

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота

**на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ»
(на прикладі ТОВ «СИРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА»)**

Допущено до захисту
« ____ » _____ року

Студентки групи М 02-22
факультету туризму, бізнесу і психології
освітньої програми
Менеджмент комерційної діяльності
за спеціальністю 073 Менеджмент
Шечкової Софії Андріївни

Завідувач кафедри
менеджменту і маркетингу
_____ Маковецька І.М.
(підпис)

Науковий керівник:
кандидат економічних наук, доцент
Маковецька І.М.

Національна шкала _____
Кількість балів _____
Оцінка ЄКТС _____

КИЇВ – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	7
1.1. Сутність організаційної структури управління підприємством	7
1.2. Принципи і етапи організаційної структури управління підприємством	21
1.3. Підходи до оцінки ефективності організаційних структур управління	25
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «СИРНЕ КОРОЛІВСТВО Україна»	30
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «СИРНЕ КОРОЛІВСТВО Україна»	30
2.2. Аналіз організаційної структури управління ТОВ «СИРНЕ КОРОЛІВСТВО Україна»	33
2.3. Оцінка ефективності організаційної структури ТОВ «СИРНЕ КОРОЛІВСТВО Україна»	38
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «СИРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА»	42
3.1. Заходи удосконалення організаційної структури управління ТОВ «СИРНЕ КОРОЛІВСТВО Україна»	42
3.2. Пропозиції щодо підвищення ефективності організаційної структури управління ТОВ «СИРНЕ КОРОЛІВСТВО Україна»	45
3.3. Кроки фінансового забезпечення організаційної структури управління ТОВ «СИРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА»: модель «реінвестиція через оптимізацію мережі»	50
ВИСНОВКИ	53
РЕЗЮМЕ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах функціонування підприємств України, що характеризуються високим рівнем конкуренції, трансформацією споживчого попиту та необхідністю адаптації до викликів воєнного стану, особливого значення набуває проблема ефективного управління. Організаційна структура управління (ОСУ) є ключовим елементом системи менеджменту, що визначає характер взаємодії підрозділів, розподіл повноважень та відповідальності, а також швидкість і якість прийняття управлінських рішень. Її недосконалість безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства, його фінансові результати та здатність реагувати на зміни ринкового середовища. Особливо актуальним удосконалення організаційної структури управління є для підприємств роздрібною торгівлі, де від оперативності управлінських рішень безпосередньо залежить якість обслуговування клієнтів та ефективність бізнес-процесів. Підприємства спеціалізованої роздрібною торгівлі, до яких належить ТОВ «СИРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА», стикаються з необхідністю поєднання централізованої закупівельної політики з гнучкістю реагування мережі магазинів на локальні умови, що ставить підвищені вимоги до якості організаційної структури.

Актуальність теми посилюється тим, що в умовах нестабільного зовнішнього середовища традиційні лінійно-функціональні структури управління, які залишаються поширеними на українських підприємствах, часто демонструють свою недостатню ефективність. Потребують вирішення такі проблеми, як надмірна централізація, нерівномірне завантаження керівників середньої ланки, дублювання функцій та обмежені повноваження операційного рівня.

Теоретичні та практичні аспекти формування і вдосконалення організаційних структур управління досліджували вітчизняні та зарубіжні науковці: М. Мескон, Ф. Хедоурі, А. Файоль, Б. Мільнер, А. Чандлер, Г.

Саймон, О. Кузьмін, О. Мельник, Г. Осовська та інші. Однак, попри значну кількість наукових праць, проблематика адаптації організаційних структур до специфіки спеціалізованої роздрібної торгівлі в умовах сучасних викликів потребує подальшого дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретично обґрунтованих та практично орієнтованих заходів і пропозицій щодо вдосконалення організаційної структури управління підприємством на прикладі ТОВ «СИРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА».

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачається розв'язання таких завдань:

- дослідити сутність організаційної структури управління підприємством та її ключові елементи;
- проаналізувати принципи та етапи формування організаційної структури управління підприємством;
- систематизувати підходи до оцінки ефективності організаційних структур управління;
- надати загальну характеристику діяльності ТОВ «СИРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА»;
- здійснити аналіз існуючої організаційної структури управління підприємством;
- провести оцінку ефективності організаційної структури управління підприємством;
- розробити заходи щодо вдосконалення організаційної структури управління підприємством;
- обґрунтувати пропозиції щодо підвищення ефективності організаційної структури управління підприємством.

Об'єктом дослідження є процес формування та функціонування організаційної структури управління підприємством.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади вдосконалення організаційної структури управління ТОВ «СІРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА».

Емпіричною базою дослідження є фінансова та статистична звітність ТОВ «СІРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА» за 2022–2025 рр., внутрішні нормативні документи (статут, штатний розпис, посадові інструкції, положення про підрозділи), управлінська документація підприємства, а також дані, отримані під час проходження виробничої практики.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано такі **методи дослідження**: методи теоретичного аналізу та синтезу, узагальнення та порівняння (для дослідження сутності ОСУ); системний підхід (для аналізу організаційної структури як цілісної системи); структурно-функціональний аналіз (для дослідження взаємозв'язків між елементами структури); економіко-статистичні методи (для розрахунку показників ефективності); метод експертних оцінок (для виявлення проблемних зон управління); графічний метод (для візуалізації організаційної структури); метод аналогій та моделювання (для розробки пропозицій з удосконалення).

Практична значущість роботи полягає в тому, що розроблені рекомендації щодо вдосконалення організаційної структури управління ТОВ «СІРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА» можуть бути використані керівництвом підприємства для підвищення ефективності управлінських процесів. Зокрема, запропоновані заходи дозволять знизити рівень централізації управління, усунути дублювання функцій між підрозділами, покращити горизонтальну координацію та прискорити процес масштабування мережі. Окремі положення роботи мають універсальний характер і можуть бути адаптовані для інших підприємств спеціалізованої роздрібною торгівлі.

Апробація результатів роботи відбулася 15 травня 2026 року на Міжнародній науково-практичній конференції «AD ORBEM PER LINGUAS. ДО СВІТУ ЧЕРЕЗ МОВИ» в секції 1 «Актуальні тенденції розвитку менеджменту: теорія та практика сучасного бізнес» тему «Децентралізація

прийняття рішень як інструмент забезпечення організаційної стійкості підприємства в кризових умовах», що проходила на базі Київського національного лінгвістичного університету.

Інформаційною базою написання цієї роботи слугували актуальні дослідження вітчизняних та іноземних науковців, зокрема М. Мескона, Ф. Хедоурі, А. Файоля, Б. Мільнера, А. Чандлера, Г. Саймона, О. Кузьміна, О. Мельника, Г. Осовської та інших, електронні ресурси, що розкривають досліджувану тематику, матеріали науково-практичних конференцій, наукові статті у фахових періодичних виданнях, а також інформація, що розкриває діяльність підприємства.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Обсяг основного тексту роботи становить 62 сторінки, робота містить 12 таблиць та 12 рисунків. Список використаних джерел налічує 25 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність організаційної структури управління підприємством

Основою функціонування будь-якого підприємства є організаційна структура управління (ОСУ) — упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що забезпечують функціонування і розвиток організації як єдиного цілого. Вона закріплює поділ праці, групування посад і підрозділів та порядок зв'язків між ними.

Науковці розкривають сутність ОСУ через різні підходи. М. Мескон, Ф. Хедоурі та М. Альберт розглядають її як соціальний об'єкт, зазначаючи, що найкраща структура — та, яка дозволяє організації ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем і досягати цілей, порівнюючи її з каркасом будівлі. Б. Мільнер трактує структуру як розподіл повноважень — динамічний формально-неформальний розподіл завдань і відповідальності між людьми. О. Кузьмін та О. Мельник розглядають її як ієрархічну систему упорядкованих одиниць, що формують рівні управління та їх взаємозв'язки.

Узагальнюючи погляди вчених, ОСУ — це цілісна ієрархічна система впорядкованих підрозділів і рівнів управління, що організовує комунікацію між ними задля ефективного функціонування організації.

Організаційна структура є формальною і закріплена правовими нормами. Її побудова передбачає формування виробничої структури та структури управління, визначення схеми взаємодії між підрозділами і розподіл повноважень.

До ключових елементів організаційної структури належать чотири складові. Ланки управління — це відокремлені підрозділи або окремі працівники, що виконують певні управлінські функції (наприклад, відділ

маркетингу чи майстер зміни). Рівні управління відображають ієрархію підпорядкування знизу доверху і об'єднують ланки одного ієрархічного щабля. Зв'язки між ланками поділяються на вертикальні — відносини субординації між різними рівнями ієрархії — та горизонтальні — професійні відносини між ланками одного рівня для узгодження діяльності. Повноваження та відповідальність визначають право вирішувати питання функціонування організації й обов'язок відповідати за результати, охоплюючи компетенцію посад, склад працівників та ступінь централізації функцій менеджменту.

Організаційна структура виконує дві ключові функції: диференціацію (поділ праці на спеціалізовані завдання) та інтеграцію (координацію їх виконання). Чим більше організація розподіляє роботу, тим складнішою стає потреба в її координації.

Диференціація зростає разом з організацією: люди стають вузкими спеціалістами, а робота розподіляється між різними підрозділами. Інтеграція, своєю чергою, забезпечує об'єднання цих розділених видів діяльності в єдиний результат.

Високий рівень диференціації ускладнює інтеграцію через відмінності в інтересах працівників різних відділів, слабку комунікацію між ними та схильність підрозділів ставити власні цілі вище загальноорганізаційних.

На формування ОСУ впливають: стратегія підприємства (А. Чандлер: «Стратегія визначає структуру»), зовнішнє середовище, технологія виробництва, масштаб та життєвий цикл організації. Залежно від принципів побудови розрізняють механістичні (лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізійна) та органічні структури (проектна, матрична, програмно-цільова).

Систематизація факторів впливу на організаційну структуру управління представлена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Фактори впливу на організаційну структуру управління

Фактор	Вплив на структуру	Приклад
Стратегія	Визначає конфігурацію підрозділів	Стратегія розширення → створення регіональних філій
Технологія	Визначає рівень спеціалізації	Масове виробництво → функціональні відділи
Розмір	Впливає на кількість рівнів управління	Зростання організації → додаткові рівні управління
Зовнішнє середовище	Визначає гнучкість структури	Мінливе середовище → адаптивна структура
Інновації	Визначає динамічність структури	Часті інновації → проектні структури

Джерело: складено автором на основі (Мескон, Мільнер, & Чандлер, 2019).

Як видно з таблиці 1.1, формування ефективної організаційної структури управління не може бути уніфікованим процесом — воно завжди враховує специфіку конкретного підприємства, його стратегічні пріоритети, технологічні особливості, масштаби діяльності та характер зовнішнього середовища. Саме збалансоване врахування всіх перелічених факторів дозволяє побудувати структуру, яка водночас забезпечує стабільність функціонування підприємства та його здатність до адаптації.

Існує дві основні структури управління — лінійна та функціональна, а все інше різноманіття існуючих структур є результатом комбінації цих двох основних типів. Розглянемо детальніше типологію організаційних структур управління.

Ієрархічна організаційна структура підприємства — це один з класичних типів організаційних систем. Вона встановлює чітко визначені функції, права

та обов'язки працівників. За управління відповідає центральний «вузол». На рисунку 1.1 подано приклад ієрархічної організаційної структури управління підприємством.



Рис. 1.1. Ієрархічна організаційна структура управління підприємством

Джерело: складено автором на основі узагальнення наукових праць (Мескон та ін., 2019; Мільнер, 2020).

Ієрархічна структура — це піраміда, де влада і прийняття рішень здійснюються зверху вниз. Вона передбачає кілька рівнів управління і є найпоширенішим вибором для великих традиційних організацій — урядів, церков тощо. Перевагами такої структури є проста і зрозуміла побудова, прозора звітність, легке управління та ефективність для невеликих компаній. Недоліками є негнучкість, повільне прийняття рішень, обмежена комунікація між відділами та неефективність для компаній, що швидко зростають.

Функціональна організаційна структура передбачає розподіл обов'язків відповідно до професійних навичок. Співробітники групуються залежно від функцій, які вони виконують. Крім генерального директора, в організації є директори, відповідальні за окремі напрямки: продажі, виробництво, маркетинг тощо. Приклад функціональної структури показано на рисунку 1.2.

Функціональна структура передбачає, що кожен співробітник звітує спеціалізованому функціональному керівнику, а не одному лінійному начальнику. Це дозволяє формувати команди висококваліфікованих

спеціалістів у кожній сфері — маркетингу, фінансів, виробництва тощо. Зазначена особливість водночас є і головним обмеженням: ефективність функціональної структури безпосередньо залежить від здатності менеджерів координувати роботу між підрозділами (Кузьмін & Мельник, 2021; Daft, 2021).



Рис. 1.2. Функціональна організаційна структура управління підприємством

Джерело: складено автором на основі узагальнення наукових праць (Daft, 2021; Осовська & Осовський, 2021).

Функціональна структура є однією з найпоширеніших організаційних структур. Вона встановлює чіткий ланцюг команд і сприяє спеціалізації, масштабованості та підзвітності. Традиційно її використовують холдинги з широким асортиментом продукції. Проте вона може обмежувати зростання співробітників і взаємодію між відділами. Перевагами є висока кваліфікація персоналу, ефективне використання ресурсів та легка координація спеціалістів. Недоліками — бюрократія і повільність, обмежена міжвідділова комунікація та невідповідність потребам динамічних ринків.

Горизонтальна, або плоска організаційна структура — система управління з мінімальною кількістю керівників середньої ланки. Рішення в таких типах організаційних систем приймаються переважно лінійними співробітниками з відповідним досвідом і компетенціями. На рисунку 1.3 представлено схему горизонтальної організаційної структури.

У горизонтальній структурі рядові співробітники наділені значно ширшими повноваженнями, ніж у традиційних ієрархічних моделях. Скорочення кількості управлінських рівнів сприяє прискоренню інформаційного обміну та підвищенню залученості персоналу. Такий тип організаційних систем є особливо ефективним для малих і середніх підприємств, де горизонтальні комунікаційні зв'язки природно переважають над вертикальними (Осовська & Осовський, 2021).



Рис. 1.3. Горизонтальна (плоска) організаційна структура управління підприємством

Джерело: складено автором на основі узагальнення наукових праць (Кузьмін & Мельник, 2021; Мартиненко, 2020).

Горизонтальна структура має короткий ланцюжок командування, що дає співробітникам більше автономії та відповідальності за власні рішення. Вона поширена серед малих компаній і стартапів, де робота відносно прозора. Перевагами є швидке прийняття рішень, вільна комунікація та координація, висока мотивація співробітників. Недоліками — потреба у висококваліфікованому і дисциплінованому персоналі, неефективність для великих компаній.

Дивізіонна організаційна структура. У цій структурі генеральний менеджер відповідає за стратегію та розвиток компанії, а керівники підрозділів — за оперативне управління. Обов'язки, відповідальність і завдання кожного керівника залежать від специфіки бізнесу. На рисунку 1.4 подано приклад дивізіонної організаційної структури управління підприємством.

Дивізіональна структура доцільна в умовах, коли підприємство диверсифікує свою діяльність або виходить на нові географічні ринки. Кожен дивізіон отримує необхідний ступінь автономії: самостійно планує виробництво, формує асортиментну матрицю, розробляє маркетингові заходи. Відповідальність за фінансові результати повністю покладається на керівника дивізіону, що посилює управлінську мотивацію та прискорює прийняття рішень (Мескон та ін., 2019; Завадський, 2020).



Рис. 1.4. Дивізіонна організаційна структура управління підприємством

Джерело: складено автором на основі узагальнення наукових праць (Мескон та ін., 2019; Завадський, 2020).

Дивізіонна структура поширена серед великих корпорацій із широким спектром продуктів і послуг. Кожен підрозділ має власні ресурси і функції та відповідає за окремий продукт або географічний регіон. Головною перевагою є операційна незалежність: проблеми одного підрозділу не впливають на інші. Перевагами є швидка адаптація до ринку, автономія філій, зростання відповідальності менеджерів. Недоліками — дублювання функцій, високі витрати, складна координація між підрозділами.

Матрична організаційна структура — складна організаційна структура, де виконавець одночасно звітує і функціональному менеджеру, і керівнику проєкту. Вузький спеціаліст може бути тимчасово підпорядкований керівнику

конкретного проєкту, проте від основної роботи його в цей час не звільняють. Приклад матричної структури показано на рисунку 1.5.

Матрична організаційна структура виникла як відповідь на потреби проєктно-орієнтованих галузей, де виконання завдань вимагає залучення спеціалістів із різних функціональних підрозділів. Ключовою характеристикою є подвійна підзвітність: кожен фахівець підпорядковується одночасно функціональному менеджеру та керівнику проєкту. Це вимагає чіткого розподілу відповідальності між ними та розвиненої культури внутрішніх комунікацій (Mintzberg, 2019; Daft, 2021).



Рис. 1.5. Матрична організаційна структура управління підприємством

Джерело: складено автором на основі узагальнення наукових праць (Mintzberg, 2019; Daft, 2021).

У матричній структурі співробітники можуть одночасно підпорядковуватися кільком керівникам. Наприклад, інженери належать до одного відділу, але також звітують перед керівниками різних проєктів. Перевагами є гнучкість і адаптивність, ефективне використання ресурсів, можливість реалізовувати складні проєкти. Недоліками — складність через поєднання кількох структур, потреба в ретельній координації, ризик непорозумінь.

Командна організаційна структура базується на командах, які працюють над спільною метою, одночасно виконуючи свої індивідуальні завдання.

Кожна команда самостійна, незалежна і несе повну відповідальність за результати своєї роботи. Такі команди включають різних спеціалістів (менеджерів, постачальників, майстрів виробництва, технологів, фінансистів), які одночасно працюють і над спільною метою, і над власними спеціалізованими завданнями. Зразок такої структури представлено на рисунку 1.6.

Командна організаційна структура набуває особливої популярності в сучасних підприємствах, які прагнуть поєднати спеціалізацію з гнучкістю. На відміну від дивізійної структури, де підрозділи функціонують автономно, у командній структурі акцент робиться на постійній міжфункціональній взаємодії. Кожна команда є самодостатньою одиницею, здатною самостійно вирішувати завдання (Мартиненко, 2020; Стадник & Йохна, 2021).



Рис. 1.6. Командна організаційна структура управління підприємством

Джерело: складено автором на основі узагальнення наукових праць (Мартиненко, 2020; Стадник & Йохна, 2021).

Командна структура є менш ієрархічною та більш гнучкою. Члени команди постійно взаємодіють між собою, що прискорює обмін ідеями та доступ до інформації з інших відділів. Це сприяє розв'язанню проблем, прийняттю рішень і командній роботі. Перевагами є висока мотивація та залученість співробітників, швидке прийняття рішень, гнучкість. Недоліками

— потреба у сумісних командах, обмежена сфера застосування, складність координації між командами.

Мережева організаційна структура. Це гібридне рішення, що поєднує дивізійний і матричний типи організаційних систем, їх адаптивність й універсальність основних функцій управління. Мережева структура надає пріоритет співпраці та позитивним стосункам, аніж ієрархії. На рисунку 1.7 подано схему мережевої організаційної структури.

Мережева структура є найбільш децентралізованим типом організаційної побудови. Її основою є система партнерських зв'язків між відносно незалежними суб'єктами — як внутрішніми підрозділами, так і зовнішніми організаціями. Мережева структура дозволяє підприємству динамічно налаштовувати конфігурацію зв'язків залежно від стратегічних пріоритетів і водночас знижує операційні витрати за рахунок виведення частини функцій на аутсорсинг (Мільнер, 2020; Шегда, 2020).



Рис. 1.7. Мережева організаційна структура управління підприємством

Джерело: складено автором на основі узагальнення наукових праць (Мільнер, 2020; Шегда, 2020).

Мережева структура не має ієрархічної схеми — замість неї функціонують кластери з відділів, підрозділів або офісів, які взаємодіють за потреби. Вона найбільш ефективна для компаній із підрозділами в різних

географічних локаціях і передбачає співпрацю як із внутрішніми, так і зовнішніми сторонами. Перевагами є гнучкість і адаптивність, помірні витрати, швидкий вихід нових продуктів на ринок. Недоліками — складне керування, обмежена узгодженість, неуніверсальність.

Процесно-орієнтована організаційна структура. Основною її особливістю є пріоритет процесів, а не функцій. Для такої компанії бізнес є набором процесів, стратегічних планів і стійкої системи вдосконалень. На відміну від функціональної структури та деяких інших типів організаційних систем, які часто розділяють роботу по категоріях, процесний підхід надає пріоритет саме взаємозв'язку завдань у загальній картині. Приклад процесно-орієнтованої структури показано на рисунку 1.8.

Процесно-орієнтована структура реалізує принцип «наскрізного» управління, де увага зосереджена на потоці цінності для клієнта від початку до кінця. Замість вертикальних функціональних «стовпів» вона будується навколо горизонтальних процесів, кожен з яких має свого «власника» та визначені параметри входу і виходу. Такий підхід дозволяє виявляти та усувати вузькі місця на стику між традиційними функціональними підрозділами (Кузьмін & Мельник, 2021; Daft, 2021).



Рис. 1.8. Процесно-орієнтована організаційна структура управління підприємством

Джерело: складено автором на основі узагальнення наукових праць (Кузьмін & Мельник, 2021; Daft, 2021).

Процесна структура організована відповідно до життєвого циклу продукту чи послуги — від досліджень і розробки до обслуговування клієнтів. Вона базується на ідеї, що кінцевий результат є наслідком послідовності внутрішніх процесів, кожен з яких залежить від попереднього. Перевагами є зниження витрат, зростання ефективності та швидкості, чітке розуміння кожним учасником своєї ролі в загальному процесі. Недоліками — можливі конфлікти між процесами та ризик втрати комунікації.

Кругова організаційна структура базується на демократичній ієрархії. Менеджери тут не командири, а керівники. Вони знаходяться в центрі організації, поширюючи своє бачення назовні. Рішення приймаються колегіально всіма членами організації. Схему кругової організаційної структури наведено на рисунку 1.9.

Кругова організаційна структура виходить із принципу, що кожен рівень управлінської ієрархії утворює своєрідне «кільце», у центрі якого перебуває певний рівень менеджменту. Найвище керівництво займає центральне кільце, а наступні рівні розміщуються назовні. Така схема підкреслює рівноцінність усіх членів організації та спільний напрям їхньої діяльності, сприяючи розвитку горизонтальних зв'язків і колективного прийняття рішень (Осовська & Осовський, 2021; Шегда, 2020).



Рис. 1.9. Кругова організаційна структура управління підприємством

Джерело: складено автором на основі узагальнення наукових праць (Осовська & Осовський, 2021; Шегда, 2020).

Циркулярна структура позиціонує всіх співробітників як взаємопов'язані частини єдиного цілого, на відміну від традиційних моделей із відокремленими відділами. Вона сприяє довгостроковій співпраці та творчості, а ключову роль у ній відіграють soft skills — комунікабельність, командна робота та відповідальність. Перевагами є вільний обмін інформацією, об'єднання індивідуальних зусиль заради спільної мети, мотивація до міжвідділової взаємодії. Недоліками — складність для нових співробітників та неочевидне підпорядкування.

Лінійна організаційна структура — один із найпростіших і дуже поширених типів організаційних систем, що складається з ланцюгів, де кожен рівень управління має чіткі повноваження над наступним рівнем. Рішення йдуть по ланцюжку зверху від керівника до заступників, потім до начальників відділів і спеціалістів. Ланцюг командування дозволяє кожному керівнику відділу контролювати свої відділи. На рисунку 1.10 представлено схему лінійної організаційної структури управління підприємством.



Рис. 1.10. Лінійна організаційна структура управління підприємством

Джерело: складено автором на основі узагальнення наукових праць (Мескон та ін., 2019; Мільнер, 2020).

Лінійна структура має чіткий ланцюг командування від верхівки до найнижчих рівнів. Менеджери приймають рішення самостійно, допоміжні служби відсутні. Головною перевагою є стабільність компанії. Перевагами є

проста взаємодія, чітко визначені права та обов'язки, висока дисципліна та контроль, перспективи кар'єрного зростання. Недоліками — перевантаження менеджерів різноманітними задачами, вплив індивідуальних помилок на всю компанію, відсутність прямої комунікації між виконавцями та вищим керівництвом.

Порівняння основних типів організаційних структур управління та сфер їх застосування показано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика типів організаційних структур управління

Тип структури	Переваги	Недоліки	Сфера застосування
Лінійна	Простота, чіткість командування	Вимагає універсальних знань від керівника	Малі підприємства
Функціональна	Високий професіоналізм, спеціалізація	Дублювання функцій, розрив управлінського процесу	Рідко використовується самостійно
Лінійно-функціональна	Баланс переваг лінійної та функціональної	Тенденція розширення штатів	Підприємства зі стабільним середовищем
Матрична	Ефективність ресурсів, гнучкість	Подвійне підпорядкування, конфлікти	Проектна діяльність
Дивізійна	Орієнтація на продукт чи регіон	Збільшення витрат, можливе дублювання	Великі корпорації
Проектна	Концентрація зусиль на завданні	Тимчасовий характер	Разові проекти

Джерело: складено автором на основі узагальнення наукових праць (Мескон та ін., 2019; Осовська & Осовський, 2021; Daft, 2021).

Аналіз даних таблиці 1.2 свідчить, що кожен тип організаційної структури має свою специфічну сферу застосування та оптимально працює в певних умовах. Для підприємств роздрібної торгівлі, до яких належить ТОВ

«СИРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА», найбільш характерним є використання лінійно-функціональної структури, яка забезпечує поєднання чіткої вертикалі управління з функціональною спеціалізацією підрозділів. Однак вибір конкретного типу структури завжди є компромісом між стабільністю, гнучкістю, рівнем спеціалізації та витратами на управління.

Підсумовуючи, організаційна структура управління підприємством є фундаментальною категорією менеджменту, що визначає характер взаємодії підрозділів, розподіл повноважень та відповідальності. Розкриття її сутності через підходи різних науковців дозволяє сформуванню комплексне розуміння цього поняття як цілісної ієрархічної системи. Різноманіття типів організаційних структур забезпечує можливість вибору оптимального варіанта залежно від специфіки конкретного підприємства, що зумовлює необхідність детального вивчення принципів та етапів формування ОСУ — питання, що розглядається в наступному підрозділі.

1.2. Принципи і етапи формування організаційної структури управління підприємством

Побудова ефективної організаційної структури управління базується на фундаментальних принципах, що забезпечують стійкість, керованість та здатність досягати цілей. Дотримання цих принципів є необхідною умовою формування дієвої системи управління підприємством.

Розглянемо основні принципи побудови організаційної структури управління підприємством.

Основні принципи побудови організаційної структури управління підприємством:

1. Цілепокладання – структура підпорядковується цілям організації.
2. Гнучкість – здатність швидкої перебудови при змінах.
3. Ієрархічність – чітка вертикаль влади.
4. Єдиноначальність – один керівник для кожного працівника.

5. Спеціалізація – оптимальне закріплення функцій.
6. Відповідність повноважень – баланс прав і відповідальності.
7. Норма керованості – раціональна кількість підлеглих (вища ланка 4-8 осіб, середня 8-20, нижча 20-40).
8. Економічність – мінімізація витрат на управління.

Засновник адміністративної школи менеджменту А. Файоль сформулював 14 класичних принципів управління, що зберігають свою актуальність і сьогодні: невіддільність влади від відповідальності; розподіл праці (з усвідомленням, що цей процес має межу, за якою його ефективність спадає); єдність розпорядження та єдиноначальність; дисципліна, обов'язкова для всіх і заснована на взаємоповазі керівництва і підлеглих; єдність керівництва за принципом «один керівник і єдиний план для сукупності операцій, що мають загальну мету»; підпорядкованість індивідуальних інтересів загальним; справедлива для всіх винагорода; розумна централізація, що послаблюється зі збільшенням масштабів підприємства; ієрархія, що передбачає мінімізацію управлінських ступенів і корисність горизонтальних зв'язків; порядок («кожному своє місце і кожен на своєму місці»); справедливість, що забезпечується відданістю персоналу і об'єктивністю адміністрації; сталість персоналу (плинність — наслідок поганого управління); ініціатива, що потребує від керівника стимулювання та приборкання власної пихи; корпоративний дух, тобто спільність інтересів працівників і колективізм у праці (Файоль, 2019).

Крім дотримання принципів, організаційна структура повинна відповідати певним вимогам, які забезпечують її ефективність. Адаптивність — здатність структури пристосовуватися до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі. Динамізм — здатність швидко реагувати на зміну попиту, вдосконалення технології виробництва, появу інновацій. Адекватність — постійна відповідність організаційної структури параметрам керованої системи. Оптимальність — налагодження раціональних зв'язків між рівнями та ланками управління. Оперативність — недопущення безповоротних змін у

керованій системі під час прийняття рішення. Надійність — гарантованість достовірності передачі інформації. Простота — зрозумілість для персоналу і, як наслідок, легкість пристосування до цієї форми управління та активна участь у досягненні цілей організації.

Процес організаційного проектування включає послідовні етапи.

Етап 1 — визначення цілей та аналіз факторів впливу — передбачає формулювання конкретних, перспективних, взаємоузгоджених цілей, діагностику зовнішнього середовища, технологій, кадрового потенціалу, економічного стану, складання проектного завдання.

Етап 2 — побудова загальної схеми управління — включає поділ по горизонталі (визначення функціональних підрозділів) та по вертикалі (встановлення рівнів управління), проектування зв'язків між підрозділами, формування дерева цілей.

Етап 3 — регламентація діяльності — охоплює розробку положень про підрозділи, посадових інструкцій, карт прав і обов'язків, штатного розпису, регламентів документообігу.

Етап 4 — впровадження та оцінка ефективності — передбачає матеріально-технічну підготовку, навчання персоналу, фактичне впровадження змін та оцінку відповідності структури цілям і економічної ефективності.

Для проектування організаційних структур управління використовують два підходи: методи якісного аналізу та методи формалізованого проектування.

Метод аналогій передбачає запозичення успішних схем управління аналогічних компаній — він простий і економить ресурси, проте має ризик некритичного копіювання без урахування специфіки підприємства.

Експертний метод передбачає залучення внутрішніх або зовнішніх фахівців для аналізу та розробки рекомендацій — він враховує особливості конкретної організації, проте оцінки можуть бути суб'єктивними та потребують витрат.

Метод структуризації цілей передбачає розробку «дерева цілей» і формування підрозділів під кожен ціль — він забезпечує чіткий зв'язок структури зі стратегією та є ефективним інструментом управління конкурентоспроможністю.

Метод організаційного моделювання передбачає створення формалізованих математичних або графічних моделей розподілу повноважень — він дозволяє кількісно порівнювати варіанти структур і вибрати оптимальний.

На практиці найефективнішим є комплексний підхід, що поєднує переваги різних методів. Організаційна структура не може бути незмінною — вона потребує постійного вдосконалення відповідно до змін у середовищі та самій організації.

Послідовність етапів формування організаційної структури управління підприємством наочно представлена на рисунку 1.11.



Рис. 1.11. Послідовність етапів формування організаційної структури управління підприємством

Джерело: складено автором на основі узагальнення наукових праць (Кузьмін & Мельник, 2021; Мартиненко, 2020).

Узагальнюючи, формування організаційної структури управління є складним і багатоетапним процесом, що базується на дотриманні фундаментальних принципів менеджменту та послідовному проходженні

етапів проектування. Застосування комплексного підходу, що поєднує методи аналогій, експертний підхід, структурування цілей та організаційне моделювання, дозволяє сформувати таку структуру, яка найкраще відповідає стратегічним цілям підприємства та особливостям його зовнішнього середовища. Водночас, не менш важливим є питання оцінки ефективності вже сформованої структури, що розглядається у наступному підрозділі.

Системний аналіз принципів та методів організаційного проектування дозволяє зробити висновок про те, що формування ОСУ є не одноразовою дією, а безперервним процесом адаптації до стратегічних цілей та зовнішніх умов. Практика свідчить, що ефективні підприємства регулярно переглядають і вдосконалюють свої організаційні структури, поєднуючи принципи класичного менеджменту з сучасними підходами до організаційного розвитку. Саме тому ключовим питанням управлінської теорії та практики є розробка комплексної методики оцінювання ефективності чинної структури — питання, якому присвячений наступний підрозділ (Кузьмін & Мельник, 2021; Мільнер, 2020).

1.3. Підходи до оцінки ефективності організаційних структур управління

Оцінка ефективності організаційної структури управління є складним процесом, що потребує комплексного підходу. Науковці виділяють чотири базових підходи до такої оцінки, кожен з яких має свої переваги та обмеження.

Цільовий підхід визначає ефективність через здатність досягати цілей з мінімальними витратами і застосовується, коли цілі мають кількісне вираження. Він є простим і зрозумілим для всіх рівнів управління, проте не враховує якісні аспекти діяльності та довгострокову перспективу.

Системний підхід акцентує на адаптивності, внутрішній гармонії та виживанні організації в умовах змін. Як зазначають Г. Осовська та О. Осовський, (Осовська & Осовський, 2021) він найбільш придатний для

організацій, що надають соціальні послуги або діють у сфері державного управління. Цей підхід забезпечує комплексну оцінку всіх аспектів діяльності, однак важко формалізується та потребує великого обсягу інформації.

Вибірковий підхід базується на гіпотезі Г. Саймона про необхідність задоволення інтересів різних підрозділів для запобігання конфліктам і підвищення ефективності. Він оцінює збалансованість інтересів усіх стейкхолдерів — власників, менеджерів, персоналу та споживачів — і відрізняється гнучкістю критеріїв, хоча може спричиняти конфлікти інтересів і суб'єктивність оцінки.

Часовий підхід оцінює збереження ефективності організації одночасно в короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективах. Найоптимальнішим варіантом є розумне поєднання всіх чотирьох підходів, де переваги одного компенсують недоліки іншого.

На сучасному етапі науковці виділяють сім основних видів організаційної ефективності, кожен з яких характеризує певний аспект функціонування структури управління.

Внутрішня ефективність визначає, наскільки раціонально організація використовує наявні матеріальні, людські, фінансові та інформаційні ресурси. Зовнішня ефективність, натомість, характеризує здатність організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища та реагувати на виклики ринку й конкурентів. Загальна ефективність є їх сукупністю і визначається за формулою

$$E_3 = E_1 \times E_2, \quad (1.1)$$

де E_1 — рівень використання ринкових можливостей,

E_2 — рівень використання внутрішніх можливостей.

Вона залежить від гнучкості системи управління та здатності вчасно перерозподіляти ресурси.

Ринкова ефективність показує, наскільки повно організація задовольняє потреби споживачів порівняно з конкурентами. Стратегічна ефективність характеризує здатність реалізовувати стратегію через три групи показників:

стан ринку, динаміку економічних цілей та динаміку групових цілей. Оперативна ефективність зосереджена на мінімізації виробничих витрат і є складовою стратегічної ефективності. Ефективність інноваційного проєкту відображає співвідношення витрат на впровадження нововведень та отриманих результатів від змін в організаційній структурі.

Загалом ефективність організаційної структури управління оцінюється через співвідношення витрат на здійснення управлінських функцій і результатів діяльності організації. Для оцінки ефективності організаційної структури управління використовують дві групи показників.

Показники економічної ефективності охоплюють коефіцієнт ефективності управління (K_e), що визначається як відношення кінцевого результату до витрат на управління (оплата праці, техніка управління, організаційні та накладні витрати), а також питому вагу адміністративних витрат у собівартості продукції та коефіцієнт зайнятості персоналу в апараті управління ($K_z = \frac{Чу}{Чпвп}$).

Показники якості та раціональності структури включають кілька коефіцієнтів. Рівень керованості (K_k) показує співвідношення фактичної кількості підлеглих до нормативної і дозволяє виявити перевантаження керівників. Коефіцієнт централізації (K_c) відображає частку рішень, що приймаються на вищих рівнях: високе значення свідчить про жорстку ієрархію, низьке — про децентралізацію. Коефіцієнт дублювання функцій (K_d) вказує на непродуктивне паралельне закріплення одних і тих самих робіт за кількома підрозділами — чим менше його значення, тим краще. Коефіцієнт оперативності (K_o) характеризує своєчасність виконання управлінських рішень і документів. Коефіцієнт надійності ($K_{над} = 1 - \frac{K_n}{K_{заг}}$) визначає здатність структури забезпечувати виконання прийнятих рішень — його зростання свідчить про підвищення стабільності. Коефіцієнт актуалізації функцій ($K_{аф}$) показує відповідність фактично виконуваних функцій тим, що закріплені в посадових інструкціях.

Систематизація основних показників оцінки ефективності організаційної структури управління представлена в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Показники оцінки ефективності організаційної структури управління

Показник	Формула	Характеристика
Коефіцієнт ефективності (Ке)	Результат / Витрати на управління	Економічна віддача від управлінської діяльності
Рівень керованості (Кк)	Кфакт / Кнорм	Відповідність фактичної кількості підлеглих нормативній
Коефіцієнт централізації (Кц)	Рфв / Рф	Ступінь централізації прийняття рішень
Коефіцієнт дублювання (Кд)	Крз / Крн	Наявність паралельного виконання функцій
Коефіцієнт надійності (Кнад)	$1 - (Кн / Кзаг)$	Стабільність виконання управлінських рішень
Коефіцієнт оперативності (Ко)	$(Тн - Тф) / Тн$	Своєчасність виконання управлінських документів

Джерело: складено автором на основі узагальнення наукових праць з менеджменту (Осовська & Осовський, 2021; Балабанова & Сардак, 2021).

Сучасний інтегрований підхід розділяє аналіз ефективності організаційної структури на дві складові. Ієрархічна складова оцінює вертикаль влади (рівень керованості, централізацію, адаптивність, комунікації між рівнями). Функціональна складова оцінює горизонтальні зв'язки (повноту охоплення функцій, відсутність дублювання, інноваційну активність, ефективність використання ресурсів).

На основі цих складових будується матриця оцінки, яка дозволяє візуалізувати стан ОСУ та обрати стратегію вдосконалення: оптимізація рівнів управління при високій функціональній ефективності; усунення дублювання функцій при високій ієрархічній ефективності; комплексна реорганізація при низьких показниках обох складових; підтримка стабільності при високих показниках обох складових.

Графічну інтерпретацію інтегрованого підходу до оцінки ефективності організаційної структури управління представлено на рисунку 1.12.



Рис. 1.12. Матриця оцінки ефективності організаційної структури управління підприємством

Джерело: складено автором на основі узагальнення наукових праць (Мільнер, 2020; Бабич, 2020).

Підсумовуючи, оцінка ефективності організаційної структури управління підприємством є багатоаспектним процесом, що потребує поєднання різних підходів — цільового, системного, вибіркового та часового. Використання системи показників (економічних та якісних) дозволяє отримати об'єктивну картину стану структури. Особливо важливим є застосування інтегрованого підходу, що дає можливість виявити проблемні зони та визначити напрями вдосконалення.

Ефективна організаційна структура повинна забезпечувати досягнення цілей з мінімальними витратами, бути адаптивною до змін, задовольняти інтереси стейкхолдерів та забезпечувати стабільність у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «СИРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «СИРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА»

Товариство з обмеженою відповідальністю «СИРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА» є спеціалізованою роздрібною мережею з продажу сирів, молочних та супутніх продуктів харчування, що функціонує на ринку продовольчої роздрібної торгівлі України. Підприємство зареєстровано у березні 2023 року (код ЄДРПОУ 45034333), однак фактична діяльність під торговою маркою «Сирне королівство» розпочалася ще у 2015 році, що станом на 2026 рік формує 11-річний досвід роботи на ринку.

Основні відомості про підприємство систематизовано в таблиці 2.1, яка охоплює реквізитну, організаційно-правову та операційну характеристику ТОВ «СИРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА».

Таблиця 2.1

Загальні відомості про ТОВ «СИРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА»

Показник	Характеристика
Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «СИРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА»
Код ЄДРПОУ	45034333
Дата реєстрації	Березень 2023 року (фактична діяльність з 2015 р.)
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Приватна
Місцезнаходження	03195, м. Київ, вул. Рудницького Степана, буд. 6-д, оф. 43/1
Основний КВЕД	47.11 — роздрібна торгівля харчовими продуктами в спеціалізованих магазинах

Продовження табл. 2.1

Додаткові КВЕД	46.33, 47.25, 47.91
Чисельність персоналу (2024)	98 осіб
Кількість торгових точок (2024)	10 магазинів у Київській агломерації
Місія підприємства	Задоволення потреб споживачів у якісних продуктах харчування через надання найширшого вибору сирів та молочних делікатесів

Джерело: складено на основі внутрішніх документів ТОВ «СИРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА», 2024 р.

Місія ТОВ «СИРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА» полягає у задоволенні потреб споживачів у якісних продуктах харчування. Стратегічними цілями зміцнення позицій найбільшого спеціалізованого сирного ритейлера у Київській агломерації; підвищення рівня задоволеності клієнтів; розширення асортименту до 600+ найменувань; збільшення частки власного імпорту з країн ЄС.

ТОВ «СИРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА» пропонує покупцям широкий асортимент у чотирьох основних товарних категоріях: тверді та напівтверді сири (вітчизняного та імпортного виробництва); м'які та свіжі сири (маскарпоне, буррата тощо); кисломолочні продукти; сирні делікатеси та супутні товари (крекери, мед, джеми, вина). Підприємство є лідером за глибиною асортименту сирів серед спеціалізованих магазинів Київської агломерації — близько 500 унікальних позицій.

Ринок збуту поділяється на два основних сегменти: роздрібні покупці — фізичні особи, які формують близько 72% виручки, та корпоративні клієнти (ресторани, кафе, готелі) — 28%. Підприємство співпрацює з 12 постійними постачальниками та понад 20 разовими, середня тривалість відносин з ключовими партнерами становить 4–6 років, а рівень виконання договірних зобов'язань постачальниками оцінюється на рівні 94–96%.

Конкурентне середовище ТОВ «СИРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА» формується як спеціалізованими сирними магазинами, так і мережами

супермаркетів. Ключовими конкурентами на ринку є: мережа «Сир і вино» — спеціалізований конкурент з акцентом на преміум-сегменті та сомельє-консультаванням; відділи делікатесів у великих супермаркетах Сільпо, Novus, Fozzy — конкуренти завдяки масштабу та трафіку; онлайн-магазини сирів (Cheese House, Cheese Market) — конкуренти у сегменті e-commerce. Конкурентними перевагами підприємства є глибина асортименту (500+ позицій проти 80–150 у конкурентів), спеціалізована компетентність персоналу та власна логістика охолодженої продукції.

Динаміка чисельності персоналу свідчить про стале зростання: з 72 осіб у 2022 році до 98 осіб у 2024 році (+36,1%). Найбільшу питому вагу займає торговий персонал — близько 73% від загальної кількості, що є характерним для підприємств роздрібної торгівлі. Колектив має молодіжний характер: частка працівників до 30 років у 2024 р. становить 42,9%. Питома вага осіб із вищою освітою зростає з 52,8% у 2022 р. до 59,2% у 2024 р. У статевій структурі переважають жінки — понад 67%.

Аналіз основних показників діяльності ТОВ «СИРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА» за 2023–2025 рр. подано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Основні показники діяльності ТОВ «СИРНЕ КОРОЛІВСТВО
УКРАЇНА» за 2023–2025 рр.**

Показник	2023	2024	2025
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	22 436,8	38 005,3	27 697,1
Валовий прибуток, тис. грн	15 978,2	26 352,7	17 604,4
Чистий збиток, тис. грн	-680,5	-1 304,3	-8 267,9
Рентабельність продажів, %	-3,0	-3,4	-29,8
Чисельність персоналу, осіб	85	98	91
Кількість торгових точок	7	10	8

Джерело: складено на основі фінансової звітності та внутрішніх даних ТОВ «СИРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА» за 2023–2025 рр.

Аналіз фінансових результатів (табл. 2.2) засвідчує суперечливу динаміку: чистий дохід від реалізації зріс у 2024 р. на 69,4% — до 38 005,3 тис. грн, однак у 2025 р. різко скоротився до 27 697,1 тис. грн внаслідок закриття декількох торгових точок. ТОВ «СИРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА» є збитковим упродовж усього аналізованого періоду, при цьому чистий збиток у 2025 р. збільшився у 12 разів порівняно з 2023 р. — до 8 267,9 тис. грн. Рентабельність продажів погіршилась з -3,0% до -29,8%, що вказує на критичну необхідність перегляду операційної стратегії та управлінської моделі підприємства.

Незважаючи на складну фінансову ситуацію, ТОВ «СИРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА» зберегло функціонування торгової мережі та продовжило операційну діяльність в умовах воєнного стану, що свідчить про достатній рівень організаційної стійкості та лояльності ключового персоналу. Таким чином, ТОВ «СИРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА» є динамічним підприємством роздрібною торгівлі з потужним асортиментом та чіткою ринковою позицією, однак фінансові результати свідчать про необхідність оптимізації системи управління, зокрема її організаційної структури.

2.2. Аналіз організаційної структури управління ТОВ «СИРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА»

Організаційна структура управління ТОВ «СИРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА» відноситься до лінійно-функціонального типу. Вона передбачає поєднання лінійного підпорядкування з функціональною спеціалізацією підрозділів та охоплює три ієрархічні рівні управління: вищий, середній та операційний. Така структура є типовою для підприємств роздрібною торгівлі середнього розміру, оскільки поєднує переваги чіткої ієрархії з функціональною спеціалізацією менеджерів.

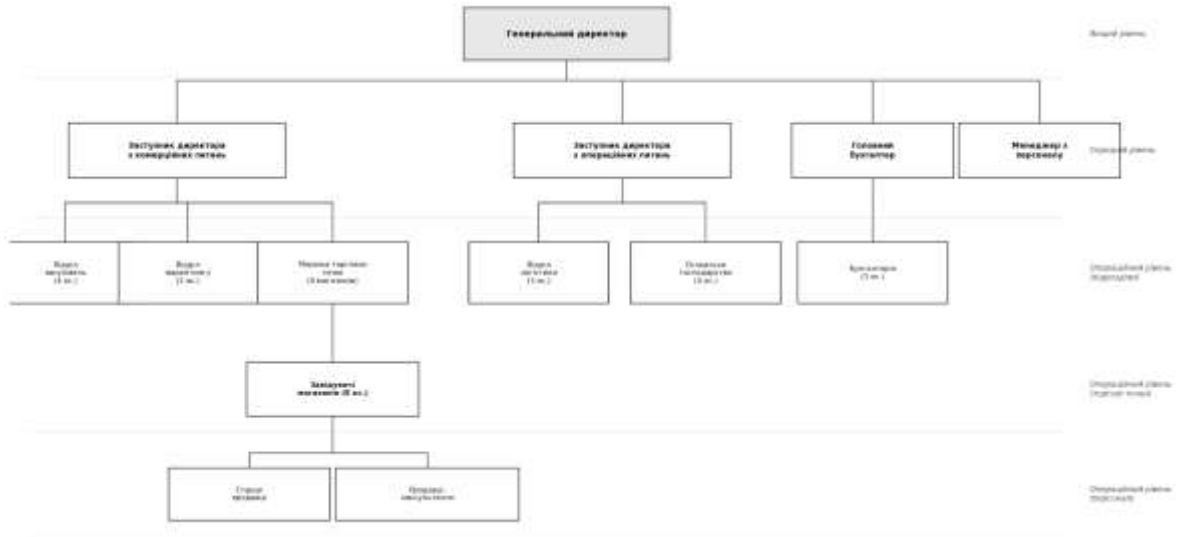


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «СІРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА» (станом на 2024 р.)

Джерело: складено автором на основі штатного розпису ТОВ «СІРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА», 2024 р.

Вищий рівень представлений Генеральним директором, який здійснює стратегічне керівництво підприємством та ухвалює ключові управлінські рішення. До його виключної компетенції належать: затвердження стратегічних планів розвитку, відкриття та закриття торгових точок, укладання договорів з ключовими постачальниками та затвердження бюджетів підрозділів. Генеральному директору безпосередньо підпорядковані чотири керівники середньої ланки, що відповідає нормативному рівню керованості вищого менеджменту (4–8 осіб).

Середній рівень управління включає чотирьох функціональних керівників: Заступника директора з комерційних питань, Заступника директора з операційних питань, Головного бухгалтера та Менеджера з персоналу. Кожен із них відповідає за окремий функціональний блок та координує роботу підпорядкованих підрозділів. Однак розподіл зон відповідальності між керівниками середньої ланки є нерівномірним, що призводить до суттєвого дисбалансу навантаження.

Операційний рівень формують завідувачі торговими точками (8 осіб станом на 2024 рік) та старші продавці. Завідувачі магазинами мають обмежений обсяг управлінських повноважень: вони самостійно вирішують питання оперативного управління персоналом магазину та виконання планів продажів, тоді як цінова політика, асортимент і умови постачання визначаються виключно центральним офісом. Це знижує гнучкість реагування на локальні ринкові умови кожної торгової точки.

Систематизований розподіл структурних підрозділів за рівнями управління подано в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Розподіл структурних підрозділів за рівнями управління ТОВ «СІРНЕ
КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА»**

Рівень управління	Посади / підрозділи	Ключові функції
Вищий	Генеральний директор	Стратегічне управління, затвердження бюджетів, ключові рішення
Середній	Заст. директора з комерційних питань; Заст. директора з операційних питань; Головний бухгалтер; Менеджер з персоналу	Управління закупівлями, маркетингом, мережею магазинів; логістика та склад; облік; кадрова робота
Операційний	Завідувачі торговими точками (8 осіб); Старші продавці; Продавці-консультанти	Оперативне управління персоналом магазину, виконання планів продажів, обслуговування клієнтів

Джерело: складено на основі штатного розпису ТОВ «СІРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА», 2024 р.

Заступнику директора з комерційних питань підпорядковані відділ закупівель (4 особи), відділ маркетингу (2 особи) та мережа роздрібних точок (8 магазинів із завідувачами та продавцями — 71 особа). Таким чином, під його управлінням перебувають фактично 3 функціональні блоки та 11 прямих підлеглих, що суттєво перевищує нормативні показники керованості для

середньої ланки (5–7 осіб). Заступнику директора з операційних питань підпорядковані відділ логістики (3 особи) та складське господарство (4 особи) — лише 2 підрозділи, що свідчить про недовантаження цієї управлінської позиції. Головному бухгалтеру підпорядкована бухгалтерія (3 особи).

Для більш повного розуміння структури персоналу підприємства розглянемо розподіл чисельності працівників за функціональними категоріями (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Структура персоналу ТОВ «СИРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА» за категоріями у 2024 р.

Категорія персоналу	Кількість, осіб	Питома вага, %	Рівень управління
Топ-менеджмент (генеральний директор, заступники)	3	3,1	Вищий
Середня ланка (головний бухгалтер, менеджер з персоналу, завідувачі точок)	11	11,2	Середній
Функціональний персонал (закупівлі, маркетинг, логістика, склад, бухгалтерія)	16	16,3	Функціональний
Торговий персонал (старші продавці, продавці-консультанти)	68	69,4	Операційний
Разом	98	100,0	—

Джерело: складено на основі штатного розпису ТОВ «СИРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА», 2024 р.

Аналіз структури персоналу (табл. 2.4) показує, що торговий персонал формує переважну більшість — 69,4% від загальної чисельності, що є характерним для підприємств роздрібної торгівлі. Управлінський персонал (топ-менеджмент та середня ланка) становить лише 14,3% (14 осіб), що відповідає нормативним показникам питомої ваги адміністративного апарату для торгового підприємства такого розміру. Разом з тим, нерівномірність

навантаження між керівниками середньої ланки знижує загальну ефективність управлінського процесу.

Аналізуючи плинність кадрів, слід відзначити, що у 2025 р. чисельність персоналу скоротилась з 98 до 91 особи ($-7,1\%$) внаслідок закриття торгових точок. Відтік кадрів концентрується переважно на операційному рівні — серед продавців-консультантів, що пояснюється сезонним характером зайнятості та загальною нестабільністю на ринку праці в умовах воєнного стану. Управлінський склад при цьому залишається стабільним, що свідчить про достатній рівень лояльності менеджменту.

До переваг існуючої організаційної структури відносяться: чіткий розподіл повноважень та відповідальності між функціональними підрозділами; висока компетентність функціональних керівників у своїх сферах; простота координації в межах одного функціонального блоку; стабільна ієрархія прийняття рішень. Зазначені переваги забезпечують базовий рівень керованості підприємством в умовах відносно стабільного асортименту та централізованої закупівельної політики.

Водночас, існуюча структура має суттєві недоліки: повільне проходження інформації між ієрархічними рівнями; надмірне перевантаження вищого рівня управління; слабка горизонтальна координація між відділами закупівель та маркетингу; відсутність категорійного менеджменту як окремої функції; обмеженість повноважень завідувачів торговими точками, що знижує швидкість реагування на локальні ринкові умови.

Таким чином, існуюча організаційна структура ТОВ «СИРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА» сформувалась органічно в ході поступового зростання компанії та не була спеціально спроектована. Внаслідок цього у ній накопичився ряд структурних недоліків, що негативно впливають на ефективність управління та потребують усунення у рамках цілеспрямованої реорганізації.

2.3. Оцінка ефективності організаційної структури ТОВ «СИРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА»

Для комплексної оцінки ефективності організаційної структури управління ТОВ «СИРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА» використаємо систему кількісних показників, що охоплюють характеристики якості структури та раціональності її побудови. Розрахунки базуються на даних управлінської документації та штатного розпису підприємства за 2024 рік, отриманих у ході проходження практики.

Коефіцієнт централізації управління (Кц) розраховується як відношення кількості рішень, прийнятих на вищих рівнях управління, до загальної кількості прийнятих рішень:

$$K_{ц} = R_{фв} / R_{ф}, \quad (2.1)$$

де $R_{фв}$ — кількість рішень, прийнятих на вищому рівні управління;

$R_{ф}$ — загальна кількість прийнятих рішень.

На основі аналізу управлінської документації встановлено, що із загальної кількості 112 управлінських рішень, прийнятих за звітний місяць, 68 було ухвалено на рівні генерального директора та його заступників:

$$K_{ц} = 68 / 112 = 0,61.$$

Отримане значення свідчить про надмірну централізацію управління: понад 60% управлінських рішень приймається виключно на вищому рівні, що призводить до перевантаження топ-менеджменту та уповільнення реакції підприємства на оперативні ситуації. Для лінійно-функціональних структур торгових підприємств з розгалуженою мережею оптимальним вважається значення $K_{ц}$ на рівні 0,35–0,50.

Рівень керованості (K_k) показує відповідність фактичної кількості підлеглих нормативній:

$$K_k = K_{факт} / K_{норм} \quad (2.2)$$

Аналіз рівня керованості (табл. 2.5) виявляє критичне перевантаження Заступника директора з комерційних питань: фактична кількість підлеглих

перевищує норму у 1,57–2,20 рази. Одночасно спостерігається недовантаження Заступника директора з операційних питань (лише 2 підрозділи). Це свідчить про нераціональний розподіл зон відповідальності між менеджерами середньої ланки.

Таблиця 2.5

**Рівень керованості керівників ТОВ «СІРНЕ КОРОЛІВСТВО
УКРАЇНА»**

Керівник	Кфакт (прямих підлеглих)	Кнорм	Кк = Кфакт/Кнорм
Генеральний директор	4	5–7	0,57–0,80 (норма)
Заст. директора з комерційних питань	11 (3 відділи + 8 точок)	5–7	1,57–2,20 (перевантаження)
Заст. директора з операційних питань	2	5–7	0,29–0,40 (недовантаження)

Джерело: розраховано на основі штатного розпису ТОВ «СІРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА», 2024 р.

Коефіцієнт дублювання функцій (Кд) визначається як

$$K_d = K_{pz} / K_{rn}, \quad (2.3)$$

де K_{pz} — кількість видів робіт, закріплених за декількома підрозділами;

K_{rn} — загальна кількість видів робіт.

На основі аналізу посадових інструкцій встановлено, що функції управління асортиментом частково дублюються між відділом закупівель і відділом маркетингу (3 функції з 18 нормативних):

$$K_d = 3 / 18 = 0,17.$$

Значення $K_d = 0,17$ вказує на дублювання 17% функцій.

Відсутність єдиного власника категорії продукту призводить до неузгодженості закупівельної та маркетингової політики: до 12% товарних позицій мають хронічну надлишкову або недостатню представленість.

Коефіцієнт надійності організаційної структури (Кнад) характеризує здатність структури забезпечувати виконання управлінських рішень:

$$K_{над} = 1 - (K_n / K_{заг}) \quad (2.4)$$

За результатами аналізу управлінської документації підприємства встановлено, що з 112 прийнятих рішень 19 не були реалізовані у встановлені терміни:

$$K_{над} = 1 - (19 / 112) = 0,83.$$

Значення $K_{над} = 0,83$ свідчить про задовільний рівень надійності організаційної структури. Однак 17% нереалізованих рішень є значним показником і пояснюється перевантаженням менеджерів середньої ланки та недостатньою горизонтальною координацією між підрозділами.

Зведена оцінка показників ефективності організаційної структури управління ТОВ «СИРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА» представлена в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Зведена оцінка показників ефективності організаційної структури управління ТОВ «СИРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА»

Показник	Формула	Фактичне значення	Оцінка
Коефіцієнт централізації (Кц)	$R_{фв} / R_{ф}$	0,61	Надмірна централізація (норма 0,35–0,50)
Рівень керованості заст. директора з комерційних питань (Кк)	$K_{факт} / K_{норм}$	1,57–2,20	Критичне перевантаження
Коефіцієнт дублювання функцій (Кд)	$K_{рз} / K_{рн}$	0,17	Наявне дублювання (17% функцій)
Коефіцієнт надійності (Кнад)	$1 - K_n / K_{заг}$	0,83	Задовільний рівень

Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «СИРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА», 2024 р.

Узагальнюючи результати оцінки ефективності організаційної структури управління ТОВ «СИРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА» (табл. 2.6), можна констатувати, що структура функціонує на задовільному рівні, однак має суттєві резерви для вдосконалення. Виявлено чотири ключові структурні

проблеми. По-перше, надмірна централізація управління ($K_{ц} = 0,61$) призводить до перевантаження топ-менеджменту та сповільнення реакції на зміни. По-друге, критичне перевантаження Заступника директора з комерційних питань ($K_{к} = 1,57-2,20$) обмежує якість стратегічного управління. По-третє, дублювання функцій між відділом закупівель та маркетингу ($K_{д} = 0,17$) знижує ефективність управління асортиментом. По-четверте, відсутність виділеної функції категорійного менеджменту та проектного управління ускладнює масштабування мережі.

Отримані результати оцінки підтверджують необхідність удосконалення організаційної структури управління підприємством та є аналітичною основою для розробки відповідних пропозицій у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «СІРНЕ КОРОЛІВСТВО Україна»

3.1. Заходи удосконалення організаційної структури управління ТОВ «СІРНЕ КОРОЛІВСТВО Україна»

За результатами проведеного аналізу в другому розділі роботи встановлено, що організаційна структура управління ТОВ «СІРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА» потребує цілеспрямованого вдосконалення. Виявлені проблеми — надмірна централізація, нерівномірне завантаження керівників середньої ланки та дублювання функцій — безпосередньо впливають на ефективність управлінського процесу та є однією з причин погіршення фінансових результатів підприємства у 2025 р.

Процес удосконалення організаційної структури є комплексним завданням, що вимагає системного підходу. У науковій літературі виокремлюють два основні вектори змін: структурну реорганізацію (зміну ієрархії, підрозділів та зон відповідальності) та функціональну оптимізацію (усунення дублювань, перерозподіл завдань між існуючими підрозділами). Для ТОВ «СІРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА» доцільним є поєднання обох підходів у рамках поетапної реорганізації.

Захід 1. Перерозподіл зон відповідальності між заступниками директора. Ключовою структурною диспропорцією є критичне перевантаження Заступника директора з комерційних питань та недовантаження Заступника директора з операційних питань. Для усунення цього дисбалансу пропонується передати управління торговою мережею (8 магазинів) від комерційного заступника до операційного. Це дозволить: скоротити кількість прямих підлеглих комерційного заступника з 11 до 6, що відповідає нормі; забезпечити комплексне управління операційними процесами (логістика +

склад + роздріб) в єдиному блоці; звільнити ресурс комерційного заступника для стратегічного управління закупівлями та маркетингом.

Захід 2. Введення посади категорійного менеджера. Дослідження виявило дублювання функцій між відділом закупівель та відділом маркетингу в частині управління асортиментом ($K_d = 0,17$). Для усунення цієї проблеми пропонується ввести посаду категорійного менеджера (або відокремлений відділ категорійного управління у складі 2 осіб), який стане єдиним власником асортиментної категорії та відповідатиме за: формування і актуалізацію асортиментної матриці; ціноутворення в категорії; планування закупівель у взаємозв'язку з маркетинговими активностями; аналіз продажів і ротацію позицій. Категорійний менеджер підпорядковується Заступнику директора з комерційних питань та координує роботу закупівельного і маркетингового відділів у межах своєї категорії.

Захід 3. Делегування повноважень завідувачам торговими точками. Результати оцінки показали, що коефіцієнт централізації ($K_c = 0,61$) суттєво перевищує нормативний рівень. Надмірна централізація гальмує оперативне прийняття рішень на рівні торгових точок. Пропонується розширити повноваження завідувачів магазинами у таких сферах: затвердження графіків змін та надання відпусток (без узгодження з центральним офісом); замовлення поточних запасів для поповнення стелажів у межах встановленого бюджету; організація локальних промо-акцій та дегустацій у межах встановленого ліміту витрат. Для реалізації цього заходу необхідно розробити оновлені посадові інструкції завідувачів та положення про делегування повноважень.

Захід 4. Запровадження посади проєкт-менеджера (менеджера з розвитку мережі). Відкриття нових торгових точок є стратегічним пріоритетом підприємства, однак наразі ця функція розподілена між кількома керівниками без чіткого власника процесу. Пропонується виокремити посаду менеджера з розвитку мережі (підпорядкування — безпосередньо Генеральному директору), до завдань якого входять: пошук та оцінка локацій для нових точок; підготовка техніко-економічних обґрунтувань відкриття; координація

ремонту, оснащення та запуску нових магазинів; моніторинг ефективності точок у перший рік роботи. Це знімає відповідну частину навантаження з Генерального директора та прискорює процес масштабування мережі.

Захід 5. Оптимізація системи звітності та комунікацій. Для підвищення оперативності управління пропонується запровадити стандартизовану систему щотижневої звітності завідувачів магазинів, яка передає в цифровому форматі ключові КРІ (виручка, кількість чеків, середній чек, залишки критичних позицій). Це дозволить керівникам середньої ланки своєчасно отримувати релевантну управлінську інформацію без необхідності проведення щоденних нарад, що сприятиме зниженню управлінських витрат часу та підвищенню якості аналітики для прийняття рішень.

Усі запропоновані заходи є взаємопов'язаними і реалізуються послідовно в рамках єдиної програми реорганізації. Графік впровадження заходів систематизовано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

**Програма заходів удосконалення організаційної структури управління
ТОВ «СИРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА»**

№	Захід	Очікуваний результат	Термін реалізації	Відповідальний
1	Перерозподіл зон відповідальності між заступниками	Зниження Кк комерційного заступника до норми	1–2 місяці	Генеральний директор
2	Введення посади категорійного менеджера	Усунення дублювання функцій (Кд → 0,05–0,08)	2–3 місяці	Заст. директора з комерційних питань
3	Делегування повноважень завідувачам магазинів	Зниження Кц до 0,40–0,50	2–3 місяці	Заст. директора з операційних питань
4	Введення посади проєкт-менеджера	Прискорення розвитку мережі, зниження навантаження на ГД	3–4 місяці	Генеральний директор

Продовження табл. 3.1

5	Запровадження системи стандартизованої звітності	Підвищення Кнад до 0,90+	1 місяць	Менеджер з персоналу, ІТ
---	--	--------------------------	----------	--------------------------

Джерело: розроблено автором.

Важливою умовою успішної реалізації запропонованих заходів є послідовність та системність змін. Реорганізацію доцільно розпочати із заходів, що потребують мінімальних витрат і можуть бути реалізовані в адміністративному порядку (заходи 1 та 5), а потім переходити до більш ресурсомістких змін (запровадження нових посад, оновлення системи документообігу).

3.2. Пропозиції щодо підвищення ефективності організаційної структури управління ТОВ «СІРНЕ КОРОЛІВСТВО Україна»

Запропоновані заходи структурної реорганізації потребують відповідного методичного та організаційного забезпечення. У цьому підрозділі конкретизовано пропозиції щодо реалізації кожного заходу, описано очікувані зміни в системі показників ефективності та обґрунтовано прогнозний економічний ефект від удосконалення організаційної структури управління.

Пропозиція 1. Оновлена схема підпорядкування. Реалізація заходу з перерозподілу зон відповідальності між заступниками директора передбачає внесення змін до штатного розпису та положень про підрозділи. У новій схемі підпорядкування Заступник директора з комерційних питань відповідає за відділ закупівель, відділ маркетингу та категорійний менеджмент; Заступник директора з операційних питань — за мережу торгових точок (8 магазинів), відділ логістики та складське господарство. Такий перерозподіл вирівнює управлінське навантаження та забезпечує логічний зв'язок між торговою

мережею та логістикою в єдиному операційному блоці. Паралельно Генеральному директору безпосередньо підпорядковується менеджер з розвитку мережі — новоутворена посада для управління проектами відкриття нових торгових точок.

Пропозиція 2. Модель категорійного менеджменту. Запровадження функції категорійного управління є ключовою пропозицією для підвищення ефективності асортиментної політики підприємства. Категорійний менеджер отримує відповідальність за весь цикл управління товарною категорією: від планування асортиментної матриці до аналізу результатів продажів. Для ефективної роботи категорійного менеджера необхідно забезпечити йому доступ до даних про продажі в розрізі магазинів та товарних позицій, систему управління запасами в реальному часі, а також право ініціювати переговори з постачальниками щодо умов поставок в межах своєї категорії. Очікуваним результатом є скорочення частки позицій з надлишковими або недостатніми залишками з 12% до 5–6%, що матиме прямий позитивний вплив на оборотний капітал підприємства.

Пропозиція 3. Система делегування повноважень з механізмами контролю. Розширення повноважень завідувачів торговими точками потребує одночасного запровадження чіткої системи контролю, щоб запобігти зловживанням та зберегти керованість мережі. Пропонується реалізувати триступеневу систему контрольних механізмів: оперативний контроль — щоденний автоматичний моніторинг касових операцій та відхилень від плану через CRM-систему; тактичний контроль — щотижневий аналіз звіту завідувача за стандартизованою формою KPI; стратегічний контроль — щомісячна зустріч операційного заступника з завідувачами для обговорення результатів та коригування цілей. Така система дозволяє делегувати оперативні рішення без втрати якості управлінського контролю.

Пропозиція 4. Стандартизація процесів відкриття нових торгових точок. Для реалізації функції розвитку мережі пропонується розробити детальний регламент відкриття нових магазинів, що включає: чек-лист оцінки локації

(прохідність, конкурентне оточення, умови оренди, відповідність формату); шаблон техніко-економічного обґрунтування (ТЕО) відкриття з типовими статтями витрат та цільовими КРІ окупності; типовий проєкт оснащення магазину (стелажне обладнання, холодильне обладнання, касова зона, вивіска); програму навчання та адаптації персоналу нової точки. Наявність стандартизованих процесів скорочує час підготовки відкриття нового магазину орієнтовно на 30–40% та знижує ризики відхилень від проєкту.

Пропозиція 5. Вдосконалення інформаційного забезпечення управлінських рішень. Для підвищення якості та оперативності управлінських рішень пропонується запровадити єдину управлінську панель (dashboard) для керівників усіх рівнів на базі існуючої облікової системи підприємства. Панель повинна забезпечувати: для завідувачів магазинів — щоденне відображення виручки, кількості чеків, середнього чека та поточних залишків критичних позицій; для керівників середньої ланки — тижневу динаміку продажів у розрізі магазинів та категорій, показники виконання планових КРІ; для Генерального директора — консолідований звіт про фінансові результати, відхилення від бюджету та стратегічні ініціативи. Запровадження такої системи підвищить коефіцієнт надійності структури (Кнад) за рахунок забезпечення всіх учасників управлінського процесу релевантною та своєчасною інформацією.

Запропоновані п'ять заходів формують комплексну систему методичного та організаційного забезпечення реорганізації, у якій кожен елемент посилює дію інших: оновлена схема підпорядкування створює структурну основу, категорійний менеджмент і делегування повноважень підвищують гнучкість управління, а стандартизація процесів та інформаційна підтримка забезпечують їх стабільну реалізацію.

Реалізація пропозицій потребує орієнтовно 4–6 місяців і передбачає поетапне впровадження з мінімальними інвестиціями в навчання персоналу та доопрацювання облікової системи; основні ресурси спрямовуються на

адаптацію штатного розпису, розробку внутрішніх регламентів і налаштування єдиної управлінської панелі.

Ключовим фактором успіху є послідовність змін: спочатку — формальне закріплення нової структури підпорядкування та системи стандартизованої звітності, далі — впровадження категорійного менеджменту й трирівневих механізмів контролю, і лише після цього — стандартизація процесів відкриття нових торгових точок та запуск управлінської панелі для керівників усіх рівнів.

Сукупна реалізація запропонованих заходів забезпечує перехід від функціонально-лінійної структури з ознаками надмірної централізації до збалансованої моделі, у якій оперативні рішення приймаються на рівні компетенції, а вище керівництво зосереджується на стратегічних завданнях розвитку мережі.

Для наочного відображення змін, що відбудуться в організаційній структурі внаслідок реалізації пропозицій, в таблиці 3.2 подано порівняльну характеристику показників ефективності до і після реорганізації.

Таблиця 3.2

Прогнозне порівняння показників ефективності організаційної структури управління до і після реорганізації ТОВ «СИРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА»

Показник	До реорганізації (2024 р.)	Після реорганізації (прогноз)	Зміна
Коефіцієнт централізації (Кц)	0,61	0,40–0,45	Зниження на 0,16–0,21, відповідність нормативу
Кк заст. директора з комерційних питань	1,57–2,20	0,86–1,20	Зниження до прийняттого рівня навантаження
Коефіцієнт дублювання функцій (Кд)	0,17	0,05–0,08	Скорочення дублювання вдвічі
Коефіцієнт надійності (Кнад)	0,83	0,90–0,93	Зростання на 7–10%, перехід до ефективного рівня

Продовження табл. 3.2

Кількість рівнів управління	3	3	Без змін
Питома вага адмінперсоналу	14,3%	15,3–16,5%	Незначне зростання

Джерело: розроблено автором на основі прогнозних розрахунків.

Як видно з таблиці 3.2, реалізація запропонованих заходів дозволить досягти значного поліпшення всіх чотирьох ключових показників ефективності організаційної структури. При цьому кількість рівнів управління залишається незмінною (3 рівні), а питома вага адміністративного персоналу зростає незначно — лише за рахунок двох нових посад (категорійний менеджер та менеджер з розвитку мережі), що є виправданим з огляду на очікуваний ефект.

Вдосконалення організаційної структури матиме позитивний вплив і на фінансові результати підприємства. Насамперед, запровадження категорійного менеджменту та ефективного делегування повноважень сприятиме підвищенню оборотності товарних запасів та оптимізації асортиментної матриці, що дозволить скоротити операційні витрати. Зниження рівня централізації та перевантаження менеджерів середньої ланки позитивно вплине на швидкість прийняття рішень та якість стратегічного управління. Стандартизація процесів відкриття нових торгових точок забезпечить прискорення масштабування мережі та скорочення витрат на організацію нових магазинів.

Реалізація всього комплексу запропонованих заходів розрахована на 4–6 місяців і не вимагає корінної перебудови існуючої структури. Поетапний підхід мінімізує ризики перехідного періоду та забезпечує безперервність операційної діяльності підприємства. Загальні витрати на реорганізацію включають витрати на впровадження програмного забезпечення для звітності, оплату праці двох нових співробітників та консультаційні послуги з розробки

оновленої нормативної документації (посадові інструкції, положення про підрозділи, регламенти процесів).

3.3. Кроки фінансового забезпечення організаційної структури управління ТОВ «СІРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА»: модель «реінвестиція через оптимізацію мережі»

Впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення організаційної структури управління ТОВ «СІРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА» — зокрема, введення нових посад категорійного менеджера та менеджера з розвитку мережі — потребує відповідного фінансового ресурсу. Водночас підприємство у 2025 р. зафіксувало збитки у розмірі 8 267,9 тис. грн, що унеможливорює залучення зовнішнього фінансування на ринкових умовах. У цьому підрозділі обґрунтовано модель внутрішнього фінансового перерозподілу, що ґрунтується на принципі «реінвестиції через оптимізацію мережі»: вивільнення коштів за рахунок закриття збиткових торгових точок та їх цілеспрямованого спрямування на формування нових посад і підвищення ефективності структури управління (Daft, 2021; Осовська & Осовський, 2021).

Крок 1. Аудит рентабельності торгових точок. Першим кроком є комплексна оцінка економічної ефективності кожного з 10 магазинів мережі за трьома групами показників: (а) фінансові — виручка, валовий прибуток, ЕВІТДА-точки, окупність оренди; (б) операційні — середній чек, кількість чеків на день, конверсія відвідувачів; (в) стратегічні — прохідність локації, конкурентне оточення, перспективи зростання обороту. Магазины, що за результатами аудиту демонструють стійкий від’ємний ЕВІТДА протягом двох кварталів поспіль без очевидних перспектив відновлення рентабельності, включаються до переліку кандидатів на закриття.

Крок 2. Закриття неефективних торгових точок та вивільнення ресурсів. Закриття одного середнього магазину мережі дає змогу вивільнити від 275 до 420 тис. грн на місяць (або 3,3–5,0 млн грн на рік), враховуючи оренду (180–

250 тис. грн/міс.), фонд оплати праці персоналу точки (80–140 тис. грн/міс.) та комунальні витрати (15–30 тис. грн/міс.). Цих коштів достатньо для фінансування обох нових посад — категорійного менеджера та менеджера з розвитку мережі — з урахуванням усіх нарахувань на заробітну плату, а також часткового покриття витрат на цифрові інструменти управління.

Крок 3. Перерозподіл персоналу закритих точок. Важливим соціальним аспектом оптимізації є мінімізація кількості звільнень. Переважна частина персоналу закритих магазинів має бути переведена до діючих торгових точок, де наразі фіксується нестача штату. Це одночасно вирішує дві задачі: знижує соціальну напруженість і закриває актуальні вакансії в ефективних точках мережі. Лише ті співробітники, для яких немає можливості переведення, отримують виплату вихідної допомоги відповідно до чинного трудового законодавства.

Крок 4. Фаза стабілізації: підвищення ефективності діючої мережі. Вивільнені ресурси спрямовуються насамперед не на відкриття нових торгових точок, а на підвищення ефективності тих, що залишаються. Пріоритетами цього етапу є: реалізація заходів 1–5 підрозділу 3.1; впровадження категорійного менеджменту та оптимізація асортиментної матриці; підвищення рівня обслуговування клієнтів через навчання персоналу; налаштування KPI-дашборду для всіх рівнів управління. Метою є досягнення стійкої рентабельності кожної діючої точки та позитивного сукупного EBITDA мережі.

Крок 5. Відкриття нових торгових точок лише на базі підтвердженої ефективності. Розширення мережі є виправданим лише після досягнення трьох контрольних показників: (а) позитивний EBITDA мережі протягом щонайменше двох кварталів поспіль; (б) коефіцієнт централізації знизився до нормативного рівня ($K_{ц} \leq 0,50$); (в) менеджер з розвитку мережі апробував стандарти відкриття нових магазинів — чек-лист локації, шаблон ТЕО, типовий проект оснащення. Такий підхід гарантує, що кожна нова торгова

точка відкривається в умовах вже ефективної організаційної структури управління.

Орієнтовний план реалізації моделі «реінвестиція через оптимізацію» розрахований на 12–18 місяців: 1–3 місяці — аудит рентабельності та прийняття рішень щодо закриття точок; 4–6 місяців — закриття неефективних точок, переведення персоналу, введення нових посад; 7–12 місяців — стабілізація та оптимізація діючої мережі; 13–18 місяців — відкриття першої нової торгової точки відповідно до стандартизованого процесу. Запропонована модель базується виключно на внутрішніх ресурсах і відповідає принципу економічності в побудові організаційної структури (Файоль, 2019; Daft, 2021).

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних основ організаційної структури управління підприємством та розроблено практичні рекомендації щодо її вдосконалення на прикладі ТОВ «СИРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА». Результати дослідження дозволили сформулювати такі висновки.

1. Організаційна структура управління є цілісною ієрархічною системою впорядкованих підрозділів і рівнів управління, що організовує комунікацію між ними задля ефективного функціонування організації. Вона виконує дві ключові функції — диференціацію (поділ праці) та інтеграцію (координацію виконання). На формування ОСУ впливає комплекс факторів: стратегія, технологія, розмір, зовнішнє середовище, інновації. У сучасному менеджменті виділяють понад десять типів організаційних структур (ієрархічну, функціональну, лінійну, лінійно-функціональну, горизонтальну, дивізійну, матричну, командну, мережеву, процесну, кругову), кожен з яких має специфічну сферу застосування.

2. Побудова ефективної організаційної структури управління базується на дотриманні фундаментальних принципів менеджменту (цілепокладання, гнучкість, ієрархічність, єдиноначальність, спеціалізація, відповідність повноважень, норма керованості, економічність) та класичних принципів А. Файоля. Процес організаційного проектування охоплює чотири послідовні етапи: визначення цілей, побудова загальної схеми управління, регламентація діяльності, впровадження та оцінка ефективності. Найефективнішим є комплексний підхід, що поєднує методи аналогій, експертного аналізу, структуризації цілей та організаційного моделювання.

3. Оцінка ефективності організаційної структури управління здійснюється на основі чотирьох базових підходів (цільового, системного, вибіркового, часового) та системи показників економічної ефективності і якості структури. Ключовими кількісними показниками є коефіцієнти

централізації, рівня керованості, дублювання функцій, надійності, оперативності та актуалізації функцій.

4. ТОВ «СИРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА» — спеціалізована роздрібна мережа з продажу сирів та молочних продуктів із 11-річним досвідом роботи. У 2024 р. підприємство мало 98 співробітників та 10 торгових точок у Київській агломерації. Незважаючи на зростання доходів у 2024 р. (+69,4%), у 2025 р. підприємство зазнало значних збитків (–8 267,9 тис. грн), що свідчить про наявність системних управлінських проблем.

5. Аналіз існуючої організаційної структури показав, що підприємство використовує лінійно-функціональну структуру з трьома рівнями ієрархії (вищий, середній, операційний), яка сформувалась стихійно в ході зростання компанії. Структурі властиві суттєві диспропорції: критичне перевантаження Заступника директора з комерційних питань (11 прямих підлеглих), недовантаження Заступника директора з операційних питань (2 підрозділи), дублювання функцій між відділами закупівель та маркетингу.

6. Кількісна оцінка ефективності виявила: надмірну централізацію ($K_{ц} = 0,61$ при нормі $0,35–0,50$), критичне перевантаження комерційного заступника ($K_{к} = 1,57–2,20$), дублювання 17% функцій ($K_{д} = 0,17$), задовільний рівень надійності ($K_{над} = 0,83$). Виявлені проблеми потребують цілеспрямованої реорганізації структури управління.

7. Розроблено комплекс із п'яти взаємопов'язаних заходів удосконалення організаційної структури: перерозподіл зон відповідальності між заступниками директора; введення посади категорійного менеджера; делегування повноважень завідувачам торговими точками; запровадження посади менеджера з розвитку мережі; оптимізація системи звітності та комунікацій. Реалізація заходів розрахована на 4–6 місяців.

8. Прогнозна оцінка свідчить про можливість досягнення значного поліпшення показників: зниження коефіцієнта централізації до $0,40–0,45$; зниження навантаження на комерційного заступника до $K_{к} = 0,86–1,20$; скорочення дублювання функцій до $K_{д} = 0,05–0,08$; підвищення надійності

структури до $K_{над} = 0,90-0,93$. Запропоновані зміни мінімізують ризики перехідного періоду та забезпечують безперервність операційної діяльності підприємства.

Таким чином, мета кваліфікаційної роботи досягнута, поставлені завдання виконані. Розроблені рекомендації мають практичну значущість і можуть бути використані керівництвом ТОВ «СИРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА» для підвищення ефективності управлінських процесів, а також адаптовані для інших підприємств спеціалізованої роздрібної торгівлі.

РЕЗЮМЕ

Шечкова С. А. «Удосконалення організаційної структури управління підприємством»(на прикладі ТОВ «СИРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА»)

Мета дослідження полягає у розробці теоретично обґрунтованих та практично орієнтованих заходів і пропозицій щодо вдосконалення організаційної структури управління підприємством на прикладі ТОВ «СИРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА».

У першому розділі систематизовано теоретичні засади організаційної структури управління підприємством. Встановлено, що ОСУ є цілісною ієрархічною системою впорядкованих підрозділів і рівнів управління, що організовує взаємодію між ними задля ефективного функціонування організації. Досліджено понад десять типів організаційних структур (ієрархічна, функціональна, лінійна, лінійно-функціональна, дивізійна, матрична, командна, мережева, процесно-орієнтована, кругова) та виявлено специфіку застосування кожного з них. Систематизовано вісім фундаментальних принципів побудови ОСУ і чотири послідовні етапи організаційного проектування. Розглянуто підходи до оцінки ефективності організаційної структури — цільовий, системний, вибірковий і часовий, — а також систему кількісних показників оцінки.

У другому розділі проведено комплексний аналіз господарської діяльності та організаційної структури управління ТОВ «СИРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА» — спеціалізованої мережі з продажу сирів та молочних продуктів, яка включає 10 торгових точок у Київській агломерації та нараховує 98 співробітників. Встановлено, що підприємство застосовує лінійно-функціональну організаційну структуру з трьома рівнями ієрархії. Результати кількісної оцінки виявили суттєві диспропорції: надмірна централізація управління ($K_c = 0,61$ при нормі $0,35-0,50$), критичне перевантаження Заступника директора з комерційних питань ($K_k = 1,57-2,20$

при нормі 1,0), дублювання 17% функцій між відділами закупівель і маркетингу ($K_d = 0,17$). Задовільним залишається коефіцієнт надійності ($K_{над} = 0,83$). Збитки підприємства у 2025 р. склали 8 267,9 тис. грн, що свідчить про наявність системних управлінських проблем.

У третьому розділі розроблено та обґрунтовано комплекс із п'яти взаємопов'язаних заходів удосконалення організаційної структури управління: (1) перерозподіл зон відповідальності між заступниками директора для вирівнювання управлінського навантаження; (2) введення посади категорійного менеджера для ліквідації дублювання функцій між відділами закупівель та маркетингу; (3) делегування розширених повноважень завідувачам торговими точками з одночасним запровадженням треступеневої системи контролю; (4) введення посади менеджера з розвитку мережі та стандартизація процесу відкриття нових магазинів; (5) запровадження єдиної системи стандартизованої управлінської звітності та KPI-дашборду. Обґрунтовано модель фінансового забезпечення нових посад шляхом реінвестиції коштів, вивільнених за рахунок закриття збиткових торгових точок.

Практична значущість роботи полягає у тому, що реалізація запропонованого комплексу заходів дозволить знизити коефіцієнт централізації до 0,40–0,45, зменшити перевантаження комерційного заступника до нормативного рівня ($K_k = 0,86–1,20$), скоротити дублювання функцій вдвічі ($K_d = 0,05–0,08$) та підвищити надійність структури до $K_{над} = 0,90–0,93$. Реорганізація розрахована на 4–6 місяців і може бути здійснена без зупинки операційної діяльності підприємства.

Ключові слова: організаційна структура управління, лінійно-функціональна структура, організаційне проектування, ефективність управління, централізація, делегування повноважень, категорійний менеджмент, роздрібна торгівля.

RESUME

Shechkova S. A. «Improving the Organizational Management Structure of an Enterprise»(case study: Syrne Korolivstvo Ukraina LLC)

The objective of the research is to develop theoretically grounded and practically oriented measures and proposals for improving the organizational management structure of an enterprise, using Syrne Korolivstvo Ukraina LLC as a case study.

The first chapter systematizes the theoretical foundations of organizational management structure (OMS). It establishes that OMS is an integrated hierarchical system of ordered units and management levels that organizes their interaction for effective organizational functioning. More than ten types of organizational structures are examined (hierarchical, functional, linear, linear-functional, divisional, matrix, team-based, network, process-oriented, and circular), and the specifics of applying each are identified. Eight fundamental principles for building an OMS and four sequential stages of organizational design are systematized. Four approaches to evaluating OMS effectiveness are reviewed — goal-based, systems, selective, and temporal — together with a system of quantitative performance indicators.

The second chapter presents a comprehensive analysis of the business activities and organizational management structure of Syrne Korolivstvo Ukraina LLC, a specialized cheese and dairy retail chain comprising 10 outlets in the Kyiv agglomeration with 98 employees. The company was found to operate a linear-functional organizational structure with three hierarchical levels. Quantitative assessment revealed significant imbalances: excessive centralization ($K_c = 0.61$ against the norm of 0.35–0.50), critical overloading of the Deputy Director for Commercial Affairs ($K_k = 1.57$ –2.20 against the norm of 1.0), and 17% function duplication between the procurement and marketing departments ($K_d = 0.17$). The

reliability coefficient remains satisfactory ($K_r = 0.83$). The enterprise recorded a net loss of UAH 8,267.9 thousand in 2025, indicating systemic management problems.

The third chapter develops and justifies a set of five interrelated measures to improve the organizational management structure: (1) redistribution of responsibilities between deputy directors to equalize managerial workloads; (2) introduction of a category manager position to eliminate function duplication between procurement and marketing; (3) delegation of expanded powers to store managers alongside a three-level control system; (4) establishment of a network development manager position and standardization of the new store opening process; (5) implementation of a unified standardized management reporting system and KPI dashboard for all management levels. A financial model is proposed for self-funding the new positions through reinvestment of resources freed by closing unprofitable retail outlets.

The practical value of the findings lies in the fact that implementing the proposed set of measures is projected to reduce the centralization coefficient to 0.40–0.45, bring the workload of the commercial deputy to an acceptable level ($K_k = 0.86–1.20$), halve function duplication ($K_d = 0.05–0.08$), and raise structural reliability to $K_r = 0.90–0.93$. The reorganization is planned to take 4–6 months and can be carried out without interrupting the company's operational activities.

Keywords: organizational management structure, linear-functional structure, organizational design, management efficiency, centralization, delegation of authority, category management, retail trade.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабич, Т. О. (2020). *Теорія організаційних структур управління підприємством*. Київ: «Центр навчальної літератури».
2. Балабанова, Л. В., & Сардак, О. В. (2021). *Управління персоналом*. ЦУЛ.
3. Виноградський, М. Д., & Беляєва, С. В. (2019). *Менеджмент в організації*. Кондор.
4. Гавкалова, Н. Л. (2020). *Менеджмент персоналу*. ХНЕУ.
5. Господарський кодекс України № 436-IV. (2003). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
6. Дикань, Н. В., & Борисенко, І. І. (2019). *Менеджмент*. Знання.
7. Завадський, Й. С. (2020). *Менеджмент* (3-тє вид.). Дакор.
8. Кузьмін, О. Є., & Мельник, О. Г. (2021). *Основи менеджменту*. Видавництво «Львівська політехніка».
9. Мартиненко, М. М. (2020). *Основи менеджменту*. Каравела.
10. Мескон, М., Альберт, М., & Хедоурі Ф. (2019). *Основи менеджменту : пер. з англ.* Київ: Вільямс.
11. Мільнер, Б. З. (2020). *Теорія організації*. ЦУЛ.
12. Мостенська, Т. Л., Новак, В. О., & Луцький, М. Г. (2020). *Менеджмент*. Кондор.
13. Немцов, В. Д., & Довгань, Л. Є. (2019). *Стратегічний менеджмент*. ЕксОб.
14. Осовська, Г. В., & Осовський, О. А. (2021). *Менеджмент організації*. Кондор.
15. Покропивний, С. Ф. (2020). *Економіка підприємства*. КНЕУ.
16. Стадник, В. В., & Йохна, М. А. (2021). *Менеджмент*. Академвидав.
17. ТОВ «СИРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА». (б. д.). Офіційний сайт. <https://syrne-korolivstvo.com.ua/>
18. Файоль А. (2019). *Загальне і промислове управління : пер. з фр.*

Контролінг,

19. Хміль, Ф. І. (2020). *Основи менеджменту* (2-ге вид., випр. та доп.).

Академвидав.

20. Чандлер, А. (2019). *Стратегія і структура* (пер. з англ.). Парадигма.

21. Шегда, А. В. (2020). *Менеджмент*. Знання.

22. Daft, R. L. (2021). *Organization theory and design* (13th ed.). Cengage Learning.

23. Mintzberg, H. (2019). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Prentice-Hall.

24. Robbins, S. P., & Coulter, M. (2020). *Management* (15th ed.). Pearson.

25. Simon, H. A. (2019). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations* (4th ed.). Free Press.