

**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: денна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА
МАЛАКОВА ВЛАДИСЛАВА ЮРІЙОВИЧА**

Науковий керівник: доктор пед. наук, ст. дослідник Баніт Ольга Василівна

**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.....	6
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ СТРУКТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1 Сутність організаційної структури підприємства як об’єкта управління 	6
1.2 Типи організаційних структур та чинники їх вибору.....	13
РОЗДІЛ 2.....	23
ДІАГНОСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ В ТОВ «МЕД ЕКСІМ».....	23
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «МЕД ЕКСІМ» та аналіз зовнішнього середовища.....	23
2.2 Діагностика організаційної структури та обґрунтування пропозицій щодо її вдосконалення.....	42
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62

ВСТУП

Актуальність теми. Організаційна структура - це не просто схема на стіні в кабінеті директора. Це живий механізм, який визначає, хто за що відповідає, хто кому підпорядковується і, головне, як швидко компанія здатна реагувати на зміни. Поки підприємство маленьке, цей механізм працює майже автоматично: всі один одного знають, питання вирішуються в коридорі, а директор тримає в голові весь операційний контекст. Але щойно бізнес починає зростати, додаються люди, підрозділи, процеси - стара неформальна координація починає давати збої.

Саме з такою ситуацією зіткнулося ТОВ «МЕД ЕКСІМ» - компанія, що займається постачанням, монтажем і сервісним обслуговуванням медичного обладнання. За три роки (2022-2024) виручка підприємства зросла з 38,2 до 73,1 млн грн, штат збільшився з 28 до 38 осіб, а кількість реалізованих контрактів, з 47 до 78. Зростання вражає. Але поруч із ним виникли і проблеми, які добре відомі будь-якій компанії на цьому етапі: нечіткий розподіл функцій між підрозділами, дублювання комунікацій з клієнтами, відсутність формалізованих регламентів для ключових наскрізних процесів. Ці проблеми не критичні сьогодні, але якщо їх не вирішити, вони стануть гальмом завтра.

Удосконалення організаційної структури підприємства в умовах зростання бізнесу є актуальним завданням не лише для ТОВ «МЕД ЕКСІМ», але й для широкого кола вітчизняних компаній, що пройшли початковий етап становлення та вступили у фазу масштабування. Теоретичні та прикладні аспекти цієї проблеми залишаються предметом активних наукових дискусій, що додатково підтверджує своєчасність обраної теми.

Об'єкт дослідження: процес управління організаційною структурою підприємства.

Предмет дослідження: теоретичні засади та прикладні підходи до вдосконалення організаційної структури підприємства в умовах зростання бізнесу.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: обґрунтувати теоретичні аспекти організаційної структури підприємства та розробити рекомендації щодо її вдосконалення.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

1. схарактеризувати поняття організаційної структури підприємства та її вплив на ефективність діяльності підприємства;
2. обґрунтувати типи організаційних структур та визначити внутрішні та зовнішні чинники їх формування;
3. здійснити аналіз поточного стану господарської діяльності ТОВ «Мед Ексім» та його організаційної структури;
4. виявити ключові проблеми організаційної структури ТОВ «Мед Ексім» та обґрунтувати заходи щодо її вдосконалення;
5. оцінити потенційну соціально-економічну ефективність від впровадження запропонованих заходів.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети використано комплекс наукових методів. *Системний метод* застосовувався при розгляді організаційної структури як цілісного об'єкта управління із взаємопов'язаними елементами. *Аналіз і синтез* - при вивченні наукових джерел та узагальненні підходів до класифікації структур. *Структурно-функціональний аналіз* використовувався для діагностики розподілу функцій між підрозділами ТОВ «МЕД ЕКСІМ». *Порівняльний метод* - при зіставленні переваг і недоліків різних типів структур та оцінці конкурентного середовища. *SWOT та PEST-аналіз* - для оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. *Методи проєктного менеджменту* (діаграма Гантта, матриця відповідальності RACI) - для планування реалізації запропонованих змін. Табличний і графічний методи застосовувались для систематизації та наочного представлення результатів дослідження.

Практичне значення результатів. Розроблені пропозиції щодо вдосконалення організаційної структури ТОВ «МЕД ЕКСІМ» мають практичне значення для підвищення ефективності управління підприємством в умовах зростання. Запропоновані заходи спрямовані на усунення дублювання функцій між підрозділами, формалізацію регламентів наскрізних процесів та розвиток сервісного напрямку діяльності.

Інформаційна база дослідження включає: внутрішні документи ТОВ «МЕД ЕКСІМ» (управлінська та HR-звітність за 2022-2024 рр., організаційна документація), дані Єдиного державного реєстру юридичних осіб [1], матеріали офіційного вебсайту компанії [2], аналітичний огляд ринку медичного обладнання [3], законодавчі та нормативно-правові акти [4-8], наукову та навчальну літературу з питань менеджменту й організаційного проектування [9-12, 15-17], статистичні дані Держстату [18], а також матеріали, зібрані особисто під час проходження переддипломної практики у лютому-березні 2026 р.

Структура роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розкрито теоретико-методичні основи управління організаційною структурою підприємства. У другому розділі здійснено діагностику поточної організаційної структури ТОВ «МЕД ЕКСІМ» та розроблено пропозиції щодо її вдосконалення. Загальний обсяг роботи складає 60 сторінок основного тексту, 15 таблиць, 8 додатків. Список використаних джерел містить 18 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ СТРУКТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність організаційної структури підприємства як об'єкта управління

З найбільш узагальненої точки зору можна стверджувати, що, що таке організаційна структура, у спрощеному формулюванні: це домовленість про те, хто що робить, хто за що відповідає і хто кому підпорядковується. Це формулювання є простим за формою, але насправді за цією «домовленістю» стоїть один із найскладніших об'єктів управлінського проектування [11, с. 92].

У науковій літературі навколо цього поняття сформувалось значне різноманіття підходів, і кожен із них акцентує увагу на дещо різних аспектах одного й того ж явища [9, с. 70].

Найбільш лаконічне і водночас ємне визначення наводиться у вітчизняній навчальній літературі: організаційна структура - це логічні взаємовідносини рівнів управління та функціональних областей, побудовані у такій формі, яка дозволяє найбільш ефективно досягати цілей організації [9]. Особливої уваги заслуговує термін «логічні»: автори підкреслюють, що структура має бути не просто зручною для керівництва, а такою, що відповідає внутрішній логіці діяльності компанії. Саме в цьому закладена основна ідея: структура - це не самоціль, а інструмент досягнення результату.

Подібну ідею розвиває Г. Мінцберг у своїй фундаментальній праці «The Structuring of Organizations» (1979), визначаючи структуру організації як сукупність способів розподілу праці на різні завдання та подальшої координації їх виконання

[19; 20]. Цей підхід підкреслює подвійну природу організаційної структури: вона одночасно є інструментом диференціації функцій і механізмом їх інтеграції.

Вітчизняні дослідники, як правило, дають більш розгорнуті визначення, роблячи акцент на комунікативному та координаційному вимірах структури. Так, у навчальній літературі організаційну структуру управління

визначають як склад відділів, служб і підрозділів в апараті управління, їх системну організацію, характер підпорядкованості та підзвітності один одному і вищому органу управління, а також набір координаційних і інформаційних зв'язків, порядок розподілу функцій управління по різних рівнях і підрозділах управлінської ієрархії [9, с. 70]. Це визначення цінне тим, що явно вказує на інформаційну складову: структура - це не лише схема підпорядкування, це ще й система комунікацій, яка що визначає, як інформація рухається всередині організації.

О. Кузьмін та О. Мельник вносять у визначення динамічний вимір: організаційна структура - це упорядкована сукупність підрозділів, що утворюють єдину цілісність, виконують різні функції управління та пов'язані між собою вертикальними і горизонтальними відносинами [11, с. 96]. Ключова думка, яку обґрунтовують ці автори, полягає в тому, що структура є живим утворенням: вона має змінюватися відповідно до змін у стратегії, зовнішньому середовищі та технологічному укладі підприємства. Це принципово важливо, бо звичне уявлення про організаційну структуру як про щось статичне, одне з найпоширеніших управлінських хибних переконань.

Ф. Хміль пропонує розмежовувати два рівні поняття: організаційна структура у широкому розумінні, це сукупність усіх елементів організації та зв'язків між ними, а організаційна структура управління - це вже конкретно управлінська підсистема підприємства [12, с. 217]. Таке розмежування практично зручне: воно дозволяє відокремити питання «як організовано виробництво» від питання «як організовано управління», хоча на практиці ці два рівні тісно взаємопов'язані.

А. Шегда визначає організаційну структуру як внутрішній устрій будь-якої виробничо-господарської системи, тобто спосіб організації елементів у систему і сукупність стійких зв'язків та відносин між ними [15, с. 264]. Характерно, що автор

наголошує на стійкості: структура - це не хаотичні відносини, що виникають ситуативно, а відносно стабільна конфігурація, яка відтворюється в часі.

Прикладно орієнтованим є підхід І. Хоменко, які розглядають організаційну структуру як невід'ємний елемент організаційно-економічного механізму підприємства як інструменту, що забезпечує ефективну взаємодію всіх сфер діяльності для досягнення цілей у ринковому середовищі та раціонального використання ресурсів [16, с. 87].

Це важливе зауваження: недоліки в структурі проявляються не завжди явно, але завжди відчутно через затримки, конфлікти або незадоволеність клієнтів.

Сучасні підходи до організаційного дизайну розширюють розуміння структури як одного з взаємопов'язаних компонентів цілісної системи. У вітчизняній науковій літературі організаційний дизайн розглядається як цілісна система параметрів, що визначають рівні поділу праці, координаційні механізми та конфігурацію організаційної структури підприємства [10, с. 197]. Зокрема, у моделі STAR Дж. Гелбрейта структура розглядається як один із п'яти ключових елементів організаційного дизайну поряд зі стратегією, процесами, винагородами та персоналом, причому ефективність структури визначається ступенем її узгодженості з рештою елементів [22; 23]. Огляд сучасної літератури з організаційного дизайну (Дж. Джозеф і М. Сенгюль [26]) виокремлює чотири основні напрями досліджень у цій сфері: конфігураційний, контрольний, каналізаційний та координаційний підходи, що дозволяє позиціонувати дане дослідження у межах конфігураційного підходу з елементами координаційного.

Стаття 64 Господарського кодексу України закріплює право підприємства самостійно визначати свою організаційну структуру, встановлювати чисельність працівників і штатний розпис, а також визначає, що функції, права та обов'язки структурних підрозділів регламентуються положеннями про них [29].

У сучасних українських галузевих оглядах [30] наголошується, що вибір організаційної структури українськими підприємствами найчастіше тяжіє до комбінованих рішень, які поєднують елементи лінійно-функціональної та матричної моделей залежно від масштабу й стадії розвитку бізнесу.

Для більш наочного зіставлення розглянутих підходів систематизуємо їх у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Порівняльний аналіз підходів до визначення організаційної структури підприємства

Автор / джерело	Визначення організаційної структури	Ключовий акцент	Рівень формалізації
Лазоренко, Пермінова [9]	Логічні взаємовідносини рівнів управління та функціональних областей, побудовані у формі, яка дозволяє найбільш ефективно досягати цілей організації	Ієрархія + функціональний поділ	Середній
Лазоренко, Пермінова [9]	Склад відділів, служб і підрозділів, їх системна організація, характер підпорядкованості та підзвітності, набір координаційних і інформаційних зв'язків	Комунікативний і координаційний виміри	Високий
Кузьмін, Мельник [11]	Упорядкована сукупність підрозділів, що виконують різні функції управління та пов'язані вертикальними і горизонтальними відносинами	Динамічність, відповідність стратегії	Середній
Хміль [12]	Внутрішній устрій будь-якої виробничо-господарської системи: спосіб організації елементів у систему та сукупність стійких зв'язків між ними	Системний характер і стійкість	Середній
Шегда [15]	Спосіб організації елементів у систему; сукупність стійких зв'язків і відносин між елементами підприємства	Стійкість і спосіб організації	Низький-середній
Хоменко та ін. [16, с. 87]	Формалізований розподіл повноважень, функцій і відповідальності між підрозділами, що безпосередньо	Прикладний ефект структури	Високий

Автор / джерело	Визначення організаційної структури	Ключовий акцент	Рівень формалізації
	впливає на ефективність прийняття рішень і координацію		

Джерело: узагальнено автором на основі [9-12, 15, 16]

Проведений аналіз дозволяє виявити кілька спільних рис, що присутні в більшості наведених визначень незалежно від їх формулювань. По-перше, всі автори розглядають організаційну структуру як *систему елементів* (підрозділів, посад, рівнів управління), а не як просту суму частин. По-друге, в усіх визначеннях явно або неявно присутня ідея *розподілу*: функцій, повноважень, відповідальності. По-третє, структура завжди розглядається у зв'язку з *цільми* підприємства, вона є засобом, а не метою. Ці три спільні риси і становлять, на наш погляд, ядро поняття.

На підставі проведеного аналізу та з урахуванням потреб цього дослідження можна сформулювати таке робоче визначення: *організаційна структура підприємства - це формалізована система розподілу функцій, повноважень і відповідальності між підрозділами та посадами, пов'язаних вертикальними і горизонтальними управлінськими зв'язками, що забезпечує координацію діяльності та ефективне досягнення стратегічних цілей організації*. Таке визначення акцентує увагу одразу на трьох вимірах: формальному (закріпленість у документах), функціональному (розподіл ролей) та цільовому (орієнтованість на результат) [11, с. 98].

Розглядаючи організаційну структуру як об'єкт управління, необхідно виокремити її ключові елементи [9, с. 71]. До структурних елементів відносять:

- ланки управління* - це підрозділи, відділи, служби, окремі посади, що є носіями певних управлінських функцій;
- рівні управління* - це ієрархічні щаблі, що відображають вертикальний розподіл влади (вищий, середній, оперативний рівні);
- повноваження* - обсяг права на прийняття рішень, делегований конкретній посаді або підрозділу;

відповідальність - це обов'язок виконувати покладені завдання та звітувати за результати;

зв'язки - вертикальні (лінійне підпорядкування) та горизонтальні (координація між підрозділами одного рівня).

Крім структурних елементів, для управління організаційною структурою суттєве значення мають її ключові характеристики:

спеціалізація - це ступінь розподілу праці між підрозділами та посадами;

департаменталізація - це принцип, за яким роботи і посади групуються у підрозділи (функціональний, продуктовий, проєктний, матричний тощо);

норма керованості - це кількість безпосередніх підлеглих, якими ефективно може управляти один керівник;

централізація/децентралізація - ступінь концентрації права прийняття рішень на вищих рівнях ієрархії;

формалізація - це ступінь документального закріплення правил, процедур і посадових обов'язків [11, с. 102].

Ці характеристики взаємозалежні. Наприклад, висока спеціалізація, як правило, потребує більш розвинутих механізмів горизонтальної координації; а висока централізація уповільнює прийняття рішень, зате забезпечує їх узгодженість. Оптимальний баланс між цими характеристиками і є, власне, завданням організаційного проектування [12, с. 245].

Розуміння організаційної структури як об'єкта управління означає визнання того, що вона потребує свідомого проектування, регулярної діагностики та своєчасного вдосконалення. Управління структурою ж свою чергу, це цілісна система взаємопов'язаних елементів, що включає суб'єктів управління, інструменти, методи та показники оцінювання.

Систематизуємо елементи системи управління організаційною структурою підприємства в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Елементи системи управління організаційною структурою підприємства

Елемент системи	Зміст елемента	Роль в управлінні структурою
Суб'єкт управління	Власники, директор, керівники підрозділів	Приймають рішення щодо побудови, перегляду і вдосконалення структури
Об'єкт управління	Організаційна структура підприємства (підрозділи, посади, зв'язки)	Є результатом управлінського проектування та об'єктом постійної діагностики
Мета управління	Досягнення стратегічних цілей підприємства через ефективну координацію	Визначає критерії оцінювання якості структури
Функції управління	Планування, організація, координація, контроль, регулювання структури	Реалізуються через організаційне проектування та регламентацію
Принципи управління	Відповідність стратегії, гнучкість, оптимальна норма керованості, єдиноначальність	Є нормативними орієнтирами при прийнятті структурних рішень
Методи та інструменти	Органіграми, положення про підрозділи, посадові інструкції, регламенти процесів	Забезпечують формалізацію та документальне закріплення структури
Показники оцінювання	Норма керованості, рівень централізації, коефіцієнт дублювання функцій, час прийняття рішень	Дозволяють кількісно виміряти ефективність поточної структури

Джерело: розроблено автором на основі [9-12, 15-17]

Таблиця 1.2 наочно демонструє, що управління організаційною структурою є повноцінним управлінським процесом зі своїм суб'єктом, об'єктом, метою, функціями, принципами та інструментами. Відсутність або недостатній розвиток будь-якого з цих елементів призводить до того, що структура «живе своїм життям», не відповідаючи актуальним потребам підприємства.

Особливу увагу серед елементів системи управління слід приділити *принципам*. Серед них, принцип відповідності структури стратегії, що сформулював А. Чандлер у своїй класичній тезі «structure follows strategy». Суть

його полягає в тому, що будь-яка зміна стратегічного курсу підприємства рано чи пізно породжує адміністративні проблеми, розв'язати які без структурної реорганізації неможливо [9, с. 333]. Для ТОВ «МЕД ЕКСІМ» цей принцип є особливо актуальним: стратегія диференціації через розвиток власного сервісного напрямку вимагає чіткого виокремлення сервісно-технічного блоку в структурі підприємства, чого на цей час не зроблено.

Ще один ключовий принцип, це *принцип оптимальної норми керованості*. Класичні дослідження показують: ефективна норма керованості на вищому рівні управління становить 4-7 підлеглих, на нижньому, до 15-20 [11, с. 104]. Генеральний директор ТОВ «МЕД ЕКСІМ» сьогодні має у прямому підпорядкуванні 16 структурних підрозділів. Це більш ніж удвічі перевищує верхню межу ефективної норми керованості для вищого рівня управління, що створює об'єктивне перевантаження керівника операційними питаннями. Формалізація наскрізних процесів і виділення проміжного рівня керівників укрупнених напрямів є необхідною відповіддю на цей виклик.

Таким чином, організаційна структура підприємства є складним, багатовимірним і динамічним об'єктом управління, що потребує системного підходу як до проектування, так і до діагностики та вдосконалення. Ключовими висновками цього підрозділу є: по-перше, організаційна структура, це не просто схема, а формалізована система розподілу функцій і відповідальності, орієнтована на реалізацію стратегії. Також, ефективне управління структурою передбачає задіяння повного циклу управлінських функцій, від планування до контролю. Вдосконалення структури є не одноразовою акцією, а постійним процесом адаптації до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

1.2 Типи організаційних структур та чинники їх вибору

Питання про те, яку організаційну структуру обрати для свого підприємства, практики нерідко вирішують інтуїтивно. У сучасній літературі з організаційного дизайну [24; 25] наголошується, що такий інтуїтивний вибір нерідко призводить до

неоптимальних рішень, а вибір структури має ґрунтуватися на системному аналізі ключових ситуаційних чинників. Орієнтуючись на те, як прийнято в галузі або як було зроблено у попередній компанії. Теорія менеджменту пропонує більш системний підхід: кожен тип структури має свій контекст раціонального застосування, і відповідь на питання «яка структура краща» завжди починається зі слів «це залежить від...» [11, с. 110]. Розглянемо та з'ясуємо, від чого саме.

Сучасна література з організаційного дизайну [24; 25] наголошує, що інтуїтивний вибір організаційної структури нерідко призводить до неоптимальних рішень: керівники тяжіють до тиражування знайомих їм моделей замість систематичного аналізу ситуаційних чинників. Тому далі розглянемо як основні типи структур, так і чинники, що визначають доцільність їх застосування.

Перш ніж описувати конкретні типи, варто зафіксувати принципову відмінність між двома полюсами організаційного дизайну, *механістичними* та *органічними* структурами. Цю дихотомію у 1960-х роках обґрунтували британські дослідники Т. Бернс та Г. М. Сталкер у класичній праці «The Management of Innovation» [21]. Механістичні структури - це жорстка ієрархія, чітко прописані правила, централізоване прийняття рішень, вузькі посадові обов'язки. Вони ефективні у стабільному, передбачуваному середовищі. Органічні структури, це широкі ролі, децентралізація, розвинуті горизонтальні комунікації, гнучкість реакції. Вони виграють там, де умови змінюються швидко. Реальні компанії зазвичай знаходяться між цими двома полюсами [21]. Сучасні емпіричні дослідження (С. Кесслер та ін. [28]) уточнюють, що ефективність органічної структури суттєво залежить від галузевого контексту та стадії розвитку компанії, а її універсальність на практиці є обмеженою [27].

Сучасні емпіричні дослідження уточнюють класичну дихотомію Бернса-Сталкера. Зокрема, В. Сайн та співавтори [27] продемонстрували, що нові підприємства у динамічних галузях, на відміну від загальноприйнятого уявлення, часто є більш ефективними за умови формалізованої (механістичної) структури, оскільки вона компенсує «вразливість новизни». С. Кесслер [28] на основі систематичного огляду емпіричної літератури також показав, що зв'язок між

органічною структурою та результативністю не є таким лінійним, як часто стверджується, та значною мірою залежить від галузевого контексту й стадії життєвого циклу підприємства.

Лінійна структура є найпростішою формою організаційного дизайну, побудованою на принципі єдиноначальності: кожен підлеглий має одного і тільки одного безпосереднього керівника, якому підпорядковується з усіх питань без винятку. Це забезпечує максимальну чіткість відносин підпорядкування та мінімальний час передачі команд. Але ця простота має зворотний бік: керівник зобов'язаний бути компетентним одразу в усіх напрямках, від технічних питань до фінансів і кадрів. Щойно діяльність підприємства ускладнюється, цей тип перестає справлятися. Сфера його раціонального застосування, на малі підприємства (до 20-25 осіб) з однорідною, нескладною діяльністю [9, с. 72].

Функціональна структура виникла як відповідь на потребу в управлінській спеціалізації. Ідея проста і приваблива: виокремити підрозділи за однорідністю виконуваних функцій (виробництво, маркетинг, фінанси, кадри) і поставити на чолі кожного фахового керівника. Це дозволяє концентрувати компетенції та досягати значного ефекту від глибокої спеціалізації. Однак при цьому порушується принцип єдиноначальності: виконавець може отримувати вказівки від кількох функціональних керівників, що породжує конфлікти пріоритетів та розмивання відповідальності. Як критично зауважують практики: у функціональній структурі за все відповідає «система», тобто насправді, ніхто [11, с. 113].

Лінійно-функціональна структура - це найбільш поширений компроміс між двома попередніми типами, і саме вона є поточною структурою ТОВ «МЕД ЕКСІМ». Принцип такий: лінійні керівники зберігають єдиноначальне право команди, а функціональні підрозділи виступають фаховими радниками та виконавцями у своїх сферах. На перший погляд, ідеальне поєднання. На практиці, однак, ця структура добре працює до певного масштабу: поки підрозділів небагато і директор особисто знає кожного менеджера, вона ефективна. Але зі зростанням штату до 35-40 і більше осіб починають проявлятися характерні патології, такі як: дублювання функцій між підрозділами, відсутність формалізованих наскрізних

процесів, перевантаження топ-менеджменту. Саме це ми і спостерігаємо у МЕД ЕКСІМ [12, с. 252].

Дивізійна структура є наступним еволюційним кроком для підприємств, що диверсифікують свою діяльність настільки, що централізоване функціональне управління вже не справляється. Замість загальних функціональних підрозділів виокремлюються автономні бізнес-одиниці (дивізії) за продуктом, ринком або регіоном. Кожен дивізіон має власні функціональні служби і несе повну відповідальність за результати у своїй сфері. Перевага - це фокус на результаті і швидкість реагування. Ціна - це дублювання ресурсів і ускладнення координації між дивізіями. Для ТОВ «МЕД ЕКСІМ» цей тип поки що надлишковий, але перехід до нього є логічним сценарієм при подальшому масштабуванні. Наприклад, при виокремленні сервісного напрямку як окремого прибуткового центру [11, с. 117].

Матрична структура, є найбільш інтелектуально складний тип, що поєднує функціональне і проєктне підпорядкування одночасно. Виконавець одночасно підпорядковується функціональному керівнику (з питань методології та кваліфікаційного розвитку) і керівнику проєкту (з питань конкретних завдань і дедлайнів). Це максимізує використання фахових ресурсів і підвищує гнучкість. Водночас її недоліком є те, що подвійне підпорядкування при нечіткому розподілі повноважень стає хронічним джерелом конфліктів, особливо коли функціональний керівник і проєктний менеджер мають різні пріоритети. Матрична структура потребує зрілої корпоративної культури і, як правило, виправдовує себе у проєктно-орієнтованих компаніях та R&D-підрозділах [9].

Мережева (віртуальна) структура є порівняно новим феноменом, що став можливим завдяки цифровізації та аутсорсингу. Компанія зберігає лише ключові компетенції (наприклад, розробку продукту та управління клієнтськими відносинами), а всі інші функції делегує зовнішнім партнерам. Мінімум постійних витрат, максимум гнучкості, але висока залежність від підрядників і ризик втрати контролю над якістю. Ця структура характерна для стартапів, digital-агенцій та компаній, що працюють у творчих галузях [15, с. 281]. На практиці українські

компанії, як зазначається в галузевих оглядах, найчастіше обирають комбіновані конфігурації, що поєднують елементи лінійно-функціональної та матричної структур залежно від масштабу та стадії розвитку бізнесу [30].

Порівняльну характеристику розглянутих типів організаційних структур систематизовано в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Порівняльна характеристика типів організаційних структур підприємства

Тип структури	Базовий принцип	Переваги	Недоліки	Умови застосування
Лінійна	Єдиноначальність	Абсолютна чіткість підпорядкування; швидкість передачі команд; мінімум адміністративних витрат	Керівник зобов'язаний бути компетентним у всіх питаннях; перевантаження на вищих рівнях; погана горизонтальна координація	Мале підприємство з однорідною діяльністю та невеликим штатом (до 20-25 осіб)
Функціональна	Спеціалізація функцій управління	Висока фахова компетентність керівників; ефект від спеціалізації; зниження витрат	Порушення принципу єдиноначальності; конфлікти між функціональними керівниками; розмита відповідальність	Стабільне середовище; стандартизовані операції; організації з незначною диверсифікацією
Лінійно-функціональна	Поєднання лінійного командування та функціональної спеціалізації	Баланс між єдиноначальністю та спеціалізацією; чіткий розподіл функцій; відносна простота	Уповільнення комунікацій при зростанні; ризик дублювання при нечіткому розмежуванні; складність координації наскрізних процесів	Середні підприємства зі стабільним асортиментом функцій (характерна для ТОВ «МЕД ЕКСІМ»)

Тип структури	Базовий принцип	Переваги	Недоліки	Умови застосування
Дивізіональна	Автономія підрозділів за продуктом, регіоном або ринком	Фокус на кінцевому результаті; швидкість рішень у дивізіонах; гнучкість реагування	Дублювання ресурсів між дивізіонами; складність координації; ризик відцентрових тенденцій	Великі диверсифіковані підприємства з кількома продуктовими лініями або ринками
Матрична	Подвійне підпорядкування: функціональне + проєктне	Максимальне використання ресурсів; висока адаптивність; фокус на проєктному результаті	Конфлікт повноважень при подвійному підпорядкуванні; висока складність управління; потреба у зрілій культурі	Проєктно-орієнтовані компанії; R&D-підрозділи; консалтинг
Мережева (віртуальна)	Аутсорсинг непрофільних функцій; збереження лише ключових компетенцій	Мінімум постійних витрат; максимальна гнучкість; доступ до зовнішніх компетенцій	Залежність від партнерів; ризик втрати контролю над якістю; складність управління мережею	Цифровий бізнес; стартапи; творчі та медійні організації

Джерело: розроблено автором на основі [9-12, 15]

Дані таблиці 1.3 наочно демонструють, що кожен тип структури є раціональним у своєму контексті і неефективним поза ним. Вибір або зміна структури, це завжди компроміс між суперечливими вимогами: спеціалізацією та координацією, гнучкістю та стабільністю, автономією та контролем. Сформулювати цей компроміс допомагає аналіз чинників, що визначають вибір організаційної структури [17, с. 366].

У науковій літературі виокремлюють низку чинників, що зумовлюють вибір або зміну організаційної структури. Зокрема, К. Зайченко та Ю. Реклізон наголошують, що на ефективність організаційної структури суттєво впливають етап життєвого циклу підприємства, його організаційно-правова форма та характер діяльності [17, с. 366]. Узагальнюючи різні підходи, доцільно систематизувати

чинники вибору структури у п'ять груп, які й розглянемо нижче з огляду на контекст ТОВ «МЕД ЕКСІМ».

Зовнішнє середовище визначає базові вимоги до гнучкості структури. Дослідження П. Лоуренса та Дж. Лорша показали: чим нестабільнішим і складнішим є зовнішнє середовище, тим більш диференційованою і водночас добре інтегрованою має бути організаційна структура [24]. Ринок медичного обладнання України поєднує технологічну динаміку, активне регуляторне втручання держави та загальну макроекономічну нестабільність воєнного часу. Це означає, що структура МЕД ЕКСІМ має бути достатньо гнучкою, щоб швидко адаптуватись до змін у тендерній документації, регуляторних вимогах або ринковому попиті.

Стратегія підприємства є, імовірно, найважливішим чинником. Тут доречно згадати А. Чандлера з його тезою «structure follows strategy», що в перекладі, «структура слідує за стратегією» [11, с. 119]. Стратегія диференціації, яку обрало ТОВ «МЕД ЕКСІМ», робить ставку на якість сервісного обслуговування та комплексний підхід до клієнта. Ця стратегія вимагає чіткого виокремлення сервісно-технічного напрямку як окремої структурної одиниці з власним керівником і ресурсами, чого поточна структура не забезпечує в достатній мірі.

Масштаб і стадія розвитку підприємства впливають на структуру через норму керованості та потребу у формалізації. Л. Грейнер у своїй моделі криз зростання виокремив кілька переломних моментів у розвитку компанії. Один із них, це «криза автономії», яка виникає якраз тоді, коли підприємство виростає настільки, що засновники вже не можуть особисто контролювати всі операції, але механізми делегування ще не сформовані. ТОВ «МЕД ЕКСІМ» перебуває саме на цьому рубежі: 38 осіб у штаті, це вже той масштаб, де неформальна координація дає збої, але де ще можна провести «терапевтичну реорганізацію» без надмірних витрат [11].

Дж. Гелбрейт у роботі «Designing Your Organization» [23] наголошує, що ключовим індикатором необхідності структурних змін є саме розрив між поточною конфігурацією і вимогами зростаючого масштабу: коли неформальні комунікації

перестають забезпечувати координацію, своєчасна реорганізація обходиться значно дешевше, ніж відкладена.

Технологія і характер бізнес-процесів. Це третій важливий чинник. Дж. Вудворд у своїх дослідженнях показала, що технологія виробництва суттєво обмежує ефективні варіанти структури [24]. Сервісні процеси МЕД ЕКСІМ (технічна діагностика, монтаж, обслуговування обладнання) є знаннєємними: вони залежать від кваліфікації конкретного інженера, вимагають тісної взаємодії з клієнтом і слабо піддаються жорсткій стандартизації. Це означає, що сервісно-технічний персонал потребує більшої автономії та горизонтальних зв'язків з відділом продажів, ніж передбачено поточною структурою.

Корпоративна культура та кадровий потенціал. Це чинник, який нерідко недооцінюють. Ідеально спроектована структура не запрацює, якщо персонал не розуміє свої ролі або не має компетенцій для їх виконання. І. Хоменко та співавтори наголошують, що ефективний механізм управління підприємством має забезпечувати раціональне використання персоналу, підвищення якості його роботи на всіх рівнях організаційної структури та розподіл відповідальності за прийняті рішення [16, с. 87]. Для МЕД ЕКСІМ позитивним є те, що плинність кадрів знизилась з 18,2% до 10,8% за три роки. Це свідчить про формування стабільної команди, що готова до структурних змін.

Систематизуємо вплив чинників вибору організаційної структури в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 - Чинники вибору організаційної структури та їх вплив на ТОВ «МЕД ЕКСІМ»

Група чинників	Зміст чинників	Вплив на вибір структури / зв'язок з МЕД ЕКСІМ
Зовнішнє середовище	Рівень нестабільності, складності та динамізму; галузеві вимоги та регуляторне навантаження	Нестабільне середовище потребує більш органічних, гнучких структур; стабільне - допускає механістичні. Для МЕД ЕКСІМ: динамічний ринок +

Група чинників	Зміст чинників	Вплив на вибір структури / зв'язок з МЕД ЕКСІМ
		воєнна нестабільність → потреба у гнучкості
Стратегія підприємства	Стратегія зростання, диференціації, лідерства за витратами, фокусу	Стратегія диференціації (МЕД ЕКСІМ) потребує чіткого виокремлення сервісного напрямку як окремої структурної одиниці
Масштаб і стадія розвитку	Чисельність персоналу, кількість рівнів управління, обсяг операцій	Перехід 25→40 осіб - критичний поріг, де неформальна координація перестає спрацьовувати (модель Грейнера). МЕД ЕКСІМ щойно перейшов цей поріг
Технологія і бізнес-процеси	Тип виробництва або послуг, рівень стандартизації, знаннєємність операцій	Сервісні процеси (монтаж, обслуговування) є знаннєємними та клієнтоорієнтованими - це вимагає автономії фахівців та горизонтальної координації
Корпоративна культура та кадровий потенціал	Рівень кваліфікації персоналу, стиль керівництва, готовність до змін	Ідеальна структура не запрацює без відповідних компетенцій і мотивації. Будь-яка реорганізація потребує паралельної роботи з персоналом

Джерело: розроблено автором на основі [9-12, 16, 17]

Таблиця 1.4 дозволяє зробити важливий практичний висновок: жоден із п'яти чинників не свідчить на користь збереження поточної структури без змін. Навпаки, всі вони мають динамічне зовнішнє середовище, стратегія диференціації, подолання критичного порогу масштабу, знаннєємність сервісних процесів і стабілізація команди. Це все вказує у бік одного й того ж: формалізація структури, виокремлення сервісного напрямку і документальне закріплення функцій є логічним і своєчасним кроком, що узгоджується з характеристиками етапу зрілості в життєвому циклі підприємства [17, с. 368].

Підсумовуючи підрозділ, можна можна зазначити наступне. По-перше, не існує «правильного» типу організаційної структури у відриві від контексту. Є

структури, що відповідають або не відповідають конкретним ситуаційним чинникам. По-друге, зміна будь-якого ключового чинника (стратегії, масштабу, технології або середовища) є сигналом до перегляду структури. По-третє, вибір структури, це не одноразове рішення, а постійний процес моніторингу та адаптації [17, с. 369]. Для ТОВ «МЕД ЕКСІМ» поєднання чинників формує чіткі підстави для еволюції поточної лінійно-функціональної структури у напрямі більшої спеціалізації та формалізації. Що і буде детально обґрунтовано в аналітичній частині роботи.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ В ТОВ «МЕД ЕКСІМ»

2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «МЕД ЕКСІМ» та аналіз зовнішнього середовища

Дослідження організаційної структури будь-якого підприємства неможливо починати ізольовано, у відриві від того, що це за компанія, яким бізнесом вона займається, в якому середовищі функціонує і де зараз знаходиться на кривій свого розвитку. Структурні рішення завжди є відповіддю на конкретний контекст, і без його розуміння будь-яка діагностика ризикує перетворитися на порожню формальність. Тому цей підрозділ виконує дві основні функції: по-перше, представляє ТОВ «МЕД ЕКСІМ» як суб'єкта господарювання зі всіма його характеристиками і динамікою; по-друге, аналізує зовнішнє середовище, в якому підприємство діє. Разом ці два блоки формують фактологічну основу для подальшої діагностики структурних проблем.

Загальні відомості про підприємство. ТОВ «МЕД ЕКСІМ» - це українська приватна компанія, що спеціалізується на постачанні медичного обладнання, його монтажі, введенні в експлуатацію та сервісному обслуговуванні для лікувально-профілактичних закладів різних форм власності. Підприємство засноване і зареєстроване 13 квітня 2012 року згідно з чинним законодавством України [1]. Станом на момент дослідження компанія налічує понад 12 років досвіду роботи на ринку медичної техніки, це вже не стартап, що шукає свою нішу, а зрілий гравець зі сформованою репутацією та портфелем клієнтів по всій країні.

Основний вид економічної діяльності за КВЕД 46.46 «Оптова торгівля фармацевтичними товарами». Компанія є офіційним дистриб'ютором та авторизованим сервісним партнером понад 50 міжнародних виробників медичної техніки. Серед них, такі відомі у галузі бренди, як Esaote, Medispec, Jena Surgical, Asclepion, CIVCO, Canfield та ряд інших [2]. Авторизація - це не просто комерційна

угода; це підтвердження того, що компанія пройшла відбір і навчання від виробника та має право офіційно представляти його в Україні. Кожна така авторизація є важко відтворюваним активом.

Предметна сфера діяльності підприємства охоплює кілька взаємопов'язаних напрямів. Основна продуктова лінійка включає апарати штучної вентиляції легень, монітори пацієнта, кисневі концентратори, дефібрилятори, системи СПАП, медичні аспіратори та лабораторне обладнання. Поруч із постачанням техніки компанія забезпечує її монтаж і введення в експлуатацію безпосередньо на майданчику клієнта, гарантійне та пост-гарантійне сервісне обслуговування силами власних сертифікованих інженерів, а також навчання медичного персоналу роботі з технікою. Саме це поєднання, «єдине вікно» для клієнта від підбору обладнання до його довгострокового технічного супроводу, є стратегічним ядром бізнес-моделі МЕД ЕКСІМ. Загальну характеристику підприємства наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Загальна характеристика ТОВ «МЕД ЕКСІМ» як суб'єкта господарювання

Характеристика	Значення
Повна офіційна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «МЕД ЕКСІМ»
Дата державної реєстрації	13 квітня 2012 р. (ЄДР юридичних осіб [1])
Юридична адреса	01032, м. Київ, вул. Назарівська, буд. 1
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)
Форма власності	Приватна
Основний вид діяльності (КВЕД)	46.46 «Оптова торгівля фармацевтичними товарами»
Додаткові види діяльності	Технічне обслуговування обладнання; навчання персоналу
Кількість авторизованих виробників-партнерів	50+ (Esaote, Medispec, Jena Surgical, Asclepion, CIVCO, Canfield та ін.)

Основна продуктова лінійка	Апарати ШВЛ, монітори пацієнта, дефібрилятори, кисневі концентратори, системи СПАП, медичні аспіратори, лабораторне обладнання
Цільові сегменти клієнтів	Державні лікарні (держтендери Prozorro), приватні клініки, лабораторії, реабілітаційні центри, відомчі медзаклади
Організаційна структура управління	Лінійно-функціональна з елементами проєктної; 16 підрозділів у прямому підпорядкуванні генерального директора
Середньорічна чисельність персоналу (2024)	38 осіб (у т.ч.: управлінський - 6, комерційний - 11, інженерно-технічний - 13, адміністративний - 8)
Дохід від реалізації (2024)	73 100 тис. грн
Операційна рентабельність (2024)	13,5%
Конкурентна стратегія	Диференціація: комплексна модель «продаж → монтаж → навчання → сервіс»

Джерело: складено автором на основі [1, 2, 14]

Слід зауважити суттєву особливість, що офіційно оформлений штат підприємства за HR-звітністю станом на 2024 р. налічує 38 осіб (табл. 2.3), тоді як фактична операційна структура (рис. 2.1) є істотно ширшою. Це зумовлено специфікою функціонування бізнесу в умовах воєнного стану, коли частина персоналу залучена на неформалізованій основі. Такий розрив між формально закріпленою та фактично діючою конфігурацією сам по собі є проявом структурної проблеми - відсутності актуалізованої формалізації структури, що й обґрунтовує необхідність запропонованих у роботі заходів.

Клієнтська база підприємства поділяється на два принципово різних сегменти, що мають різну логіку прийняття рішень і різний вплив на операційну діяльність компанії. *Державні лікарні та медичні заклади* здійснюють закупівлі через платформу Prozorro, це прозорий, але повільний механізм, де цикл від першого контакту до надходження оплати може тривати від 6 до 18 місяців [13]. Це означає, що значна частина оборотного капіталу компанії постійно «заморожена» у незавершених угодах. Натомість *приватні клініки та медичні центри* приймають

рішення значно швидше, впродовж 1-3 місяців. І орієнтуються передусім на якість обладнання та надійність постачальника, а не на мінімальну ціну. З точки зору операційної ефективності, цей сегмент є значно привабливішим.

Стратегія та організаційна структура підприємства. Стратегічною метою ТОВ «МЕД ЕКСІМ» є зміцнення та розширення позицій на ринку медичного обладнання України через розвиток асортименту, підвищення якості сервісного обслуговування та нарощення клієнтської бази [2]. Конкурентна стратегія підприємства може бути кваліфікована як стратегія диференціації: компанія не намагається перемагати конкурентів за рахунок найнижчої ціни, а позиціонує себе через якість, комплексність і надійність. Для ринку медичного обладнання це логічне рішення. Замовники в цій сфері зазвичай готові платити більше за партнера, якому можна довіряти.

Організаційна структура ТОВ «МЕД ЕКСІМ» є лінійно-функціональною.

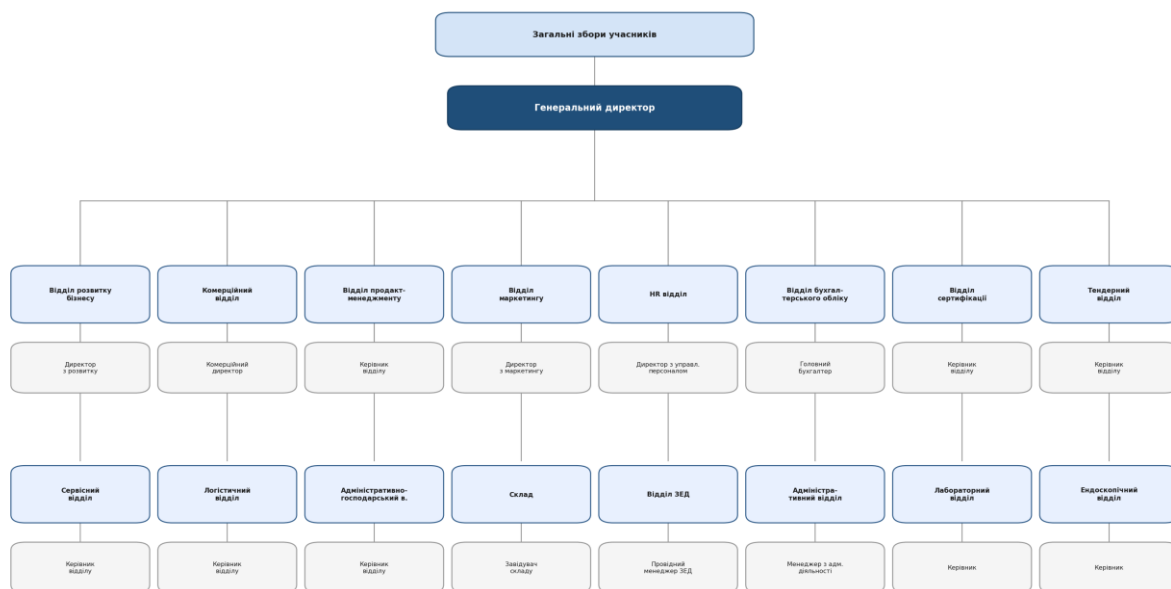


Рис. 2.1 - Організаційна структура управління ТОВ «МЕД ЕКСІМ» (станом на 2024 р.)

Рис. 2.1 - Організаційна структура ТОВ «МЕД ЕКСІМ» (станом на 2024 р.)

Джерело: розроблено автором на основі [14]

Як видно з рис. 2.1, вищим органом управління є загальні збори учасників товариства, поточне керівництво здійснює генеральний директор. У його прямому підпорядкуванні функціонують 16 структурних підрозділів: відділ розвитку бізнесу, комерційний відділ, відділ продакт-менеджменту, відділ маркетингу, HR відділ, відділ бухгалтерського обліку, відділ сертифікації, тендерний відділ, сервісний відділ, логістичний відділ, адміністративно-господарський відділ, склад, відділ ЗЕД, адміністративний відділ, лабораторний відділ та ендоскопічний відділ. Окремі підрозділи мають внутрішню дворівневу структуру (зокрема, комерційний відділ включає відділ продажу та відділ діловодства, а відділ розвитку бізнесу - відділ продакт-менеджменту та проєкт «МАСМО» з окремим керівником проєкту). Наявність проєкту «МАСМО» з власним керівником свідчить про присутність у структурі елементів проєктного (матричного) управління, тобто структура є лінійно-функціональною з елементами проєктної.

Водночас саме на рівні структури під час проходження практики було зафіксовано першу і, імовірно, одну з найважливіших проблем: норма керованості генерального директора суттєво перевищена. Шістнадцять підрозділів у прямому підпорядкуванні більш ніж удвічі перевищують верхню межу теоретично ефективного діапазону (4-7 для вищого рівня управління), а подальше зростання підприємства (яке очевидно планується) робить ефективне безпосереднє управління фізично неможливим. Більш детально ця проблема буде розглянута в наступному підрозділі.

Аналіз динаміки фінансово-операційних показників. Для того щоб зрозуміти, де перебуває підприємство і наскільки актуальними є питання вдосконалення управління, потрібно поглянути на числа. Дані за 2022-2024 роки, наведені в таблиці 2.2, формують картину стабільного та прискореного зростання, навіть попри складне зовнішнє середовище.

Таблиця 2.2 - Динаміка основних фінансово-операційних та кадрових показників ТОВ «МЕД ЕКСІМ» за 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Абс. зміна 22→24	Темп приросту, %
Дохід від реалізації, тис. грн	38 200	54 700	73 100	+34 900	+91,4
Кількість реалізованих контрактів, од.	47	61	78	+31	+66,0
Середня вартість контракту, тис. грн	813	897	937	+124	+15,3
Операційні витрати (орієнт.), тис. грн	33 800	47 900	63 200	+29 400	+87,0
Операційний прибуток (орієнт.), тис. грн	4 400	6 800	9 900	+5 500	+125,0
Операційна рентабельність, %	11,5	12,4	13,5	+2,0 в.п.	-
Середньорічна чисельність, ос.	28	33	38	+10	+35,7
Виручка на 1 працівника, тис. грн	1 364	1 658	1 924	+560	+41,1
Коефіцієнт плинності кадрів, %	18,2	14,5	10,8	-7,4 в.п.	-
Кількість прийнятих на роботу, ос.	7	8	8	+1	+14,3
Кількість звільнених, ос.	5	4	3	-2	-40,0

Джерело: складено автором на основі внутрішньої управлінської та HR-звітності ТОВ «МЕД ЕКСІМ» [14]

Дані таблиці 2.2 потребують кількох коментарів. По-перше, зростання виручки на 91,4% за три роки, це вражаючий результат для будь-якого підприємства, а тим більше для компанії, що працює в умовах повномасштабної війни. Таке зростання означає, що МЕД ЕКСІМ не просто «пережив» кризу, а скористався нею, попит на медичне обладнання для відновлення зруйнованої інфраструктури та оснащення нових закладів суттєво збільшився.

По-друге, показово, що зростання доходів випереджає зростання витрат: операційна рентабельність підвищилась з 11,5% до 13,5%. Це свідчить про те, що

компанія не просто нарощує обороти заради обсягу, а робить це ефективно. Витрати ростуть повільніше за доходи. Разом з тим треба розуміти, що за цим стоїть і ризик: подальше зростання без структурного вдосконалення може призвести до «ефекту гумки» - це коли витрати на управлінські збої почнуть зростати швидше за доходи.

По-третє, динаміка кадрових показників є не менш важливою, ніж фінансова. Зниження плинності кадрів з 18,2% до 10,8%, це не просто гарна цифра в звіті HR-відділу. Для компанії, де ключова конкурентна перевага тримається на кваліфікації сервісних інженерів (кожен з яких проходив авторизацію безпосередньо у виробників), стабілізація команди означає збереження рідкісних компетенцій. Паралельне зростання виручки на одного працівника на 41,1% свідчить про те, що нові люди приходять з відповідними навичками та швидко виходять на робочу продуктивність.

Поглиблення аналізу кадрової складової потребує розгляду структури персоналу в розрізі категорій, що представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Структура персоналу ТОВ «МЕД ЕКСІМ» за категоріями у 2022-2024 рр.

Категорія персоналу	2022, ос.	2023, ос.	2024, ос.	Частка у 2024, %
Управлінський персонал	4	5	6	15,8
Комерційний персонал (менеджери з продажів)	8	9	11	28,9
Інженерно-технічний персонал	9	11	13	34,2
Адміністративний персонал	7	8	8	21,1
Разом	28	33	38	100,0

Джерело: складено автором на основі HR-звітності ТОВ «МЕД ЕКСІМ» [14]

Аналіз таблиці 2.3 виявляє кілька цікавих тенденцій. Найбільш чисельною категорією є інженерно-технічний персонал - 34,2% від загального штату у 2024

році, і саме ця категорія демонструє найбільш стабільне приростання (+4 особи за три роки). Це підтверджує, що сервісний напрям є і фактично, і стратегічно пріоритетним для підприємства. Друга за чисельністю категорія - це комерційний персонал (28,9%), що відображає активну роботу в двох сегментах одночасно: тендерному та прямому продажу.

Важливо відзначити, що управлінський персонал зростає повільніше за загальну чисельність: +2 особи проти +10 загалом. Це з одного боку є ознакою ощадливого підходу, але з іншого, є потенційним джерелом проблем: управлінська вертикаль не відповідає масштабу організації, що росте. Детальніше це питання буде розглянуто при діагностиці організаційної структури.

Характеристика цільового ринку та конкурентного середовища. ТОВ «МЕД ЕКСІМ» функціонує на ринку медичного обладнання України технологічно насиченому та соціально значущому ринку з високою часткою імпортованої продукції та активним впливом держави на формування попиту. За оцінками галузевих аналітиків, до 2022 року обсяг цього ринку сягав 400-450 млн дол. США щорічно; після первинного спаду 2022 р. ринок поступово відновлюється, а попит у сегменті відновлення інфраструктури суттєво збільшився [3].

Цільовий ринок підприємства охоплює кілька сегментів із принципово різними характеристиками попиту. Їх порівняльну характеристику наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Характеристика цільових ринкових сегментів ТОВ «МЕД ЕКСІМ»

Сегмент	Характеристика	Значення для МЕД ЕКСІМ
Державні лікарні та багатопрофільні медзаклади	Закупівлі через Prozorro; тривалий цикл угоди 6-18 міс.; орієнтація на ціну та наявність сертифікатів; рішення приймаються колегіально	Основний канал збуту; формує значну частку виручки; потребує ресурсів оборотного капіталу
Приватні клініки та медичні центри	Самостійні рішення про закупівлі; цикл угоди 1-3 міс.; пріоритет: якість	Найбільш привабливий сегмент за оборотністю

Сегмент	Характеристика	Значення для МЕД ЕКСІМ
	обладнання та рівень сервісу; висока платоспроможність	капіталу; зростає динамічно
Лабораторії та діагностичні центри	Специфічні вимоги до лабораторного обладнання; висока технічна складність	Ніша з потенціалом розвитку при розширенні асортименту
Реабілітаційні центри	Зростаючий попит, пов'язаний з реабілітацією ветеранів; донорське фінансування	Новий перспективний сегмент після 2022 р.
Військові та відомчі медзаклади	Пряме бюджетне фінансування або донорська допомога; прискорені процедури закупівлі	Суттєво розширився після 2022 р.; стратегічно важливий

Джерело: розроблено автором на основі [2, 3, 13, 14]

З таблиці 2.4 видно, що портфель сегментів МЕД ЕКСІМ є добре диверсифікованим, хоча й нерівномірним за привабливістю. Державні лікарні формують основний обсяг виручки, але водночас є найбільш капіталомісткими з точки зору оборотного капіталу. Приватна медицина, є найбільш привабливий сегмент за швидкістю обороту, і він активно зростає. Реабілітаційні центри та відомчі медичні заклади, це нові перспективні ніші, що суттєво розширились після 2022 року.

Ринок медичного обладнання є помірно конкурентним. Основними конкурентами ТОВ «МЕД ЕКСІМ» є інші дистриб'ютори медичної техніки. Як ті, що мають широкий портфель, так і вузькоспеціалізовані. Порівняльну оцінку конкурентних позицій наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Порівняльна оцінка конкурентних позицій ТОВ «МЕД ЕКСІМ» та основних конкурентів

Критерій оцінювання	МЕД ЕКСІМ	Meditor (дистриб'ютор з 2006 р., група Zdravo/Harwind)	Simesta (БААЛ) (постачальник і сервіс, Одеса)	Providian Medical (продаж та ремонт б/в і нового обладнання)	Коментар
Власний сервісний підрозділ	✓ Так	✓ Так	✓ Так	Частково	МЕД ЕКСІМ, Meditor та Simesta мають власних сервісних спеціалістів
Авторизація 50+ виробників	✓ Так	✗ Ні	✗ Ні	✗ Ні	Унікальна перевага МЕД ЕКСІМ - широта авторизованого портфеля
Участь у держтендерах Prozorro	✓ Так	✓ Так	✓ Так	Частково	Більшість гравців присутня в держсекторі
Навчання медичного персоналу	✓ Так	✓ Так	Частково	✗ Ні	МЕД ЕКСІМ і Meditor системно навчають клієнтів
Комплексна модель «під ключ»	✓ Так	Частково	✗ Ні	✗ Ні	Повний цикл одночасно забезпечує

Критерій оцінювання	МЕД ЕКСІМ	Meditor (дистриб'ютор з 2006 р., група Zdravo/Harwind)	Simesta (БААЛ) (постачальник і сервіс, Одеса)	Providian Medical (продаж та ремонт б/в і нового обладнання)	Коментар
					лише МЕД ЕКСІМ
Цінова конкурентоспроможність	Середня	Середня	Висока	Висока	Simesta та Providian конкурують переважно ціною
Географічне покриття	Національне	Національне	Регіональне (Південь)	Регіональне (Київ)	МЕД ЕКСІМ і Meditor мають найширше покриття

Джерело: розроблено автором на основі [2, 3] та матеріалів практики

Таблиця 2.5 виявляє принципово важливу закономірність: жоден із проаналізованих конкурентів не поєднує одночасно всі ключові компетенції, що є у МЕД ЕКСІМ. Компанії з широким асортиментом, як правило, не мають власного сервісу або навчання, вони зосереджені на постачанні, але не на супроводженні. Вузькоспеціалізовані гравці, навпаки, добре знають свій сегмент і мають технічних фахівців, але не можуть запропонувати клієнту повний цикл і широту вибору обладнання. Прямі імпортери приваблюють ціною, проте жодної сервісної інфраструктури за собою не тягнуть, клієнт купує техніку і залишається з нею сам на сам після закінчення гарантії. МЕД ЕКСІМ - це єдина компанія серед проаналізованих, яка закриває весь цикл потреб клієнта від першої консультації до довгострокового технічного супроводу.

Це є потужним конкурентним бар'єром. Але водночас і підвищеною вимогою до внутрішньої управлінської системи: коли береш на себе чотири ролі одночасно, такі як роль постачальника, інсталятора, сервісного центру та навчального закладу, координація між підрозділами стає не просто важливою, а критично необхідною. І саме тут, як показує практика, є найбільші точки напруги. Але про це у наступному підрозділі.

Аналіз макросередовища (PEST-аналіз). Будь-яке підприємство існує не у вакуумі, а у конкретному макроекономічному, соціальному та технологічному контексті, що формує як можливості, так і загрози для його розвитку. Для ТОВ «МЕД ЕКСІМ» цей контекст є особливо насиченим і суперечливим: компанія працює на ринку, що одночасно переживає руйнування через воєнні дії та відродження завдяки масштабним програмам відновлення. Якщо намагатися сформулювати одним реченням, то середовище складне, але в середньостроковій перспективі сприятливе.

Для структурованого аналізу зовнішнього макросередовища я застосовано PEST-аналіз, що охоплює чотири групи факторів: політичні (P), економічні (E), соціокультурні (S) та технологічні (T). Результати представлено в таблиці.

Таблиця 2.6 - PEST-аналіз зовнішнього макросередовища ТОВ «МЕД ЕКСІМ»

Група	Фактор	Зміст та вплив на ТОВ «МЕД ЕКСІМ»	Характер впливу	Сила впливу
Р - Політичні	Воєнний стан та руйнування медичної інфраструктури	За даними МОЗ України, понад 1 000 медичних закладів зазнали пошкоджень або руйнувань з лютого 2022 р. Це формує масштабний відкладений попит на переоснащення - реалізація якого розрахована на роки. Водночас активні бойові дії ускладнюють логістику та знижують поточну платоспроможність частини замовників.	Загроза + Можливість	Критичний
	Євроінтеграційний курс України та	Статус кандидата на членство в ЄС прискорює адаптацію вітчизняного законодавства до	Позитивний	Сильний

Група	Фактор	Зміст та вплив на ТОВ «МЕД ЕКСІМ»	Характер впливу	Сила впливу
	гармонізація стандартів	євростандартів, у т.ч. щодо реєстрації медичних виробів. Партнери МЕД ЕКСІМ переважно європейські виробники, вже відповідають цим стандартам.		
	Реформа системи охорони здоров'я (НСЗУ, автономізація)	Автономізовані лікарні отримали право самостійно укладати договори та розпоряджатися бюджетами. Це спрощує комерційну комунікацію та скорочує цикл прийняття рішень у держсегменті.	Позитивний	Середній
	Законодавчі зміни щодо реєстрації медичних виробів	Гармонізація законодавства з вимогами Regulation (EU) 2017/745 щодо медичних виробів потребує оновлення пакету реєстраційних документів для частини продуктового портфеля.	Негативний	Слабкий
Е - Економічні	Девальвація гривні та валютна нестабільність	Оскільки весь асортимент МЕД ЕКСІМ є імпортованим, коливання курсу USD/EUR до гривні прямо впливають на закупівельну вартість та собівартість реалізації. Різкі курсові стрибки ускладнюють складання тендерних пропозицій з фіксованою ціною.	Негативний	Сильний
	Міжнародна фінансова допомога та донорські програми	USAID, Євросоюз, BOO3 та ряд інших організацій активно фінансують відновлення медичної інфраструктури України. Обсяг такої допомоги вимірюється сотнями мільйонів доларів і є відносно незалежним від стану держбюджету.	Позитивний	Сильний
	Зростання держвидатків на охорону здоров'я	Попри значне зростання воєнних витрат, фінансування медгалузі в абсолютному вираженні зростає, Prozoпо-тендери залишаються ключовим каналом збуту для МЕД ЕКСІМ.	Позитивний	Середній

Група	Фактор	Зміст та вплив на ТОВ «МЕД ЕКСІМ»	Характер впливу	Сила впливу
	Інфляційний тиск та зростання операційних витрат	Інфляція збільшує витрати на оренду, логістику та фонд оплати праці. Для компанії, що не може безмежно підвищувати ціни через конкурентне середовище, це тисне на маржу.	Негативний	Середній
S - Соціокультурні	Зростання вимог пацієнтів до якості медичної допомоги	Підвищення обізнаності пацієнтів та зростання їхніх очікувань тисне на медзаклади в напрямі оновлення обладнання, особливо у сфері діагностики та інтенсивної терапії.	Позитивний	Середній
	Динамічний розвиток ринку приватної медицини	Приватні клініки є найбільш платоспроможним і швидко зростаючим сегментом. Вони приймають рішення самостійно, цінують надійність та сервіс і є менш чутливими до ціни, ніж держзаклади.	Позитивний	Сильний
	Зростаючий попит на реабілітаційні послуги	Масштаби поранень серед військових та цивільних формують новий стабільний попит на реабілітаційне обладнання - сегмент, у якому МЕД ЕКСІМ має потенціал для розвитку.	Позитивний	Середній
	Еміграція та скорочення чисельності населення	В окремих регіонах України суттєво скоротилася чисельність населення, що знижує завантаженість медичних закладів та їхній інвестиційний потенціал.	Негативний	Слабкий
T - Технологічні	Постійне оновлення поколінь медичного обладнання	Технологічний цикл у медтехніці становить 5-7 років. Регулярна поява нових, більш ефективних рішень є постійним стимулом для клієнтів оновлювати парк техніки.	Позитивний	Сильний
	Цифровізація медицини та телемедицина	Зростаючий попит на обладнання з функціями дистанційного моніторингу, інтеграції з медичними інформаційними системами та	Позитивний	Середній

Група	Фактор	Зміст та вплив на ТОВ «МЕД ЕКСІМ»	Характер впливу	Сила впливу
		ШІ-аналітики формують нові товарні ніші.		
	Підвищення вимог до кібербезпеки медичних пристроїв	Нові регуляторні вимоги до захисту даних пацієнтів (у т.ч. в рамках GDPR та євростандартів) ускладняють сертифікацію частини обладнання.	Негативний	Слабкий

Джерело: розроблено автором на основі [2, 3, 18]

Аналіз політичних факторів. Найнеоднозначнішим і найвпливовішим фактором є, безперечно, воєнний стан. З одного боку, загибель та пошкодження медичних об'єктів, ускладнення логістики, скорочення бюджетів частини замовників. З іншого, масштаб руйнувань створює відкладений попит на відновлення, що реалізовуватиметься роками після завершення активної фази конфлікту. За різними оцінками, на відновлення медичної інфраструктури України буде потрібно декілька мільярдів доларів, і значна частина цих коштів буде спрямована саме на закупівлю нового обладнання.

Євроінтеграційний курс є системним позитивним фактором: гармонізація стандартів означає зростання попиту на сертифіковане обладнання саме тих виробників, яких офіційно представляє МЕД ЕКСІМ. Реформа охорони здоров'я через автономізацію лікарень поступово трансформує держсектор у більш гнучкого замовника, що скорочує цикл угоди та спрощує роботу комерційного відділу.

Аналіз економічних факторів. Девальвація гривні є хронічним болем для компанії, весь асортимент якої є імпортованим. Кожне різке знецінення національної валюти автоматично підвищує закупівельну вартість і змушує переглядати ціни, що особливо болісно при тендерних пропозиціях із фіксованою ціною, поданих за місяці до фактичного постачання. Фінансове моделювання таких угод перетворюється на постійну вправу з управління валютним ризиком.

Водночас активна присутність міжнародних донорів, таких як: USAID, Євросоюзу, ВООЗ, формують альтернативне джерело фінансування медичних закупівель, що частково не залежить від стану держбюджету. Для МЕД ЕКСІМ

участь у донорських програмах є стратегічним пріоритетом, адже ці програми оперують швидше та з меншою бюрократичною тяганиною, ніж стандартні держзакупівлі.

Аналіз соціокультурних факторів. Два найважливіших соціальних тренди є явно позитивними для МЕД ЕКСІМ. Перше, це зростання вимог пацієнтів до якості медичної допомоги підштовхує заклади охорони здоров'я до оновлення обладнання, особливо у сфері діагностики, де якість техніки прямо впливає на точність результатів. Друге, розвиток ринку приватної медицини відкриває значний і платоспроможний сегмент клієнтів, де конкурують вже не стільки ціною, скільки якістю продукту і сервісу, а тут переваги МЕД ЕКСІМ є беззаперечними.

Окремо варто відзначити новий соціальний фактор, що виник після 2022 р.: масштаби поранень серед військових та цивільних формують стабільний попит на реабілітаційне обладнання, тренажери та асистивні технології. Це нова ніша, де МЕД ЕКСІМ може розвинутися, і яка, судячи з усього, залишатиметься актуальною ще довго.

Аналіз технологічних факторів. Технологічний прогрес у медицині є перманентним і невблаганним: виробники оновлюють покоління обладнання кожні 5-7 років, і клієнти, які придбали техніку на початку попереднього десятиліття, вже зараз отримують пропозиції щодо модернізації. Для МЕД ЕКСІМ це означає стабільний відновлювальний попит з боку вже наявної клієнтської бази, тобто апселл без додаткових витрат на залучення нових клієнтів.

Цифровізація медицини, зростання інтересу до телемедицини та ШІ-аналітики в діагностиці формують нові товарні ніші, обладнання з функціями дистанційного моніторингу, інтеграцією з МІС та хмарними сервісами. Виробники, яких представляє МЕД ЕКСІМ, активно розвивають ці напрями, що відкриває можливості для розширення асортименту без суттєвих змін у бізнес-моделі.

Загальний висновок з PEST-аналізу: зовнішнє середовище є складним і багатовимірним, але в середньостроковій перспективі, це 2-4 роки, більшість ключових факторів спрямовані на зростання попиту на медичне обладнання. Це означає, що МЕД ЕКСІМ буде мати достатньо ринкових можливостей для

зростання. Головне питання полягає не в тому, чи буде попит, а в тому, чи буде внутрішня управлінська система підприємства готова ефективно цей попит обслуговувати.

SWOT-аналіз підприємства. Завершальним інструментом комплексного аналізу середовища є SWOT-матриця, яка дозволяє зіставити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства з зовнішніми можливостями і загрозами. Для ТОВ «МЕДЕКСІМ» ця матриця формувалася на основі трьох джерел: результатів PEST-аналізу, фінансово-операційних даних таблиці 2.2, а також безпосередніх спостережень під час проходження практики. Остання складова є особливо цінною: деякі слабкі сторони, що потрапили до матриці, це не умоглядні припущення, а конкретні речі, які безпосередньо спостерігалось. Зведені результати SWOT-аналізу наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - SWOT-аналіз ТОВ «МЕДЕКСІМ»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
S1. Статус офіційного дистриб'ютора та авторизованого сервісного партнера 50+ міжнародних виробників S2. Власна команда сертифікованих сервісних інженерів - ключова перевага, яку важко скопіювати S3. Єдина на ринку комплексна модель: продаж → монтаж → навчання → гарантійний та пост-гарантійний сервіс S4. 12+ років досвіду роботи з держтендерами Prozorro та розуміння специфіки держсегменту S5. Стабільне зростання виручки: +91,4% за 2022-2024 рр. S6. Підвищення продуктивності праці: +41,1% виручки на одного працівника S7. Зниження плинності кадрів з 18,2% до 10,8% - формування стабільної фахової команди S8. Позитивна ділова репутація та сформований портфель реалізованих проєктів	W1. Нечіткий розподіл функцій між підрозділами у внутрішніх нормативних документах W2. Відсутність формалізованих регламентів ключових наскрізних процесів (технічні консультації, передача клієнта після продажу) W3. Відсутність виокремленого сервісно-технічного напрямку як самостійної структурної одиниці W4. Висока залежність від коливань курсу валют при ціноутворенні (100% асортименту - імпорт) W5. Тривалий цикл угоди в держсегменті (6-18 міс.) - це постійний тиск на оборотний капітал W6. Обмежений digital-маркетинг та слабка онлайн-присутність порівняно з потенціалом W7. Генеральний директор має у прямому підпорядкуванні 16 підрозділів - норма керованості суттєво

	перевищена (понад 2× від верхньої межі)
Можливості (Opportunities) O1. Масштабне відновлення та переоснащення зруйнованої медичної інфраструктури України O2. Зростаючий обсяг донорського фінансування від USAID, ЄС, BOO3 та ін. міжнародних організацій O3. Динамічний розвиток ринку приватної медицини - швидкий цикл рішень та висока платоспроможність O4. Цифровізація медицини - це нові ніші: обладнання з дистанційним моніторингом, III-аналітика O5. Зростаючий попит реабілітаційних центрів (пов'язаний з потребами ветеранів) O6. Розвиток сервісного напрямку через довгострокові SLA-контракти технічного обслуговування O7. Розширення партнерської мережі виробників у нових продуктових сегментах	Загрози (Threats) T1. Нестабільність валютного курсу та інфляційний тиск на собівартість імпорту T2. Посилення конкуренції з боку нових дистриб'юторів, у т.ч. з прямим імпортом T3. Ускладнення сертифікації при гармонізації законодавства щодо медичних виробів з нормами ЄС T4. Тривалість воєнного стану та ринкова невизначеність, що ускладнює планування T5. Ризик логістичних затримок міжнародних поставок через обмеження воєнного часу T6. Структурні проблеми управління можуть стати гальмом зростання при подальшому масштабуванні

Джерело: розроблено автором на основі матеріалів практики, [2, 3, 14]

Сильні сторони МЕД ЕКСІМ концентруються навколо двох стратегічних активів: *портфеля авторизацій* та *власного сервісного підрозділу*. Поєднання широкої авторизації (50+ виробників) із власними сертифікованими інженерами та комплексною моделлю обслуговування є унікальним та збалансованим на ринку, що підтвердив порівняльний аналіз конкурентів (таблиця 2.5). Додатково, зростання фінансових показників і стабілізація кадрів свідчать про те, що компанія перебуває у здоровій фазі розвитку, де бізнес-модель вже доведена, а масштабування є питанням управлінської волі та організаційної готовності.

Слабкі сторони зосереджені у зоні управлінської системи. Ті, що можна вважати найбільш критичними, це W1, W2 і W3, вони всі пов'язані з організаційною структурою: нечіткий розподіл функцій, відсутність регламентів наскрізних процесів і відсутність виокремленого сервісно-технічного напрямку. Ці

три проблеми зараз проявляються у формі дублювання комунікацій з клієнтами, затримок при передачі клієнта від менеджера з продажів до сервісного інженера та надмірного навантаження на директора. Поки компанія не настільки велика, вони терпимі. При подальшому зростанні вони ризикують стати системним гальмом.

Серед можливостей особливо виділяється O1 у поєднанні з O2: відновлення медичної інфраструктури + донорське фінансування - це стратегічна нагода, яка може визначити розвиток компанії на наступне десятиліття. МЕД ЕКСІМ з його авторизаціями та власним сервісом є природним кандидатом на роль ключового постачальника в таких програмах, якщо управлінська система підприємства буде готова до відповідного масштабу.

З-поміж загроз найбільш системною є T6, ризик того, що нинішні структурні проблеми стануть гальмом зростання. Це внутрішня загроза, яка є прямим наслідком слабких сторін. Саме цей зв'язок між W1-W3 та T6 є головним аргументом на користь першочергового вдосконалення організаційної структури підприємства.

Таким чином, комплексний аналіз, проведений у цьому підрозділі, дає підстави для таких висновків. По-перше, ТОВ «МЕД ЕКСІМ» є зрілим, фінансово стабільним підприємством із сильною конкурентною позицією та унікальною на ринку бізнес-моделлю. По-друге, динаміка 2022-2024 рр. свідчить про те, що компанія активно зростає і має реальні підстави для подальшого розширення, як у сегменті приватної медицини, так і в напрямі донорських програм відновлення. По-третє, зовнішнє середовище, незважаючи на всі виклики воєнного часу, формує позитивний середньостроковий фон для компанії. Водночас слід зазначити суттєве застереження: внутрішня управлінська система підприємства, і передусім організаційна структура, не повністю відповідає нинішнім масштабам і ще меншою мірою, амбіціям майбутнього зростання. Детальна діагностика цих структурних проблем є предметом розгляду в наступному підрозділі.

2.2 Діагностика організаційної структури та обґрунтування пропозицій щодо її вдосконалення

Якщо попередній підрозділ розкривав позиціонування ТОВ «МЕД ЕКСІМ» у зовнішньому середовищі, то цей підрозділ присвячено аналізу внутрішнього стану підприємства. Зовнішня картина була оптимістичною: зростання, стабільність, хороші позиції на ринку. Внутрішня картина складніша. Під час проходження практики я поступово накопичував спостереження, які спочатку здавались окремими «дрібними незручностями», але потім склались у доволі чітку систему проблем. Саме ці спостереження і є основою для діагностики, яку я представляю в цьому підрозділі.

Структура підрозділу така: спочатку наведено детальний аналіз поточного стану організаційної структури з виявленням конкретних проблем; потім, оцінювання структури за кількісними показниками; і нарешті, дві взаємопов'язані пропозиції щодо вдосконалення з повним організаційним забезпеченням їх реалізації.

Діагностика поточного стану організаційної структури. Організаційна структура ТОВ «МЕД ЕКСІМ» є лінійно-функціональною з елементами проєктної. Шістнадцять підрозділів підпорядковані генеральному директору напряму, при цьому проміжний управлінський рівень сформований лише фрагментарно (окремі директори напрямів - з розвитку, комерційний, з маркетингу, з управління персоналом - співіснують з керівниками відділів, що підпорядковані безпосередньо генеральному директору). Така конфігурація для компанії такого масштабу є надмірно «пласкою» на верхньому рівні. Крім того, між формально закріпленою та фактично існуючою конфігурацією виявлено суттєві розбіжності.

Аналіз внутрішньої документації та безпосереднє спостереження за роботою підрозділів виявили, що між формально закріпленими функціями і тим, чим насправді займаються підрозділи, є помітний розрив. Цей розрив не є наслідком чиєїсь недбалості, він є природним наслідком зростання: компанія розросталась, завдання ускладнювались, люди адаптувались «як виходило», а документи

залишались старими. В результаті, нечітка відповідальність, дублювання комунікацій і регулярні «хто це має робити» у щоденній операційній роботі. Систематизовані результати аналізу наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Аналіз відповідності формальних і фактичних функцій підрозділів ТОВ «МЕД ЕКСІМ»

Підрозділ	Формальні функції	Фактично виконувані функції (за спостереженнями)	Виявлені проблеми
Відділ продажів	Залучення клієнтів, ведення переговорів, підготовка комерційних пропозицій, укладання договорів	Додатково: технічне консультування клієнтів щодо характеристик обладнання; первинна координація з сервісним відділом після підписання договору	Паралельне виконання технічних консультацій разом із сервісним відділом без чіткого розмежування; відсутність формалізованої процедури передачі клієнта після продажу
Сервісний відділ	Монтаж, введення в експлуатацію, гарантійний та пост-гарантійний сервіс, навчання персоналу клієнта	Додатково: технічне консультування на етапі переговорів; підбір обладнання за технічними вимогами клієнта	Дублювання технічних консультацій з відділом продажів; відсутність власного керівника на пряму - сервісні інженери підпорядковані на пряму директору
Відділ закупівель	Вибір постачальників, погодження умов контрактів, організація міжнародної логістики, митне оформлення	Функції відповідають формальним; активна взаємодія з логістичним підрозділом	Нечітке розмежування відповідальності з логістичним підрозділом щодо частини завдань з доставки та складського обліку
Фінансовий відділ	Бюджетування, управління дебіторською заборгованістю, фінансовий аналіз, податковий та бухгалтерський облік	Функції відповідають формальним; підвищене навантаження через тривалі цикли держзакупівель	Відсутність автоматизованого моніторингу дебіторської заборгованості за окремими контрактами
Відділ маркетингу	Просування продукції, участь у виставках, підготовка	Функції відповідають формальним; обмежений digital-маркетинг	Слабка онлайн-присутність; відсутність систематичної роботи з контентом та SEO

Підрозділ	Формальні функції	Фактично виконувані функції (за спостереженнями)	Виявлені проблеми
	маркетингових матеріалів		
HR-відділ	Підбір кадрів, адаптація, навчання, мотивація	Функції відповідають формальним; технічні тренінги сервісних інженерів координує безпосередньо сервісний відділ	Відсутні актуалізовані посадові інструкції для ряду ключових позицій; описи посад не відповідають фактичному розподілу функцій
Логістичний підрозділ	Організація транспортування, складський облік	Функції відповідають формальним; часткове перетинання функцій з відділом закупівель	Нечітка межа відповідальності з відділом закупівель; потребує регламентації

Джерело: складено автором на основі спостережень під час практики та аналізу внутрішньої документації [14]

Таблиця 2.8 виявляє три типи проблем, що повторюються в різних підрозділах. Перший тип, це *дублювання функцій* між підрозділами, що виконують схожі завдання без чіткого розмежування. Найбільш показовий приклад - технічні консультації клієнтів: цим займаються і менеджери відділу продажів, і сервісні інженери, причому жодна зі сторін не є офіційно «відповідальною». Клієнт може отримати суперечливі відповіді від двох різних людей із тієї самої компанії, що м'яко кажучи, не сприяє довірі.

Другий тип, це *відсутність формалізованих регламентів для наскрізних процесів*, тобто тих, що перетинають кілька підрозділів. Показовий приклад: передача клієнта від менеджера з продажів до сервісного інженера після підписання договору. Ця передача відбувається щоразу, коли укладається угода, але ніде не описана: ні перелік документів, які треба передати, ні терміни, ні відповідальні особи. В результаті: затримки, повторне уточнення вимог клієнта, інколи, перше враження від сервісу «не те, що очікувалось». Сервісний інженер інколи дізнається про технічні вимоги замовника вже на місці монтажу.

Третій тип, це *відсутність виокремленого керівного рівня для сервісного напрямку*. Попри те що інженерно-технічний персонал є найчисельнішою категорією (34,2% штату), сервісний відділ не має власного керівника напрямку. Інженери підпорядковані директору напрямку. Це означає, що планування сервісних

виїздів, розподіл завдань між інженерами, навчання новачків і технічна стандартизація, все це або лягає на директора, або вирішується ситуативно найдосвідченішим інженером. При поточному штаті це ще якось тримається. При зростанні до 50+ осіб не триматиметься точно.

Кількісна оцінка показників організаційної структури. Якісні спостереження, це важливо, але недостатньо для обґрунтованих управлінських рішень. Тому додатково оцінено організаційну структуру МЕД ЕКСІМ за рядом кількісних показників (норма керованості, рівень централізації, коефіцієнт дублювання функцій, час прийняття рішень), що дозволяють співвіднести поточний стан структури з етапом життєвого циклу підприємства [17]. Результати наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Кількісна оцінка показників організаційної структури ТОВ «МЕД ЕКСІМ»

Показник	Фактичне значення (МЕД ЕКСІМ)	Норматив / орієнтир	Оцінка та коментар
Норма керованості директора (кількість прямих підлеглих підрозділів)	7	4-7 (вищий рівень)	На верхній межі норми. При збереженні темпів зростання (38→50+ осіб) перевищення стане неминучим. Потребує превентивного вирішення
Рівень формалізації: частка підрозділів з актуальними положеннями	~43% (3 з 7)	100%	Критично низький. Більшість підрозділів функціонують без актуальних документальних положень, що породжує розмитість відповідальності
Коефіцієнт дублювання функцій (частка функцій, що виконуються більш ніж одним підрозділом)	~28%	<10%	Значно перевищує норму. Технічні консультації, частина логістичних і адміністративних функцій фактично виконуються кількома підрозділами одночасно
Наявність формалізованих регламентів наскрізних процесів	0 з 4 ключових	100%	Жоден із чотирьох ключових наскрізних процесів (технічна консультація, передача клієнта, ескалація несправностей, вхідний контроль обладнання) не має письмового регламенту

Показник	Фактичне значення (МЕД ЕКСІМ)	Норматив / орієнтир	Оцінка та коментар
Виокремлення сервісно-технічного напрямку як окремої структурної одиниці	Відсутнє	Наявне	Попри те що сервісний напрям є стратегічним і найбільш чисельним (34,2% штату), він не виокремлений в окрему одиницю з власним керівником
Відповідність посадових інструкцій фактичним обов'язкам	~56% (9 з 16 підрозділів)	100%	Понад 40% персоналу фактично виконують функції, що не зафіксовані в їхніх посадових інструкціях, це юридичний та управлінський ризик

Джерело: розраховано та оцінено автором на основі аналізу внутрішньої документації та спостережень [14, 17]

Дані таблиці 2.9 формують чітку картину: за жодним із шести ключових показників організаційна структура не відповідає нормативному рівню. Особливо критичними є три: коефіцієнт дублювання функцій (~28% при нормі до 10%), рівень формалізації (~43% при необхідних 100%) та відсутність будь-яких регламентів для наскрізних процесів.

Варто підкреслити: наведені показники не свідчать про критичну ситуацію, проте обумовлюють необхідність вжиття управлінських заходів. Компанія успішна, зростає і має сильну ринкову позицію. Але ці самі показники чітко свідчать, що подальше зростання на нинішньому організаційному фундаменті матиме зростаючу ціну у вигляді управлінських збоїв, перевантаження директора та уповільнення бізнес-процесів. Проводити структурну реорганізацію тоді, коли справи йдуть добре і є час на якісне виконання, значно краще, ніж робити це в пожежному режимі, коли проблеми вже стали критичними.

Пропозиція 1. Удосконалення організаційної структури та формалізація розподілу функцій.

Сутність пропозиції. Перегляд конфігурації організаційної структури з метою усунення виявлених структурних проблем, що включає: (а) виокремлення сервісно-технічного відділу як самостійної структурної одиниці з призначенням керівника сервісного напрямку; (б) введення проміжного управлінського рівня двох укрупнених напрямів (комерційно-операційний та сервісно-технічний); (в)

розробку актуалізованих положень про підрозділи, посадових інструкцій та регламентів чотирьох ключових наскрізних процесів. Детальну характеристику запропонованих змін представлено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Характеристика запропонованих змін в організаційній структурі ТОВ «МЕД ЕКСІМ»

Елемент структури	Поточний стан	Запропоноване вдосконалення
Сервісний відділ	Підпорядкований директору на пряму; керівника на пряму немає - сервісні інженери звітують безпосередньо директору	Виокремлення в окрему структурну одиницю «Сервісно-технічний відділ» з призначенням керівника сервісного напрямку зі сформованого складу старших інженерів
Розподіл функцій: технічні консультації	Виконуються паралельно відділом продажів і сервісним відділом без чіткої відповідальності	Закріплення за сервісно-технічним відділом: технічні консультації на всіх етапах угоди. Відділ продажів - виключно комерційна комунікація
Процедура передачі клієнта після продажу	Існує де-факто, але не формалізована; затримки та непорозуміння - регулярне явище	Розробка та впровадження письмового регламенту передачі клієнта з чітким переліком документів, відповідальних осіб і контрольних точок
Розмежування відділу закупівель і логістики	Часткове перетинання функцій; відповідальність за частину задач не закріплена	Актуалізація положень про підрозділи з чітким розмежуванням: закупівлі відповідають за контракти та вибір постачальників; логістика - за транспортування та складський облік
Посадові інструкції	Близько 43% є актуальними; більшість не відображають реальний розподіл функцій	Суцільна актуалізація посадових інструкцій для всіх 16 підрозділів з відображенням фактичних обов'язків та зон відповідальності
Рівень управлінської ієрархії	Плоска структура: директор → підрозділи (один рівень)	Введення проміжного рівня: директор → керівники двох укрупнених напрямів (комерційно-операційний та сервісно-технічний) → підрозділи

Джерело: розроблено автором на основі результатів діагностики [14]

Обґрунтування доцільності. Пропозиція безпосередньо спрямована на вирішення три з чотирьох критичних показників таблиці 2.9. Виокремлення сервісно-технічного напрямку усуває дублювання технічних консультацій і закриває прогалину у керівництві найчисельнішої категорії персоналу. Введення

проміжного рівня знизить норму керованості генерального директора з 16 до 4-5 укрупнених напрямів, що не лише відповідатиме нормі, але й вивільнить час директора для стратегічних завдань. Актуалізація документів усуне розрив між формальними та фактичними функціями.

Ця пропозиція не передбачає жодного скорочення персоналу, вона реорганізує наявний склад без зменшення чисельності. Всі позиції залишаються, лише перерозподіляється підпорядкованість і документально закріплюються функції. Це зменшує організаційний опір і дозволяє реалізувати зміни без стресових сценаріїв для команди. Провідні дистриб'ютори медичної техніки зі схожою бізнес-моделлю, зокрема, B.Braun Medical та Fresenius у своїх регіональних підрозділах, давно розділяють комерційний і сервісний напрями на рівні окремих структурних одиниць з власними керівниками. МЕД ЕКСІМ рухається в тому ж логічному напрямі.

Ресурси та витрати. Реалізація пропозиції 1 потребує переважно трудових ресурсів: HR-фахівці та керівники підрозділів упродовж 2-3 місяців активної роботи. Матеріальні витрати мінімальні й пов'язані виключно з адміністративними та консультаційними послугами. Основним фінансовим наслідком є надбавка керівнику сервісного напрямку, яка буде сформована із внутрішнього підвищення, а не через найм нової людини.

Пропозиція 2. Розвиток сервісного напрямку через запровадження SLA-контрактів технічного обслуговування.

Сутність пропозиції. Розробка та виведення на ринок пакетних сервісних контрактів трьох рівнів, що охоплюють регулярне планове технічне обслуговування, пріоритетний виїзд сервісного інженера та розширену гарантію. Паралельно, формування 2-3 регіональних сервісних груп для скорочення часу реагування та розширення географічного охоплення. Детально зміни описано в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 - Характеристика пропозиції щодо розвитку сервісного напрямку ТОВ «МЕД ЕКСІМ»

Параметр	Поточний стан	Запропонована зміна
Модель сервісного доходу	Переважно проєктний: сервіс надається в рамках конкретних контрактів на постачання; постійного потоку recurring-доходів немає	Запровадження пакетних SLA-контрактів трьох рівнів: Базовий (планове ТО, 1 рік), Стандарт (ТО + пріоритетний виїзд, 1-2 роки), Преміум (повний сервісний супровід + резервне обладнання, 2-3 роки)
Частка сервісних доходів у загальній виручці	Орієнтовно 10-12% від загальної виручки	Цільовий показник: 20-25% упродовж двох років після впровадження
Регіональне покриття сервісних інженерів	Централізована команда в Києві; виїзди до регіонів за потреби - тривалий час реагування	Формування 2-3 регіональних сервісних груп (Захід, Центр-Схід, Південь) для скорочення часу реагування
Стандарти часу реагування	Не формалізовані; час від заявки до виїзду інженера залежить від завантаженості	Фіксація в SLA: Базовий - до 48 год; Стандарт - до 24 год; Преміум - до 8 год
Автоматизація управління сервісними контрактами	Відсутня; облік ведеться у CRM вручну	Налаштування CRM-модуля для автоматичного відстеження термінів ТО, нагадувань клієнтам і формування звітів

Джерело: розроблено автором

Обґрунтування доцільності. Ця пропозиція відповідає одразу двом стратегічним логікам. Перша - *диверсифікація доходів*: поточна структура виручки є нестабільною, оскільки залежить від нерівномірних за часом проєктних контрактів. SLA-доходи є recurring, вони надходять регулярно, незалежно від того, чи є в конкретному місяці новий тендер. Це суттєво підвищує фінансову передбачуваність і знижує тиск на оборотний капітал. Друга логіка - *підвищення лояльності клієнтів*: клієнт, що підписав SLA-контракт на 2-3 роки, має суттєво вищий бар'єр виходу до конкурента, ніж клієнт, у якого закінчилась гарантія. Це знижує витрати на утримання і підвищує customer lifetime value.

Пропозиція 2 є логічним продовженням пропозиції 1: саме виокремлений сервісно-технічний відділ з власним керівником буде носієм цього нового напрямку. Запускати SLA-програму без структурної реорганізації, значить покладати додаткове навантаження на і без того слабко скоординований сервісний підрозділ. Тому обидві пропозиції є взаємозалежними: перша створює організаційну основу, друга ж свою чергу, нову бізнес-можливість.

Ресурси та витрати. Реалізація пропозиції 2 потребує більш суттєвих вкладень, пов'язаних передусім із наймом 2-3 регіональних сервісних інженерів та їх технічним оснащенням. Зведений бюджет обох пропозицій наведено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 - Бюджет реалізації пропозицій щодо вдосконалення організаційної структури ТОВ «МЕД ЕКСІМ»

Захід	Вид витрат	Сума, тис. грн	Джерело фінансування
Аудит поточної структури та розробка проєкту реорганізації	Трудові (HR + керівники, 2 міс.)	45-60	Власні кошти (поточні витрати)
Розробка актуалізованих положень про підрозділи та посадових інструкцій	Трудові + адміністративні	30-45	Власні кошти
Розробка та впровадження регламентів 4 наскрізних процесів	Трудові + консультаційні	40-60	Власні кошти
Надбавка керівнику сервісного напрямку (12 міс.)	Витрати на оплату праці	120-180	Власні кошти (поточні витрати)
Розробка стандартів SLA-контрактів (юридичне оформлення)	Юридичні та консультаційні	50-70	Власні кошти
Найм 2-3 сервісних інженерів для регіональних груп	Витрати на персонал (рекрутинг + адаптація)	80-120	Власні кошти
Технічне оснащення регіональних груп (ЗІП, діагностичне обладнання)	Матеріальні	200-300	Власні кошти / реінвестиція доходів
Налаштування CRM-модуля для управління SLA	ІТ-витрати	40-60	Власні кошти
Маркетинг SLA-пропозиції: презентації, матеріали	Маркетингові витрати	30-50	Власні кошти
РАЗОМ	-	635-945	Власні кошти підприємства

Джерело: розраховано автором

Загальний бюджет реалізації обох пропозицій становить 635-945 тис. грн, тобто приблизно 6,5-9,6% від операційного прибутку 2024 року (9 900 тис. грн). Це цілком посиljena інвестиція, що фінансується з власних коштів підприємства без залучення зовнішнього фінансування. При цьому лєвова частка витрат 355-600 тис. грн, пов'язана з розбудовою регіональних сервісних груп, яка є інвестицією у зростання доходів, а не просто операційними витратами.

Прогнозна оцінка фінансових результатів від реалізації пропозицій. Для обґрунтування економічної доцільності розроблених заходів проведено прогнозний розрахунок очікуваних фінансових результатів від їх упровадження на горизонті двох років. Розрахунки спираються на фактичні показники діяльності ТОВ «МЕД ЕКСІМ» за 2024 рік (виручка 73 100 тис. грн, операційний прибуток 9 900 тис. грн, операційна рентабельність 13,5%), цільові параметри SLA-контрактів (підрозділ 2.2) та ринкові бенчмарки в галузі медичного сервісу.

Базові припущення прогнозу: поточна частка сервісних доходів у виручці близько 11% (середина діапазону 10-12%), що становить орієнтовно 8 040 тис. грн на рік. Цільова частка через 24 місяці - 22,5% (середина діапазону 20-25%). Цільове охоплення SLA-контрактами становить 60-70% наявної клієнтської бази; середня вартість контракту на рівні «Стандарт» - 47-56 тис. грн на рік (5-6% від вартості обладнання, що становить у середньому 937 тис. грн). Зведений прогноз очікуваних фінансових результатів наведено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 - Прогнозна оцінка фінансових результатів від реалізації пропозицій щодо вдосконалення організаційної структури ТОВ «МЕД ЕКСІМ»

Показник	2024 (база)	2026 (прогноз, рік 1)	2027 (прогноз, рік 2)	Зміна 2024→2027
Загальна виручка, тис. грн	73 100	83 800	95 200	+22 100 (+30,2%)

Сервісні доходи, тис. грн	8 040 (11%)	14 250 (17%)	21 400 (22,5%)	+13 360 (+166%)
у т.ч. recurring SLA-доходи	0	4 500	10 200	+10 200
Маржинальність SLA-сегмента, %	-	25-30%	30-35%	-
Додатковий валовий прибуток від SLA, тис. грн	0	1 240	3 320	+3 320
Інвестиції у проект (накопич.), тис. грн	0	790	790	790
Кумулятивний чистий ефект, тис. грн	0	+450	+3 770	+3 770
Період окупності інвестицій	10-14 місяців з моменту запуску SLA-програми			
ROІ на горизонті 24 місяці	близько 477% (3 770 / 790)			

Джерело: розраховано автором

Аналіз прогнозних показників у таблиці 2.13 дозволяє зробити декілька важливих висновків. По-перше, переважна частина економічного ефекту формується саме за рахунок зростання частки сервісних доходів: упродовж двох років очікується їх збільшення з 8 040 до 21 400 тис. грн (приріст 166%), що значно випереджає темпи зростання загальної виручки. По-друге, recurring-характер SLA-доходів забезпечує суттєве підвищення передбачуваності фінансових результатів: до кінця другого року близько 11% виручки матиме рекурентний характер, що знижує залежність від коливань тендерного циклу.

По-третє, прогнозний розрахунок свідчить про високу економічну ефективність інвестицій: при сумарних вкладеннях у 790 тис. грн (середина бюджетного діапазону) кумулятивний чистий ефект на горизонті 24 місяців

становить 3 770 тис. грн, що відповідає ROI близько 477%. Період окупності інвестицій (10-14 місяців) є коротшим за типовий горизонт планування і дозволяє вже у другому році повністю компенсувати початкові витрати з подальшим виходом на «чисту» прибутковість сервісного напрямку.

Слід також зазначити непрямі фінансові ефекти від запропонованих структурних змін, які складно піддаються прямому грошовому вимірюванню, проте є суттєвими для довгострокової вартості бізнесу. До них належать: зниження операційних втрат від дублювання функцій (за експертними оцінками у межах 1,5-2,0% операційного прибутку, тобто 150-200 тис. грн на рік); скорочення часу від заявки до підписання сервісного контракту, що прискорює оборотність капіталу та зменшує його заморожування у дебіторській заборгованості; підвищення коефіцієнта утримання клієнтів з 70-75% до 85-90%, що зменшує витрати на залучення нових замовників (за бенчмарками у 4-5 разів дешевше за залучення).

Прогнозні розрахунки мають індикативний характер і базуються на ряді припущень, серед яких ключовими є: збереження поточної динаміки розвитку ринку медичного обладнання, успішна реалізація SLA-програми з охопленням не менше 60% наявної клієнтської бази, відсутність різких макроекономічних шоків. Чутливість прогнозу до ключових параметрів: при зменшенні цільового охоплення SLA-контрактами на 20 п.п. (з 65% до 45%) кумулятивний ефект знизиться приблизно на 30%, що навіть у консервативному сценарії забезпечує позитивну окупність інвестицій. Це підтверджує економічну доцільність реалізації запропонованих заходів.

План реалізації пропозицій. Реалізація запропонованих заходів розрахована на 12 місяців і поділяється на два паралельних потоки: організаційно-структурні зміни (перші 4 місяці, це активна фаза) та розвиток сервісного напрямку (розгортається поступово з 4-го по 12-й місяць). Послідовність і тривалість заходів відображено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.14 - Календарний план реалізації пропозицій (діаграма Гантта)

Захід	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Аудит поточної організаційної структури	•	•										
Розробка проєкту нової конфігурації структури	•	•										
Актуалізація положень про підрозділи		•	•									
Актуалізація посадових інструкцій		•	•	•								
Розробка регламентів наскрізних процесів			•	•								
Призначення керівника сервісного напрямку				•								
Затвердження нової структури наказом				•								
Розробка стандартів SLA-контрактів				•	•	•						
Найм і навчання регіональних сервісних інженерів					•	•	•					
Налаштування CRM-модуля для управління SLA						•	•					
Пілотний запуск SLA-контрактів (10-15 клієнтів)							•	•				
Навчання персоналу з нових регламентів							•	•				
Моніторинг ефективності та коригування									•	•	•	•

Джерело: розроблено автором

Ключовою точкою календарного плану є 4-й місяць: саме в цей момент відбувається затвердження нової структури і призначення керівника сервісного напрямку. Все до цього, це підготовча аналітична і документальна робота; все після, це впровадження і масштабування з уже сформованою організаційною основою. Паралельна розробка SLA-стандартів у 4-6 місяцях дозволяє запустити пілот у 7-8 місяцях одразу після того, як нова структура «стає на ноги».

Для уникнення ситуацій «всі відповідальні - значить ніхто не відповідальний» розроблено матрицю відповідальності RACI (таблиця 2.15). Кольорове кодування ролей: *R (Responsible)* - виконавець - зелений; *A (Accountable)* - відповідальний - червоний; *C (Consulted)* - консультує - синій; *I (Informed)* - інформується - сірий.

Таблиця 2.15 - Матриця відповідальності RACI за реалізацією пропозицій

Захід	Директор	HR-відділ	Керівники підрозділів	Сервісний відділ	Фін. відділ	ІТ-підтримка
Аудит поточної структури	A	R	C	I	I	C
Розробка нових положень про підрозділи	A	R	C	C	I	I
Актуалізація посадових інструкцій	A	R	R	C	I	I
Розробка регламентів процесів	A	C	R	C	I	I
Затвердження нової структури	R	C	C	I	I	C
Розробка SLA-стандартів	A	I	C	R	C	C
Найм сервісних інженерів	A	R	C	R	C	I
Налаштування CRM	A	I	I	C	I	R
Пілотний запуск SLA	A	I	C	R	I	C
Моніторинг результатів	R	C	R	R	C	C

Джерело: розроблено автором

Матриця RACI показує, що директор є «accountable» - є фінально відповідальним за затвердження нової структури та пілотний запуск SLA, але не є

виконавцем більшості операційних завдань. Це принципово: директор делегує виконання HR-відділу та керівникам підрозділів, зберігаючи за собою функцію контролю та затвердження. Саме така логіка і є метою запропонованої реорганізації, зменшити операційне навантаження на директора через чіткий розподіл відповідальності.

Очікувані результати від реалізації пропозицій. Кожна пропозиція, яка претендує на практичну цінність, має давати відповідь на просте запитання: що зміниться і як це можна виміряти? Для пропозицій, розроблених у цьому дослідженні, відповідь наведено в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 - Очікувані результати від реалізації пропозицій щодо вдосконалення організаційної структури ТОВ «МЕД ЕКСІМ»

Показник ефективності	Поточне значення	Цільове значення (через 2 роки)	Механізм досягнення
Рівень формалізації структури (частка підрозділів з актуальними положеннями)	~43%	100%	Розробка та затвердження нових положень про підрозділи і посадових інструкцій
Коефіцієнт дублювання функцій	~28%	<10%	Чіткий розподіл функцій у регламентах; виокремлення сервісно-технічного напрямку
Норма керованості директора	16 підрозділів	4-5 укрупнених напрямів	Введення проміжного управлінського рівня
Частка сервісних доходів у виручці	10-12%	20-25%	Запровадження SLA-контрактів і розвиток регіональних сервісних груп
Час реагування на заявки на сервіс	Не формалізовано	8-48 год (залежно від рівня SLA)	Регіональні сервісні групи + формалізовані стандарти SLA

Показник ефективності	Поточне значення	Цільове значення (через 2 роки)	Механізм досягнення
Коефіцієнт утримання клієнтів	~70-75% (оцінка)	85-90%	SLA-контракти формують довгострокові стосунки та підвищують бар'єр переходу до конкурентів
Час від заявки до підписання контракту на сервіс	Не вимірюється	-30%	Регламент передачі клієнта та чіткий розподіл відповідальності

Джерело: розраховано та обґрунтовано автором

Таблиця 2.16 демонструє, що запропоновані заходи мають конкретні, вимірювані показники результативності. Найбільш значущими з точки зору бізнес-ефекту є два: підвищення частки сервісних доходів з 10-12% до 20-25% та збільшення коефіцієнта утримання клієнтів до 85-90%. Разом вони формують якісно іншу структуру виручки, більш стабільну, більш передбачувану і менш залежну від ситуативних коливань у тендерному сегменті.

Структурні показники: рівень формалізації, коефіцієнт дублювання, норма керованості є, по суті, передумовою для досягнення бізнес-результатів. Навести лад у «внутрішньому устрої», завдання не менш важливе, ніж виростити нові доходи. Підприємство, де кожен знає своє завдання і де процеси закріплені в регламентах, масштабується значно ефективніше, ніж те, де все тримається на неформальних домовленостях і доброй волі конкретних людей.

Підсумовуючи підрозділ, можна сформулювати головний висновок: ТОВ «МЕД ЕКСІМ» потребує не кардинальної реструктуризації, а «точкового» вдосконалення. Формалізації того, що вже де-факто склалось, виокремлення ключового напрямку в окрему структурну одиницю та запуску нової сервісної моделі монетизації. Ці зміни є посильними за ресурсами, розрахованими на 12 місяців і такими, що безпосередньо вирішують проблеми, виявлені під час практики. Реалізація обох пропозицій формує організаційну основу для наступного етапу зростання компанії без тих управлінських збоїв, що є неминучими при збереженні поточного стану.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна бакалаврська робота присвячена дослідженню теоретичних засад та прикладних аспектів удосконалення організаційної структури підприємства на прикладі ТОВ «МЕД ЕКСІМ». За результатами виконаного дослідження можна сформулювати такі висновки.

1. У ході теоретичного аналізу встановлено, що організаційна структура підприємства є формалізованою системою розподілу функцій, повноважень і відповідальності між підрозділами та посадами, пов'язаних вертикальними і горизонтальними управлінськими зв'язками, що забезпечує координацію діяльності та ефективне досягнення стратегічних цілей організації. Аналіз підходів вітчизняних і зарубіжних дослідників (Г. Мінцберг, Г. Осовська, Ф. Хміль, А. Шегда, І. Хоменко, К. Зайченко) виявив три спільних ознаки, що присутні в усіх визначеннях: системний характер, ідея розподілу та орієнтованість на цілі підприємства. Організаційна структура є повноцінним об'єктом управління зі своїм суб'єктом, інструментами, функціями та показниками оцінювання і потребує системного підходу до проектування, діагностики та вдосконалення.

2. Розглянуто шість основних типів організаційних структур (лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізійна, матрична, мережева) та встановлено, що жоден з них не є універсально переважним: кожен тип є раціональним у своєму контексті і неефективним поза ним. Вибір структури визначається п'ятьма групами чинників: зовнішнє середовище, стратегія підприємства, масштаб і стадія розвитку, технологія та характер бізнес-процесів, корпоративна культура та кадровий потенціал. Для ТОВ «МЕД ЕКСІМ» аналіз усіх п'яти груп чинників вказує в одному напрямі: формалізація структури, виокремлення сервісного напрямку і документальне закріплення функцій є необхідним і своєчасним кроком.

3. Здійснено комплексний аналіз діяльності ТОВ «МЕД ЕКСІМ» - підприємства з 12-річним досвідом на ринку медичного обладнання, що є офіційним дистриб'ютором та авторизованим сервісним партнером 50+

міжнародних виробників. Аналіз фінансово-операційних показників за 2022-2024 рр. засвідчив стабільне зростання: виручка збільшилась на 91,4% (з 38,2 до 73,1 млн грн), операційна рентабельність підвищилась з 11,5% до 13,5%, продуктивність праці зросла на 41,1%. Конкурентна позиція підприємства є сильною: жоден з конкурентів не поєднує одночасно широку авторизацію виробників, власну команду сертифікованих інженерів і комплексну модель обслуговування «єдине вікно». PEST- та SWOT-аналіз підтвердили, що середньострокові зовнішні умови є помірно сприятливими для подальшого розвитку.

4. Проведено детальну діагностику організаційної структури ТОВ «МЕД ЕКСІМ», що виявила системні проблеми у трьох взаємопов'язаних вимірах. ПВ першу чергу, встановлено нечіткий розподіл функцій між підрозділами: коефіцієнт дублювання функцій становить ~28% при нормі до 10%. Найбільш показовий приклад технічні консультації клієнтів, що паралельно виконуються відділом продажів і сервісним відділом без чіткого закріплення відповідальності. В другу чергу, виявлено відсутність формалізованих регламентів для чотирьох ключових наскрізних процесів (технічна консультація, передача клієнта після продажу, ескалація технічних питань, вхідний контроль обладнання), що породжує затримки та операційні збої. Також, попри те що інженерно-технічний персонал є найчисельнішою категорією (34,2% штату), сервісний напрям не має власного керівника, що є структурним дефіцитом при наявній стратегії диференціації. Рівень формалізації структури (частка підрозділів з актуальними положеннями) становить ~43% - при необхідних 100%.

5. Розроблено дві взаємопов'язані пропозиції щодо вдосконалення організаційної структури. *Пропозиція 1*: удосконалення організаційної структури та формалізація розподілу функцій передбачає: виокремлення сервісно-технічного відділу як самостійної структурної одиниці з призначенням керівника напрямку; введення проміжного управлінського рівня (два укрупнених напрями), що знизить норму керованості директора з 7 до 4-5; розробку актуалізованих положень про підрозділи, посадових інструкцій та регламентів чотирьох наскрізних процесів. *Пропозиція 2*: розвиток сервісного напрямку через запровадження SLA-контрактів,

передбачає: виведення на ринок пакетних сервісних контрактів трьох рівнів (Базовий, Стандарт, Преміум) з фіксованими стандартами часу реагування; формування 2-3 регіональних сервісних груп; налаштування CRM-модуля для автоматизованого управління сервісними контрактами. Обидві пропозиції є взаємозалежними: перша створює організаційну основу, друга ж, реалізує нову бізнес-можливість на цій основі.

6. Для кожної пропозиції розроблено організаційно-економічне забезпечення реалізації: зведений бюджет (635-945 тис. грн, або 6,5-9,6% операційного прибутку 2024 р.), 12-місячний календарний план у форматі діаграми Гантта та матриця відповідальності RACI з чітким закріпленням ролей за всіма учасниками процесу.

Очікувані результати від реалізації пропозицій включають: підвищення рівня формалізації структури до 100%; зниження коефіцієнта дублювання функцій до рівня менше 10%; збільшення частки сервісних доходів з 10-12% до 20-25% упродовж двох років; підвищення коефіцієнта утримання клієнтів до 85-90%; скорочення часу реагування на сервісні заявки до 8-48 годин залежно від рівня SLA-контракту.

7. Прогнозна оцінка фінансових результатів від реалізації запропонованих заходів засвідчила їх високу економічну ефективність. За базовим сценарієм частка сервісних доходів у виручці зростає з 11% до 22,5% упродовж двох років, що в абсолютному вираженні становить приріст з 8 040 до 21 400 тис. грн (+166%). При сумарних інвестиціях у 790 тис. грн кумулятивний чистий ефект на горизонті 24 місяці очікується на рівні 3 770 тис. грн, що відповідає ROI близько 477% та періоду окупності 10-14 місяців. Навіть у консервативному сценарії (з нижчим охопленням SLA-контрактами на 20 п.п.) проєкт залишається економічно доцільним, що підтверджує обґрунтованість рекомендованих заходів.

Практична цінність виконаного дослідження полягає в тому, що всі запропоновані зміни базуються на реальних спостереженнях і реальних даних підприємства, є посилюючими за ресурсами та розробленими з урахуванням специфіки бізнес-моделі та кадрового потенціалу ТОВ «МЕД ЕКСІМ». Реалізація

запропонованих заходів дозволить підприємству перейти на якісно вищий рівень управлінської зрілості, такий, що відповідає не лише нинішньому масштабу, але й амбіціям подальшого зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань. Відомості про ТОВ «МЕД ЕКСІМ». URL: <https://usr.minjust.gov.ua> (дата звернення: 16.04.2026)
2. Офіційний вебсайт ТОВ «МЕД ЕКСІМ». URL: <https://medexim.ua/>
3. Аналітичний огляд ринку медичного обладнання України 2023-2024. Pro-Consulting. URL: <https://pro-consulting.ua> (дата звернення: 16.04.2026)
4. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 № 959-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12>
5. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-ІV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
6. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-ІV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>
7. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-ХІV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>
8. Закон України «Про медичні вироби» від 29.03.2022 № 389. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/753-2013-%D0%BF#Text>
9. Лазоренко Т. В., Пермінова С. О. Основи менеджменту: конспект лекцій : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 166 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/42114> (дата звернення: 17.05.2026).
10. Осовська Г. В., Масловська Л. Ц., Осовський О. А. Менеджмент організацій : підручник. Київ : Кондор-Видавництво, 2014. 366 с.
11. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. Львів : Нац. ун-т «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2006. 228 с.
12. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2003. 608 с.

13. Система електронних публічних закупівель Prozorro. URL: <https://prozorro.gov.ua> (дата звернення: 16.04.2026)
14. Внутрішні матеріали ТОВ «МЕД ЕКСІМ», отримані під час проходження переддипломної практики у лютому-березні 2026 року.
15. *Шегда А. В.* Менеджмент: підручник. Київ: Знання, 2004. 687 с.
16. *Хоменко І. О., Волинець Л. М., Горобінська І. В.* Організаційно-економічний механізм функціонування і розвитку підприємств. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № 1. С. 86-92. DOI: 10.32782/2786-765X/2023-1-11.
17. *Зайченко К. С., Реклізон Ю. І.* Удосконалення організаційної структури управління на різних етапах життєвого циклу підприємницьких структур. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. С. 365-370. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-60-52.
18. Державна служба статистики України. Статистичний щорічник України за 2023 рік. Київ, 2024. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
19. *Mintzberg H.* The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979. 512 p.
20. *Mintzberg H.* Structure in Fives: Designing Effective Organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983. 312 p.
21. *Burns T., Stalker G. M.* The Management of Innovation. London: Tavistock Publications, 1961. 269 p.
22. *Galbraith J. R.* Designing Organizations: Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2014. 352 p.
23. *Kates A., Galbraith J. R.* Designing Your Organization: Using the STAR Model to Solve 5 Critical Design Challenges. San Francisco: Jossey-Bass, 2007. 280 p.
24. *Daft R. L.* Organization Theory and Design. 13th ed. Boston: Cengage Learning, 2020. 688 p.
25. *Jerab D. A., Mabrouk T.* The Evolving Landscape of Organizational Structures: A Contemporary Analysis. *SSRN Electronic Journal*. 2023. DOI: 10.2139/ssrn.4584643. URL: <https://ssrn.com/abstract=4584643> (дата звернення: 16.04.2026).

26. Joseph J., Sengul M. Organization Design: Current Insights and Future Research Directions. *Journal of Management*. 2024. Vol. 51, No. 1. P. 249-308. DOI: 10.1177/01492063241271242.
27. Sine W. D., Mitsuhashi H., Kirsch D. A. Revisiting Burns and Stalker: Formal Structure and New Venture Performance in Emerging Economic Sectors. *Academy of Management Journal*. 2006. Vol. 49, Issue 1. P. 121-132. DOI: 10.5465/amj.2006.20785590.
28. Kessler S. R., Nixon A. E., Nord W. R. Examining Organic and Mechanistic Structures: Do We Know as Much as We Thought? *International Journal of Management Reviews*. 2017. Vol. 19, Issue 4. P. 531-555. DOI: 10.1111/ijmr.12109.
29. Стаття 64. Організаційна структура підприємства. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 16.04.2026).
30. Організаційна структура підприємства: які існують та яку вибрати. Kyivstar Business Hub. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/organizacijna-struktura-pidpriyemstva-yaki-isnuyut-ta-yaku-vibrati> (дата звернення: 16.04.2026).