окреслюють неформальні елементи діяльності організації. Наприклад, ваші власні відносини, які супроводжують повсякденну роботу в організації, можуть мати значний вплив на поведінку, як і будь-яка інша формальна процедура [26, с. 15].

Ретельний відбір систем і процесів, що дозволяють передавати знання і джерела і координувати необхідні дії, є необхідною вимогою для досягнення узгодженості всіх елементів трикутника. Таким чином, елементи наукової новизни результатів осмислення вбачаються в аргументації для визначення презентації корпоративної стратегії шляхом дослідження взаємозв'язків її складових взаємопов'язаних елементів. Внутрішня організація підприємства повинна ґрунтуватися на його стратегії і відповідати джерелам і бізнесу певної організації. Розбіжності між ними в реальному житті практично безперервно тягнуть за собою провал корпоративної стратегії, повністю вибудованої з інших точок зору.

Цінність ефективної корпоративної стратегії полягає в логіці внутрішньо узгодженої корпоративної стратегії, розробленої відповідно до джерел і перспектив організації з взаємопов'язаних частин, а не випадкового набору окремих елементів. Це скрупульозно вибудована система. Корпоративне домінування цих деривативів є результатом інших елементів внутрішньо узгодженого трикутника корпоративної стратегії. Ця модель застосовується, коли виробництво стрімко розширюється, ускладнюється, з'являються нові послуги і диверсифікується виробництво.

Визначимо перевагу такої структури управління: централізоване управління досягненням тактичних результатів; підвищення ефективності управління організацією; зменшення дублювання робіт; найвища компетентність фахівців, відповідальних за реалізацію тих чи інших функцій.

Розглянемо основні недоліки універсальних структур управління: труднощі в підтримці безперервних зв'язків між різними функціональними службами; зростання конфліктності між різними виробничими одиницями

при відсутності взаєморозуміння і солідарності дій між функціональним управлінням; знижується рівень відповідальності виконавців за роботу через подвійне підпорядкування, порушення правила солідарності, 0 проблемних завдань функціональної координації, конкуренції та допустимого дисонансу між функціями; передача відповідальності за виручку вищим рівням; Функціональна короткозорість часто шкодить підприємству та адаптації до змін ринку [27, с. 22].

Однією з проблем матричних організаційних структур є перевантаженість функціональних одиниць. Дисбаланс між завантаженістю різних програм і перспективами відповідних функціональних підрозділів призводить до розбрату між ЦБ і керівниками відомств. У деяких випадках цю проблему можна вирішити шляхом кращого планування робіт і джерел.

Розглянемо основні труднощі матричних структур управління: важко збалансувати дві влади; час, витрачений на спілкування, може бути необґрунтованим; потенційна можливість розбрату, що виникає через недотримання об'єднуючих тез; може збільшити кількість адміністраторів та адміністративні витрати; Комунікаційні процеси масові та складні.

Матрична організаційна структура управління характеризується високою динамічністю та схильністю до частих організаційних трансформацій, що зумовлено впровадженням нових технологічних процесів і розширенням виробничих потужностей. Такі зміни, у свою чергу, призводять до коригування загальної моделі управління підприємством. Отже, можна стверджувати, що для забезпечення ефективного функціонування кожна сучасна організація повинна мати чітко визначену та адаптовану до умов діяльності організаційну структуру управління.

На підприємстві організаційна структура - це ієрархія людей і їх функцій. І оскільки рідко існує ідеальний метод створення організації, кожна організаційна структура має свої переваги та недоліки. Мудрий вибір організаційної структури є, певною мірою, запорукою торжества стратегії.

Виділяють три ситуації, в яких особливо важливо досягти послідовності: встановлення відповідності між джерелами діяльності організації та її підприємствами, між підприємствами і структурою організації, її системами і видами діяльності, а також між організацією і джерелами організації; чітке визначення майбутнього має постійно покращувати результати діяльності організації; Якщо бачення містить те, що організація хоче зробити в майбутньому, ефективна корпоративна тактика повинна містити набір короткострокових цілей і завдань; цілі і завдання більш прямолінійні в мотивації співробітників організації до швидкого функціонування, цілі є значущими тактичними віхами, коли бачення постійно знаходиться на горизонті (регулярно змінюється), тому мета повинна постійно відповідати баченню, але більш довгострокової, ніж бачення самої точки зору; Чітке формулювання доктрини корпоративної стратегії ґрунтується на джерелах (активах, навичках і можливостях, якими володіє фірма).

Джерела є ключовими компонентами для побудови стратегії. Вони є довгостроковими активами, які визначають конкурентоспроможність на рівні бізнес-одиниць і дозволяють одній організації відрізнитися від іншої. Джерела визначають діапазон ринкових перспектив, доступних організації для досягнення її цілей. Це першопричина його великого впливу на корпоративну тактику. Наявність достатньої кількості дорогих джерел дозволяє організації успішно конкурувати не на одному ринку.

Джерела – є основним джерелом виробництва вартості, як в рамках будь-якого бізнесу, так і у взаємодії між ними. Як наслідок, виявлення, створення та розгортання високоцінних джерел є критично важливими елементами як корпоративної, так і конкурентної стратегії. Крім того, незалежно від існуючих переваг, що надаються конкретним корпоративним джерелом, фірма повинна також конкурувати у всіх інших джерелах, необхідних для виробництва і постачання продукції або послуг в будь-якому з видів бізнесу.

Наявність одного, навіть значного, джерела не гарантує придбання конкурентної переваги, особливо якщо компанія вразлива з точки зору інших джерел. В цілому фірма повинна бути впевнена в тому, що її джерела дадуть їй перевагу над конкурентами в реалізації різних стратегій, заснованих на різних аспектах трикутника корпоративної стратегії.

## РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АЛІЗЕ ГОЛД»

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «АЛІЗЕ ГОЛД»

При аналізі фінансово-господарської ситуації принципово важливо розрахувати і порівняти ряд показників і коефіцієнтів на основі фінансової звітності та даних бухгалтерського обліку. Фінансово-економічний аналіз дозволяє швидко: оцінити результативність і результативність бізнесу і його поточний фінансовий стан; прогнозувати останні зміни фінансово-економічних показників; оцінити динаміку фінансових показників у часі та фактори, що визначають відповідні напрямки.

Для аналізу динаміки фінансових показників ТОВ «АЛІЗЕ ГОЛД» на основі фінансової звітності були розраховані показники, що характеризують його фінансовий стан [28, с. 128].

Таблиця 2.1.

Динаміка техніко-економічних показників ТОВ «АЛІЗЕ ГОЛД» у 2022-  
2024 роках. У тис. грн.

| Назва показника  | Рік         |              |              | Абсолютне відхилення +/- |              | Темп приросту, % |              | Темп росту, % |              |
|--|-------------|--------------|--------------|--------------------------|--------------|------------------|--------------|---------------|--------------|
|  | 2022        | 2023         | 2024         | 2023 до 2022             | 2024 до 2023 | 2023 до 2022     | 2024 до 2023 | 2023 до 2022  | 2024 до 2023 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 1<br>532,90 | 21<br>475,20 | 35<br>923,80 | 19<br>942,30             | 14<br>448,60 | 1300,<br>95      | 67,2<br>8    | 1400<br>,95   | 167,<br>28   |

## Продовження таблиці 2.1.

|  |             |              |              |              |              |             |            |             |            |
|--|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|------------|-------------|------------|
| Інші операційні доходи                                     | -           | 102          | -            | 102          | -102         | 100         | -100       | 200         | 0          |
| Загальний дохід  | 1<br>532,90 | 21<br>577,20 | 35<br>923,80 | 20<br>044,30 | 14<br>346,60 | 1307,<br>61 | 66,4<br>9  | 1407<br>,61 | 166,<br>49 |
| Собівартість реалізованих товарів (товарів, робіт, послуг) | 1<br>515,90 | 21<br>325,50 | 34<br>992,80 | 19<br>809,60 | 13<br>667,30 | 1306,<br>79 | 64,0<br>9  | 1406<br>,79 | 164,<br>09 |
| Інші операційні витрати                                    | -           | -            | 491,90       | -            | 491,90       | -           | 100,<br>00 | -           | 200,<br>00 |
| Загальні витрати   | 1<br>515,90 | 21<br>325,50 | 35<br>484,70 | 19<br>809,60 | 14<br>159,20 | 1306,<br>79 | 66,4<br>0  | 1406<br>,79 | 166,<br>40 |
| Фінансовий результат до оподаткування                      | 17,00       | 251,70       | 439,10       | 234,70       | 187,40       | 1380,<br>59 | 74,4<br>5  | 1480<br>,59 | 174,<br>45 |
| Податок на прибуток  | 3,10        | 45,30        | 79,00        | 42,20        | 33,70        | 1361,<br>29 | 74,3<br>9  | 1461<br>,29 | 174,<br>39 |
| Чистий прибуток (збиток)                                   | 13,90       | 206,40       | 360,10       | 192,50       | 153,70       | 1384,<br>89 | 74,4<br>7  | 1484<br>,89 | 174,<br>47 |

\*Складено автором

Проаналізуємо результати діяльності ТОВ «АЛІЗЕ ГОЛД». (Таблиця 2.1.).

1) Чистий дохід від реалізації продукції:

Значне збільшення чистого доходу:

З 2023 року порівняно з 2022 роком абсолютне відхилення чистого доходу зросло на 19 942,30 тис. грн. У зв'язку з цим темп росту збільшився на 1300,95%.

За період з 2023 по 2024 рік вона продовжувала зростати, абсолютне відхилення порівняно з 2024 по 2023 рік склало 14 448,60 тис. грн. Темп росту склав 167,28%.

Загальний темп росту з 2022 року склало вражаючі 1568,23%.

2) Інші операційні доходи:

Інших операційних доходів у 2022 році немає.

У 2023 році абсолютне відхилення інших операційних доходів склало 102,00 тис грн, що в порівнянні з 2022 роком становить 200% темп росту.

У 2024 році абсолютне відхилення становило 0 тисяч гривень, що є від'ємним темпом зростання на 200%, що означає відсутність доходу в цій категорії.

Можливо, відсутність інших операційних доходів пов'язано зі зміною стратегії компанії або тимчасовими факторами.

3) Загальний дохід:

Загальний дохід також показав значне зростання:

Приріст абсолютного відхилення 2023 року порівняно з 2022 роком склав 20 044,30 тис. грн. Темп росту становить 1407,61%.

Потім збільшення абсолютного відхилення на 14 346,60 тис. грн. Темп росту становив 166,49% з 2023 по 2024 рік.

Загальний ріст з 2022 року склав 1574,10%.

4) Собівартість реалізованих товарів:

Значно зросла і собівартість продукції:

Зростання на 1406,79% з 2022 по 2023 рік.

Потім зростання на 164,09% з 2023 по 2024 рік.

Причини збільшення собівартості продукції:

Можливі фактори включають збільшення витрат на оплату праці, витрати на сировину, витрати на амортизацію.

5) Інші операційні витрати:

Інші операційні витрати у 2024 році склали 491,90 тис. грн., що на 100% більше порівняно з їх відсутністю у 2023 році.

Це може бути пов'язано зі збільшенням витрат на інші операційні аспекти у 2024 році.

6) Загальні витрати:

Загальні витрати визначають збільшення витрат на суму 19 809,60 тис. грн. у 2023 році, порівняно з 2022 роком, і таким чином темп роста становить 1406,79%.

Далі, у 2024 році, все ще спостерігається зростаюча динаміка загальних витрат у розмірі 14 159,20 тисяч гривень, порівняно з 2023 роком. Темп росту становить 166,40%.

Це може означати, що компанія успішно провела свою роботу з оптимізації загальних витрат.

7) Фінансовий результат:

Фінансовий результат до оподаткування показує досить планомірне зростання, в розмірі 234,70 тис. грн. у 2023 році порівняно з 2022 роком. Темп росту склав 1480,59%.

У 2024 році також спостерігається зростання фін результату на суму 187,40 тис. грн. порівняно з 2023 роком. Темп росту склав 174,45%

8) Податок на прибуток:

Податок на прибуток також зріс у 2023 році порівняно з 2022 роком на 42,20 тис. грн. Темп росту становить 1461,29%.

З 2023 по 2024 рік податок на прибуток зріс, абсолютне відхилення становить 33,70 тис. грн. Таким чином, темпи росту знизилися і склали 174,39%.

Проаналізувавши результати діяльності ТОВ «АЛІЗЕ ГОЛД», слід зробити висновок, що чистий прибуток компанії має тенденцію до зростання.

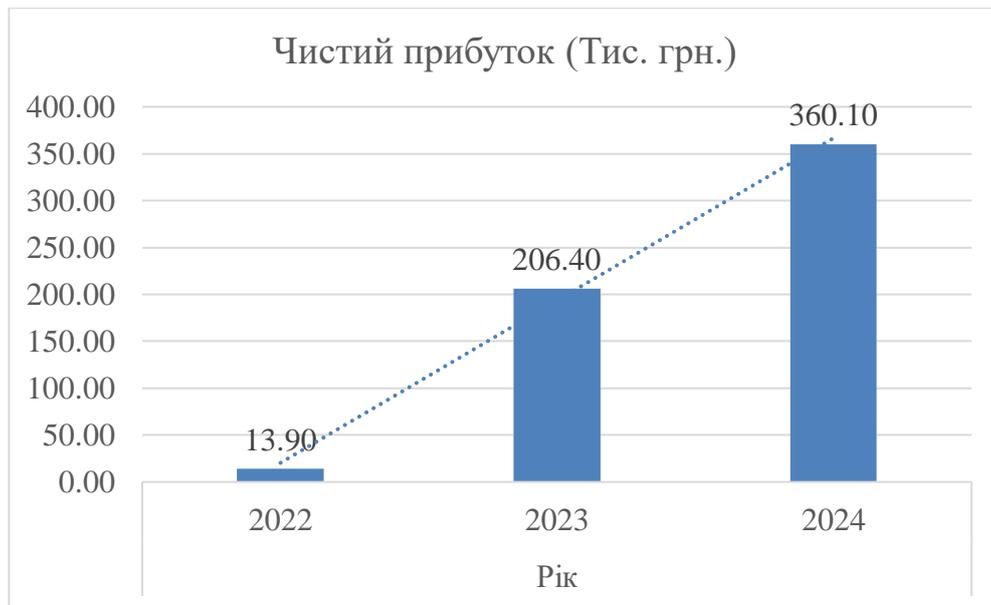


Рис. 2.1. – Дані роста чистого прибутку у вигляді гістограми.  
(Складено автором)

Таким чином, абсолютне відхилення, наведене на рисунку 2.1., показує зростання на 192,50 тис. грн. у 2023 році порівняно з 2022 роком, що показує темп росту 1484,89%. Проте у 2024 році порівняно з 2023 роком спостерігається зростання на 153,70 тис грн, а темп росту становить 174,47%, що не так суттєво порівняно з попередніми даними. Ці результати стимулюють керівників компанії до впровадження організаційних заходів для стабілізації ситуації. Організаційна структура компанії повинна бути змінена.

Аналіз таблиці 2.1. показує, що загальна тенденція за всіма показниками свідчить про сильне фінансове зростання організації.

Валова маржа зросла протягом аналізованих періодів, що свідчить про ефективність управління доходами і витратами. Важливо продовжувати стежити за факторами, що впливають на валову маржу, і адаптувати стратегії відповідно до змін на ринку.

Для більш детальної характеристики фінансового стану організації проаналізовано фактори впливу зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «АЛІЗЕ ГОЛД».

Серед методів визначення факторів зовнішнього середовища, що впливають на організаційну діяльність підприємства, було обрано SWOT-аналіз для комплексної оцінки стану організації та майбутніх загроз [29, с.119]:

- Сильні сторони;
- Слабкості;
- Possibilities - можливості;
- Threats - загрози.

Результати аналізу представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

SWOT-аналіз зовнішніх факторів, що впливають на ТОВ «АЛІЗЕ  
ГОЛД»

| Сильні сторони                         | Оцінка | Слабкості                         | Оцінка |
|--|--------|-----------------------------------|--------|
| Безпека вантажоперевезень              | 5      | Залежність від сезонності         | 3      |
| Якість продукції                       | 5      | Недостатня маркетингова стратегія | 4      |
| Ефективна логістика                    | 4      | Неефективне управління запасами   | 2      |
| Професійні відносини з постачальниками | 5      |                                   |        |
| Можливості                             | Оцінка | Загрози                           | Оцінка |
| Удосконалення географічної логістики   | 4      | Нестабільність курсу валют        | 5      |
| Розширення асортименту                 | 4      | Зміна клімату                     | 4      |
| Вихід на нові ринки                    | 5      | Обмеження, пов'язані з війною     | 4      |

## Продовження таблиці 2.2.

|                |   |                            |   |
|----------------|---|----------------------------|---|
| Онлайн-продажі | 4 | Безпека харчових продуктів | 3 |
|----------------|---|----------------------------|---|

\* Складено автором

Результати, наведені в таблиці 2.2, показують, що основні переваги, можливості - 17 балів, загрози - 16 балів, сильні сторони - 19 балів, слабкості - 9 балів. За результатами SWOT-аналізу за результатами основних фінансово-економічних показників робимо висновок: керівництво ТОВ «АЛІЗЕ ГОЛД» має вживати організаційних заходів для зниження загроз. Таким чином, у роботі проведено аналіз організаційно-господарської діяльності організації ТОВ «АЛІЗЕ ГОЛД», основних показників фінансового стану організації та впливу зовнішніх факторів на діяльність підприємства. В цілому фінансове становище організації нестійке, що обумовлює необхідність поліпшення фінансового стану за рахунок організаційних заходів.

## 2.2 Формування організаційної структури ТОВ «АЛІЗЕ ГОЛД»

Організаційна структура - це внутрішній систематичний порядок, форма і елемент організаційних відносин. Він створюється керівництвом з метою оптимізації відносин і зв'язків. Організаційні структури завжди формалізовані і визначені законом. Вони відображають всі їх основні характеристики і елементи. ТОВ «АЛІЗЕ ГОЛД» має лінійно-функціональну структуру управління, засновану на вертикальному розподілі повноважень та відповідальності за функції управління та прийняття рішень.

Розглянемо організаційну структуру в організації ТОВ «АЛІЗЕ ГОЛД». (Рис.2.2).



Рис.2.2. Лінійно-функціональна організаційна структура організації ТОВ «АЛІЗЕ ГОЛД». (Складено автором).

Раніше така структура вважалася оптимальною, якщо повноваження і відповідальність кожного рівня були чітко визначені, обов'язки відділів і конкретних співробітників були детально прописані, персонал керувався формальними правилами і нормами, а керівним принципом були інтереси бізнесу. Життя показує неадекватність цих умов. Це пов'язано з тим, що вплив зовнішнього середовища на бізнес не можна ігнорувати. Дійсно, виробничі та економічні умови настільки різноманітні, що їх неможливо передбачити.

Ця структура управління поділяється на три рівні, де перший рівень представлений загальним керівництвом, таким як генеральний директор або віце-президенти. На другому рівні знаходяться директори і керівники відділів або підрозділів, які здійснюють безпосереднє керівництво своїми зонами відповідальності. Нарешті, до третього рівня відносяться співробітники відділу, які виконують конкретні завдання в рамках своїх функціональних зон [30, с. 311].

Функціональні відділи корпоративного управління надають підтримку лінійним керівникам, але не керують ними безпосередньо. Вони

надають досвід і ресурси, необхідні для ефективного виконання управлінських завдань.

У структурі лінійного управління лінійні керівники не підпорядковуються керуючому директору функціонального відділу. Вони мають автономію у прийнятті рішень у своїй зоні відповідальності і не залежать від функціональних підрозділів у прийнятті таких рішень [31. с.17].

Безпосереднє управління організацією здійснює керівник, функціональні підрозділи управляють інтерактивними діями, а внутрішні дії підпорядковані лінійному керівнику.

Основні функції управління компанією:

- Управління взаємодією організації із зовнішнім середовищем.
- Безпосереднє управління організацією.

Організаційна структура ТОВ «АЛІЗЕ ГОЛД» розроблена таким чином, щоб ефективно виконувати ряд вимог, що пред'являються до організацій, відповідно до чинного законодавства.

Організаційна структура управління організацією включає в себе систему цілей і їх розподілу між різними підрозділами. Вся структура управління повинна бути орієнтована на досягнення стратегічних цілей. Ефективність системи управління в цілому залежить від організаційної структури управління. При проектуванні структури організації ТОВ «АЛІЗЕ ГОЛД» основна увага повинна бути приділена чітко визначеним цілям і механізмам їх досягнення. Ключовими моментами при проектуванні організаційної структури управління в ТОВ «АЛІЗЕ ГОЛД» стали наступні завдання:

- Визначте цілі організації;
- Визначте завдання, які не виконує керівництво;
- Виявляти неповні або недостатньо якісні та несправні одиниці;
- Виділення функцій, які повторюються кількома референтами.

Ключовим питанням сьогодення є те, що іноді важливіше не тільки вдосконалювати організаційні структури, а й формувати їх у відповідь на навколишнє середовище. У швидкоплинному середовищі здатність бізнесу час від часу змінюватися не тільки функціонально, але й структурно, має вирішальне значення.

Основним завданням системи управління організацією є визначення поведінки кожної підсистеми організаційної структури і забезпечення реалізації різних цілей підприємства за допомогою зворотного зв'язку. У сучасних умовах недоцільно використовувати тільки функціонально орієнтовані або статистичні методи дослідження для формування організаційної структури.

З'явилися системні методи цілей, а система цілей стала одним з основних факторів формування організаційних структур. В результаті формування організаційного менеджменту з точки зору стратегій розвитку компанії стає важливим аспектом діяльності компанії. Структура управління має бути узгоджена та затверджена. Чим більше систематизована організаційна структура організації, тим більш функціональним воно буде в майбутньому.

### 2.3 Аналіз ефективності організаційної структури ТОВ «АЛІЗЕ ГОЛД»

Основним елементом організаційного механізму є структура управління, яка об'єднує різні аспекти діяльності організації (технічну, економічну та соціальну), координує внутрішні зв'язки і реалізує стійку систему службових відносин між підрозділами управління і співробітниками. Критерієм ефективності є економічний результат діяльності компанії в цілому, наприклад, досягнення найвищого рівня реалізації програми, обсяг перевезень, кількість пасажирів, товарообіг, дохід, досягнення планових показників і т.д. Зокрема, керівництво компанії

аналізує сучасні тенденції в її діяльності, виявляє сфери, які потребують уваги, своєчасно вживає коригувальних заходів. Оцінка ефективності допомагає бізнесу реалістично планувати майбутнє та ставити конкретні цілі за певними напрямками.

При визначенні конкретних організаційних оцінок кожен керівник організації оцінює зону відповідальності. Це усуває потенційні заперечення щодо того, хто повинен вживати коригувальних заходів при оцінці системних вимог. Система оцінки ефективності організаційної структури організації є частиною бізнес-плану і не нав'язується після його реалізації; ефективність організаційної структури управління в ТОВ «АЛІЗЕ ГОЛД» оцінюється керівництвом за такими критеріями:

- Ступінь надійності (ефективності) його конструкції;
- Ступінь використання ринкових можливостей;
- Ступінь використання внутрішніх можливостей;
- Ефективність її керівників;
- Економічність його експлуатації;
- Продуктивність;
- Адаптивність організаційної структури управління;
- Організаційний розвиток, що підвищує довгострокову життєздатність організації.

У ТОВ «АЛІЗЕ ГОЛД» працівники отримують заробітну плату вище середньої, що дає їм стимул для мотивації. Спільна та злагоджена робота та обов'язки дають можливість співробітникам швидко та якісно виконувати свої обов'язки.

У підсумку можна сказати, що підприємства отримують прибуток в результаті своєї діяльності: в період з 2022 по 2024 рік можна говорити про те, що підприємства мають можливість розвиватися і працювати, так як в 2024 році вони отримали на 74,47% більше прибутку, ніж в попередні роки. Це свідчить про те, що компанія має можливість розвиватися і функціонувати.

Удосконалення організаційної структури управління можна вважати найбільш економічно вигідним, якщо оперативні завдання вирішуються швидше, управлінські рішення приймаються з меншими витратами, а управління можна зберегти.

Ефективність роботи ТОВ «АЛІЗЕ ГОЛД» безпосередньо залежить від здатності компанії адаптуватися до навколишнього середовища. Ефективність розробки залежить від перспектив подальшої взаємодії із зовнішнім середовищем. Свідома адаптація до умов навколишнього середовища досягається організаційними зусиллями. Подібно до того, як потенціал організації - це сукупність ресурсів і додаткових джерел, організаційний потенціал - це існуюча здатність об'єднувати всі взаємопов'язані і взаємодіючі ресурси організації в повній відповідності з обраною стратегією, сформульованої керівництвом.

З позиції оцінювання потенціалу та здатності до адаптації в умовах впливу зовнішнього середовища ТОВ «АЛІЗЕ ГОЛД» завдяки продуманій і комплексній організаційній структурі змогло забезпечити безперервне надання послуг навіть у період економічної нестабільності та успішно функціонує на висококонкурентному ринку послуг. Попри те, що за окремими показниками підприємство поступається аналогічним компаніям в Україні, рівень запитів і очікувань його споживачів залишається високим.

Дослідження особливостей організаційної культури ТОВ «АЛІЗЕ ГОЛД» свідчить про те, що в процесі її формування та підтримки основна увага зосереджується на дотриманні норм і правил діяльності, тоді як корпоративні цінності перебувають на етапі становлення, а цілі персоналу ще не мають чіткої визначеності. Водночас навіть за умов зростання попиту на продукцію та послуги компанії керівництву вдалося вибудувати таку організаційну структуру управління, яка забезпечує стабільність діяльності підприємства та підтримує його конкурентоспроможність у ринковому середовищі.

## РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТОВ «АЛІЗЕ ГОЛД»

### 3.1. Комплекс пропозицій щодо удосконалення організаційної структури ТОВ «АЛІЗЕ ГОЛД»

Перш ніж удосконалювати організаційну структуру управління компанією, необхідно розглянути цілі управління під час кризи. Причин можна розглянути кілька. Керівництву слід звернути увагу на скорочення витрат компанії, так як співвідношення доходів і витрат не на користь першого. Під час нинішньої кризи організації кардинально змінюють свою бізнес-орієнтацію (зміна стратегії, орієнтація на економічну кризу). Керівництво все ж хоче скористатися цією ситуацією і оновити (поліпшити) її, звільнивши частину співробітників і замінивши їх іншими, більш кваліфікованими кадрами [32, с. 71]. Раніше у керівництва не вистачало часу, щоб розпочати радикальні реформи. Взаємопов'язані економічні, соціальні, психологічні та освітні питання сформували систему організаційного розвитку ТОВ «АЛІЗЕ ГОЛД». Тому на підприємстві організовано безперервний процес професійної підготовки співробітників для досягнення наступних цілей: ефективне використання наявного персоналу, навчання співробітників новим функціям, підвищення кваліфікації, розвиток навичок, створення кадрових резервів, удосконалення структури управління [33, с. 100].

Необхідність удосконалення організаційної структури виникає в організаціях ТОВ «АЛІЗЕ ГОЛД» в наступних випадках:

- Прийняття нових стратегій розвитку;
- Зміни ринкових та інших умов зовнішнього середовища;
- Швидке зростання та вихід на нові ринки;

- Криза управління (особливо його суперечності, організація відстає від рівня розвитку організації і зтягує реалізацію перспективних заходів);

- Зміна керівництва і т.д.

Удосконалення і розробка раціональної організаційної структури - складний і планомірний процес, а основними проблемами і перешкодами є: опір змінам, труднощі в точному зіставленні віку і зрілості організації, невідповідність використовуваної технології і поточної ситуації з ресурсами (людськими, фінансовими і т.д.), невідповідність і багато іншого [34].

Удосконалюючи організаційну структуру підприємства, керівники ТОВ «АЛІЗЕ ГОЛД» можуть вирішити такі ключові завдання:

- Розробка оптимальної системи управління;
- Найбільш ефективний розподіл функцій управління;
- Раціоналізація обов'язків і обов'язків між структурними підрозділами;
- Раціональний розподіл обов'язків та відповідальності між структурними підрозділами;
- Підвищення ефективності внутрішніх комунікацій.

Для ефективної роботи в сучасному динамічному середовищі організаційна структура повинна мати мінімальну кількість ієрархій, визначених з 7-11 областей управління, підпорядкованих безпосередньо одному керівнику. Розвиток бізнесу вимагає удосконалення організаційної структури організації АЛІЗЕ ГОЛД, що сприяє максимально ефективному досягненню цілей, поставлених в рамках прийнятої стратегії.

Розглянемо детальніше процес удосконалення діяльності ТОВ «АЛІЗЕ ГОЛД». Перший етап передбачає всебічний опис об'єкта удосконалення, насамперед визначення його цілей, завдань і функціонального призначення, що є критично важливим кроком, оскільки саме він встановлює рамки, обмеження та стратегічні орієнтири подальших управлінських дій. На цьому етапі здійснюється аналіз місії підприємства,

стратегічних і тактичних цілей, особливостей внутрішнього середовища, а також впливу зовнішніх факторів, що формують умови функціонування компанії. Чітке формулювання цілей удосконалення дозволяє забезпечити узгодженість між стратегічними намірами підприємства та конкретними управлінськими рішеннями.

Другий етап передбачає конкретизацію та формалізацію проблематики, що дає змогу чітко ідентифікувати ключові проблеми існуючої організаційної структури управління. На цьому етапі здійснюється аналіз відповідності структури фактичним бізнес-процесам, виявляються «вузькі місця» в системі управління, дублювання функцій, неефективний розподіл повноважень і відповідальності, а також проблеми координації між структурними підрозділами. Формалізація проблем дозволяє перевести якісні характеристики діяльності підприємства у вимірювані показники та сформулювати конкретні завдання удосконалення.

Для переходу до третього, завершального етапу, необхідно розробити кількісну модель об'єкта удосконалення та визначити цільову функцію або систему критеріїв ефективності. Термін «цільова функція» відображає ключовий показник або сукупність показників, які характеризують ефективність об'єкта удосконалення та слугують основою для вибору оптимального управлінського рішення. У контексті оптимізації організаційних структур такими критеріями можуть виступати фінансові результати діяльності підприємства, рівень прибутковості та рентабельності, обсяг управлінських витрат, швидкість прийняття рішень, ефективність використання ресурсів, а також рівень задоволеності клієнтів і персоналу. Третій етап передбачає безпосереднє вирішення проблем удосконалення, розроблення та впровадження комплексу організаційних заходів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємства в цілому [4].

Отже, на попередніх етапах було визначено сутність удосконалення діяльності підприємства та обґрунтовано оптимальне управлінське рішення.

У цьому контексті доцільно детальніше розглянути суть удосконалення організаційної структури управління, визначити поняття оптимальної організаційної структури та оцінити можливості її впровадження на прикладі ТОВ «АЛІЗЕ ГОЛД».

Організаційна структура організації являє собою сукупність взаємопов'язаних структурних елементів, які виконують певні функції, а також систему формальних і неформальних зв'язків між цими елементами [6, с. 733]. Вона визначає порядок підпорядкування, розподіл відповідальності, механізми координації та взаємодії між підрозділами, а також рівень централізації управління. Ефективна організаційна структура повинна відповідати стратегії підприємства, масштабам його діяльності, особливостям галузі та умовам зовнішнього середовища.

Для визначення та вирішення питань удосконалення організаційної структури управління доцільно застосовувати триетапний підхід, описаний вище. На першому етапі формується якісна модель об'єкта удосконалення, що передбачає опис існуючої організаційної структури, її основних елементів, функцій і взаємозв'язків. Зазвичай цей етап не викликає значних труднощів, оскільки існує низка методичних підходів і форматів для опису організаційних структур, які мають спільну методологічну основу.

На сучасному етапі для побудови якісних моделей організаційних структур широко застосовуються спеціалізовані програмні продукти та інструменти бізнес-моделювання, які дозволяють формалізувати, візуалізувати та аналізувати структуру підприємства, його бізнес-процеси та інформаційні потоки [15, с. 236]. Використання таких інструментів підвищує точність аналізу, спрощує процес порівняння альтернативних варіантів структур та забезпечує наочність управлінських рішень.

Натомість другий і третій етапи процедури удосконалення, пов'язані з пошуком оптимальної організаційної структури управління, є більш складними та комплексними. Вони передбачають багатокритеріальну оцінку різних варіантів організаційних структур, врахування впливу

численних внутрішніх і зовнішніх факторів, а також аналіз можливих ризиків і наслідків упровадження змін. На цих етапах важливо оцінювати не лише економічну ефективність запропонованих рішень, але й їх соціальні, організаційні та управлінські наслідки, зокрема вплив на персонал, корпоративну культуру та систему мотивації.

Які результати удосконалення організаційної структури в ТОВ «АЛІЗЕ ГОЛД»:

- У кожному відділі (бізнес-зоні) і в стратегії в цілому розробляються індивідуально розроблені організаційні структури, що дозволяють максимально ефективно досягати поставлених цілей і гарантують ефективну взаємодію між підрозділами в ході бізнес-процесів.

- Чітко інтегровані зони відповідальності співробітників;
- Підвищення керованості компанії;
- Забезпечення адаптації організаційної структури до цілей і стратегій компанії;
- Підвищення ефективності ключових бізнес-процесів.

Побічним ефектом удосконалення організаційної структури є можлива втрата компетентних кадрів. Удосконалення також може призвести до збільшення витрат (наприклад, перерозподіл функцій, збільшення навантаження на персонал, що в деяких випадках має бути підкріплено додатковими фінансовими стимулами). Підсумовуючи, можна сказати, що удосконалення організаційної структури має позитивні ефекти, такі як підвищення ефективності, збільшення попиту та збільшення кількості клієнтів. Удосконалення організаційної структури є однією зі стратегічних цілей компанії АЛІЗЕ ГОЛД.

### 3.2. Стратегічні напрямки удосконалення організаційної структури ТОВ «АЛІЗЕ ГОЛД»

Найбільш поширеною причиною необхідності вдосконалення організаційної структури управління компанією є нездатність ефективно зменшувати витрати, підвищувати продуктивність праці, своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, розширювати внутрішній або зовнішній ринки збуту, що скорочуються, а також залучати нові джерела фінансування [35, с. 404]. У сучасних умовах посилення конкуренції та нестабільності економічного середовища зазначені проблеми набувають особливої актуальності, оскільки безпосередньо впливають на фінансову стійкість і довгострокові перспективи розвитку підприємства.

Як правило, на початковому етапі управлінських змін підприємства зосереджуються на коригуванні системи управління, підвищенні кваліфікаційного рівня персоналу та розробленні спеціальних програм розвитку. Однак практика свідчить, що навіть за наявності висококваліфікованих кадрів та сучасних управлінських інструментів ефективність діяльності підприємства може залишатися низькою у разі недосконалості організаційної структури управління. Саме організаційна структура визначає порядок взаємодії між підрозділами, швидкість прийняття управлінських рішень, рівень відповідальності керівників і виконавців, а також ступінь узгодженості стратегічних і оперативних цілей.

До основних недоліків традиційних організаційних структур належать надмірне завантаження вищого керівництва поточними оперативними питаннями, що знижує його здатність зосереджуватися на стратегічному розвитку підприємства. Відсутність чіткої орієнтації на довгострокові цілі, дублювання функцій між структурними підрозділами, нечіткий розподіл повноважень і відповідальності, а також невідповідність організаційної структури фактичним бізнес-процесам призводять до зниження загальної ефективності управління та втрати конкурентних переваг.

Успішне стратегічне удосконалення організаційної структури є необхідною передумовою досягнення високих результатів діяльності

компанії. Лише за умови опори на фундаментальні елементи ефективності бізнесу, зокрема чітко сформульовану стратегію розвитку, орієнтацію на клієнта, раціональне використання ресурсів та врахування галузевої специфіки, підприємство може забезпечити стійке зростання та збереження конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі [36]. У цьому контексті організаційна структура виступає важливим інструментом реалізації стратегічних цілей підприємства.

При побудові та удосконаленні організаційної структури необхідно враховувати інтереси та потреби всіх учасників управлінського процесу: працівників організації, керівного складу, виробничих і збутових підрозділів, а також вимоги зовнішнього середовища. З одного боку, структура повинна створювати умови для професійного розвитку персоналу, підвищення мотивації та відповідальності за результати праці. З іншого боку, вона має забезпечувати ефективний контроль, координацію діяльності та досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства.

З огляду на вищезазначене, було прийнято рішення про доцільність удосконалення організаційної структури управління підприємством шляхом впровадження матричної організаційної структури. Вибір саме цієї моделі обумовлений необхідністю поєднання функціонального та проектного підходів до управління, що дозволяє забезпечити гнучкість, адаптивність та орієнтацію на результат в умовах динамічного ринкового середовища.

Матрична організаційна структура управління являє собою складну багатовимірну модель, у межах якої виконавці одночасно підпорядковуються керівнику функціонального підрозділу та керівнику конкретного проекту або напряму діяльності. Такий підхід дозволяє більш ефективно використовувати кадровий потенціал підприємства, залучаючи фахівців до реалізації кількох проектів без створення додаткових управлінських ланок.

На рівні матричного управління здійснюється чіткий розподіл повноважень між керівниками функціональних підрозділів і керівниками

проектів. Функціональні керівники відповідають за професійний розвиток персоналу, розподіл ресурсів, дотримання стандартів і якість виконання робіт, тоді як керівники проектів визначають зміст, терміни та пріоритети виконання завдань, координують взаємодію між підрозділами та відповідають за досягнення конкретних результатів [37, с. 67].

Впровадження матричної організаційної структури дозволить підприємству підвищити швидкість прийняття управлінських рішень, скоротити час реалізації проектів, посилити міжфункціональну взаємодію та забезпечити більш ефективну реалізацію стратегічних ініціатив. Крім того, така структура сприятиме розвитку управлінських компетенцій персоналу, формуванню командної роботи та підвищенню відповідальності працівників за кінцеві результати діяльності.

Графічно матрична структура представлена у вигляді матриці, де управління підрозділами представлено вертикально, а управління проектами - горизонтально.



Рис. 3.1. Матрична організаційна структура управління запропонована для ТОВ «АЛІЗЕ ГОЛД». (Складено автором).

Розрізняють три види матричного управління, кожен з яких визначає рівень повноважень керівника проекту. Розглянемо всі три види:

– Слабка матриця:

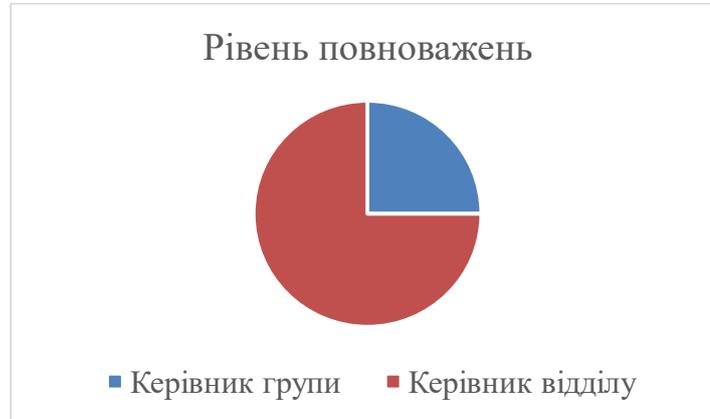


Рис. 3.2. Матрична організаційна структура, а саме «Слабка матриця». (Складено автором).

У слабкій управлінській матриці керівник проекту має обмежені повноваження щодо прийняття рішень у порівнянні з іншими видами матричного управління. У такій структурі управління бюджет і терміни виконання проекту контролюються керівником відділу. Запровадження плану обміну інформацією може допомогти запобігти розриву зв'язку в слабкій матриці.

– Збалансована матриця:



Рис. 3.3. Матрична організаційна структура, а саме «Збалансована матриця». (Складено автором).

У збалансованій матриці управління і керівник відділу, і керівник проекту мають однакові повноваження, а члени команди підпорядковуються обом. Це сприяє відкритому обміну інформацією між усіма менеджерами і забезпечує безперебійне виконання проекту.

– Сильна матриця:



Рис. 3.4. Матрична організаційна структура, а саме "Сильна матриця". (Складено автором).

У сильній матриці управління керівник проекту має повну владу над прийняттям рішень у межах проекту, тоді як повноваження керівника підрозділу більш обмежені. Це призводить до сильної організаційної структури, оскільки відповідальність за проект повністю лежить на керівнику проекту. Керівник відділу може спостерігати за ходом виконання проекту, але не приймає ключових рішень щодо нього.

Матрична схема використовується для поліпшення взаємодії підрозділів компанії і виконання поставлених завдань [38].

Ця модель найбільше підходить для частої зміни асортименту або технології, а також при роботі над обмеженими в часі і унікальними проектами. З переходом на стандартні види діяльності компанія переходить до звичайних функціональних відділів.

Матрична структура управління гнучка і дозволяє динамічно підлаштовуватися під нові завдання, але вона дорога, складна в плануванні і може викликати конфлікти через подвійну підпорядкованість виконавців.

Матрична організаційна структура також відповідає ключовим принципам інклюзивності, науки, економіки, системності, координації та контролю.

До переваг матричної організаційної структури організації в компанії «АЛІЗЕ ГОЛД» можна віднести:

- Підвищення якості послуг доставки;
- Підвищення задоволеності клієнтів;
- Підвищення лояльності клієнтів, що веде до хорошої репутації;
- Переваги гнучкого та швидкого реагування на ринкові можливості;
- Вигоди та збільшення частки ринку в результаті гнучкого та швидкого реагування на ринкові можливості;
- Укріплення довіри основних зацікавлених сторін для продуктивності та ефективності організації;
- Підвищення якості процесів;
- Підвищення продуктивності;
- Можливе зменшення витрат та ресурсів;
- Поліпшення відносин між персоналом і керівництвом;
- Посилення лідерської ролі, що веде до постійного поліпшення якості обслуговування;
- Створення приємної психологічної обстановки у відносинах з персоналом.

Впровадження матричної організаційної структури організації дозволяє ТОВ «АЛІЗЕ ГОЛД» підтримувати постійну якість оптової торгівлі, оскільки процес, в якому функціонує ця система, є керованою.

Ефективність системи управління в цілому залежить від того, наскільки система управління наповнена якісною і своєчасною інформацією

[39, с. 527]. Тому при розробці політики управління на підприємстві необхідно дотримуватися наступних умов: впровадження поліпшення якості і досягнення цілей в одній і тій же сфері; виконання вищим керівництвом зобов'язань у сфері якості та необхідних засобів для цього; чітке керівництво по виконанню зобов'язань з якості на всіх рівнях організації; керівництво, прийняття та реалізація ефективних управлінських рішень. Важливим елементом при цьому є налагодження внутрішніх комунікацій, формування прозорих інформаційних потоків та впровадження сучасних інструментів управлінського контролю, що забезпечують оперативне реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища. Удосконалення організаційної структури АЛІЗЕ ГОЛД дозволить значно поліпшити ринкові відносини, рентабельність і ефективність збуту пропонованої продукції.

Корпоративна реструктуризація є широким поняттям і означає внесення змін у власність, фінансування та управління активами компанії [1, с. 24]. Вона охоплює такі процеси: трансформацію організаційної структури підприємства, зміну структури управління, коригування кадрової структури, а також реорганізацію підрозділів у відповідь на зміни в організаційній системі. Зазначені процеси спрямовані на підвищення гнучкості управління, скорочення дублювання функцій та забезпечення чіткого розподілу відповідальності між структурними одиницями підприємства.

Метою реструктуризації є підвищення ефективності діяльності організації, збільшення автономії підрозділів, оптимізація їх підпорядкування, зниження витрат на управління та вдосконалення організаційних процесів. У ході реструктуризації розробляються нові стратегії, структури та принципи функціонування компанії. При цьому особлива увага приділяється впровадженню процесного підходу до управління, орієнтації на результат та підвищенню відповідальності керівників структурних підрозділів за досягнення поставлених цілей.

Основна увага при цьому приділяється переорієнтації підприємства на ринкові потреби та вимоги клієнтів, виведенню з асортименту безперспективних товарів і послуг та зосередженню ресурсів на тих продуктах і послугах, які мають попит на ринку.

Зміни в організаційній структурі необхідні для оживлення компанії, її адаптації до сучасних умов і підготовки до подальшого розвитку. Головне завдання керівництва полягає у своєчасному усвідомленні того, що існуюча структура не забезпечує максимальну ефективність, і у відповідній їй перебудові з урахуванням оптимального підходу до організації управління [40, с. 89]. Раціонально побудована організаційна структура сприяє підвищенню швидкості прийняття управлінських рішень, зменшенню управлінських витрат та підвищенню рівня мотивації персоналу.

Таким чином, після стратегічного удосконалення організаційної структури ТОВ «АЛІЗЕ ГОЛД» матиме значні переваги перед іншими українськими організаціями, пов'язаними з оптовою торгівлею. Це дозволить компанії збільшити кількість клієнтів, які купують її товари, і розширити асортимент товарів і послуг, що, в свою чергу, збільшить чисту вигоду для компанії. Крім того, підвищиться рівень керованості бізнес-процесів, ефективність використання ресурсів та стабільність фінансових результатів діяльності підприємства. Таким чином, на підставі аналізу поліпшень і удосконалення організаційної структури можна зробити висновок, що після реалізації цих заходів ТОВ «АЛІЗЕ ГОЛД» стане більш конкурентоспроможним і більш стійким до економічної кризи і змін навколишнього середовища. Вона зарекомендує себе на ринку товарів і послуг як компанія з гарантованою якістю.

3.3 Оцінка ефективності реалізації пропозицій щодо удосконалення організаційної структури ТОВ «АЛІЗЕ ГОЛД»

Удосконалення організаційної структури та внутрішньої системи управління сприятиме посиленню ролі менеджменту у досягненні стратегічних цілей і реалізації місії ТОВ «АЛІЗЕ ГОЛД». Це, у свою чергу, забезпечить поступове досягнення довгострокових стратегічних завдань, підвищення результативності управлінських рішень та зростання конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому й зовнішньому ринках. Раціонально побудована система управління дозволить забезпечити узгодженість дій між структурними підрозділами та сприятиме формуванню єдиного стратегічного бачення розвитку компанії.

Враховуючи зазначені напрями розвитку, процес удосконалення організаційної структури управління ТОВ «АЛІЗЕ ГОЛД» повинен передбачати створення взаємопов'язаної моделі, що тісно інтегрується із системами управління, маркетингу та фінансового планування. Реалізація цього процесу потребуватиме впровадження комплексної реструктуризації системи управління, що дозволить оптимізувати організаційні процеси, підвищити гнучкість управління та ефективність діяльності компанії [1, с. 25].

Перевагами реструктуризації для ТОВ «АЛІЗЕ ГОЛД» є:

- формування декількох центрів прибутку;
- можливість оцінки внеску окремих підрозділів і видів діяльності в загальні фінансові результати підприємства;
- сприяння професійному розвитку управлінського персоналу;
- підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища;
- удосконалення системи управління витратами організації;
- активізація виходу підприємства на ринок товарів і послуг.

Реорганізація існуючої організаційної структури дозволить суттєво підвищити ефективність системи оцінювання результативності управління. У результаті ТОВ «АЛІЗЕ ГОЛД» отримає такі управлінські можливості:

- надання вищому керівництву можливості зосередитися на формуванні стратегічних напрямів розвитку замість вирішення поточних оперативних питань;
- забезпечення швидкої реалізації інноваційних ідей, зокрема технічного та маркетингового характеру;
- підготовка нових керівників підрозділів до виконання чітко визначених управлінських функцій;
- делегування повноважень керівникам структурних підрозділів;
- зниження навантаження на вище керівництво та концентрація його діяльності на стратегічних завданнях.

Керівництво ТОВ «АЛІЗЕ ГОЛД» отримає можливість більш ефективно підбирати, навчати та розвивати персонал за функціональними напрямами, що сприятиме наближенню рівня менеджменту до рекомендованих управлінських стандартів. Це також підвищить мотивацію керівників і працівників до постійного вдосконалення професійних компетенцій та результатів праці.

Після впровадження системи менеджменту якості в ТОВ «АЛІЗЕ ГОЛД» підприємство отримає низку стратегічних переваг, серед яких: підвищення стійкості в умовах конкурентної боротьби, забезпечення довгострокового зростання доходів, прискорення темпів розвитку компанії, зростання рівня задоволеності споживачів, покращення взаємодії з бізнес-середовищем, посилення контролю за управлінськими процесами, стабілізація фінансового стану, збільшення обсягів реалізації продукції, а також розширення асортименту та підвищення якості товарів і послуг.

Таким чином, можна стверджувати, що формування ефективної управлінської структури сприятиме зростанню попиту на послуги досліджуваного підприємства, збільшенню кількості клієнтів, стабілізації доходів та сталому розвитку ТОВ «АЛІЗЕ ГОЛД». У перспективі це забезпечить зміцнення позицій компанії не лише на внутрішньому ринку товарів і послуг, а й на міжнародному рівні.

## ВИСНОВОК

Успішне удосконалення бізнес-процесів потребує створення належних умов для реалізації стратегії розвитку, чіткого визначення цілей, побудови ефективної організаційної структури та прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що дозволяють оцінювати ефективність діяльності. Ключовим завданням для компанії є вибір оптимальної організаційної структури, яка найбільш відповідає її стратегічним цілям та завданням, враховуючи поточні і прогнозовані умови ведення бізнесу, внутрішні та зовнішні фактори. Для забезпечення ефективного функціонування підприємства необхідно постійно вдосконалювати організаційну структуру та підбирати кваліфікованих співробітників. Особливе значення мають розвиток організації, командна взаємодія та ефективні відносини з клієнтами.

Дослідження техніко-економічних показників ТОВ «АЛІЗЕ ГОЛД» показало, що загальний фінансовий стан підприємства є нестабільним, що зумовлює потребу у покращенні фінансових результатів. Організаційна структура компанії створена для забезпечення ефективної діяльності відповідно до чинного законодавства та кількісних вимог, що застосовуються до організацій. Вона включає систему завдань і чітке розмежування функцій між різними рівнями управління. Вся структура повинна бути орієнтована на досягнення тактичних цілей, а її ефективність визначає загальний рівень функціонування системи управління.

При розробці організаційної структури управління для ТОВ «АЛІЗЕ ГОЛД» слід зосередитися на таких аспектах: визначення цілей організації; уточнення завдань, що не виконуються або виконуються неякісно; виявлення дублікатів функцій та підрозділів; а також оптимізація структури для підвищення ефективності та злагодженості управлінських процесів.

Важливим питанням сьогодення є те, що іноді необхідно не тільки удосконалювати організаційну структуру, а й адаптувати її до умов зовнішнього середовища. Організація, що має стратегію, завжди може діяти

поетапно і планомірно в бізнесі, особливо в динамічному конкурентному ринковому середовищі в цілому, тим самим підвищуючи ймовірність досягнення поставлених цілей. Цей процес має враховувати конкретні умови оздоровлення економіки України, базуватися на існуючих зарубіжних технологіях тактичного планування, творчо переносити їх та допомагати вітчизняним організаціям встановлювати необхідне обладнання та підвищувати свою продуктивність. Однак, на жаль, цей процес стикається з низкою об'єктивних та суб'єктивних перешкод, основними причинами яких є:

- Невизначеність ринкового середовища в країнах з перехідною економікою;
- Величезні витрати організації на реалізацію планів і стратегій, особливо маркетингових досліджень і тактичних змін;
- Нестача кваліфікованих фахівців у відповідній сфері, небажання керівництва компанії займатися тактичними питаннями.

Тому при підготовці дипломної роботи з тактичного планування на вітчизняних організаціях необхідно:

- Переконатися в тому, що вище керівництво підприємства дійсно орієнтоване на тактичне управління;
- Створити на підприємстві відділ тактичного вдосконалення;
- Дотримуйтесь конкретних тез, щоб розробити ефективну стратегію;
- Використовувати джерела, що гарантують досягнення організацією конкурентних переваг (наприклад, певний рівень спеціальних технологій, передове обладнання, інтелектуальні ресурси, патенти тощо).

Тактичне планування має ґрунтуватися на великих дослідженнях і фактичних даних про галузь, ринок, конкуренцію та її фактори:

- Має бути гнучким, щоб вносити зміни та переорієнтацію за потреби;

- Правильно ставити орієнтири власної діяльності: бачення, місію, систему цілей;
- Цілі повинні бути чітко визначені і вимірювані, орієнтовані в одному напрямку, з точки зору часу, досягнення, балансу і ресурсного забезпечення;
- Засоби необхідно вкладати в реалізацію конкурентних переваг.

Вдумливий та творчий підхід до осмислення наявних зарубіжних технологій у сфері тактичного управління та їх передачі вітчизняними організаціями з урахуванням конкретних умов оздоровлення економіки України допоможе вітчизняним організаціям виробляти необхідну продукцію та підвищувати свою продуктивність.

## СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Баценко Л.М. Діагностика організаційної структури як елемент її оптимізації. Науковий вісник МНУ імені В.О. Сухомлинського. Економічні науки. 2015. №2. С.22-25.
2. Вільгуцька Р.Б. Організаційна структура управління промисловим підприємством: сутність та етапи формування. Науковий вісник НЛТУ України. 2012. Вип. 22.6 С. 169-179.
3. Кощій О. В. (2021). ОПТИМІЗАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ. Економічний форум, 1(4), 70-78. URL: [http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyu\\_forum/article/view/252](http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyu_forum/article/view/252)
4. Максимівна М.І., ПРОЕКТУВАННЯ ОПТИМАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА АГРАРНОГО ПРОФІЛЮ. URL: [https://khntusg.com.ua/wp-content/uploads/2020/02/aref\\_maksimova-073.pdf](https://khntusg.com.ua/wp-content/uploads/2020/02/aref_maksimova-073.pdf)
5. ХОФСТЕДЕ Г. МОДЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ URL: [https://stud.com.ua/79858/menedzhment/modeli\\_organizatsiynoyi\\_kulturi\\_ghofstedede](https://stud.com.ua/79858/menedzhment/modeli_organizatsiynoyi_kulturi_ghofstedede)
6. Глиненко Л. К., Лужко Є.В. Проектування організаційних структур управління. 4-те вид. Київ: Нора-Друк, 2014. 733 с.
7. Вінницька А. О. Критерії оптимізації організаційних структур підприємства. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/>
8. Лісовська Л. С., Лютак О. М., Здоровега М. В. Фактори та проблеми налагодження співпраці з питань інновацій в Україні // *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : наук. журн.* — Львів : Львівська політехніка, 2019. — Вип. 2. — С. 86–95.

9. Ігнатюк, В. В., Навроцька, Т. А., Гончар, Т. М., Цюман, Є. С. (2025). Менеджмент організації: теоретичні основи та інноваційні підходи до управління. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14759520>
10. Кудінова М. М. Підвищення ефективності управління підприємством шляхом удосконалення організаційної структури / М. М. Кудінова, А. С. Рибалка, О. Р. Чубач // *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. – № 14. – С. 199-205. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/1810>
11. Пермінова С. О. Оптимізація організаційної структури в контексті управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Молодий вчений*. - 2018. - № 4(2). - С. 831-835. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2018\\_4\(2\)\\_\\_112](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_4(2)__112)
12. Хоменко М. М., Г. М. Дорожкіна Організаційне проектування комплексної підготовки виробництва з використанням системного аналізу. *Інфраструктура ринку*. - 2020. - Вип. 48. - С. 193-198. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr\\_2020\\_48\\_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_48_38)
13. Рейсс М. "Оптимальна складність управлінських структур" // *Проблеми теорії і практики управління*. – 1994. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13516/print/>
14. Ігнат'єв О.І. Теоретичні засади проектування організаційних структур управління суб'єктами господарювання. *Науковий вісник Полісся*. 2015. № 1 (1). С.125-130.
15. Лапіцька С.Ю. Управління підприємством в умовах інновацій: монографія. *Дніпропетровськ : Наука і освіта*, 2002. 236 с.
16. Косяк О. М. Менеджмент соціальної роботи як сучасний напрям управлінської діяльності. *Соціальна робота в Україні: теорія і практика*. - 2012. - № 3-4. - С. 127-133. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/srutip\\_2012\\_3-4\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/srutip_2012_3-4_13)
17. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту. *Львів: Нац. ун-т "Львівська політехніка"*, 2003. – 352 с.

18. Осадча Н. В., Літовченко Б. В. Теорія організації як основа формування засад самоменеджменту. *Вісник економічної науки України*. - 2016. - № 1. - С. 98-106. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu\\_2016\\_1\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2016_1_17)
19. Зубко О., Добровольська О. Менеджмент у світі і в Україні // *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. – 2025. – №2(32). – С. 110–124.
20. Варава Л. М., Арутюнян А. Р., Варава А. А. Стратегічні аспекти вдосконалення організаційної структури управління в умовах гірничодобувних підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. - 2016. - № 4. - С. 243-255. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi\\_2016\\_4\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2016_4_23)
21. Данилюк Т. Організаційне проектування системи управління персоналом посередницького підприємства. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. - 2023. - № 3. - С. 143-150. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu\\_2023\\_3\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2023_3_18)
22. Шукіс І. З. Менеджмент у системі управління: сутність, еволюція та сучасні тенденції розвитку. *Вісник ДДФА. Економічні науки*. - 2014. - № 2. - С. 58-64. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vddfae\\_2014\\_2\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vddfae_2014_2_9)
23. Назарова Г.В. Організаційні структури управління корпораціями: монографія. Вид. 4-те, перероб. та доп. Харків :ІНЖЕК, 2010. 429 с.
24. Чичотка В. В. Обґрунтування моделі побудови оптимальної організаційної структури підприємства розвиток продуктивних сил і регіональна економіка / В. В. Чичотка // *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. - 2016. - Вип. 5(2). - С. 40-45. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia\\_2016\\_5%282%29\\_\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2016_5%282%29__10)
25. Сладкевич В. П. Сучасний менеджмент організацій : Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. П. Сладкевич, А. Д. Чернявський. — К.: МАУП, 2007. — 488 с. — Бібліогр.: с. 474–480.
26. Бурнукіна О. А. Менеджмент якості як складова загального менеджменту підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного*

- університету. Серія : Економіка і менеджмент. - 2012. - Вип. 11. - С. 12-16.  
URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna\\_ekon\\_2012\\_11\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna_ekon_2012_11_4)
27. Галушка З. І. Стратегічний менеджмент як нова управлінська філософія: суть та етапи розвитку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. - 2011. - № 3(1). - С. 20-24. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi\\_2011\\_3\(1\)\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2011_3(1)_4)
28. Остап'юк Н.А. Методика оцінки фінансового стану підприємства в умовах інфляції. *Вісник ЖДТУ*. 2011. Вип. 1(55). С. 127 – 129.
29. Романенко В. Стратегічний менеджмент в умовах економічних змін // *Економіка та управління: проблеми та перспективи*. — 2023. — Вип. 2. — С. 111–124.
30. Маркіна І.А. Методологія сучасного управління : Монографія. Київ : Вища школа, 2001. 311 с.
31. Яценко, О. В. (2020) Стратегічний менеджмент у підприємстві України. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. Серія: Економічні науки (№ 58). с. 15-21.
32. Кучеренко Д. Г., Шморгун Н. П. Вплив розвитку інноваційної системи на удосконалення процесу управління персоналом. *Економіка і управління*. - 2011. - № 3. - С. 67-72. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr\\_2011\\_3\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2011_3_10)
33. Дрогомирецька М. І. Становлення і розвиток принципів менеджменту та їхня роль у діяльності сучасних організацій. *Економічні науки. Сер. : Економіка та менеджмент*. - 2012. - Вип. 9(1.1). - С. 95-103. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnem\\_2012\\_9\(1\)\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnem_2012_9(1)_14)
34. Принципи та методи побудови організаційної структури управління. URL: [https://stud.com.ua/22951/ekonomika/printsipi\\_metodi\\_pobudovi\\_organizatsiynoyi\\_strukturi\\_upravlinnya](https://stud.com.ua/22951/ekonomika/printsipi_metodi_pobudovi_organizatsiynoyi_strukturi_upravlinnya)

35. Менеджмент організацій і адміністрування: теорія та практика: колект. монографія / за ред. проф. Н. С. Скопенко, проф. О. І. Драган. – К.: Кафедра, 2020. – 404 с.

36. Процесс формирования организационных структур. URL: [https://studme.org/14821111/ekonomika/protsess\\_formirovaniya\\_organizatsionnyh\\_struktur](https://studme.org/14821111/ekonomika/protsess_formirovaniya_organizatsionnyh_struktur)

37. Дубінський С.В. Сучасні підходи до вдосконалення організаційно- економічного механізму. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2014. № 1 (16). С. 66-72.

38. Б. В. Літовченко, В. Ю. Єдинак ЗМІНИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ У ПРОЦЕСІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МИТНОЇ СЛУЖБИ URL: [http://www.scientificview.umsf.in.ua/archive/2012/2\\_48\\_2012/5.pdf](http://www.scientificview.umsf.in.ua/archive/2012/2_48_2012/5.pdf)

39. Основи менеджменту. Теорія і практика : навчальний посібник. / за заг. ред. Г.Є. Мошека. Київ : Ліра-К, 2017. 527 с

40. В. В. Кудіна. Процедура оптимізації організаційної структури підприємства / В. В. Кудіна // *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. – 2016. – Т. 22, №5. – С. 85-95. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npukht\\_2016\\_22\\_5\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npukht_2016_22_5_13)