

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент бізнес-організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент**

Форма здобуття освіти: заочна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА
БИСТРОВОЇ ДАРИНИ ВІКТОРІВНИ**

Науковий керівник: к.е.н., доц. Володькіна Марина Владиславівна

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією
з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

Київ 2026

Зміст

Вступ	3
Розділ 1 Теоретичні засади формування та розвитку організаційної структури підприємства	6
1.1 Теоретичні та прикладні аспекти формування та розвитку організаційної структури в системі управління підприємства	6
1.2 Характеристика передумов формування та удосконалення організаційної структури	12
1.3 Методичні підходи до формування та розвитку організаційної структури підприємства	23
Розділ 2 Аналіз та напрямки удосконалення організаційної структури ТОВ «ГАММА СТИЛЬ»	31
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «ГАММА СТИЛЬ»	31
2.2 Аналіз діючої організаційної структури підприємства ТОВ «ГАММА СТИЛЬ»	41
2.3 Проблеми та недоліки існуючої структури управління ТОВ «ГАММА СТИЛЬ»	49
2.4 Розробка пропозицій щодо удосконалення організаційної структури ТОВ «ГАММА СТИЛЬ»	53
Висновки	64
Список використаних джерел	67
Додатки	70

ВСТУП

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається якістю його системи управління, важливою складовою якої є організаційна структура. Саме вона забезпечує впорядкування внутрішніх зв'язків між працівниками та підрозділами, розподіл повноважень і відповідальності, координацію управлінських та виробничих процесів, а також створює передумови для досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства. Від того, наскільки раціонально сформована організаційна структура, залежить швидкість прийняття рішень, рівень керованості, ефективність використання ресурсів, продуктивність праці персоналу та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Актуальність теми кваліфікаційної бакалаврської роботи зумовлена тим, що в сучасному бізнес-середовищі підприємства функціонують в умовах постійної зміни ринкової кон'юнктури, зростання конкуренції, необхідності підвищення якості обслуговування клієнтів, оптимізації витрат і вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів. За таких умов організаційна структура не може залишатися незмінною, оскільки вона має відповідати масштабу діяльності підприємства, його кадровому потенціалу, специфіці виробництва, логістиці, фінансовим можливостям та управлінським потребам. Особливої ваги це питання набуває для малих підприємств, де обмеженість ресурсів вимагає максимально чіткого розмежування функцій, раціонального використання персоналу та гнучкого пристосування до змін.

Практичне значення проблеми посилюється тим, що організаційна структура підприємства повинна не лише відображати поточний стан його діяльності, а й забезпечувати умови для подальшого розвитку. Для ТОВ «ГАММА СТИЛЬ» питання удосконалення організаційної структури є актуальним у зв'язку зі зміною чисельності персоналу, розширенням господарської діяльності, зростанням обсягів реалізації продукції та ускладненням внутрішніх

функціональних зв'язків. У таких умовах виникає необхідність перегляду існуючої моделі управління та розроблення практичних рекомендацій щодо її вдосконалення.

Об'єктом дослідження є процес формування та удосконалення організаційної структури підприємства ТОВ «ГАММА СТИЛЬ».

Предметом дослідження є удосконалення організаційної структури підприємства.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційної структури ТОВ «ГАММА СТИЛЬ».

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі **завдання**:

1. дослідити теоретичні та прикладні аспекти формування та розвитку організаційної структури в системі управління підприємства;
2. охарактеризувати фактори, умови та тенденції, які продукують процеси удосконалення організаційної структури підприємства;
3. проаналізувати сучасні підходи до удосконалення організаційної структури підприємства;
4. надати загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «ГАММА СТИЛЬ»;
5. проаналізувати діючу організаційну структуру підприємства;
6. виявити проблеми та недоліки існуючої структури управління;
7. розробити пропозиції щодо удосконалення організаційної структури підприємства.

У процесі виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Абстрактно-логічний метод застосовано для теоретичного узагальнення сутності організаційної структури підприємства, формування висновків і обґрунтування напрямів її удосконалення. Методи аналізу і синтезу використано під час дослідження складових організаційної структури, її елементів, функцій і зв'язків. Порівняльний метод дав можливість зіставити наукові підходи до трактування

організаційної структури, а також оцінити зміни показників діяльності підприємства у динаміці. Табличний і графічний методи використано для наочного подання результатів аналізу. Метод горизонтального аналізу застосовано для виявлення змін фінансово-економічних показників у часі, а вертикального – для оцінки структури активів і джерел їх формування. Розрахунково-аналітичний метод використано для визначення абсолютних і відносних відхилень показників, оцінки кадрових змін, фонду оплати праці та обґрунтування очікуваного ефекту від запропонованих заходів. Метод організаційного проектування використано під час розроблення удосконаленої організаційної структури підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені у роботі пропозиції щодо удосконалення організаційної структури ТОВ «ГАММА СТИЛЬ» можуть бути використані у практичній діяльності підприємства з метою підвищення керованості, покращення координації між працівниками, раціоналізації функціонального розподілу обов'язків, зменшення перевантаження окремих посад та підвищення ефективності господарської діяльності в цілому.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених із менеджменту, економіки підприємства, маркетингу та організації управління, матеріали наукових фахових видань, офіційні статистичні та інформаційні ресурси, фінансова звітність малого підприємства ТОВ «ГАММА СТИЛЬ» за 2020-2025 роки, штатні розписи ТОВ «ГАММА СТИЛЬ» за 2020-2025 роки, а також внутрішні документи й офіційний сайт підприємства.

Структура роботи зумовлена метою, завданнями та логікою дослідження. Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретичні та прикладні аспекти формування та розвитку організаційної структури в системі управління підприємства

Організаційна структура підприємства належить до ключових категорій сучасного менеджменту, оскільки саме вона визначає порядок розподілу управлінських повноважень, функцій, відповідальності та інформаційних зв'язків між окремими елементами організації. Її значення полягає не лише у формальному закріпленні посад і підрозділів, а й у створенні умов для узгодженої діяльності всіх ланок управління, забезпечення керованості підприємства та досягнення його стратегічних і поточних цілей. М. М. Шкільняк, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж. Л. Крисько та І. О. Демків наголошують, що організаційна структура управління є однією з основних складових системи менеджменту, тісно пов'язаною з цілями, функціями, процесом управління, роботою менеджерів і розподілом між ними повноважень [1, с. 69-70].

У науковій літературі поняття організаційної структури підприємства розглядається з різних позицій. Одні автори акцентують увагу на її внутрішній будові як сукупності стійко пов'язаних елементів, інші – на механізмах поділу та кооперації управлінської діяльності, треті – на її динамічному характері та здатності змінюватися відповідно до умов функціонування підприємства. Зокрема, М. М. Шкільняк, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж. Л. Крисько та І. О. Демків визначають структуру управління як впорядковану сукупність стійко взаємозалежних елементів, що забезпечують функціонування й розвиток організації як єдиного цілого, а організаційну структуру управління — як форму поділу й кооперації управлінської діяльності, спрямовану на вирішення

поставлених завдань і досягнення визначених цілей [1, с. 70]. Таке трактування є важливим, оскільки поєднує системний та функціональний підходи до розуміння сутності організаційної структури.

Сучасний науковий дискурс свідчить про поступове відходження від вузького уявлення про організаційну структуру як виключно ієрархічну схему підпорядкування. Так, К. М. Рудь розглядає організаційну структуру як динамічну систему, яка має проектуватися з урахуванням конкретної фази життєвого циклу та чітко визначеної мети. Авторка підкреслює, що така структура не є статичною конструкцією, а змінюється залежно від функціональних потреб і стадії розвитку організації [2]. Подібний підхід є особливо актуальним для сучасного підприємства, яке функціонує в умовах нестабільного зовнішнього середовища, цифровізації та посилення конкурентного тиску. Таким чином, дослідження теоретичних основ організаційної структури доцільно поєднувати з аналізом практичних аспектів її формування та розвитку в реальній системі управління підприємством.

Окремі сучасні дослідники також пов'язують сутність організаційної структури з її здатністю забезпечувати координацію, ефективний розподіл відповідальності та гнучку реакцію на зміни. У новітніх дослідженнях з організаційного моделювання вона визначається як система, що встановлює порядок поділу організації на підрозділи, розподіляє обов'язки, функції та повноваження, а також регламентує механізми координації й контролю між різними частинами організації [4, с. 82-83]. У такому розумінні організаційна структура виступає вже не лише формою упорядкування внутрішнього середовища підприємства, а й інструментом підвищення його результативності.

Узагальнення наведених підходів дає підстави стверджувати, що організаційну структуру підприємства доцільно розглядати у двох взаємопов'язаних площинах. По-перше, як систему елементів – посад, служб, відділів, рівнів управління, центрів відповідальності. По-друге, як систему зв'язків – вертикальних, горизонтальних, функціональних, інформаційних та координаційних. Саме поєднання цих двох площин забезпечує цілісність

організації та можливість досягнення нею поставлених цілей. Отже, сутність організаційної структури підприємства полягає не лише у фіксації внутрішньої побудови, а й у визначенні способу взаємодії всіх учасників управлінського процесу [1, с. 70]; [4, с. 82-83]. Водночас у прикладному аспекті це означає, що процес формування організаційної структури має бути підпорядкований потребам координації, контролю та забезпечення ефективного функціонування підприємства.

Розглянуті вище визначення можна представити у вигляді порівняльної характеристики даних підходів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика сучасних підходів до визначення сутності організаційної структури підприємства

Автор	Трактування	Ключовий акцент
М. М. Шкільняк, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж. Л. Крисько, І. О. Демків	Організаційна структура управління – форма поділу й кооперації управлінської діяльності, спрямована на досягнення цілей і вирішення завдань	Поділ праці, кооперація, досягнення цілей
К. М. Рудь	Організаційна структура – динамічна система, що має проєктуватися для кожної фази життєвого циклу	Динамічність, адаптація, проєктування
Сучасні дослідження з організаційного моделювання (Ю.В. Голей)	Організаційна структура – система, яка визначає поділ на підрозділи, розподіл обов’язків, повноважень, координацію і контроль	Координація, контроль, ефективність

Джерело: розроблено автором на основі [1], [2], [4]

Наведені в табл. 1.1 трактування показують, що в сучасній теорії менеджменту організаційна структура підприємства розглядається як багатоаспектна категорія. Її зміст не обмежується лише формальною схемою підпорядкування, а охоплює також механізми розподілу праці, закріплення

компетенцій, координацію діяльності та забезпечення адаптації до змін. Саме тому в межах бакалаврського дослідження організаційну структуру доцільно визначати як впорядковану систему підрозділів, посад і зв'язків між ними, яка забезпечує розподіл управлінських функцій, координацію діяльності, відповідальність виконавців та досягнення цілей підприємства.

Сутність організаційної структури підприємства найповніше розкривається через її характерні ознаки. По-перше, вона має чітко визначений склад елементів, до якого належать структурні підрозділи, посадові особи, рівні управління та центри відповідальності. По-друге, організаційна структура передбачає систему зв'язків, що забезпечують взаємодію між елементами та формують цілісність управлінської системи. По-третє, вона визначає розподіл функцій, прав і відповідальності, без чого неможливе ефективне управління. По-четверте, їй притаманна орієнтація на мету, адже побудова структури має підпорядковуватися стратегічним і поточним завданням підприємства. По-п'яте, у сучасних умовах суттєвого значення набуває її гнучкість, тобто здатність змінюватися у відповідь на внутрішні та зовнішні трансформації [1, с. 70, 75-76], [2].

М. М. Шкільняк, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж. Л. Крисько та І. О. Демків звертають увагу на те, що структура управління передбачає оптимальний розподіл функціональних обов'язків, прав і відповідальності, порядку та форм взаємодії між органами управління і працівниками [1, с. 70]. Це означає, що організаційна структура є не просто технічним каркасом підприємства, а механізмом забезпечення узгодженості управлінських рішень. Саме завдяки їй керівник отримує необхідну інформацію, ухвалює рішення та доводить їх до відповідних підрозділів. У цьому аспекті організаційна структура виконує комунікаційну, координаційну та регулятивну функції, що підкреслює її важливість як у теоретичному, так і в прикладному вимірі.

Важливим аспектом дослідження є з'ясування ролі організаційної структури в системі управління підприємством. Її значення проявляється в тому, що саме через неї відбувається формалізація управлінської діяльності, закріплення повноважень, розподіл праці та побудова каналів комунікації. За відсутності чіткої

організаційної структури виникає дублювання функцій, порушується відповідальність, зростає ймовірність конфліктів повноважень, сповільнюється прийняття рішень. Навпаки, раціонально побудована структура сприяє оптимізації управлінських процесів, покращує внутрішню комунікацію, підвищує дисципліну виконання та забезпечує більшу прозорість управління [4, с. 82-83].

Сутність організаційної структури підприємства також доцільно розглядати в контексті її еволюції. На ранніх етапах розвитку управлінської думки структура сприймалася переважно як жорстка ієрархічна система з домінуванням вертикальних зв'язків і високим рівнем централізації. Однак із ускладненням діяльності підприємств, розширенням масштабів бізнесу та зростанням ролі спеціалізації відбулося переосмислення цієї категорії. Сучасний підхід полягає в тому, що організаційна структура має не просто фіксувати підпорядкованість, а забезпечувати ефективну взаємодію, адаптивність та можливість швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища. У цьому контексті К. М. Рудь підкреслює, що організаційні структури слід проектувати для кожної фази життєвого циклу, оскільки їхні цілі та функціональні вимоги змінюються [2]. Отже, розвиток організаційної структури слід розглядати як безперервний процес її вдосконалення відповідно до змін у діяльності підприємства.

Сучасне трактування організаційної структури неможливе без урахування чинників, що впливають на її формування. М. М. Шкільняк, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж. Л. Крисько та І. О. Демків до базових передумов формування організаційних структур відносять підпорядкованість структури цілям і завданням організації, відповідність умовам соціокультурного середовища, вплив місії, стратегії, зовнішнього середовища, фаз життєвого циклу, рівня розвитку інформаційних технологій, бізнес-процесів, технології робіт і поведінки працівників [1, с. 75-76]. Це дозволяє стверджувати, що організаційна структура не може формуватися шаблонно: вона має бути результатом врахування комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів.

Тобто, побудова структури повинна враховувати реальні умови функціонування підприємства, а її розвиток – бути пов'язаним із динамікою ринку, технологій та кадрового потенціалу.

З огляду на це варто підкреслити, що універсальної організаційної структури, однаково ефективної для всіх підприємств, не існує. М. М. Шкільняк, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж. Л. Крисько та І. О. Демків, посилаючись на підхід П. Друкера, зазначають, що «єдино правильної» організаційної структури не існує, оскільки кожний тип має власні переваги та недоліки й може бути результативним лише в певних умовах і в певний час [1, с. 70]. Це положення має принципове значення в контексті обраної теми, адже розвиток організаційної структури підприємства повинен розглядатися не як одноразовий акт її побудови, а як безперервний процес адаптації до стратегічних цілей, масштабів діяльності, ресурсних можливостей та змін ринку.

Окремої уваги потребує правовий аспект формування організаційної структури підприємства. Для товариства з обмеженою відповідальністю законодавча рамка визначається Законом України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю».

Нормами цього Закону передбачено, що органами товариства є загальні збори учасників, наглядова рада у разі її утворення та виконавчий орган [3]. Таким чином, законодавство задає базовий інституційний каркас управління підприємством, у межах якого вже формується конкретна внутрішня організаційна структура. Це означає, що дослідження сутності організаційної структури має спиратися не лише на положення теорії менеджменту, а й на чинні норми корпоративного права.

Систематизація проаналізованого вище матеріалу дає змогу визначити ключові ознаки формування оргструктури підприємства (табл. 1.2).

Отже, теоретичні та прикладні аспекти формування та розвитку організаційної структури в системі управління підприємства полягають у тому, що вона є впорядкованою системою елементів і зв'язків, через яку реалізуються функції управління, розподіляються повноваження й відповідальність,

координуються дії працівників і підрозділів та забезпечується досягнення цілей організації.

Таблиця 1.2 – Ключові ознаки формування організаційної структури підприємства

Ознака	Зміст
Системність	наявність взаємопов'язаних елементів, що утворюють цілісну управлінську систему
Ієрархічність	існування рівнів управління та підпорядкування
Формалізованість	закріплення прав, обов'язків, процедур і зв'язків
Функціональна визначеність	розподіл завдань, повноважень і відповідальності
Координаційний характер	забезпечення узгодженої діяльності підрозділів і працівників
Цільова спрямованість	підпорядкування структури місії, стратегії та цілям підприємства
Адаптивність	здатність змінюватися залежно від умов функціонування

Джерело: розроблено автором на основі [1], [2], [4]

Аналіз сучасних підходів показав, що сьогодні організаційна структура розглядається не лише як формальна схема управління, а як динамічний інструмент забезпечення ефективності, керованості та розвитку підприємства. Її формування та подальший розвиток мають ґрунтуватися на врахуванні цілей підприємства, умов середовища, життєвого циклу, бізнес-процесів, технологій і кадрового потенціалу. Саме це створює підґрунтя для подальшого розгляду системи управління організаційною структурою підприємства та її елементів.

1.2 Характеристика передумов формування та удосконалення організаційної структури

Удосконалення та розвиток організаційної структури підприємства є важливою передумовою ефективності загальної системи менеджменту, оскільки від раціональності її побудови залежить ефективність розподілу повноважень, функцій, відповідальності та інформаційних зв'язків між працівниками і підрозділами. Необхідність постійного розвитку й удосконалення організаційної структури зумовлена тим, що сама наявність формально закріпленої системи підпорядкування ще не гарантує ефективного управління. У процесі функціонування підприємства виникає потреба в узгодженні повноважень, регламентації взаємодії між структурними елементами, коригуванні розподілу функцій і адаптації організаційної побудови до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Саме тому формування та подальше удосконалення організаційної структури слід розглядати як безперервний процес, спрямований на забезпечення керованості, координації діяльності та досягнення цілей підприємства. М. М. Шкільняк, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж. Л. Крисько та І. О. Демків підкреслюють, що організаційна структура управління тісно пов'язана із цілями, функціями, процесом управління, роботою менеджерів і розподілом між ними повноважень, а тому має розглядатися не як статичний елемент, а як частина цілісної управлінської системи [1, с. 69-70].

Сучасні дослідники виділяють окремі напрями: організаційного проектування та організаційного розвитку.

Г. Л. Монастирський пов'язує організаційне проектування з пошуком відповідності між ключовими елементами організації – структурою, людьми, завданнями, системами рішень і заохочень, а також неформальною організацією і культурою – та її стратегією, причому результатом такого узгодження має бути надійна, стійка й економічна система [5, с. 182-183]. Це дає підстави розглядати систему управління організаційною структурою як механізм підтримання відповідності між стратегічними орієнтирами підприємства та його реальною внутрішньою побудовою.

К. М. Рудь обґрунтовує динамічний підхід до організаційної структури, за яким вона повинна проектуватися з урахуванням конкретної фази життєвого

циклу, а її неподільна основа містить управлінські та виробничі функції [2]. Із цього випливає, що система управління організаційною структурою не може обмежуватися одноразовим формуванням схеми підпорядкування; вона має забезпечувати безперервний перегляд структурних рішень, коли змінюються масштаби діяльності, технології, бізнес-процеси або стратегічні цілі підприємства.

Ю. М. Голей зазначає, що організаційна структура визначає, як організація поділяється на підрозділи, як між ними розподіляються обов'язки, функції та повноваження, а також як відбуваються координація і контроль. Метою її створення авторка вважає забезпечення ефективного управління діяльністю компанії шляхом розподілу ролей, обов'язків і відповідальності для досягнення стратегічних цілей [4]. Таке тлумачення є важливим для теми дослідження, оскільки воно акцентує увагу саме на управлінні структурою, а не лише на її описі.

Отже, процес формування та удосконалення організаційної структури підприємства доцільно визначати як сукупність цілей, суб'єктів, об'єктів, принципів, методів, інформаційних зв'язків і регламентів, за допомогою яких забезпечуються побудова, підтримання, коригування та розвиток внутрішньої організаційної побудови підприємства відповідно до його стратегії, масштабів діяльності та умов функціонування. Таке трактування узгоджується із системним підходом, відповідно до якого організаційна структура розглядається як складова загальної системи управління підприємством, а її формування та удосконалення – як безперервний процес.

Важливою передумовою формування та удосконалення організаційної структури підприємства є наявність чітко визначених суб'єктів прийняття управлінських рішень, які наділені повноваженнями щодо її побудови, зміни та адаптації до потреб діяльності підприємства. У загальному розумінні такими суб'єктами виступають власники, керівники та інші уповноважені органи управління, які визначають напрями розвитку підприємства, розподіл функцій, повноважень і відповідальності між структурними елементами. Правові засади

формування організаційної побудови підприємства визначаються положеннями Цивільного кодексу України та Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», які встановлюють загальні рамки діяльності юридичної особи, систему її органів управління та компетенцію виконавчого органу [3], [6]. Це означає, що формування та подальше удосконалення організаційної структури має здійснюватися не лише з урахуванням управлінської доцільності, а й у межах чинного нормативно-правового поля. У практичній площині суб'єктами управління виступають також директор, топменеджери, керівники функціональних служб і керівники підрозділів, які забезпечують реалізацію структурних рішень на різних рівнях управління.

Формування та удосконалення організаційної структури підприємства відбувається під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх передумов, які визначають доцільність її побудови, зміни та адаптації до умов функціонування підприємства. Для узагальнення таких передумов доцільно подати їх у вигляді схеми (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Передумови формування та удосконалення організаційної структури підприємства Джерело: розроблено автором на основі [1], [4], [5]

Формування та удосконалення організаційної структури підприємства охоплює не лише побудову формальної схеми підпорядкування, а значно ширше коло складових його діяльності. Йдеться насамперед про виробничі та функціональні підрозділи, рівні управління, вертикальні й горизонтальні зв'язки, розподіл повноважень і відповідальності, інформаційні потоки, бізнес-процеси та механізми координації. Саме узгодженість цих елементів визначає, наскільки організаційна структура буде відповідати цілям підприємства, масштабам його діяльності та потребам ефективного управління.

Метою вдосконалення організаційної структури є забезпечення такого внутрішнього устрою підприємства, який дає змогу ефективно реалізовувати

стратегію, уникати дублювання функцій, забезпечувати чіткий розподіл відповідальності та підтримувати здатність організації адаптуватися до змін. Ю. М. Голей визначає мету створення організаційної структури як забезпечення ефективного управління діяльністю компанії через розподіл ролей, обов'язків і відповідальності для досягнення стратегічних цілей [4]. К. С. Зайченко та Ю. І. Реклізон, аналізуючи удосконалення структури на різних етапах життєвого циклу, підкреслюють, що до структури при її побудові висуваються певні вимоги, а її конфігурація має змінюватися відповідно до етапу розвитку суб'єкта підприємництва [7]. Отже, мета удосконалення оргструктури поєднує два виміри: поточну впорядкованість і перспективну адаптивність.

Із мети випливають основні завдання формування та удосконалення організаційної структури підприємства. До них доцільно віднести:

- визначення оптимального складу підрозділів; закріплення функцій за структурними ланками;
- встановлення раціональної кількості рівнів управління; розподіл і делегування повноважень;
- налагодження вертикальних і горизонтальних комунікацій; формування центрів відповідальності;
- усунення дублювання робіт;
- забезпечення узгодженості структури з бізнес-процесами;
- оцінювання результативності існуючої структури; підготовку пропозицій щодо її вдосконалення.

Логіка такого переліку відповідає підходу до організаційного проектування, де, за Г. Л. Монастирським, у процесі проектування мають бути визначені необхідні пропорції між елементами системи, їх просторове розміщення, регламентовано функціонування в часі та встановлено найбільш раціональні варіанти зв'язків і відносин [5, с. 182-183].

Важливою передумовою формування та удосконалення організаційної структури підприємства є належне врахування загальних управлінських функцій, через які забезпечується її побудова, функціонування та подальший розвиток. У

межах класичного менеджменту до таких функцій належать планування, організування, мотивація, контроль і регулювання.

У контексті формування та удосконалення організаційної структури ці функції набувають конкретного змісту:

планування пов'язане з визначенням майбутньої конфігурації структури відповідно до цілей підприємства;

організування – із формуванням підрозділів, посад та системи взаємодії;

мотивація – зі створенням умов, за яких працівники та керівники зацікавлені у дотриманні регламентів і досягненні структурної узгодженості;

контроль – з оцінюванням відповідності реальної структури встановленим вимогам;

регулювання – з коригуванням структурних диспропорцій і усуненням організаційних збоїв.

Така конкретизація відповідає сучасному баченню управління як системи взаємопов'язаних функціональних дій, що реалізуються на всіх рівнях організації [1, с. 69-70], [4].

Окрім загальних функцій, у процесі формування та удосконалення організаційної структури доцільно виокремити і спеціальні напрями організаційної роботи. До них належать організаційне проєктування, структурне моделювання, нормування управлінського навантаження, делегування повноважень, регламентація взаємодії між підрозділами, опис бізнес-процесів, формування посадових інструкцій і положень про структурні підрозділи, а також оцінювання ефективності структури.

Г. Л. Монастирський підкреслює, що організаційне проєктування може бути спрямоване як на створення нової системи, так і на часткове вдосконалення існуючої або її радикальні перетворення [5, с. 182-183]. Своєю чергою Ю. М. Голей звертає увагу на роль організаційного моделювання та програмних інструментів для візуалізації й оптимізації організаційних зв'язків [4].

У процесі формування та удосконалення організаційної структури підприємства важливе значення мають не лише загальні управлінські функції, а й

конкретні види організаційної роботи, пов'язані з її побудовою, регламентацією та адаптацією до потреб підприємства.

Якщо загальні функції менеджменту створюють основу для прийняття та реалізації управлінських рішень, то в прикладному аспекті формування організаційної структури особливу роль відіграють такі напрями, як організаційне проєктування, структурне моделювання, делегування повноважень, регламентація взаємодії між підрозділами, опис бізнес-процесів, розробка положень про структурні підрозділи та посадових інструкцій, а також оцінювання ефективності організаційної побудови [1, с. 69-70], [4], [5, с. 182-183].

Г. Л. Монастирський підкреслює, що організаційне проєктування може бути спрямоване як на створення нової системи, так і на часткове вдосконалення існуючої або її радикальні перетворення [5, с. 182-183].

Своєю чергою Ю. М. Голей звертає увагу на роль організаційного моделювання та програмних інструментів для візуалізації й оптимізації організаційних зв'язків [4].

З метою узагальнення основних напрямів робіт, пов'язаних із формуванням та удосконаленням організаційної структури підприємства, доцільно подати їх у табличній формі (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Основні напрями робіт, пов'язаних із формуванням та удосконаленням організаційної структури підприємства

Напрямок робіт	Зміст
Організаційне проєктування	побудова нової або вдосконалення існуючої організаційної структури відповідно до цілей і масштабів діяльності підприємства
Структурне моделювання	візуалізація та обґрунтування складу структурних елементів і зв'язків між ними
Розподіл і делегування повноважень	закріплення відповідальності, прав і обов'язків між рівнями управління та окремими посадами
Регламентація взаємодії	визначення порядку комунікації та координації між підрозділами і працівниками

Опис бізнес-процесів	встановлення послідовності виконання робіт і взаємозв'язку функціональних операцій
Розробка положень про підрозділи та посадових інструкцій	формалізація функцій, компетенцій і сфер відповідальності
Оцінювання ефективності організаційної структури	виявлення переваг, недоліків, рівня керованості, адаптивності та відповідності потребам підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [1], [4], [5], [8]

Не менш важливе значення у процесі формування та удосконалення організаційної структури підприємства мають принципи, на яких ґрунтується її побудова. Серед них доцільно виділити цільову спрямованість, системність, оптимальність, ієрархічність, спеціалізацію, гнучкість, економічність, безперервність координації, інформаційну забезпеченість і відповідність структури стратегії підприємства. Особливе значення має принцип пріоритету функцій над структурою. Г. Л. Монастирський відносить його до принципів статичного стану організації і зазначає, що у системі «функція – структура» найвищий пріоритет повинні мати функції [5, с. 151-152].

Принцип гнучкості нині набуває особливої ваги. Т. М. Леонова та О. О. Леонов зауважують, що традиційні ієрархічні моделі можуть бути недостатньо адаптивними, тоді як матричні структури або гнучкі команди часто виявляються більш придатними для вирішення складних завдань у змінному середовищі [9]. Подібну логіку підтримують і автори праць про адаптивні організаційні структури, які наголошують, що до таких структур належать проєктні, матричні та крос-функціональні форми, орієнтовані на швидку реакцію на зміни. Отже, у сучасних умовах формування та удосконалення організаційної структури має поєднувати ієрархічну впорядкованість із адаптивністю.

Важливою передумовою формування та удосконалення організаційної структури є також наявність належної інформаційної бази. Без якісної інформації неможливо оцінити завантаження підрозділів, виявити дублювання функцій, визначити вузькі місця у комунікаціях або обґрунтувати доцільність структурних

змін. С. В. Бондаренко, І. Г. Корсуненко та Б. С. Бондаренко, розкриваючи склад системи управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів, включають до неї організаційну структуру, керівництво підприємства, інформаційну базу, прямі й зворотні інформаційні зв'язки, принципи, функції та методи управління [8]. Хоча їхнє дослідження присвячене бізнес-процесам, наведений підхід є цілком придатним і для обґрунтування структурних змін на підприємстві.

Зростання ролі бізнес-процесів у сучасному менеджменті зумовлює необхідність розглядати формування та удосконалення організаційної структури не лише у функціональному, а й у процесному вимірі. Д. Є. Козенков, Т. В. Альошина та І. В. Гайдук підкреслюють, що процесний підхід передбачає наявність принципів, завдань і ключових елементів, які є базисом управління підприємством, а також визначають роль бізнес-процесів у системі процесів сучасного підприємства [10]. У контексті досліджуваної теми це означає, що організаційна структура повинна відповідати не лише функціональному поділу праці, а й реальному перебігу бізнес-процесів, забезпечуючи безперервність операцій та мінімізацію міжфункціональних бар'єрів.

У прикладному аспекті доцільність формування та подальшого удосконалення організаційної структури підприємства можна оцінювати за такими критеріями: відповідність стратегії; чіткість розподілу повноважень; керованість; швидкість ухвалення рішень; якість горизонтальної координації; рівень формалізації; адаптивність; економічність утримання апарату управління; узгодженість із бізнес-процесами; правова визначеність статусу структурних підрозділів. К. С. Зайченко та Ю. І. Реклізон наголошують, що структура має змінюватися залежно від етапів життєвого циклу підприємницьких структур – зародження, розвиток, зрілість і спад [7]. Отже, оцінювання організаційної структури та визначення напрямів її удосконалення також мають бути динамічними, а не одноразовими.

Узагальнення теоретичних положень дає змогу виокремити основні передумови та складові, які забезпечують формування й подальше удосконалення організаційної структури підприємства (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Передумови та складові забезпечення формування й удосконалення організаційної структури підприємства

Складова	Характеристика
Суб'єкти прийняття рішень	власники, загальні збори, наглядова рада, виконавчий орган, директор, керівники структурних ланок, які беруть участь у побудові та зміні організаційної структури
Нормативно-правові засади	законодавчі норми, установчі документи, внутрішні положення, які визначають рамки формування організаційної структури підприємства
Функціональна визначеність	розподіл завдань, повноважень, відповідальності та сфер компетенції між посадами і структурними елементами
Принципи формування	цільова спрямованість, системність, пріоритет функцій над структурою, гнучкість, економічність, відповідність стратегії
Інформаційна база	положення про підрозділи, посадові інструкції, регламенти, показники діяльності, дані про бізнес-процеси та комунікації
Процесний підхід	узгодження організаційної структури з бізнес-процесами, послідовністю виконання робіт та механізмами координації
Оцінювання результативності	визначення рівня керованості, адаптивності, узгодженості функцій, швидкості ухвалення рішень та доцільності структурних змін

Джерело: розроблено автором на основі [1], [4], [5], [8], [10].

Таким чином, формування та удосконалення організаційної структури підприємства є багатокомпонентним процесом, що поєднує організаційний, функціональний, процесний, інформаційний і правовий виміри. Його ефективність визначається не лише наявністю формальної схеми підпорядкування, а й чіткістю розподілу функцій, обґрунтованістю принципів побудови структури, якістю інформаційного забезпечення, відповідністю бізнес-процесам і здатністю структури адаптуватися до змін у діяльності підприємства. Саме такий підхід створює теоретичну основу для подальшого розгляду методичних підходів до формування організаційної структури підприємства.

1.3 Методичні підходи до формування та розвитку організаційної структури підприємства

Формування організаційної структури підприємства є складним управлінським процесом, який потребує не лише визначення складу підрозділів та рівнів управління, а й обґрунтування логіки їх взаємодії, розподілу повноважень, відповідальності та інформаційних потоків. У сучасних умовах організаційна структура розглядається не як фіксована схема підпорядкування, а як інструмент забезпечення стратегічної відповідності, адаптивності та ефективності підприємства. Саме тому у фокусі наукових досліджень перебувають не лише види організаційних структур, а й методичні підходи до їх формування, оцінювання та вдосконалення [2], [4].

К. М. Рудь підкреслює, що організаційну структуру доцільно проектувати з урахуванням фази життєвого циклу підприємства, цілей його розвитку та функціональних потреб [2]. Схожої позиції дотримуються К. С. Зайченко та Ю. І. Реклізон, які пов'язують доцільність структурних рішень із етапами зародження, розвитку, зрілості та спаду підприємницьких структур [7]. Це означає, що методика формування організаційної структури не може бути універсальною: вона має враховувати масштаб діяльності, тип бізнес-процесів, характер ринку, рівень цифровізації, стратегію зростання та ступінь динамізму зовнішнього середовища.

У сучасній науковій літературі методичні підходи до формування організаційної структури підприємства доцільно групувати за кількома логіками: системною, функціональною, процесною, ситуаційною, адаптивною та проєктно-модельною. Кожен із них має власну аналітичну цінність, але на практиці найкращий результат дає їх поєднання. М. М. Шкільняк, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж. Л. Крисько та І. О. Демків пов'язують побудову структури з цілями, функціями, повноваженнями й процесом управління [1, с. 69-76], а Г. Л. Монастирський розглядає організаційне проєктування як пошук відповідності між

структурою, людьми, завданнями, системами рішень і стратегією організації [5, с. 182-183].

Найбільш поширеним у теорії менеджменту є системний підхід. Його сутність полягає в тому, що підприємство розглядається як відкрита соціально-економічна система, а організаційна структура — як одна з її ключових підсистем, пов'язана з цілями, ресурсами, людьми, технологіями та бізнес-процесами. М. О. Мельничук, Ю. Г. Бережна та Н. М. Курилова зазначають, що в основі проєктування ефективної організаційної структури лежить саме системний підхід, який дозволяє розглядати підприємство як сукупність взаємопов'язаних частин, де центральним системоутворювальним фактором виступають цілі. У межах цього підходу формування структури починається з визначення стратегічних орієнтирів, після чого вибудовується склад підрозділів, механізми координації та моделі взаємодії між ними [19].

Не менш важливим є функціональний підхід, за яким організаційна структура формується як похідна від набору управлінських і виробничих функцій підприємства. Такий підхід ґрунтується на принципі пріоритету функцій над структурою: спочатку визначається, які саме функції повинні бути реалізовані, а вже потім формується організаційний каркас для їх виконання. Саме на цьому наголошує Г. Л. Монастирський, відносячи пріоритет функцій над складом ланок до ключових принципів організаційного проєктування [5, с. 151-152]. Перевагою функціонального підходу є чіткість розподілу завдань і відповідальності, однак його надмірне застосування може призводити до відокремлення підрозділів один від одного, дублювання функцій і зростання міжфункціональних бар'єрів.

У зв'язку з цим дедалі більшого значення набуває процесний підхід, який орієнтує формування організаційної структури не лише на функції, а насамперед на наскрізні бізнес-процеси підприємства. Д. Є. Козенков, Т. В. Альошина та І. В. Гайдук зазначають, що процесний підхід передбачає управління підприємством через систему взаємопов'язаних процесів, кожен із яких створює певну цінність для споживача [10]. З позицій формування організаційної структури це означає, що підрозділи мають бути вибудовані так, щоб не перешкоджати перебігу

ключових процесів, а навпаки – забезпечувати їх цілісність, швидкість та результативність. Саме тому в сучасних компаніях посилюється роль крос-функціональних команд, процесних власників і горизонтальної координації [10; 11].

Ситуаційний підхід виходить із того, що немає єдиної «правильної» структури, придатної для всіх підприємств. Найкраща структура залежить від конкретної ситуації: розміру організації, галузі, рівня нестабільності середовища, стадії життєвого циклу, кадрового потенціалу та технологічних умов. К. С. Зайченко та Ю. І. Реклізон обґрунтовують, що структура, яка є ефективною на етапі зародження, може виявитися непридатною на етапі зрілості або спаду [7]. Саме тому методика її формування повинна включати не лише вибір типу структури, а й механізми подальшого перегляду та коригування.

Окрему групу становлять адаптивні та гнучкі підходи до формування організаційної структури. Н. Носань доводить, що інтеграція інноваційних управлінських практик, зокрема Agile і Scrum, дає підприємствам можливість оперативно реагувати на зовнішні виклики через делегування повноважень на нижчі рівні та створення автономних крос-функціональних команд [11]. Подібний висновок роблять Г. Б. Свінарьова та С. В. Філіпова, які пов'язують розвиток підходів до формування організаційних структур із гнучким управлінням та підвищенням адаптивності підприємства [12]. У межах цього підходу структура розглядається як змінна конфігурація, яка підлаштовується під потреби проєктів, ринку та клієнтів, а не лише відображає формальний розподіл влади.

Зазначені підходи не виключають, а доповнюють один одного. Наприклад, системний підхід задає загальну логіку побудови структури, функціональний – дозволяє закріпити функції та відповідальність, процесний – узгоджує структуру з бізнес-процесами, ситуаційний – забезпечує контекстуальну доцільність, а адаптивний – підвищує гнучкість та швидкість реакції підприємства. Тому сучасне формування організаційної структури дедалі більше набуває характеру комбінованого методичного підходу, де структура одночасно має бути стратегічно

обґрунтованою, функціонально чіткою, процесно узгодженою та адаптивною до змін [4], [11], [12].

Порівняльну характеристику розглянутих вище підходів доцільно представити у вигляді табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Порівняльна характеристика методичних підходів до формування організаційної структури підприємства

Підхід	Сутність	Переваги	Обмеження
Системний	розгляд структури як частини цілісної системи управління	комплексність, стратегічна узгодженість	потребує значного обсягу інформації
Функціональний	побудова структури на основі розподілу функцій	чіткість відповідальності, спеціалізація	ризик дублювання, слабка горизонтальна взаємодія
Процесний	формування структури відповідно до бізнес-процесів	зменшення бар'єрів між підрозділами, клієнтоорієнтованість	складність впровадження в традиційних організаціях
Ситуаційний	вибір структури залежно від умов функціонування	висока практична доцільність	відсутність універсальних шаблонів
Адаптивний	орієнтація на гнучкість, проектність, швидке реагування	інноваційність, мобільність, децентралізація	складність координації та контролю

Джерело: складено автором на основі [4], [5], [10], [11], [12], [19].

З погляду практики управління особливе місце займають методи організаційного проектування. Їх зміст полягає у поетапному моделюванні майбутньої структури, її перевірці на відповідність цілям підприємства та подальшому коригуванні. Г. Л. Монастирський підкреслює, що організаційне проектування може стосуватися як створення нової системи, так і часткового удосконалення чи радикальної перебудови існуючої [5, с. 182-183]. У прикладному вимірі це означає, що підприємство має пройти послідовність дій: діагностика

чинної структури, аналіз факторів впливу, вибір типу організаційної побудови, моделювання розподілу функцій і повноважень, розробка регламентів взаємодії, апробація рішень і оцінка ефективності впроваджених змін [5], [16].

У дослідженнях останніх років дедалі більше уваги приділяється методам оцінювання діючої структури як основі для її подальшого формування або вдосконалення. Я. І. Величко та О. О. Гетьман пропонують розглядати оцінювання організаційної структури через дві складові – ієрархічну та функціональну – і на цій основі формувати інтегральну матрицю оцінки [16]. Автори наголошують, що оцінка повинна включати показники рівня керованості, централізації, раціональності структури, повноти охоплення функцій, дублювання робіт, спеціалізації, адаптивності та ефективності комунікації. Такий підхід є цінним для даного дослідження, оскільки дозволяє перейти від опису структури до її кількісної та якісної діагностики.

В. В. Лаптева обґрунтовує доцільність оцінювання ефективності організаційної структури за системою показників та наголошує на необхідності формування сукупності індикаторів, за допомогою яких можна виявити сильні та слабкі сторони організаційної побудови підприємства [18]. Такий підхід є важливим, оскільки дозволяє зробити формування та удосконалення організаційної структури більш обґрунтованим. Фактично йдеться про перехід від описового бачення структури до аналітичного, коли рішення щодо її побудови та змін приймаються на основі оцінювання керованості, економічності, збалансованості навантаження та узгодженості функцій [16], [18].

Н. Г. Георгіаді та Р. Б. Вільгуцька звертають увагу на необхідність аналізування організаційних структур управління вітчизняними підприємствами як передумови їх удосконалення [17]. Такий аналітичний підхід дозволяє виявити типові недоліки: надмірну централізацію, перевантаження керівників, дублювання функцій, повільність комунікацій, розрив між стратегією та внутрішньою побудовою підприємства. У свою чергу М. М. Кудінова, А. С. Рибалка та О. Р. Чубач доводять, що підвищення ефективності управління підприємством значною мірою досягається саме шляхом удосконалення організаційної структури [13]. Це

ще раз підкреслює, що методичні підходи до формування структури повинні обов'язково включати діагностику її поточного стану.

З урахуванням сучасних досліджень можна виокремити етапний алгоритм формування організаційної структури підприємства. На першому етапі проводиться аналіз стратегії, місії, цілей і середовища функціонування. На другому – ідентифікуються ключові функції та бізнес-процеси. На третьому – обирається тип або комбінація типів організаційної структури, що найбільше відповідає умовам діяльності. На четвертому – визначаються рівні управління, підрозділи, центри відповідальності, канали вертикальної та горизонтальної координації. На п'ятому – здійснюється розробка регламентуючих документів: положень про підрозділи, посадових інструкцій, схем комунікацій. На шостому – проводиться оцінювання результативності структури та за потреби її коригування [5, с. 182-183], [16], [19].

Методичні підходи до формування структури нерозривно пов'язані з вибором моделей організаційної побудови. У традиційних умовах домінують лінійні, функціональні, лінійно-функціональні та дивізіональні моделі. Проте Н. Носань, А. С. Завербний та В. С. Ільницький акцентують, що для підприємств, які працюють у високотехнологічному та змінному середовищі, суттєві переваги мають гнучкі та проєктно-орієнтовані структури, сумісні з Agile-практиками [11], [14]. Такі структури сприяють швидшому обміну інформацією, делегуванню повноважень і більш оперативному реагуванню на зміни попиту чи технології. Водночас вони висувають вищі вимоги до корпоративної культури, довіри, координації та компетентності персоналу [11], [14], [15].

Етапи формування оргструктури підприємства показані на рис.1.2.

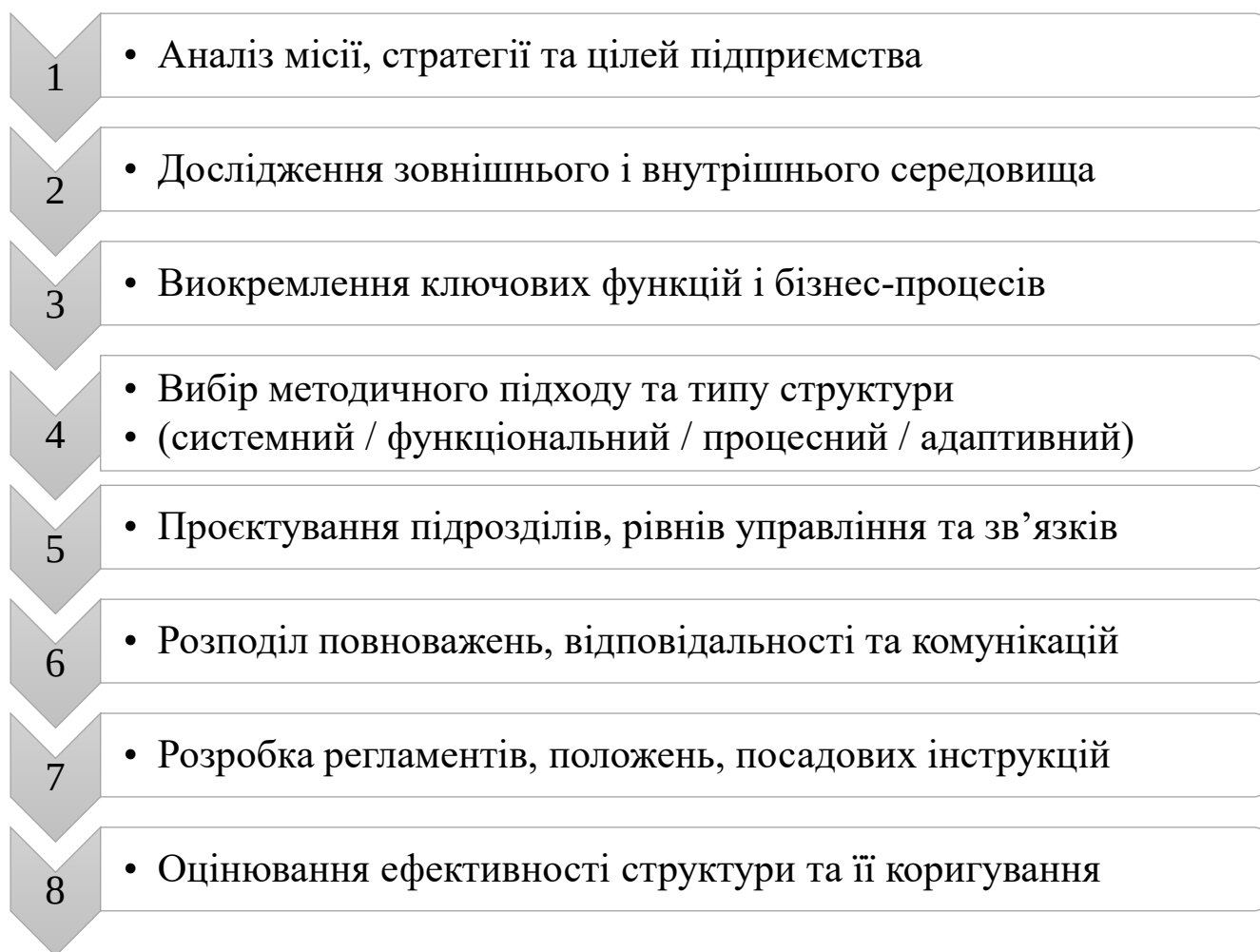


Рисунок 1.2 – Алгоритм формування організаційної структури підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [5], [10], [16], [19].

Важливо також враховувати галузеву та організаційну специфіку. Р. Б. Кожухівська та Н. В. Парубок, аналізуючи підприємства індустрії гостинності, показують, що структура менеджменту має формуватися з урахуванням особливостей сервісного циклу, інтенсивності комунікацій і потреб у гнучкій взаємодії між підрозділами [20]. Попри галузеву специфіку, цей висновок має загальнометодичне значення: формування організаційної структури повинне враховувати природу основного продукту чи послуги, ступінь стандартизації операцій і потребу в координації між функціональними блоками.

Окреме значення для формування структури має нормативно-правове поле. Цивільний кодекс України визначає загальні засади діяльності юридичних осіб та

управління господарськими товариствами [6], а Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» конкретизує склад органів товариства та компетенцію виконавчого органу [3]. Отже, методика формування організаційної структури підприємства має спиратися не лише на управлінську доцільність, а й на чинні правові обмеження та вимоги корпоративного управління. Це особливо важливо, коли йдеться про розмежування компетенцій загальних зборів, директора, структурних підрозділів та внутрішніх служб підприємства.

Підсумовуючи, слід зазначити, що сучасні методичні підходи до формування організаційної структури підприємства еволюціонували від вузько функціонального бачення до комплексного, у якому поєднуються системність, процесність, ситуаційність та адаптивність.

Таким чином, найбільш доцільним для сучасного підприємства є комбінований підхід, за якого структура:

- 1) відповідає стратегії та цілям;
- 2) ґрунтується на реальних функціях і бізнес-процесах;
- 3) враховує стадію життєвого циклу;
- 4) оцінюється через систему показників;
- 5) може бути оперативно скоригована за зміни середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТОВ «ГАММА СТИЛЬ»

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «ГАММА СТИЛЬ»

Базовим підприємством дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «ГАММА СТИЛЬ», основним видом економічної діяльності якого є виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі. Підприємство функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю та належить до категорії малих підприємств, що підтверджується форматом поданої фінансової звітності.

Аналіз діяльності ТОВ «ГАММА СТИЛЬ» здійснено на основі джерел: [28], [29], [30].

У межах загальної організаційно-економічної характеристики підприємства доцільно проаналізувати продукцію, динаміку чисельності персоналу, фонд оплати праці, майновий стан, структуру активів, джерела формування майна та фінансові результати діяльності.

Такий підхід дає змогу не лише охарактеризувати підприємство як об'єкт дослідження, а й підготувати аналітичну основу для подальшого вивчення його організаційної структури.

Важливою складовою організаційно-економічної характеристики підприємства є аналіз продукції, яку воно виготовляє та реалізує. Для систематизації номенклатури та асортименту продукції ТОВ «ГАММА СТИЛЬ» доцільно подати їх у табличній формі (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Номенклатура та асортимент продукції ТОВ «ГАММА СТИЛЬ»

Група продукції	Найменування виробів	Характеристика	Призначення
Офісні меблі	столи офісні, столи комп'ютерні	різні розміри, ЛДСП, металеві елементи	облаштування робочих місць
Торговельне обладнання	прилавки, вітрини	скло, ЛДСП, індивідуальні розміри	оснащення торгових точок
Складські меблі	стелажі, полиці	метал/ДСП, різна вантажопідйомність	зберігання товарів
Індивідуальні замовлення	меблі за індивідуальними проєктами	виготовлення під замовлення	задоволення специфічних потреб клієнтів

Джерело: складено автором на основі [30].

Як видно з табл. 2.1, підприємство спеціалізується на виробництві меблів для офісів і підприємств торгівлі, а також виконує індивідуальні замовлення. Така структура асортименту свідчить про орієнтацію на сегмент B2B та гнучкість виробництва, що дозволяє адаптувати продукцію до потреб замовників.

Для оцінювання змін у використанні трудових ресурсів ТОВ «ГАММА СТИЛЬ» доцільно проаналізувати динаміку основних показників, що характеризують чисельність персоналу та витрати на його утримання (табл. 2.2).

Штатна чисельність відображає кількість посад, передбачених штатним розписом, тоді як середньооблікова кількість працівників характеризує фактичну середню чисельність персоналу за звітний період.

Як видно з табл. 2.2, показники, що характеризують чисельність персоналу та витрати на його утримання в ТОВ «ГАММА СТИЛЬ», у 2020–2025 рр. змінювалися нерівномірно. Штатна чисельність у 2025 році порівняно з 2024 роком зросла на 6 одиниць, або на 200,0 %, а середньооблікова кількість працівників – на 2 особи, або на 100,0 %.

Таблиця 2.2 – Динаміка показників, що характеризують чисельність персоналу та витрати на його утримання в ТОВ «ГАММА СТИЛЬ» за 2020-2025 рр.

Рік	Штатна чисельн ість, од.	Абсолю тне відхиле ння, ±	Темп зростан ня, %	Темп прирост у, %	Середньо облікова кількість працівник ів, осіб	Абсолю тне відхиле ння, ±	Темп зростання, %	Темп приросту, %	Місячни й фонд заробітн ої плати, грн	Абсолют не відхилен ня, ±	Темп зростан ня, %	Темп прирост у, %
2020	4	–	–	–	3	–	–	–	19 090	–	–	–
2021	5	+1	125,0	25,0	2	-1	66,7	-33,3	30 330	+11 240	158,9	58,9
2022	5	0	100,0	0,0	1	-1	50,0	-50,0	33 850	+3 520	111,6	11,6
2023	2	-3	40,0	-60,0	2	+1	200,0	100,0	13 600	-20 250	40,2	-59,8
2024	3	+1	150,0	50,0	2	0	100,0	0,0	24 700	+11 100	181,6	81,6
2025	9	+6	300,0	200,0	4	+2	200,0	100,0	77 700	+53 000	314,6	214,6

Джерело: складено автором на основі [28], [29].

Місячний фонд заробітної плати у 2025 році збільшився на 53 000 грн, або на 214,6 %, що свідчить про суттєве розширення діяльності підприємства та ускладнення його організаційної побудови [28], [29].

Важливою характеристикою діяльності підприємства є також динаміка фонду оплати праці. У 2020 році місячний фонд заробітної плати становив 19 090 грн, у 2021 році він зріс до 30 330 грн, а у 2022 році – до 33 850 грн. У 2023 році цей показник різко зменшився до 13 600 грн, що відповідало скороченню штату. У 2024 році фонд оплати праці знову зріс до 24 700 грн, а у 2025 році досяг 77 700 грн.

Такі зміни свідчать про значну варіативність масштабів операційної діяльності підприємства впродовж аналізованого періоду. Зростання фонду оплати праці у 2025 році пов'язане не лише зі збільшенням чисельності працівників, а й з ускладненням функціонального складу персоналу, оскільки в структурі з'явилися бухгалтер, комірник і два менеджери.

Для оцінювання змін у майновому стані ТОВ «ГАММА СТИЛЬ» доцільно проаналізувати динаміку складу оборотних активів підприємства, а також визначити абсолютні відхилення і темпи зростання їх основних елементів (табл. 2.3).

Як видно з табл. 2.2, у 2020-2025 рр. майновий стан ТОВ «ГАММА СТИЛЬ» зазнав суттєвих змін. Загальна вартість активів підприємства зросла на 3202,6 тис. грн, або у 8,7 рази. Найбільше збільшення відбулося за оборотними активами, зокрема запасами та дебіторською заборгованістю за товари, роботи і послуги. Водночас динаміка окремих елементів оборотних активів була нерівномірною, що свідчить про зміну масштабів діяльності та особливостей формування ресурсної бази підприємства.

Аналіз майнового стану підприємства показує, що протягом 2020–2024 років активи ТОВ «ГАММА СТИЛЬ» були представлені переважно оборотними активами. Це означає, що діяльність підприємства тривалий час забезпечувалася за рахунок запасів, дебіторської заборгованості та грошових коштів, без формування суттєвої необоротної бази. Водночас у 2025 році відбулося істотне

розширення ресурсного потенціалу підприємства, що супроводжувалося зростанням загальної вартості активів та зміною структури майна.

Таблиця 2.3 – Динаміка складу оборотних активів ТОВ «ГАММА СТИЛЬ» та показники їх зміни за 2020-2025 рр., тис. грн.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення 2025/2020, ±	Темп зростання 2025/2020, %
Оборотні активи	416,8	367,8	427,8	496,0	1032,8	2226,4	+1809,6	534,2
Запаси	294,0	81,5	237,0	203,3	14,9	1355,8	+1061,8	461,2
у т.ч. готова продукція	2,3	5,8	11,0	10,1	10,1	58,3	+56,0	2534,8
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	65,0	147,7	66,1	35,3	282,7	734,0	+669,0	1129,2
Інша поточна дебіторська заборгованість	29,4	87,5	100,8	70,8	100,3	69,5	+40,1	236,4
Гроші та їх еквіваленти	28,4	51,1	23,9	186,6	634,9	67,1	+38,7	236,3
Баланс	416,8	367,8	427,8	496,0	1032,8	3619,4	+3202,6	868,4

Джерело: складено автором на основі [28]

Загальна вартість майна підприємства в аналізованому періоді змінювалася нерівномірно. Якщо у 2020 році баланс становив 416,8 тис. грн, то у 2021 році він зменшився до 367,8 тис. грн. У 2022 році відбулося відновлення до 427,8 тис. грн, у 2023 році – подальше зростання до 496,0 тис. грн, а у 2024 році – різке збільшення до 1032,8 тис. грн. Найбільший приріст зафіксовано у 2025 році, коли баланс зріс до 3619,4 тис. грн, що на 3202,6 тис. грн більше порівняно з 2020 роком. Це свідчить про суттєве розширення масштабів господарської діяльності

підприємства, особливо у 2024–2025 роках.

Особливу увагу слід звернути на структуру оборотних активів підприємства. Найбільшу частку в їх складі протягом аналізованого періоду займали запаси, проте їх питома вага змінювалася нерівномірно. Так, у 2020 році частка запасів становила близько 70,5 % оборотних активів, у 2021 році знизилася до 22,2 %, у 2022 році знову зросла до 55,4 %, у 2023 році становила 41,0 %, а у 2024 році різко скоротилася до 1,4 %. У 2025 році відбулося суттєве зростання їх питомої ваги – до 60,9 %, що супроводжувалося значним збільшенням абсолютного обсягу запасів до 1355,8 тис. грн. Така динаміка свідчить про істотні зміни у формуванні оборотних активів підприємства та характері його господарської діяльності. Зростання частки запасів у 2025 році може бути пов'язане з розширенням обсягів діяльності, збільшенням кількості замовлень або формуванням необхідного рівня ресурсів для забезпечення безперервності виробничого процесу.

Вагомою складовою активів підприємства протягом усього періоду залишалася дебіторська заборгованість за товари, роботи і послуги. У 2020 році її обсяг становив 65,0 тис. грн, у 2021 році – 147,7 тис. грн, у 2022 році – 66,1 тис. грн, у 2023 році – 35,3 тис. грн, у 2024 році – 282,7 тис. грн, а у 2025 році – 734,0 тис. грн. Таким чином, у 2025 році порівняно з 2020 роком її обсяг зріс більш ніж у 11 разів, що свідчить про суттєве збільшення обсягів реалізації з відстрочкою платежу. З одного боку, це є ознакою розширення діяльності підприємства, а з іншого – підвищує потребу в ефективному контролі за дебіторською заборгованістю. У контексті організаційної структури це обумовлює необхідність посилення функцій фінансового контролю, координації розрахунків із контрагентами та відповідальності за управління дебіторською заборгованістю.

Показовою є також динаміка грошових коштів. Якщо у 2020 році їх обсяг становив 28,4 тис. грн, то у 2021 році він зріс до 51,1 тис. грн (+22,7 тис. грн; 179,9 %), а у 2022 році скоротився до 23,9 тис. грн (–27,2 тис. грн; 46,8 %). У 2023 році відбулося різке зростання до 186,6 тис. грн (+162,7 тис. грн; 780,8 %), а у 2024 році – до 634,9 тис. грн (+448,3 тис. грн; 340,3 %). Проте у 2025 році цей

показник зменшився до 67,1 тис. грн (–567,8 тис. грн; 10,6 %). Таке скорочення на фоні загального зростання активів свідчить про активне спрямування грошових ресурсів на фінансування поточної діяльності, приріст запасів та інші напрями розширення діяльності підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка джерел формування майна ТОВ «ГАММА СТИЛЬ» та показники їх зміни за 2020-2025 рр., тис. грн

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення 2025/2020, ±	Темп зростання 2025/2020, %
Власний капітал	108,0	100,6	155,3	344,2	709,7	709,7	+601,7	657,1
Довгострокові зобов'язання і цільове фінансування	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1241,1	+1241,1	н/в*
Поточні зобов'язання	308,8	267,2	272,5	151,8	323,1	1668,6	+1359,8	540,2
Баланс	416,8	367,8	427,8	496,0	1032,8	3619,4	+3202,6	868,4

*н/в – не визначається, оскільки у базовому році показник був відсутній.

Джерело: складено автором на основі [28]

За даними табл. 2.4 видно, що у 2020–2024 роках діяльність підприємства фінансувалася переважно за рахунок власного капіталу та поточних зобов'язань. Власний капітал зростав із 108,0 тис. грн у 2020 році до 709,7 тис. грн у 2024 році, тобто збільшився на 601,7 тис. грн, або у 6,6 рази, що свідчить про поступове зміцнення фінансової основи підприємства. Водночас поточні зобов'язання характеризувалися нерівномірною динамікою, але у 2025 році різко зросли до 1668,6 тис. грн, що на 1359,8 тис. грн більше порівняно з 2020 роком. Крім того, у 2025 році вперше з'явилися довгострокові зобов'язання і цільове фінансування в сумі 1241,1 тис. грн. Це свідчить про те, що розширення господарської діяльності

підприємства супроводжувалося активним залученням позикових джерел фінансування та зростанням фінансової залежності підприємства.

З погляду організаційно-економічної характеристики такий фінансовий стан має важливе значення. Зростання поточних і довгострокових зобов'язань потребує більш чіткого контролю за розрахунками, рухом грошових коштів, запасами та дебіторською заборгованістю. Саме тому для підприємства, яке швидко масштабує діяльність, актуальним стає посилення організаційної ролі фінансово-облікової функції та більш чітке розмежування відповідальності між посадовими особами.

Позитивні зміни у розвитку підприємства підтверджуються також показниками фінансових результатів (табл. 2.5). Для розрахунку динаміки використаємо наступні формули:

1. Абсолютне відхилення

$$\Delta = P_1 - P_0,$$

(2.1)

Де:

P_1 – поточний показник;

P_0 – показник базового року.

2. Темп зростання

$$T_{зр} = \frac{P_1}{P_0} \times 100\%,$$

(2.2)

Таблиця 2.5 – Основні фінансові результати діяльності ТОВ «ГАММА СТИЛЬ» у 2024-2025 рр., тис. грн

Показник	2024	2025	Абсолютне відхилення (+, -)	Темп зростання, %
Чистий дохід від реалізації продукції	6438,9	9354,5	2915,6	145,3

Собівартість реалізованої продукції	6144,0	8660,9	2516,9	141,0
Фінансовий результат до оподаткування	131,6	258,2	126,6	196,2
Чистий прибуток	107,9	211,7	103,8	196,2

Джерело: складено автором на основі [28]

У 2024 році чистий дохід від реалізації продукції становив 6438,9 тис. грн, а у 2025 році він зріс до 9354,5 тис. грн, тобто на 2915,6 тис. грн, або на 45,3 %. Водночас собівартість реалізованої продукції зросла на 2516,9 тис. грн, або на 41,0 %. Фінансовий результат до оподаткування збільшився майже вдвічі – зі 131,6 тис. грн до 258,2 тис. грн, а чистий прибуток – зі 107,9 тис. грн до 211,7 тис. грн. Це свідчить про те, що підприємство не лише наростило обсяги реалізації, а й зберегло прибутковість, що створює фінансові передумови для подальшого розвитку та вдосконалення організаційної структури.

Для оцінювання ефективності діяльності підприємства доцільно проаналізувати показники рентабельності (табл. 2.6).

Для розрахунків використано наступні формули:

1. Рентабельність продажів

$$R_{sales} = \frac{P_{net}}{D_{net}} \cdot 100\%,$$

(2.3)

де:

R_{sales} – рентабельність продажів, %;

P_{net} – чистий прибуток підприємства, тис. грн;

D_{net} – чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.

2. Рентабельність активів (ROA)

$$ROA = \frac{P_{net}}{A} \cdot 100\%,$$

(2.4)

де:

ROA – рентабельність активів, %;

P_{net} – чистий прибуток, тис. грн;

A – середньорічна (або на кінець періоду) вартість активів підприємства, тис. грн.

3. Рентабельність власного капіталу (ROE)

$$ROE = \frac{P_{net}}{E} \cdot 100\%,$$

(2.5)

де:

ROE – рентабельність власного капіталу, %;

P_{net} – чистий прибуток, тис. грн;

E – власний капітал підприємства, тис. грн.

Таблиця 2.6 – Показники рентабельності ТОВ «ГАММА СТИЛЬ» за 2020–2025 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Чистий дохід, тис. грн	1050,1	3130,7	2130,7	3550,4	6438,9	9451,5
Чистий прибуток, тис. грн	23,1	60,5	33,1	44,5	107,9	211,7
Активи, тис. грн	416,8	367,8	427,8	496,0	1032,8	3619,4
Власний капітал, тис. грн	108,0	100,6	155,3	344,2	709,7	709,7
Рентабельність продажів, %	2,20	1,93	1,55	1,25	1,68	2,24
Рентабельність активів (ROA), %	5,54	16,45	7,74	8,97	10,45	5,85
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	21,39	60,14	21,31	12,93	15,20	29,84

Джерело: розраховано автором на основі [28].

Як видно з табл. 2.6, показники рентабельності ТОВ «ГАММА СТИЛЬ» у 2020–2025 рр. характеризуються нерівномірною динамікою. Рентабельність продажів упродовж аналізованого періоду залишалася на відносно невисокому рівні (1,25–2,24 %), що свідчить про обмежений рівень прибутковості реалізації продукції. Водночас у 2025 році спостерігається певне зростання цього показника до 2,24 %, що пов’язано зі збільшенням чистого прибутку підприємства.

Рентабельність активів у 2021 році досягла максимального значення 16,45 %, після чого коливалася в межах 7–10 %, а у 2025 році знизилася до 5,85 % унаслідок суттєвого зростання вартості активів. Це свідчить про те, що темпи розширення ресурсної бази випереджають темпи зростання прибутку.

Рентабельність власного капіталу у 2021 році становила 60,14 %, що свідчить про високий рівень ефективності використання власних ресурсів, однак у наступні роки цей показник зменшувався, а у 2025 році знову зріс до 29,84 %. Загалом це підтверджує, що підприємство перебуває на стадії активного розвитку, проте ефективність використання ресурсів має нестабільний характер і потребує подальшого удосконалення.

2.2 Аналіз діючої організаційної структури підприємства ТОВ «ГАММА СТИЛЬ»

Дослідження загальної організаційно-економічної характеристики ТОВ «ГАММА СТИЛЬ» показало, що впродовж 2020–2025 років підприємство пройшло шлях від відносно спрощеної організаційної структури до більш розгалуженої системи посад і функціональних зв'язків. За таких умов важливо не лише зафіксувати зміну чисельності персоналу, а й проаналізувати, яким чином сформована чинна організаційна структура підприємства, які ланки вона включає, як між ними розподіляються повноваження та наскільки така структура відповідає сучасним масштабам діяльності товариства. Основою для такого аналізу є штатний розпис, уведений у дію наказом від 17.11.2025 № 13-О, а також штатні розписи попередніх років, які дають можливість простежити еволюцію організаційної структури підприємства [29].

На сучасному етапі розвитку ТОВ «ГАММА СТИЛЬ» використовує лінійну організаційну структуру управління з елементами функціонального поділу праці, у межах якої загальне керівництво зосереджене у директора, а окремі функціональні та виконавські завдання делегуються бухгалтеру, менеджерам, комплектувальникам меблів і комірнику. Такий тип структури є характерним для

малих підприємств, де управління здійснюється централізовано, а розподіл обов'язків відбувається без формування розгалуженої системи функціональних підрозділів. Це забезпечує простоту управління, чіткість підпорядкування та оперативність прийняття рішень.

Водночас у структурі підприємства простежуються окремі елементи функціонального поділу праці, що проявляється у закріпленні відповідних завдань за окремими працівниками (фінансові, збутові, складські та виробничі функції). Проте ці функції не оформлені у вигляді самостійних структурних підрозділів, що не дозволяє віднести дану структуру до класичної лінійно-функціональної.

Для наочного відображення чинної системи підпорядкування та функціональних зв'язків доцільно подати організаційну структуру підприємства у вигляді рис. 2.1.

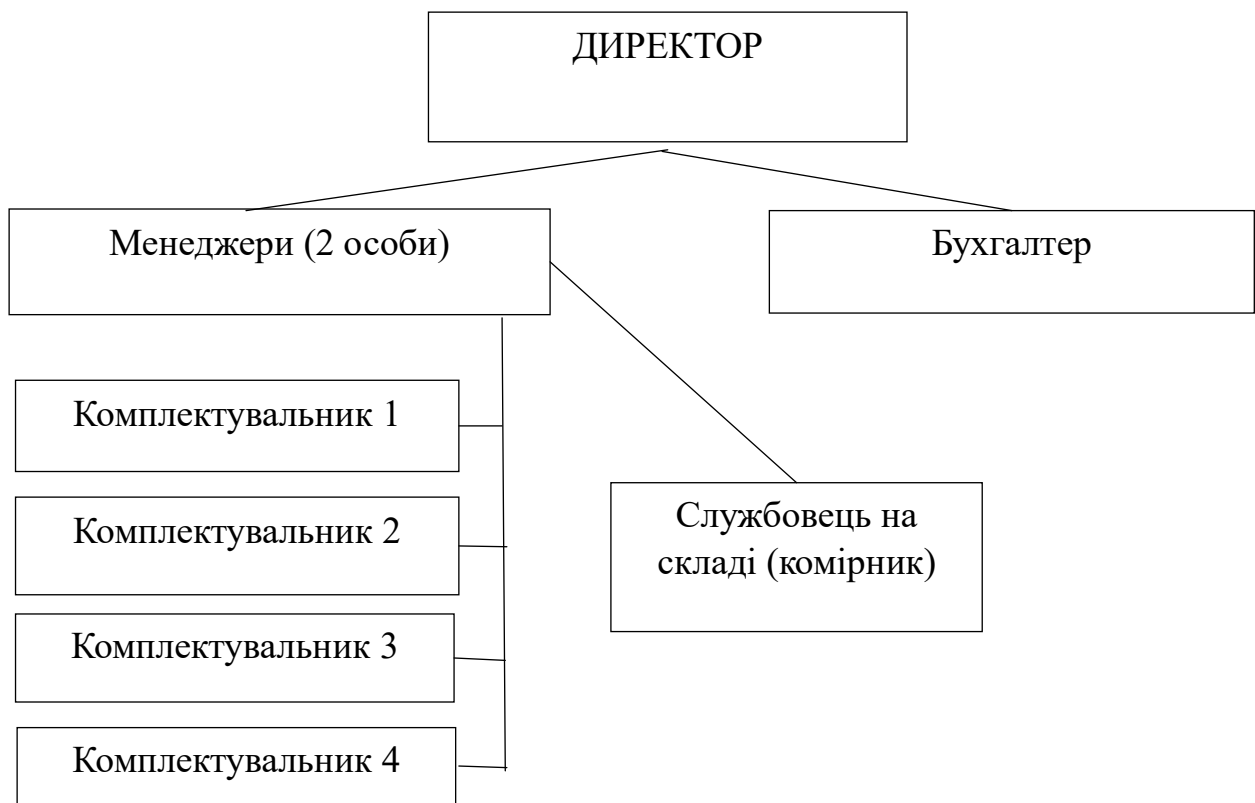


Рисунок 2.1. - Організаційна структура ТОВ «ГАММА СТИЛЬ»

Джерело: розроблено автором на основі [29], [30]

З рис. 2.1 видно, що центральне місце в організаційній структурі займає директор, який виступає вищою керівною ланкою підприємства. Саме директор визначає загальні напрями діяльності, приймає ключові управлінські рішення, координує взаємодію між основними виконавцями та несе відповідальність за результати діяльності товариства в цілому. В умовах малого підприємства директор виконує не лише стратегічні, а й значну частину поточних управлінських функцій, що зумовлює високу концентрацію владних повноважень на верхньому рівні управління. Така ситуація є типовою для підприємств із невеликою чисельністю персоналу, однак за умови зростання масштабів діяльності може створювати додаткове навантаження на керівника.

Окремою функціональною ланкою у структурі підприємства є бухгалтер. Його поява у штатному розписі 2025 року свідчить про посилення фінансово-облікової функції в системі управління. На цю посаду покладаються завдання з ведення бухгалтерського обліку, складання фінансової звітності, контролю за розрахунками, обліку витрат, податкових нарахувань та відображення господарських операцій. З огляду на те, що у 2024-2025 роках підприємство суттєво збільшило активи, обсяг реалізації та масштаби господарського обороту, виокремлення бухгалтерської посади є обґрунтованим і відповідає потребі в більш системному фінансовому супроводі діяльності.

Важливе місце в організаційній структурі посідає менеджер, який виконує ширше коло функцій, ніж формально випливає з назви посади. На практиці менеджер у ТОВ «ГАММА СТИЛЬ» виступає основною координаційною ланкою між директором і виконавським персоналом. Він забезпечує організацію поточної діяльності, взаємодію із замовниками, узгодження виконання замовлень, координацію виробничих і складських операцій, а також розподіл поточних завдань між працівниками виконавського рівня. Тобто менеджер у цій структурі виконує одночасно адміністративну, організаційну та комунікаційну функції, що робить його однією з ключових посад у системі повсякденного управління підприємством.

Виконавський блок чинної організаційної структури представлений комплектувальниками меблів та службовцем на складі (комірником). Комплектувальники меблів формують основну виробничо-операційну ланку підприємства. До їхніх функцій належить комплектування меблевих виробів, підготовка продукції до відвантаження, участь у виконанні виробничих операцій та забезпечення практичного виконання замовлень. У чинному штатному розписі передбачено чотири такі посади, що свідчить про зростання значення саме операційної діяльності та про орієнтацію підприємства на розширення обсягів виробництва й виконання замовлень. Своєю чергою комірник забезпечує приймання, облік, зберігання та відпуск матеріальних цінностей, а також підтримує належну організацію складських процесів. Його включення до штату свідчить про ускладнення внутрішньої логістики підприємства та потребу у виділенні окремої складської функції.

Для більш чіткого розуміння змісту функціонального навантаження в межах чинної організаційної структури доцільно узагальнити характеристику основних посад у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Характеристика основних посад у діючій організаційній структурі ТОВ «ГАММА СТИЛЬ»

Посада	Основні функції	Підпорядкування	Роль у структурі
Директор	загальне керівництво, прийняття управлінських рішень, координація діяльності підприємства, контроль результатів	—	центральна керівна ланка
Бухгалтер	ведення бухгалтерського обліку, складання звітності, контроль розрахунків, податковий облік	директор	фінансово-облікова ланка
Менеджер	координація поточної діяльності, організація виконання замовлень, взаємодія	директор	функціонально-координаційна ланка

	з клієнтами, розподіл завдань		
Комплектувальники меблів	комплектування виробів, участь у виконанні виробничих операцій, підготовка продукції	менеджер	виробничо-виконавська ланка
Службовець на складі (комірник)	приймання, зберігання, облік і видача матеріалів та продукції	менеджер	складсько-логістична ланка

Джерело: складено автором на основі [29]

Дані табл. 2.7 підтверджують, що чинна організаційна структура підприємства побудована за принципом функціонального розмежування основних напрямів діяльності. На верхньому рівні зосереджені загальнокерівні функції, на другому – фінансово-облікові та координаційно-організаційні, а на нижньому – безпосереднє виконання виробничих і складських операцій. Така структура має перевагу у вигляді відносної простоти управління та чіткості вертикального підпорядкування. Разом із тим вона засвідчує значну концентрацію координаційних завдань у межах двох посад – директора та менеджера, що в подальшому може створювати певні управлінські обмеження.

З метою повнішого аналізу діючої організаційної структури доцільно також простежити її еволюцію протягом 2020–2025 років (табл. 2.8), оскільки сучасна конфігурація сформувалася не одномоментно, а є результатом поступових змін у кадровому складі підприємства.

Таблиця 2.8 – Еволюція штатної структури ТОВ «ГАММА СТИЛЬ» у 2020-2025 рр.

Рік	Основні посади у штаті	Особливості структури
2020	директор, менеджер, тесля, комплектувальник меблів	компактна структура з поєднанням управлінських і виробничих функцій
2021	директор, менеджер, тесля, комплектувальник меблів, маляр	розширення виробничої ланки
2022	директор, менеджер, 3 комплектувальники меблів	посилення операційної спрямованості структури
2023	директор, комплектувальник меблів	максимальне спрощення структури

2024	директор, 2 комплектувальники меблів	часткове відновлення виконавської ланки
2025	директор, бухгалтер, 2 менеджери, 4 комплектувальники меблів, комірник	ускладнення структури, поява окремих фінансової, складської та посиленої координаційної функцій

Джерело: складено автором на основі [29]

Як видно з табл. 2.8, організаційна структура підприємства впродовж аналізованого періоду зазнавала істотних змін. У 2020-2022 роках вона формувалася як відносно компактна система з поєднанням управлінських і виробничих посад. У 2023 році відбулося різке спрощення структури до мінімального складу, що, ймовірно, було зумовлено скороченням масштабів діяльності підприємства. У 2024 році спостерігалось часткове відновлення кадрового потенціалу, а у 2025 році структура набула значно більш розгалуженого характеру.

Це свідчить, що підприємство фактично перейшло від елементарної лінійної моделі до більш складної лінійно-функціональної структури, що відповідає зростанню обсягів діяльності, збільшенню штату та розширенню кола функціональних завдань.

Таким чином, аналіз діючої організаційної структури ТОВ «ГАММА СТИЛЬ» дозволяє зробити висновок, що на сучасному етапі підприємство має лінійно-функціональну модель управління, яка вже відображає функціональне ускладнення діяльності товариства. Її сильними сторонами є чіткість вертикального підпорядкування, наявність виокремленої фінансово-облікової функції, формування окремої складської ланки та посилення виробничого блоку. Водночас сама побудова структури свідчить, що значна частина управлінського та координаційного навантаження зосереджена на директорі й менеджері, а це може створювати ризики перевантаження, недостатнього розмежування повноважень і складнощів у забезпеченні оперативної взаємодії між окремими функціональними ланками.

Для поглибленої оцінки діючої організаційної структури ТОВ «ГАММА СТИЛЬ» доцільно використати систему аналітичних показників, що

характеризують її раціональність, керованість, рівень централізації та наявність функціональних перетинів.

Розрахунок відповідних коефіцієнтів дозволяє кількісно оцінити ефективність організаційної побудови підприємства (табл. 2.9). Як видно з табл. 2.9, коефіцієнт керованості становить 8, що перевищує прийняте нормативне значення (6) та свідчить про надмірне навантаження на керівника. Відповідно коефіцієнт раціональності структури дорівнює 0,75, що є нижчим за оптимальний рівень і вказує на відхилення організаційної структури від раціональної моделі.

Рівень централізації управління становить 0,11, що відповідає середньому рівню та підтверджує централізований характер управління, типовий для малих підприємств. Водночас коефіцієнт дублювання функцій дорівнює 0,33, що свідчить про наявність функціонального перетину між окремими працівниками. Це, у свою чергу, зумовлює зниження коефіцієнта надійності структури до рівня 0,67, що є нижчим за рекомендоване значення.

Таблиця 2.9 – Оцінка ефективності організаційної структури ТОВ «ГАММА СТИЛЬ»

Показник	Формула	Опис формули	Значення	Норматив	Характеристика
Коефіцієнт керованості	$K_{\text{кер}} = \frac{\text{Ч}_{\text{підл}}}{\text{Ч}_{\text{кер}}}$	Відношення кількості підлеглих працівників до кількості керівників.	8	6*	перевищення норми
Рівень централізації	$K_{\text{ц}} = \frac{\text{Ч}_{\text{кер}}}{\text{Ч}_{\text{заг}}}$	Частка керівників у загальній чисельності персоналу підприємства.	0,11	0,1–0,3**	середній рівень

Коефіцієнт раціональності	$K_{\text{рац}} = \frac{K_{\text{опт}}}{K_{\text{факт}}}$	Відношення нормативного (оптимального) коефіцієнта керованості до фактичного.	0,75	$\geq 0,8$ (чим вище даний показник, тим ефективніше розподіл управлінських функцій та менше навантаження на керівний персонал)	нижче оптимального
Коефіцієнт дублювання функцій	$K_{\text{дубл}} = \frac{\chi_{\text{дубл}}}{\chi_{\text{функц}}}$	Відношення кількості функцій, що дублюються, до загальної кількості функцій на підприємстві.	0,33	$\rightarrow 0$ (наявність дублювання функцій знижує ефективність їх виконання)	наявне дублювання

Продовження таблиці 2.9

Коефіцієнт надійності структури	$K_{\text{над}} = 1 - K_{\text{дубл}}$	Різниця між одиницею та коефіцієнтом дублювання функцій.	0,67	$\geq 0,8$ (чим нижче показник, тим менше надійність структури через зниження ефектифності виконання функцій)	недостатня
---------------------------------	--	--	------	---	------------

Джерело: розраховано автором на основі [1], [5], [29].

*У працях вітчизняних науковців підкреслюється, що оптимальний коефіцієнт керованості залежить від складності управлінських функцій і рівня формалізації процесів та, як правило, знаходиться в межах 6–10 підлеглих на одного керівника [1, с. 69–70], [5, с. 151–152]. Враховуючи специфіку діяльності малих підприємств, у даному дослідженні як нормативне значення прийнято нижню межу цього діапазону – 6 підлеглих.

**Централізація – це ступінь зосередження повноважень на верхніх рівнях управління. Рівень централізації управління (0,1–0,3) визначено відповідно до підходів, за якими частка керівників у загальній чисельності персоналу характеризує ступінь централізації управління та є типовою для підприємств із простою організаційною структурою [5].

Отже, діюча організаційна структура підприємства характеризується перевантаженням керівника, наявністю дублювання функцій та недостатнім

рівнем структурної надійності, що обумовлює необхідність її подальшого удосконалення.

2.3 Проблеми та недоліки існуючої структури управління ТОВ «ГАММА СТИЛЬ»

Проведений аналіз показав, що чинна організаційна структура ТОВ «ГАММА СТИЛЬ» загалом відповідає статусу малого підприємства та сформована за лінійно-функціональним принципом. Водночас зростання масштабів діяльності підприємства у 2024-2025 роках, збільшення обсягу активів, розширення штату, поява нових функціональних позицій та ускладнення операційних процесів об'єктивно вимагають критичної оцінки того, наскільки наявна структура управління відповідає сучасним потребам товариства. Саме тому на цьому етапі доцільно виокремити основні проблеми та недоліки існуючої системи управління, які можуть стримувати подальший розвиток підприємства.

Однією з ключових проблем чинної організаційної структури є надмірна концентрація управлінських повноважень на рівні директора. У наявній моделі саме директор виконує функції стратегічного керівництва, загальної координації, контролю основних рішень, а також бере участь у регулюванні поточної діяльності. Для малого підприємства така модель певний час може бути ефективною, однак зі зростанням обсягів діяльності вона створює ризик перевантаження керівника. Це, своєю чергою, може уповільнювати прийняття рішень, зменшувати оперативність реагування на поточні проблеми та звужувати можливості стратегічного планування. Особливо гостро ця проблема проявляється в умовах, коли підприємство переходить від компактної моделі функціонування до розширеної, що й спостерігається у ТОВ «ГАММА СТИЛЬ» у 2025 році.

Не менш важливою проблемою є перевантаження менеджера координаційними функціями. У чинній структурі менеджер фактично виконує

роль проміжної ланки між директором і виконавським персоналом, координує роботу комплектувальників меблів і комірника, бере участь в організації виконання замовлень та забезпечує поточну взаємодію між функціональними елементами системи. За відсутності окремо виокремлених посад, відповідальних за виробниче планування, логістику, збут або операційний контроль, значна частина цих функцій концентрується саме на менеджері. Це створює ризик надмірного навантаження на одну посадову особу, а також може призводити до часткового дублювання управлінських дій з боку директора.

Ще одним недоліком існуючої структури є недостатній рівень функціональної спеціалізації управління. Попри появу у 2025 році окремих посад бухгалтера і комірника, на підприємстві все ще не сформовано самостійних функціональних ланок, які б повною мірою відповідали за маркетинг, збут, логістику, планування виробничого навантаження, контроль виконання замовлень та роботу з клієнтами. За умов зростання обсягів реалізації до 9354,5 тис. грн у 2025 році відсутність більш чіткого розподілу функціональних сфер може негативно впливати на якість управлінських рішень та рівень координації між внутрішніми процесами.

Окрему проблему становить обмеженість горизонтальних зв'язків між елементами структури. Чинна модель підприємства побудована переважно на вертикальному підпорядкуванні: директор - менеджер - виконавський персонал. Така система є зрозумілою та простою, однак у міру розширення діяльності вона може виявитися недостатньо гнучкою. Наприклад, ефективне управління замовленнями, запасами, дебіторською заборгованістю та логістикою вимагає не лише вертикальної передачі вказівок, а й налагоджених горизонтальних зв'язків між бухгалтером, менеджером, складом і виробничим персоналом. Якщо такі зв'язки залишаються неформалізованими, це може викликати затримки інформаційного обміну, неповне узгодження дій та зниження оперативності виконання завдань.

Суттєвим недоліком є також відсутність чіткого розмежування між управлінськими, виробничими та логістичними функціями. Хоча у штаті вже є

комірник і кілька комплектувальників меблів, сама організаційна побудова ще не демонструє повною мірою виділеної операційної ланки. Це означає, що управління виробничо-складськими процесами значною мірою залежить від поточної координації з боку менеджера і директора, а не від чітко визначеного внутрішнього механізму взаємодії. За умови швидкого зростання запасів, які у 2025 році досягли 1355,8 тис. грн, а також дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги в сумі 734,0 тис. грн, така ситуація створює ризик недостатнього контролю операційного циклу.

Проблемним є й те, що організаційна структура підприємства розвивалася нерівномірно та переважно реактивно, тобто як відповідь на зміну поточного стану підприємства, а не як результат завчасного організаційного проєктування. Це добре простежується за штатними розписами 2020-2025 років: структура неодноразово змінювалася від порівняно розширеної до максимально спрощеної і знову до більш складної моделі. Така динаміка свідчить про відсутність стабільної довгострокової логіки формування організаційної побудови. Відповідно, окремі структурні рішення, імовірно, приймалися ситуативно, залежно від поточних потреб, а не в межах системного бачення перспектив розвитку підприємства.

Крім того, існуюча структура управління має ознаки недостатньої формалізації відповідальності за окремі напрями діяльності. Наприклад, у діючій моделі немає окремо виокремленої ланки, яка б відповідала за аналітичний супровід продажів, системний контроль за виконанням замовлень, моніторинг клієнтської бази або координацію післяпродажних процесів. Для підприємства, яке працює у сфері виготовлення меблів та поступово нарощує обсяги діяльності, подібні функції можуть бути критично важливими, оскільки саме вони забезпечують сталість комунікації із замовниками та зменшують ризики збоїв у виконанні контрактів. У чинній структурі такі завдання, найімовірніше, виконуються без достатнього функціонального відокремлення, що знижує прозорість системи управління.

Для узагальнення виявлених недоліків діючої структури управління доцільно систематизувати їх у табл.2.10.

Таблиця 2.10 – Основні проблеми та недоліки існуючої структури управління ТОВ «ГАММА СТИЛЬ»

Проблема	Прояв у діяльності підприємства	Можливі наслідки
Надмірна концентрація повноважень у директора	директор поєднує стратегічні та поточні управлінські функції	перевантаження керівника, уповільнення рішень
Перевантаження менеджера координаційними функціями	менеджер одночасно координує виконавців, замовлення, складські й операційні процеси	зниження якості координації, ризик управлінських помилок
Недостатня функціональна спеціалізація	відсутність окремих ланок за маркетингом, логістикою, збутом, операційним контролем	дублювання функцій, розмитість відповідальності
Переважання вертикальних зв'язків над горизонтальними	інформаційні потоки зосереджені переважно через директора і менеджера	затримки в комунікації та слабка гнучкість

Продовження таблиці 2.10

Недостатнє розмежування виробничих і логістичних функцій	складські та виробничі процеси координуються переважно вручну	ризики порушення ритмічності виконання замовлень
Реактивний характер розвитку структури	суттєві зміни штатної побудови в різні роки без сталої логіки	нестабільність організаційної моделі
Недостатня формалізація окремих сфер відповідальності	відсутність окремих позицій або закріплених функцій за частиною напрямів	зниження прозорості управління

Джерело: складено автором на основі [28], [29], [30]

Як видно з табл. 2.10, більшість проблем чинної структури управління пов'язані не з її повною неефективністю, а з тим, що вона починає відставати від нових масштабів діяльності підприємства. Тобто структура, яка могла бути достатньо результативною на етапі мінімальної чисельності персоналу та обмеженого обсягу операцій, уже не повною мірою відповідає ситуації, коли підприємство нарощує активи, штат, фонд оплати праці та обсяг реалізації. Це

дозволяє зробити висновок, що головна проблема ТОВ «ГАММА СТИЛЬ» полягає не у відсутності організаційної системи як такої, а в необхідності її подальшого удосконалення та адаптації до умов зростання.

Слід також наголосити, що виявлені недоліки мають комплексний характер. З одного боку, вони пов'язані із кадровими та структурними особливостями малого підприємства, де одна посадова особа часто виконує кілька функцій одночасно. З іншого боку, вони є наслідком об'єктивного переходу підприємства до нового рівня діяльності, коли традиційна спрощена модель управління вже не забезпечує достатньої керованості, гнучкості та функціональної визначеності. Саме тому подальший розвиток підприємства повинен супроводжуватися переходом від переважно інтуїтивно сформованої моделі організації до більш упорядкованої структури з чіткішим розподілом функцій, відповідальності та координаційних зв'язків.

Отже, аналіз діючої структури управління ТОВ «ГАММА СТИЛЬ» дозволив виявити низку проблем, що стримують її ефективне функціонування в умовах розширення діяльності підприємства. До них належать концентрація управлінських повноважень на верхньому рівні, перевантаження окремих посад координаційними функціями, недостатня функціональна спеціалізація, слабкість горизонтальних зв'язків, нечітке розмежування окремих сфер відповідальності та реактивний характер розвитку структури. Саме ці висновки формують аналітичну основу для розробки конкретних пропозицій щодо удосконалення організаційної структури підприємства.

2.4 Розробка пропозицій щодо удосконалення організаційної структури ТОВ «ГАММА СТИЛЬ»

Проведений у попередніх підпунктах аналіз показав, що ТОВ «ГАММА СТИЛЬ» у 2024-2025 роках перейшло до етапу активного зростання, що

супроводжувалося збільшенням вартості активів, розширенням штату, підвищенням фонду оплати праці та ускладненням операційної діяльності. За таких умов подальший розвиток підприємства потребує не лише формального розширення кадрового складу, а насамперед упорядкування управлінських зв'язків, чіткішого розподілу повноважень та впровадження інструментів координації. Отже, удосконалення організаційної структури ТОВ «ГАММА СТИЛЬ» має бути спрямоване на підвищення керованості, зменшення перевантаження окремих посад, прискорення інформаційного обміну та раціоналізацію виконання замовлень.

З огляду на виявлені проблеми доцільно запропонувати комплекс із трьох взаємопов'язаних напрямів удосконалення:

1. Оптимізація розподілу функцій, повноважень і відповідальності між працівниками підприємства без зміни загальної чисельності персоналу.
2. Запровадження елементів цифрової координації замовлень, складських і виробничих операцій.
3. Формалізацію функцій, відповідальності та внутрішніх регламентів взаємодії між працівниками.

Конкретизація запропонованих заходів подана в табл.2.11.

Таблиця 2.11 – Пропозиції щодо удосконалення організаційної структури ТОВ «ГАММА СТИЛЬ»

Виявлена проблема	Існуючий стан	Запропоноване рішення	Очікуваний ефект
Перевантаження директора	директор поєднує стратегічні та поточні координаційні функції	зосередити за директором стратегічне управління, фінансовий контроль і ключові рішення; частину поточної координації передати менеджерам	зниження перевантаження керівника, підвищення оперативності рішень
Перевантаження менеджера	один функціональний рівень координації охоплює різні напрями	чітко розмежувати дві менеджерські посади: менеджер із замовлень і клієнтів; менеджер з операцій, складу та виконання	усунення дублювання, прискорення координації

Слабка формалізація процесів	частина взаємодій здійснюється ситуативно	затвердити регламент руху замовлення, посадові інструкції та схему відповідальності	підвищення прозорості управління
Недостатня цифровізація координації	відсутність єдиного інструменту відстеження замовлень і строків	впровадити електронний журнал замовлень, Gantt-планування та таблицю складського обліку	економія часу, зниження ризику збоїв
Підвищення обсягу дебіторської заборгованості	у 2025 році дебіторська заборгованість зросла до 734,0 тис. грн	закріпити за менеджером контроль етапів замовлення і комунікації з клієнтом, за бухгалтером — контроль оплат	вивільнення оборотних коштів, краща платіжна дисципліна

Джерело: складено автором на основі результатів аналізу

Як видно з табл. 2.11, запропоновані заходи не потребують радикальної перебудови підприємства або збільшення чисельності персоналу. Їхня перевага полягає в тому, що вони ґрунтуються на раціоналізації вже наявного кадрового потенціалу та чіткішому функціональному розмежуванні. Зокрема, найдоцільнішим є перехід від фактично узагальненого управлінського центру до більш впорядкованої моделі, у якій один із менеджерів відповідає за роботу із замовленнями, клієнтами та комунікацію, а другий – за операційну координацію виробничих і складських процесів. За такого підходу директор зможе зосередитися на питаннях розвитку, контролю результатів, переговорах і прийнятті ключових рішень, не втрачаючи часу на дрібні поточні узгодження.

Отже, з метою усунення перевантаження директора та підвищення рівня функціональної спеціалізації в ТОВ «ГАММА СТИЛЬ» доцільно удосконалити чинну організаційну структуру шляхом чіткого розмежування координаційних функцій між двома менеджерами (рис. 2.2.).



Рисунок 2.2 – Удосконалена організаційна структура ТОВ «ГАММА СТИЛЬ»

Джерело: розроблено автором

Як видно з рис. 2.2, в удосконаленій структурі один менеджер відповідає за супровід замовлень і роботу з клієнтами, а другий – за операційну координацію виробничо-складських процесів. Це дозволяє зменшити перевантаження директора, усунути дублювання функцій і підвищити оперативність взаємодії між управлінською та виконавською ланками.

Після впровадження запропонованої моделі доцільно передбачити такий функціональний розподіл. Директор здійснює загальне керівництво, фінансовий контроль, затвердження ключових рішень і стратегічне планування. Бухгалтер відповідає за облік, звітність, податкові нарахування та контроль оплат. Менеджер із замовлень і клієнтів забезпечує прийняття замовлень, комунікацію із замовниками, узгодження строків, супровід клієнта та контроль виконання договорів. Менеджер з операцій координує комплектувальників меблів і комірника, відповідає за виконання замовлень, рух запасів, складську логістику та

контроль операційних строків. Такий підхід дозволяє уникнути ситуації, коли одна управлінська посада одночасно охоплює надмірно широкий спектр різнорідних функцій.

Важливим елементом удосконалення є впровадження цифрового інструментарію координації, який не потребує значних фінансових інвестицій, але здатний забезпечити відчутний організаційний ефект. З огляду на масштаб підприємства, доцільно застосувати прості та доступні інструменти: електронний журнал замовлень, таблицю контролю оплат і дебіторської заборгованості, електронний складський облік, а також Gantt-планування виконання замовлень. Доцільність використання діаграми Ганта для планування та візуалізації строків виконання проєктних і виробничих завдань обґрунтовують Є. Новак, Ю. Собко та О. Сумарюк, які підкреслюють її значення для послідовного контролю робіт і координації відповідальних виконавців [25]. Для ТОВ «ГАММА СТИЛЬ» це особливо важливо, оскільки підприємство поєднує управлінські, складські та виробничі процеси, кожен із яких має бути синхронізований у часі.

Для узагальнення пропонованих інструментів раціоналізації доцільно подати їх у табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Інструменти організаційного удосконалення ТОВ «ГАММА СТИЛЬ»

Напрямок удосконалення	Інструмент	Практичне призначення
Координація замовлень	електронний журнал замовлень	фіксація замовника, дати, етапу виконання, відповідального працівника
Планування строків	діаграма Ганта	візуальний контроль строків виконання замовлень і завантаження виконавців
Контроль оплат	таблиця розрахунків з клієнтами	відстеження стану оплати і дебіторської заборгованості
Складський контроль	електронна таблиця руху запасів	контроль залишків, надходжень і відпуску матеріалів
Регламентація	посадові інструкції та	чітке визначення функцій, відповідальності

взаємодії	регламент руху замовлення	й послідовності дій
-----------	---------------------------	---------------------

Джерело: складено автором на основі [25], [28], [29].

Наведені в табл. 2.12 інструменти мають важливу перевагу: вони можуть бути впроваджені без суттєвого збільшення витрат. Для малого підприємства це принципово, оскільки організаційні рішення повинні бути не лише доцільними з точки зору управління, а й економічно реалістичними. У даному випадку мова йде переважно про раціоналізацію організації праці та підвищення прозорості внутрішніх процесів, а не про дороге програмне забезпечення чи масштабну реорганізацію.

Оскільки запропоновані заходи мають бути обґрунтованими, доцільно оцінити їхній розрахунковий організаційно-економічний ефект. Першим його джерелом є уникнення потреби у введенні додаткової адміністративно-координаційної посади. За наявності двох менеджерів підприємство вже має кадрову базу для функціонального розподілу обов'язків без введення окремої посади диспетчера чи адміністратора. Якщо припустити, що для забезпечення поточної координації підприємству довелося б ввести ще одну адміністративну одиницю на рівні менеджера з місячним окладом 9200 грн, то річні витрати на її утримання розраховувались би за формулою 2.6:

$$E_1 = O_{\text{mic}} \times 12, \quad (2.6)$$

де O_{mic} – місячний посадовий оклад додаткової адміністративної одиниці, грн.

Тобто:

$$E_1 = 9200 \times 12 = 110400 \text{ грн}$$

Отже, за рахунок перерозподілу функцій між уже наявними двома менеджерами підприємство може уникнути додаткових витрат у сумі 110,4 тис. грн на рік [29].

Другим джерелом ефекту є економія робочого часу управлінського персоналу внаслідок впровадження електронного журналу замовлень, Gantt-

планування і формалізації відповідальності. У цьому разі доцільно використати підхід до розрахунку умовно-вартісного ефекту від вивільнення робочого часу (формула 2.7):

$$E_2 = \sum (C_{\text{год}_i} \times T_{\text{ек}_i}) \times 12, \quad (2.7)$$

Де:

$C_{\text{год}_i}$ – погодинна вартість праці відповідного працівника, грн/год;

$T_{\text{ек}_i}$ – кількість зекономлених годин на місяць.

Для розрахунку можна прийняти консервативне припущення, що після впровадження системи координації:

- директор економитиме 20 годин на місяць;
- два менеджери – по 15 годин на місяць кожен;
- бухгалтер – 8 годин на місяць.

На основі посадових окладів 2025 року середня вартість однієї години роботи становить:

директор: $12000/168 = 71,43 \text{ грн/год}$;

менеджер: $9200/168 = 54,76 \text{ грн/год}$;

бухгалтер: $8200/168 = 48,81 \text{ грн/год}$.

Тоді місячний ефект становитиме:

$$E_{2\text{міс}} = (71,43 \times 20) + (54,76 \times 15 \times 2) + (48,81 \times 8)$$

$$E_{2\text{міс}} = 1428,6 + 1642,8 + 390,5 = 3461,9 \text{ грн}$$

Річний ефект:

$$E_2 = 3461,9 \times 12 = 41542,8 \text{ грн}$$

Дані розрахунки ситематизовано в табл.2.13.

Таблиця 2.13 – Розрахунок ефекту від вивільнення робочого часу персоналу ТОВ «ГАММА СТИЛЬ»

Посада	Місячний оклад, грн	Вартість 1 год, грн	Економія часу, год/міс	Кількість працівників	Місячний ефект, грн
Директор	12000	71,43	20	1	1428,6
Менеджер	9200	54,76	15	2	1642,8
Бухгалтер	8200	48,81	8	1	390,5
Сумарний економічний ефект за місяць					3461,9
Сумарний економічний ефект за рік					41542,8

Джерело: розраховано автором на основі [29].

Отже, розрахунковий річний ефект від вивільнення робочого часу може становити близько 41,5 тис. грн. Слід підкреслити, що йдеться не про пряме скорочення фонду оплати праці, а про підвищення продуктивності використання робочого часу керівного й адміністративного персоналу.

Третім важливим результатом запропонованих заходів є можливе скорочення дебіторської заборгованості за рахунок чіткого закріплення відповідальності за супровід замовлень і контроль оплат. У 2025 році дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги становила 734,0 тис. грн [28]. Якщо внаслідок чіткішого розподілу функцій між бухгалтером і менеджером із замовлень підприємству вдасться зменшити цей показник хоча б на 10 %, то обсяг вивільнених оборотних коштів розрахуємо за формулою 2.8:

$$E_3 = ДЗ \times 0,10, \quad (2.8)$$

де ДЗ – дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.

$$E_3 = 734,0 \times 0,10 = 73,4 \text{ тис. грн}$$

Отже, запропоновані організаційні заходи потенційно дозволяють вивільнити 73,4 тис. грн оборотних коштів, що є вагомим результатом для малого підприємства [28].

Для забезпечення ефективного впровадження запропонованих заходів доцільно використати інструменти календарного планування, зокрема діаграму

Ганта, яка дозволяє визначити послідовність, тривалість і відповідальних осіб за реалізацію заходів (рис. 2.3).

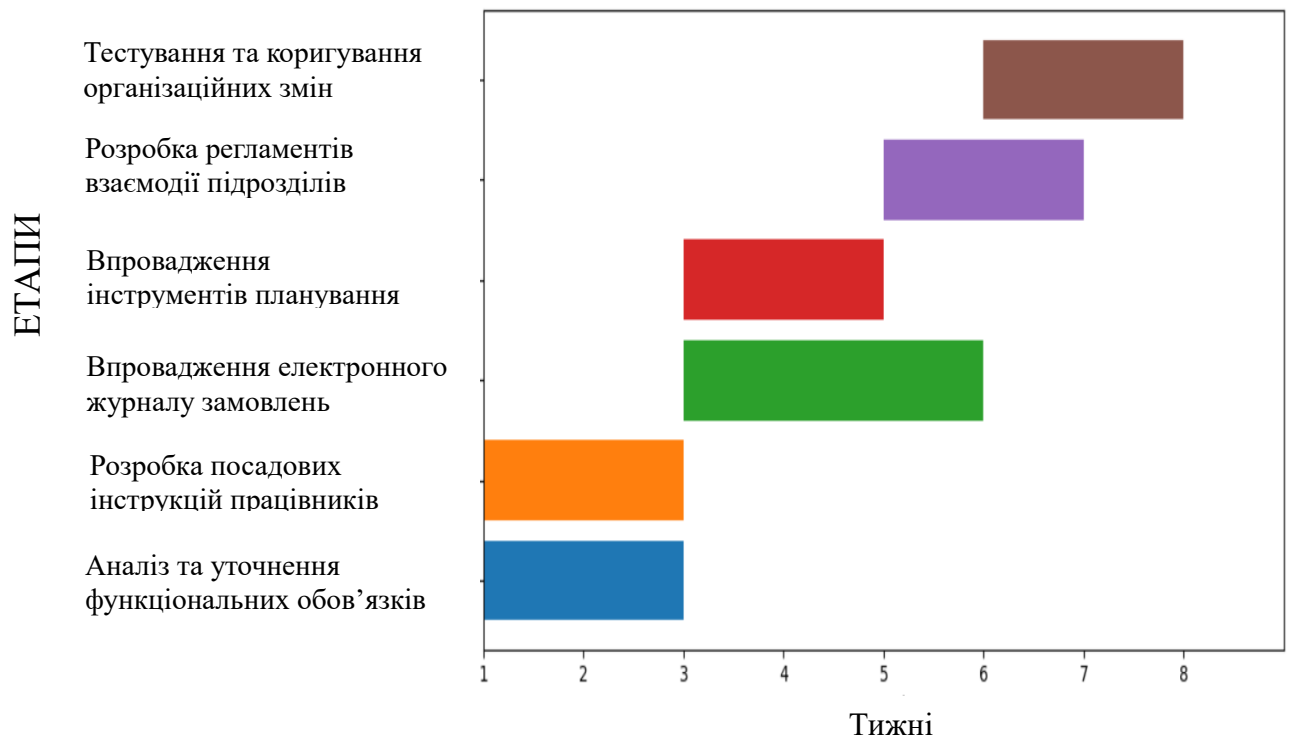


Рисунок 2.3 - Графік реалізації заходів щодо удосконалення організаційної структури ТОВ «ГАММА СТИЛЬ» (діаграма Ганта)

Розроблено автором самостійно

Як видно з рис. 2.3, впровадження запропонованих заходів може бути реалізовано протягом трьох місяців. Найбільш ресурсомісткими є етапи впровадження інструментів планування та формалізації процесів, тоді як перерозподіл функцій може бути здійснений у коротші терміни.

Для чіткого розмежування функцій та уникнення дублювання доцільно сформулювати матрицю відповідальності, яка визначає ролі учасників процесів управління (табл. 2.14).

Запропонована матриця відповідальності дозволяє чітко розмежувати функції між працівниками, уникнути дублювання обов'язків та підвищити прозорість управління. Зокрема, вперше чітко визначено відповідальних за контроль замовлень і оплат, що сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів.

Таблиця 2.14 – Матриця відповідальності (RACI) у запропонованій організаційній структурі

Функція / Процес	Директор	Менеджер 1	Менеджер 2	Бухгалтер	Комірник	Виробництво
Прийняття стратегічних рішень	A	R	C	I	I	I
Робота з клієнтами	I	R	R	C	I	I
Контроль виконання замовлень	I	R	A	I	C	C
Формування рахунків	I	A	I	R	I	I
Контроль оплат	I	R	I	A	I	I
Облік і звітність	I	I	I	R	I	I
Складський облік	I	I	I	I	R	C
Виконання замовлень	I	C	C	I	C	R

R (Responsible) – відповідальний за виконання;

A (Accountable) – відповідальний за результат;

C (Consulted) – консультований;

I (Informed) – поінформований.

Джерело: розроблено автором самостійно

Для систематизації розрахованих результатів доцільно подати очікуваний ефект у табл.2.15.

Як видно з табл. 2.15, найбільший економічний ефект досягається за рахунок функціонального перерозподілу обов’язків між менеджерами, що дозволяє уникнути введення додаткової посади та зекономити 110,4 тис. грн на рік. Такий підхід є доцільним для малого підприємства, оскільки забезпечує підвищення ефективності управління без збільшення витрат на персонал.

Запровадження електронного журналу замовлень, інструментів планування (зокрема діаграми Ганта) та регламентів взаємодії забезпечує скорочення витрат робочого часу управлінського персоналу приблизно на 5 %, що в грошовому вираженні становить 41,5 тис. грн на рік. Це досягається за рахунок підвищення прозорості процесів, зменшення дублювання операцій та покращення координації діяльності персоналу.

Таблиця 2.15 – Розрахунковий ефект від запропонованих заходів щодо удосконалення організаційної структури ТОВ «ГАММА СТИЛЬ»

Захід	Сутність ефекту	Розрахунок	Результат
Функціональний перерозподіл між двома менеджерами	уникнення введення додаткової посади менеджера (в 2025 році прийнято 2 менеджера (Додаток Б))	$9\,200 \times 12$	110,4 тис. грн/рік
Запровадження електронного журналу замовлень, Gantt-планування та регламентів	вивільнення робочого часу директора, менеджерів та бухгалтера ($\approx 5\%$)	$\text{ФОП} \times 0,05$	41,5 тис. грн/рік

Джерело: розраховано автором на основі [28], [29].

Таким чином, запропоновані заходи дозволяють підвищити ефективність організаційної структури підприємства та забезпечують економічний ефект без залучення додаткових ресурсів.

Крім безпосереднього економічного результату, запропоновані зміни забезпечують і якісний організаційний ефект. По-перше, знижується перевантаження директора, що дозволяє йому зосередитися на стратегічних питаннях розвитку підприємства. По-друге, чіткіше розмежування ролей двох менеджерів зменшує дублювання функцій і підвищує оперативність координації. По-третє, цифрове відстеження замовлень і строків виконання робіт сприятиме кращій керованості виробничого циклу. По-четверте, формалізація посадових інструкцій і руху замовлення підвищує прозорість внутрішніх процесів та дисципліну виконання. У сукупності це створює основу для переходу від переважно ситуативної моделі організації праці до більш упорядкованої системи управління.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній бакалаврській роботі досліджено теоретичні та прикладні аспекти формування і розвитку організаційної структури підприємства. Узагальнення наукових підходів дало змогу встановити, що організаційна структура є впорядкованою системою елементів і зв'язків, через яку реалізуються управлінські функції, розподіляються повноваження та відповідальність, координується діяльність працівників і забезпечується досягнення цілей підприємства. Обґрунтовано, що у сучасних умовах організаційна структура має розглядатися як динамічний інструмент забезпечення ефективності, керованості та адаптації підприємства до змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Охарактеризовано передумови формування та удосконалення організаційної структури підприємства. Встановлено, що визначальний вплив на її побудову здійснюють масштаб діяльності, стадія життєвого циклу, обсяг господарських операцій, характер бізнес-процесів, рівень інформаційного забезпечення та необхідність оперативної координації управлінських рішень. Доведено, що удосконалення структури має здійснюватися на засадах системності, функціональної визначеності, гнучкості та відповідності стратегічним і поточним завданням підприємства.

Проаналізовано сучасні підходи до формування та удосконалення організаційної структури. Обґрунтовано доцільність використання комбінованого підходу, який поєднує системний, функціональний, процесний та адаптивний підходи, що дозволяє розглядати структуру як інструмент забезпечення безперервності бізнес-процесів і адаптації підприємства до умов зростання.

Надано загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «ГАММА СТИЛЬ». Встановлено, що підприємство спеціалізується на виробництві меблів для офісів і підприємств торгівлі та у 2020–2025 роках пройшло етап відносно нестабільного розвитку до активного зростання. Це підтверджується збільшенням вартості активів, зростанням обсягів реалізації, підвищенням фонду оплати праці, розширенням чисельності персоналу та зростанням чистого прибутку. Зокрема, у

2025 році баланс підприємства становив 3619,4 тис. грн, чистий дохід від реалізації – 9451,5 тис. грн, а чистий прибуток – 211,7 тис. грн.

Проаналізовано діючу організаційну структуру ТОВ «ГАММА СТИЛЬ». Встановлено, що на сучасному етапі підприємство використовує лінійну організаційну структуру з елементами функціонального поділу праці, у межах якої управління зосереджене у директора, а функції розподілені між менеджерами, бухгалтером, складською та виробничою ланками. Проведена оцінка структури за допомогою системи показників показала перевищення коефіцієнта керованості (8 при нормативі 6), наявність дублювання функцій та недостатній рівень надійності структури, що свідчить про її невідповідність сучасним масштабам діяльності підприємства.

Виявлено основні проблеми існуючої організаційної структури, зокрема перевантаження керівника, недостатню функціональну спеціалізацію, наявність дублювання функцій, переважання вертикальних зв'язків та недостатній рівень формалізації управлінських процесів. Доведено, що структура, яка була ефективною на попередніх етапах розвитку, у сучасних умовах потребує удосконалення.

Розроблено пропозиції щодо удосконалення організаційної структури підприємства, які передбачають функціональне перепроєктування без збільшення чисельності персоналу, зокрема чітке розмежування функцій між менеджерами, посилення ролі директора як стратегічного керівника, удосконалення функцій бухгалтерського контролю, впровадження електронного журналу замовлень, елементів Gantt-планування, регламентів взаємодії та матриці відповідальності. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення керованості, усунення дублювання функцій і покращення координації діяльності.

Оцінено організаційно-економічний ефект від запропонованих заходів. Встановлено, що функціональний перерозподіл між менеджерами дозволяє уникнути введення додаткової посади та забезпечує економію 110,4 тис. грн на рік, а впровадження інструментів планування та регламентації процесів

забезпечує вивільнення робочого часу з розрахунковим ефектом 41,5 тис. грн на рік. Це підтверджує практичну доцільність запропонованих змін.

Отже, поставлена мета кваліфікаційної роботи досягнута. У результаті дослідження розроблено обґрунтовані рекомендації щодо удосконалення організаційної структури ТОВ «ГАММА СТИЛЬ», які відповідають сучасному етапу розвитку підприємства, забезпечують підвищення ефективності управління та можуть бути використані у практичній діяльності.

Список використаних джерел

1. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с.
2. Рудь К. М. Гносеологія організаційних структур та основи їх проєктування // *Modern Economics*. 2024. № 44. С. 155–163. DOI: 10.31521/modecon.V44(2024)-24.
3. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю: Закон України від 06.02.2018 № 2275-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text>
4. Голей Ю. М. Сучасні аспекти організаційного моделювання // *Economics: time realities*. 2025. № 1(77). С. 80-89. DOI: 10.5281/zenodo.14976972
5. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. 2-ге вид., доповн. і переробл. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. 329 с.
6. Цивільний кодекс України: Кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
7. Зайченко К. С., Реклізон Ю. І. Удосконалення організаційної структури управління на різних етапах життєвого циклу підприємницьких структур // *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-52>
8. Бондаренко С. М., Корсуненко І. Г., Бондаренко Б. С. Управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства // *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-40>
9. Леонов О.О., Леонова Т. М. Теорія організації та організаційні структури в сучасному бізнесі // *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-4>
10. Козенков Д. Є., Альошина Т. В., Гайдук І. В. Процесний підхід до управління підприємством // *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38. DOI:

11. Носань Н. Інтеграція інноваційних управлінських практик в аналіз організаційних структур підприємства // *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-66-77.

12. Свінарьова Г. Б., Філіпова С. В. Розвиток підходів щодо формування організаційних структур підприємства на засадах гнучкого управління // *Економіка: реалії часу*. 2021. № 2(54). С. 87–91. DOI: 10.15276/ETR.02.2021.11.

13. Кудінова М. М., Рибалка А. С., Чубач О. Р. Підвищення ефективності управління підприємством шляхом удосконалення організаційної структури // *Східна Європа: бізнес та управління*. 2018. Вип. 3(14). С. 199–205.

14. Завербний А. С., Ільницький В. С. Вплив організаційних структур управління на ефективність використання гнучких методологій управління проєктами при виробництві технологічних продуктів // *Modern Economics*. 2020. № 23. С. 69–73.

15. Копішинська К. О. Використання Agile-менеджменту в управлінні інноваційними процесами // *Бізнес Інформ*. 2016. № 11. С. 344–349.

16. Величко Я. І., Гетьман О. О. Оцінка організаційної структури управління підприємством // *Економіка транспортного комплексу*. 2024. Вип. 43. С. 88–110. DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.43.88.

17. Георгіаді Н. Г., Вільгуцька Р. Б. Аналізування організаційних структур управління вітчизняними підприємствами // *Ефективна економіка*. 2020. № 7.

18. Лаптева В. В. Формування системи показників для оцінки ефективності організаційної структури виробничо-торгівельного підприємства // *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. Т. 19. № 2(45). С. 308–327. DOI: 10.18524/2413-9998.2020.2(45).201485.

19. Мельничук М. О., Бережна Ю. Г., Курилова Н. М. Обґрунтування механізму забезпечення ефективності управління розвитком торговельного підприємства // *Ефективна економіка*. 2025. № 1. DOI: 10.32702/2307-2105.2025.1.72.

20. Кожухівська Р. Б., Парубок Н. В. Формування організаційної структури

менеджменту підприємств індустрії гостинності // *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. 2018. Т. 29(68). № 4. С. 98–103.

21. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 560 с.

22. Марченко О. М., Томаневич Л. М. Теорія організації: навч. посіб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2015. 359 с.

23. Балабанова, Л. В. Стратегічний маркетинг: підручник для студ. вищ. навч. закл. / Л. В. Балабанова, В. В. Холод, І. В. Балабанова. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 632 с.

24. Бойчук І.В. В2В маркетинг як сучасний напрям розвитку підприємств. Економіка і суспільство. Випуск №18 / 2018, МДУ, 2018. С. 272-279

25. Новак, Є., Собко, Ю., & Сумарюк, О. (2023). Доцільність використання діаграми Ганта для розробки проєктної документації. Сучасні проблеми Архітектури та Містобудування, (65), 291–300. <https://doi.org/10.32347/2077-3455.2023.65.291-300>

26. Українська асоціація меблевиків. URL: <https://uafm.com.ua/>

27. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ: Науковий світ, 2022. 880 с. ISBN 978-617-7812-04-2.

28. Фінансова звітність малого підприємства ТОВ «Гамма Стиль». Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 «Спрощена фінансова звітність» (пункт 4 до розділу 1) за 2023-2025 рр.

29. Штатний розпис ТОВ «Гамма Стиль» 2020-2025 рр.

30. Офіційний сайт ТОВ «Гамма Стиль» URL: <https://gamma-style.ua/?srsltid=AfmBOoqkxmEnMHmRALGbbpBXZrmlmwNH5YlcXIdnQSzPzBLyFhlnOMvr>