

Центральноукраїнський національний технічний університет
(повне найменування закладу вищої освіти)

Економічний факультет
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущена до захисту»
Зав. кафедри ЕМКД
канд. екон. наук., доцент

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК

«_____» _____ грудня _____ 2025 р.
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№ _____ від «_____» грудня 2025 р.)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на другому (магістерському) рівні вищої освіти
на тему:
**«Шляхи удосконалення організаційної структури менеджменту
сучасного підприємства»**

Виконав: здобувач вищої освіти
на другому (магістерському) рівні
ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»
спеціальності 073 «Менеджмент»
група МЕ-24М

_____ Ткаченко Сергій Сергійович

«_____» _____ грудня _____ 2025 р.

Керівник канд. екон. наук., доцент

_____ Ілона Олександрівна Андрощук

«_____» _____ грудня _____ 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ КАТЕГОРІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ МЕНЕДЖМЕНТУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Ключові підходи до вивчення поняття «організаційна структура управління»	7
1.2. Організація менеджменту та типи організаційних структур	22
1.3. Методологія проєктування організаційних структур управління: етапи, інструменти та оцінка результативності	37
Розділ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ШТОРМ-НЕТ»	54
2.1. Структурно-функціональна характеристика діяльності ТОВ «Шторм-нет»	54
2.2. Комплексна оцінка ефективності господарської діяльності ТОВ «Шторм-нет»	61
2.3. Аналіз ефективності діючої організаційної структури ТОВ «Шторм-нет»	76
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ МЕНЕДЖМЕНТУ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	81
3.1. Комплекс пропозицій щодо вдосконалення організаційної структури управління ТОВ «Шторм-нет»	81
3.2. Рекомендації з удосконалення організаційної структури управління	94
ВИСНОВКИ	111
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	114
ДОДАТКИ	118

ВСТУП

Підвищення ефективності функціонування підприємства значною мірою обумовлюється рівнем організованості управлінської системи, яка, у свою чергу, формується на основі структурної побудови організації та узгодженої взаємодії всіх її складових у межах досягнення стратегічних цілей. Актуальність модернізації управлінської системи на сучасному етапі зумовлена низкою чинників, зокрема необхідністю оптимізації чисельного складу управлінського персоналу, удосконалення функціонального розподілу обов'язків, впровадження автоматизованих систем управління, а також розробки і впровадження більш ефективних механізмів прийняття управлінських рішень.

Організаційна структура виступає як інструмент реалізації цілей організації, які розподіляються між окремими підрозділами. Взаємозв'язки між ними забезпечують узгодженість дій і сприяють досягненню запланованих результатів. Тісна інтеграція структури з базовими елементами управління, такими як мета, функції, процеси, механізми взаємодії, персонал і система повноважень, свідчить про її визначальну роль у забезпеченні ефективності організаційного функціонування.

Формування організаційної структури передбачає створення умов для координації та контролю діяльності працівників і підрозділів. Різноманіття типів організаційних структур дозволяє підприємствам обирати ті моделі, які найбільшою мірою відповідають їх специфіці, стратегічним орієнтирам та ресурсним можливостям. У цьому контексті структура визначає систему відповідальності, канали звітності, принципи групування персоналу за функціональними або процесними ознаками. Окрім цього, організаційна структура має передбачати ефективні механізми внутрішньої комунікації та координації, що забезпечують цілісність і злагодженість управлінської системи в цілому.

Проблематиці розвитку телекомунікаційного ринку, функціонуванню його суб'єктів та особливостям трансформації галузі в умовах цифровізації присвячено праці низки вітчизняних дослідників. Зокрема, різні аспекти становлення та функціонування підприємств телекомунікаційного сектору, регулювання ринку та формування конкурентного середовища висвітлені у наукових доробках Андрощук Г., Бурбело Н., Гавриш О., Галана Л., Литовченко І., Дем'янчук М., Дунської А., Суслікова Л. та інших авторів. Водночас, попри значний масив напрацювань, питання організаційної структури управління телекомунікаційних підприємств і подальшого вдосконалення їх структур у контексті цифрової трансформації залишаються актуальними, що зумовлено як динамічністю зовнішнього середовища, так і ускладненням внутрішніх бізнес-процесів, що потребують удосконалення системи менеджменту.

Мета написання кваліфікаційної роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному визначенні шляхів удосконалення організаційної структури управління сучасного підприємства на прикладі ТОВ «Шторм-нет» з урахуванням вимог цифрової економіки та підвищення ефективності системи менеджменту.

У межах досягнення поставленої мети було визначено за необхідне з'ясувати такі аспекти:

- розкрити теоретичні підходи до визначення сутності, ролі та функцій організаційної структури управління;
- проаналізувати сучасні типи організаційних структур менеджменту та їх відповідність умовам цифровізації;
- дослідити господарську діяльність ТОВ «Шторм-нет» та оцінити ефективність функціонування його діючої організаційної структури;
- обґрунтувати пропозиції щодо вдосконалення структури управління підприємством.

Об'єктом дослідження є організаційна структура управління підприємством. Предметом - теоретичні, методичні та практичні засади

формування й удосконалення організаційної структури менеджменту сучасного підприємства в умовах цифрової трансформації.

У кваліфікаційній роботі застосовувалися такі методи дослідження як: аналіз і синтез для опрацювання теоретичних підходів; абстрактно-логічний метод для формулювання висновків; економічний та порівняльний аналіз для оцінки стану господарської діяльності ТОВ «Шторм-нет»; графічний метод для візуалізації результатів; метод структурно-функціонального аналізу для дослідження організаційної структури підприємства; системний підхід для розробки рекомендацій щодо вдосконалення структури управління.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у комплексному обґрунтуванні напрямів удосконалення організаційної структури управління ТОВ «Шторм-нет», що враховують специфіку його діяльності, особливості телекомунікаційного ринку та тенденції цифрової трансформації, а також у поглибленні методичного підходу до оцінювання ефективності управлінських структур на підприємствах галузі.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені пропозиції можуть бути використані ТОВ «Шторм-нет» для оптимізації системи менеджменту, підвищення ефективності взаємодії структурних підрозділів та удосконалення процесів прийняття управлінських рішень.

Запропоновані рекомендації також можуть бути адаптовані іншими підприємствами телекомунікаційної сфери під час модернізації власних систем управління.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ КАТЕГОРІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ МЕНЕДЖМЕНТУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Ключові підходи до вивчення поняття «організаційна структура управління»

Організаційна структура підприємства є ключовим елементом його системи менеджменту, оскільки саме вона визначає форму та внутрішню будову суб'єкта управління, логіку його функціонування, а також характер взаємозв'язків між окремими елементами.

Під організаційною структурою доцільно розуміти впорядковану сукупність ланок, рівнів, посад та підрозділів між якими встановлено певний розподіл повноважень, відповідальності, прав і функцій. Така структура відображає, яким чином організовано процес ухвалення управлінських рішень, як циркулює інформація, хто є ініціатором, виконавцем і контролером тих чи інших управлінських дій. Важливою характеристикою організаційної структури є її здатність забезпечувати цілісність, узгодженість і безперервність реалізації основних функцій управління: планування, організації, мотивації, контролю, координації та регулювання.

Завдяки наявності структурованої системи управління підприємство отримує можливість підтримувати стійкість і відносну стабільність своєї діяльності навіть за умов істотних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Організаційна структура виконує своєрідну роль «каркаса» управлінської системи, який забезпечує певний порядок, передбачуваність і дисципліну в реалізації управлінських процесів, задаючи логіку підпорядкованості та взаємодії між рівнями управління, визначає конфігурацію вертикальних і горизонтальних зв'язків, формує формальні канали комунікації. Саме завдяки цьому вдається зберігати функціональну цілісність підприємства, не допустити дублювання функцій, зменшити

ймовірність управлінських помилок і підвищити оперативність реагування на зміни кон'юнктури.

Організаційна структура підприємства відображає реальні виробничі, економічні та соціальні відносини, що об'єктивно складаються в межах виробничо-господарської системи. У більшості випадків такі системи мають виразно ієрархічну будову, у якій функції, обов'язки, права та відповідальність управлінського персоналу розподілені по вертикалі: від вищого керівництва до лінійних менеджерів та виконавців. Ієрархічний характер структури зумовлює послідовність проходження управлінських рішень «згори донизу» та зворотного інформаційного потоку «знизу догори». Водночас сучасні підприємства, особливо в умовах цифровізації та прискорення інформаційних потоків, усе частіше поєднують класичну ієрархію з елементами децентралізації, мережевими чи проєктними формами організації, що вимагає перегляду традиційних підходів до побудови управлінських структур. Разом із тим слід підкреслити, що сфера управління поки що не має остаточно усталеного та загальновизнаного термінологічного апарату, який би дозволяв однозначно трактувати поняття «організаційна структура» або «структура управління підприємством». Різноманіття наявних визначень пов'язане, з одного боку, з високим ступенем абстрактності таких базових категорій, як «система», «структура», «організація», а з іншого з методологічними труднощами у чіткому розмежуванні об'єкта управління (виробничо-господарської системи) та власне управлінської системи як сукупності органів і механізмів впливу. У наукових працях організаційна структура розглядається то як статичний «скелет» підприємства, то як динамічний механізм координації взаємодії підрозділів, то як інструмент реалізації стратегії, що зумовлює появу різних класифікацій, типологій та авторських підходів до її опису.

Поняття «структура управління організацією» або «організаційна структура управління» є одним із ключових у сучасній теорії та практиці менеджменту. Воно тісно пов'язане із місією й цілями підприємства,

системою функцій, логікою управлінських процесів, стилем керівництва та розподілом владних і функціональних повноважень між керівниками різних рівнів. Саме в межах організаційної структури здійснюється повний цикл управлінського процесу: збір та обробка інформації, її передача відповідальним особам, формування варіантів управлінських рішень, їх узгодження, затвердження та реалізація, а також подальший контроль за результатами і коригування дій. У цьому процесі беруть участь менеджери різних рівнів, функціональних спеціалізацій і посад, які взаємодіють між собою відповідно до встановлених ліній підпорядкованості, регламентів та процедур.

Таким чином, організаційну структуру доцільно уявляти як базовий каркас управлінської системи підприємства, спеціально сконструйований для забезпечення своєчасного, узгодженого та якісного виконання всіх управлінських процесів. Вона не лише фіксує формальний розподіл повноважень і відповідальності, а й істотно впливає на ефективність комунікацій, швидкість реакції на зміни, інноваційний потенціал організації та рівень залученості персоналу до реалізації стратегічних цілей. Саме тому керівники підприємств приділяють значну увагу принципам і методам побудови управлінських структур, обґрунтуванню вибору їх типів (лінійних, функціональних, дивізійних, матричних, проєктних тощо), вивченню закономірностей їх еволюції під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників, а також оцінці їх відповідності стратегії, місії та завданням організації [9].

Враховуючи зазначене, важливого значення набуває аналіз різних підходів науковців до визначення терміна «організаційна структура» та пов'язаних із ним понять. Відмінності у поглядах окремих авторів стосуються, зокрема, ступеня деталізації елементів структури, акцентів на формальних чи неформальних зв'язках, ролі людського фактора, співвідношення централізації й децентралізації, а також розуміння структури як статичної або динамічної категорії. Узагальнення цих підходів і порівняльна характеристика трактувань, наведених різними науковцями,

представлені в таблиці 1.1, що дозволяє систематизувати наявні теоретичні підходи та обґрунтувати вибір авторської позиції щодо сутності організаційної структури управління підприємством.

Таблиця 1.1 – Підходи до трактування категорії «організаційна структура управління»

Автор	Трактування
Організаційна структура управління як сукупність складових, спрямованих на досягнення визначених цілей	
Т.А. Акімова	Систематизована сукупність взаємозалежних і стабільно взаємодіючих компонентів, що забезпечують функціонування і розвиток організації як єдиного цілого.
І. Борисенко Н. Дикань,	Структура, взаємодія та ієрархія організаційних підрозділів управлінського апарату, що відповідають за виконання різних управлінських функцій у межах організації.
В. Золотов, Н. Федорова	Організована система взаємопов'язаних і взаємозалежних компонентів управління, яка включає склад, взаємне розташування та рівень стабільності взаємовідносин, що сприяє ефективному функціонуванню та розвитку системи як єдиного цілого.
К. Козлова	Соціальна структура, що складається з взаємопов'язаних і взаємозалежних самостійних управлінських підрозділів та окремих посад, які реалізують управлінські функції за допомогою інформаційно-комунікаційних зв'язків і економічних стимулів, з метою досягнення визначених цілей.
Н. Мартиненко	Соціальна структура, що складається з взаємопов'язаних і взаємозалежних самостійних управлінських підрозділів та окремих посад, які реалізують управлінські функції за допомогою інформаційно-комунікаційних зв'язків і економічних стимулів, з метою досягнення визначених цілей.
Б. Мільнер	Динамічний формально-неформальний розподіл завдань, повноважень і відповідальності
Організаційна структура управління як соціальний об'єкт	
М. Мескон, Ф. Хедоурі, М. Альберт	Оптимальна структура – це така, яка забезпечує організації можливість ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, раціонально розподіляти та спрямовувати зусилля співробітників, що дозволяє задовольняти потреби клієнтів і досягати поставлених цілей з максимальною результативністю
А. Райченко	Процес виконання певної практичної діяльності, що зазвичай реалізується в межах конкретної організації, яка функціонує як соціальна система.
Організаційна структура управління як спосіб взаємозв'язку та координації елементів системи управління	
В. Веснін	Структурована система взаємозалежних підрозділів, сформованих у результаті розподілу праці
Н. Дикань, І. Борисенко	Поняття менеджменту, яке характеризує організаційну сторону управлінських зв'язків і представляє собою поєднання рівнів та елементів управління разом із їх взаємодією
Л. Дідковська	Складові механізми господарювання, яка відображає виробничо-економічні процеси та відповідає напрямку розвитку підприємства
О. Кузьмін, О. Мельник	Структурована система підрозділів, що утворюють управлінські рівні, встановлюють їх взаємозв'язки та забезпечують ефективне керування організацією
Л. Скібіцька, О. Скібіцький	Тип системи управління, що встановлює склад, взаємодію та ієрархію її елементів

Джерело: складено автором на основі [1;5;9]

Підсумовуючи результати узагальнення підходів, наведених у табл. 1.1, можна констатувати, що переважна більшість дослідників трактує організаційну структуру управління підприємством як упорядковану сукупність підрозділів, ланок та служб, які забезпечують реалізацію функцій управління та цілеспрямоване керування організацією. Водночас помітна

група науковців акцентує увагу не стільки на переліку структурних одиниць, скільки на формі та характері взаємодії між елементами системи управління, розглядаючи організаційну структуру як спосіб упорядкування зв'язків, повноважень і відповідальності між ними. Таким чином, організаційна структура управління виступає водночас і «каркасом» побудови апарату управління, і «схемою» функціональної взаємодії його елементів.

Кожне підприємство формує таку організаційну структуру виробництва й управління, яка найбільшою мірою відповідає його стратегічним цілям, масштабам діяльності, ресурсному потенціалу та умовам зовнішнього середовища. Індивідуальність організаційної побудови зумовлюється низкою чинників: особливостями експлуатації основних засобів та технологічного обладнання; рівнем професійної підготовки, кваліфікації та управлінських компетентностей персоналу; особистісними характеристиками керівників; сформованою системою взаємин «керівник – підлеглий» та горизонтальними взаємовідносинами між співробітниками одного ієрархічного рівня. Не менш важливими є такі параметри, як історія становлення організації, її корпоративна культура, прийняті управлінські традиції, домінуючі технологічні принципи, структура власності, ступінь інноваційності та стабільність кадрового складу.

Для забезпечення гармонійної взаємодії зазначених компонентів необхідною є інтегрована, адаптивна й водночас достатньо гнучка структура управління, здатна трансформуватися під впливом змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. У цьому контексті індивідуальність організаційної структури досягається, як правило, шляхом модифікації вже відомих типів побудови апарату управління: лінійних, функціональних, лінійно-функціональних, штабних, дивізійних, матричних, проєктно-орієнтованих, через доповнення або вилучення окремих структурних підрозділів, уточнення підпорядкованості, зміну конфігурації вертикальних і горизонтальних зв'язків, перерозподіл повноважень і відповідальності між керівниками різних рівнів [6]. У результаті формується специфічна

комбінація структурних елементів, що відображає особливості бізнес-моделі, стратегічних пріоритетів та організаційної культури конкретного підприємства.

З наукових позицій структура управління може бути визначена як організована система взаємопов'язаних компонентів, що забезпечують узгоджене функціонування, ефективну поточну діяльність і довгостроковий розвиток організації як цілісного соціально-економічного механізму.

Організаційна структура управління виступає формою розподілу управлінської праці та координації управлінських завдань, у межах якої здійснюється управлінський процес відповідно до визначених функцій, цілей і стратегій, яка фіксує оптимальний, з погляду конкретного етапу розвитку підприємства, розподіл обов'язків, прав і відповідальності, а також визначає порядок і форми взаємодії між підрозділами та окремими працівниками, які залучені до процесу прийняття й реалізації управлінських рішень.

До основних складових структури управління належать: елементи, взаємозв'язки, рівні (ступені ієрархії) та повноваження.

Елементами організаційної структури можуть виступати як окремі індивідуальні суб'єкти управлінської діяльності (керівники різних рівнів, фахівці, службовці), так і групові структурні одиниці, зокрема: служби, відділи, сектори, департаменти, проєктні команди, комісії тощо. Кожен елемент виконує певні функціональні завдання, має визначене місце в ієрархії, встановлені компетенції та зону відповідальності.

У межах спеціалізації елементів організаційної структури управління (ОСУ) традиційно виокремлюють два основні напрями:

1. за складом структурних підрозділів, коли визначаються ланки управління, відповідальні за окремі функціональні сфери діяльності підприємства: маркетинг і збут, виробничий менеджмент, науково-технічний розвиток, фінанси й облік, логістику, управління якістю, інформаційні технології тощо;

2. за характером управлінських функцій, коли формується групування підрозділів відповідно до ключових функцій менеджменту: стратегічне й оперативне планування, організація виробничо-господарських процесів, управління людськими ресурсами, мотивація персоналу, координація, контроль і регулювання.

Таке двовимірне групування забезпечує можливість комплексного розподілу завдань, уникнення дублювання функцій і підвищення прозорості управлінських процесів.

Взаємозв'язки між компонентами структури управління реалізуються через систему горизонтальних та вертикальних зв'язків, які формують «канали» руху інформації, розпоряджень, зворотного зв'язку, а також координують спільну діяльність підрозділів.

Горизонтальні зв'язки, що встановлюються між елементами одного ієрархічного рівня, слугують, насамперед, для узгодження дій, спільного розв'язання проблем, реалізації міжфункціональних проєктів і забезпечення координації в межах одного рівня управління.

Вертикальні зв'язки, навпаки, відображають підпорядкованість, маршрути руху управлінських рішень «згори донизу» та інформації про результати їх виконання - «знизу догори». Саме вертикальні зв'язки є визначальними для ієрархічних систем управління, у яких на кожному рівні формуються, деталізуються та реалізуються специфічні цілі, що інтегруються у загальну систему стратегічних і тактичних завдань організації [17].

За кількістю рівнів виділяють різні типи ієрархічних побудов. У дворівневій структурі розрізняють верхню управлінську ланку, що відповідає за загальне керівництво, формування стратегії, визначення політики й ключових напрямів розвитку та нижню ланку, де менеджери безпосередньо спрямовують і координують діяльність виконавчого персоналу. У випадку, коли організаційна структура включає три та більше рівнів, формується середня ланка управління, яка виконує роль посередника між стратегічним

керівництвом і оперативними підрозділами. Середній рівень може бути диференційований на кілька підрівнів залежно від розміру підприємства, складності технологічних процесів і територіальної розгалуженості його діяльності [17]. Наявність або відсутність середньої ланки істотно впливає на швидкість прийняття рішень, ступінь централізації влади та рівень гнучкості організації.

У структурі управління організацією традиційно виокремлюють два ключові види зв'язків: лінійні та функціональні.

Лінійні зв'язки характеризують відносини прямого адміністративного підпорядкування та визначають маршрути прийняття й виконання управлінських рішень, а також канали офіційного інформаційного обміну між лінійними керівниками та підлеглими.

Лінійні керівники відповідають за загальну діяльність структурних підрозділів, узгодження різних видів робіт і досягнення встановлених показників результативності.

Функціональні зв'язки, у свою чергу, відображають взаємодію, пов'язану з виконанням окремих управлінських функцій (планування, аналіз, нормування, облік, контроль тощо) і, як правило, реалізуються між спеціалізованими службами та підрозділами, які надають методичну, консультаційну або інформаційну підтримку лінійним ланкам.

У межах аналізу організаційної структури важливе значення мають поняття лінійних, штабних і функціональних повноважень.

Лінійні повноваження передбачають право приймати обов'язкові до виконання рішення щодо діяльності підрозділів, визначати пріоритети, затверджувати плани й віддавати накази, які повинні виконувати всі нижчі за ієрархією працівники.

Штабні повноваження, навпаки, мають здебільшого консультативний характер: відповідні підрозділи здійснюють аналітичну, планово-економічну, юридичну чи іншу експертну підтримку, готують рекомендації та пропозиції,

але не мають формального права видавати обов'язкові розпорядження виконавцям.

Функціональні повноваження, як правило, пов'язані з правом прийняття рішень у межах певної спеціалізованої функції, наприклад, у галузі фінансів, охорони праці, інформаційної безпеки, які є обов'язковими для всіх структурних одиниць у цій сфері.

Між усіма елементами організаційної структури існує складна, динамічна система взаємозв'язків. Будь-які зміни одного з компонентів - кількості рівнів управління, набору функцій, конфігурації зв'язків, розподілу повноважень, чисельності персоналу, неминуче зумовлюють потребу в адекватному коригуванні інших параметрів. Наприклад, у разі ухвалення рішення про створення нового структурного підрозділу, такого як маркетинговий відділ чи служба управління якістю, необхідно розв'язати низку взаємопов'язаних організаційних завдань: чітко окреслити коло функцій і завдань нової ланки; визначити її безпосередню підпорядкованість; сформувати систему інформаційних потоків, зокрема: від кого і яку інформацію підрозділ отримуватиме та кому надаватиме результати своєї діяльності; встановити рівень у ієрархії управління, на якому він функціонуватиме; окреслити обсяг і межі повноважень його працівників; сформувати регламенти взаємодії з іншими структурними одиницями організації. Від якості розв'язання цих питань залежить узгодженість роботи нової ланки з існуючою системою управління.

Збільшення кількості елементів та рівнів в організаційній структурі, з одного боку, дає можливість більш тонко диференціювати функції та спеціалізувати управлінську працю, але, з іншого боку призводить до істотного ускладнення системи зв'язків, зростання обсягів інформаційних потоків та збільшення часу, необхідного для опрацювання й доведення управлінських рішень до виконавців.

У сучасному динамічному бізнес-середовищі надмірна розгалуженість структури може негативно впливати на гнучкість і швидкість реагування

організації на зміни зовнішніх умов, що, у кінцевому підсумку, знижує ефективність менеджменту та конкурентоспроможність підприємства. Тому при формуванні та вдосконаленні організаційної структури важливо дотримуватися балансу між достатнім рівнем спеціалізації та прийнятною «прозорістю» і керованістю системи управління.

На всіх рівнях управління доцільно приділяти особливу увагу науково обґрунтованим принципам, методам і підходам до конструювання організаційних структур, а також раціональному вибору їх базових типів або комбінацій. Різноманітність організаційних форм і моделей зумовлює наявність значної кількості принципів їх формування (системності, цілеспрямованості, гнучкості, економічності, адаптивності, оптимальної централізації та децентралізації, єдності розпорядництва тощо), які доцільно враховувати в процесі проектування й трансформації організаційних структур управління.

Сукупність основних принципів побудови організаційних структур управління відображено на рис. 1.1, що дозволяє узагальнити теоретико-методичні засади формування ефективної системи управління підприємством.

Використання вищезазначених принципів побудови організаційної структури управління об'єктивно передбачає необхідність урахування широкого спектра факторів, які впливають як на первинне формування, так і на подальшу трансформацію системи управління підприємством. Суть не лише у формальних параметрах структури (кількість рівнів, розподіл функцій, ступінь централізації тощо), а й у специфіці самої організації як соціально-економічної системи, її місії, стратегії, розмірі, галузевій належності, технологічному укладі та стадії розвитку. Саме організація з її унікальною конфігурацією ресурсів, компетенцій та цілей виступає базовим чинником, що визначає контури, параметри та логіку побудови організаційної структури. Іншими словами, структура не може бути універсальною або «скопійованою» з іншого суб'єкта господарювання без

суттєвої адаптації: вона повинна відповідати особливостям конкретної організації та завданням, які перед нею стоять.

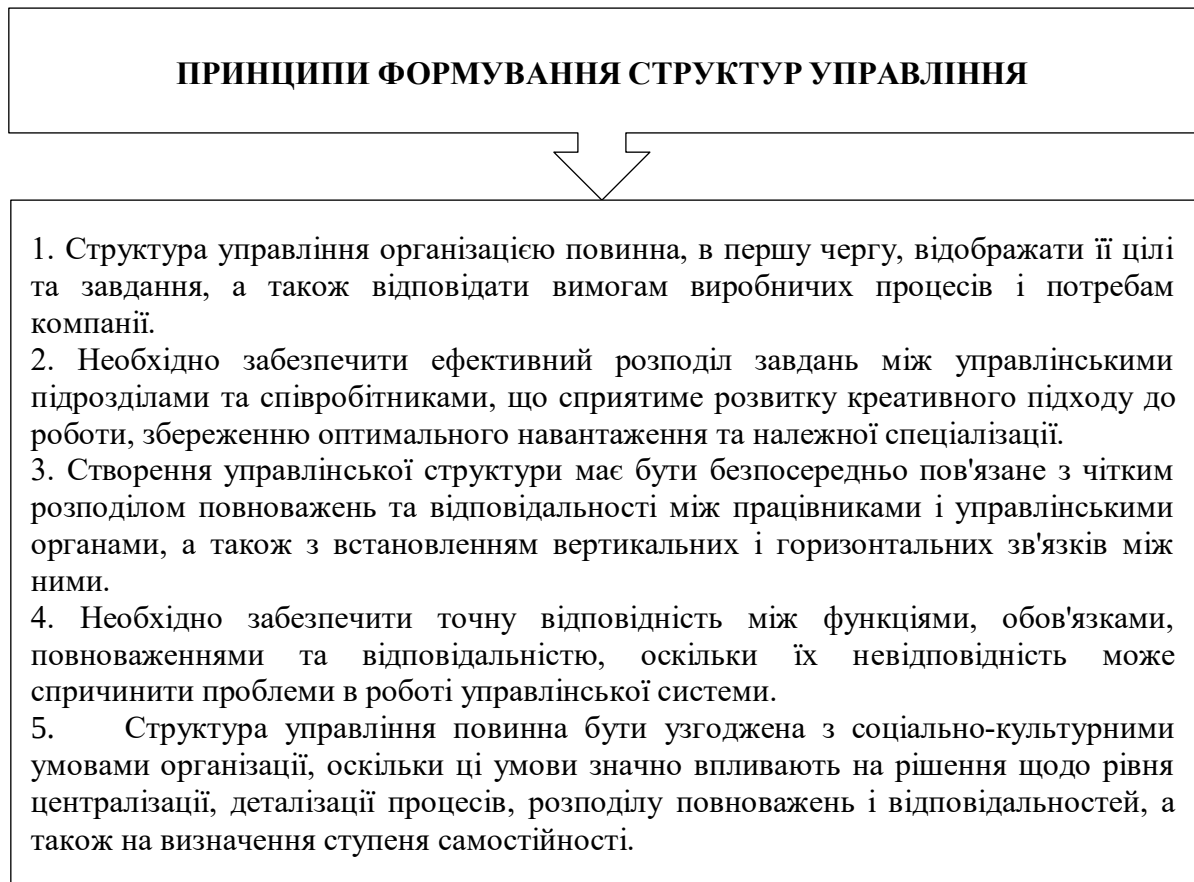


Рисунок 1.1 – Принципи формування організаційних структур управління

Джерело: складено автором на основі [9]

Організації, що функціонують в Україні, істотно відрізняються між собою за низкою ознак: розміром (малі, середні, великі підприємства), формою власності (державні, комунальні, приватні, змішані), галузевою спеціалізацією (промисловість, послуги, телекомунікації, фінансовий сектор тощо), правовим статусом (комерційні та некомерційні структури), рівнем технологічної оснащеності, ступенем інтегрованості у глобальні ринки. Така різноманітність обумовлює необхідність застосування диференційованих підходів до проєктування та вдосконалення управлінських структур. Так, для комерційних підприємств критичним є забезпечення гнучкості, швидкої реакції на ринкові зміни та орієнтація на результативність, тоді як для

некомерційних організацій першочергового значення набуває прозорість, підзвітність і відповідність нормативно-правовим вимогам. Відповідно, у межах однієї й тієї ж галузі можуть співіснувати суттєво відмінні за логікою та конфігурацією організаційні структури управління.

Не менш важливою диференціувальною ознакою виступає масштаб діяльності підприємства.

Структура управління великою компанією, як правило, відзначається складною багаторівневою ієрархією, наявністю численних функціональних, лінійних, дивізійних або матричних підрозділів, розгалуженою системою координаційних та регламентних зв'язків. Для таких організацій постає завдання чіткого розмежування повноважень, запобігання дублюванню функцій, формування ефективних механізмів горизонтальної взаємодії між підрозділами. Натомість для малих підприємств, де більшість управлінських функцій концентрується в руках кількох осіб (здебільшого власника/керівника та бухгалтера), потреба в розробці формалізованої та деталізованої структури є мінімальною. Управлінські відносини в такому випадку часто будуються на особистих комунікаціях, швидкому неформальному обговоренні та оперативних рішеннях. Лише із зростанням організації, розширенням номенклатури послуг або продукції, збільшенням чисельності персоналу та ускладненням бізнес-процесів виникає об'єктивна потреба у розподілі праці й формуванні спеціалізованих функціональних підрозділів, а саме: з управління персоналом, виробництвом, фінансами, інноваціями, маркетингом, для ефективної роботи яких необхідно забезпечити належну координацію, регламентацію та контроль [15].

Важливою методологічною площиною аналізу є взаємозв'язок між структурою управління та етапами життєвого циклу організації. На стадії становлення (start-up) підприємство перебуває в режимі пошуку бізнес-моделі, ринкової ніші, ключових клієнтів, тому управлінські функції здебільшого зосереджені в руках засновника або вузького кола співзасновників. Структура управління має, як правило, неформалізований

характер, рішення ухвалюються централізовано, а комунікації є переважно горизонтальними і неформальними.

На етапі зростання організація збільшує масштаби діяльності, диверсифікує продукти, нарощує персонал, що обумовлює необхідність у розподілі управлінських обов'язків між окремими керівниками напрямів і формалізації внутрішніх процедур. Структура поступово ускладнюється, з'являються нові рівні управління, посилюється потреба в координації та контролі.

На стадії зрілості підприємство досягає відносної стабільності, займає певну позицію на ринку, формує відпрацьовану систему бізнес-процесів. У цей період в управлінській структурі часто проявляється тенденція до децентралізації: частина повноважень передається на нижчі рівні, створюються автономні підрозділи або бізнес-одиниці, орієнтовані на окремі продукти, регіони чи сегменти ринку. Такий перерозподіл повноважень сприяє підвищенню гнучкості та адаптивності, але водночас вимагає впровадження ефективних механізмів стратегічної координації.

На стадії спаду організація стикається зі зниженням попиту, посиленням конкуренції, технологічним відставанням чи іншими кризовими явищами. У цих умовах актуалізується потреба в перегляді організаційної структури: скороченні надлишкових ланок, укрупненні підрозділів, зміні профілів відповідальності, впровадженні антикризових організаційних рішень.

На завершальному етапі життєвого циклу (ліквідація або радикальна реорганізація) можливі два базові сценарії: повна ліквідація організаційної структури разом із припиненням діяльності організації або її глибока трансформація, наприклад, у процесі злиття, поглинання, реструктуризації бізнесу з формуванням принципово нової моделі управління [15]. Таким чином, структура управління не є статичною конструкцією, а постійно еволюціонує у відповідь на зміни стратегічних цілей, ресурсних можливостей та ринкових умов.

Формування та трансформація організаційної структури також істотно залежать від змін в організаційних формах діяльності підприємства та її інтеграційних зв'язків. У випадку, коли підприємство входить до складу асоціації, холдингу, концерну чи іншого корпоративного об'єднання, відбувається перерозподіл управлінських функцій між рівнями «корпоративний центр – дочірні структури». Частина стратегічних, фінансових, інвестиційних або маркетингових рішень може централізуватися на рівні головного підприємства, тоді як оперативні функції залишаються на рівні окремих підприємств, що, у свою чергу, зумовлює необхідність перегляду внутрішньої організаційної структури, створення додаткових координаційних ланок, запровадження нових регламентів звітності та контролю. Якщо ж підприємство формально залишається незалежним, але вступає у тимчасові мережеві об'єднання (консорціуми, стратегічні альянси, кластерні ініціативи) для реалізації спільних проєктів, воно також змушене адаптувати свою структуру управління, посилюючи координаційну функцію, визначаючи відповідальних за взаємодію з партнерами, узгоджуючи внутрішні процедури з управлінськими системами інших учасників мережі. Усі ці процеси відображають зростання ролі мережевих форм організації бізнесу в сучасній економіці.

Окремим чинником, який дедалі сильніше впливає на параметри управлінських структур, є рівень розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та цифрової інфраструктури підприємства. Загалом спостерігається тенденція до децентралізації так званого «електронного інтелекту» - розподілу обчислювальних потужностей, програмних продуктів і доступу до інформації між окремими підрозділами та робочими місцями. Зростання кількості персональних комп'ютерів, впровадження корпоративних інформаційних систем, розширення локальних та хмарних мереж приводять до суттєвих змін у змісті та обсягах роботи менеджерів, особливо на середньому та нижчому рівнях управління. Частина операцій, пов'язаних із координацією роботи підлеглих, передаванням інформації,

обробкою та узагальненням звітних даних, автоматизується або істотно спрощується, що дозволяє скоротити потребу в проміжних управлінських ланках, зменшити кількість ієрархічних рівнів і прискорити проходження інформації організацією [15].

Впровадження інтегрованих інформаційних систем (ERP, CRM, BPM, систем електронного документообігу) дає змогу керівникам вищих рівнів отримувати оперативний доступ до деталізованих даних про діяльність підрозділів, що, з одного боку, розширює їхні можливості щодо контролю, а з іншого боку створює передумови для делегування частини повноважень на нижчі рівні. Водночас формальні «мости» між рівнями управління можуть скорочуватися: зменшується потреба у великій кількості проміжних менеджерів, які раніше виконували функції посередників в інформаційних потоках. Унаслідок цього організаційні структури набувають більш «плоского» вигляду, зменшується кількість рівнів управління, підвищується прозорість та швидкість ухвалення рішень, посилюється роль міжфункціональної взаємодії.

Сучасні підприємства, особливо в умовах цифрової економіки та високої конкуренції, цілеспрямовано працюють над оптимізацією своїх організаційних структур.

Одним із найпоширеніших напрямів такої оптимізації виступає зменшення кількості управлінських рівнів: від традиційних 8-12 до 4-5. Скорочення «надмірної» ієрархії дозволяє зменшити бюрократичні затримки, прискорити комунікацію між вищим керівництвом і виконавцями, підвищити гнучкість реагування на зміни ринку, а також знизити адміністративні витрати. Одночасно з цим відбувається перерозподіл повноважень і відповідальності, посилення ролі командної роботи, міждисциплінарних проєктних груп, мережових форм координації.

У результаті формується новий тип управлінських структур, які поєднують ієрархічну підзвітність із високим рівнем горизонтальної

взаємодії та цифрової підтримки управлінських процесів, що відповідає вимогам сучасного етапу розвитку економіки знань і цифрових технологій.

1.2. Організація менеджменту та типи організаційних структур

У сучасній теорії та практиці менеджменту виокремлюють два базові підходи до організації процесу керівництва: ієрархічний та органічний. Перший ґрунтується на чітко формалізованій системі підпорядкування, регламентації повноважень і відповідальності, жорсткій вертикалі влади та домінуванні формальних правил. Другий орієнтується на гнучкість, децентралізацію, розвиток горизонтальних зв'язків, командну роботу, швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища. Відмінність між зазначеними підходами проявляється як у принципах побудови організаційних структур, так і в способах прийняття управлінських рішень, механізмах комунікації та мотивації персоналу, що, своєю чергою, зумовлює різний потенціал їх застосування залежно від цілей, розмірів, галузевої належності й інноваційності підприємства.

Попри розвиток новітніх концепцій «базових» структур, мережевих організацій, проєктного та кросфункціонального менеджменту, значна частина сучасних підприємств і надалі вибудовують систему управління, спираючись на принципи, сформульовані ще на початку ХХ ст. Саме тоді було закладено підвалини класичної школи управління, яка акцентувала увагу на розподілі праці за окремими функціями, чіткому визначенні посадових обов'язків, регламентуванні повноважень і відповідальності, а також формалізації процедур прийняття управлінських рішень. Протягом тривалого часу більшість організацій створювали офіційні, жорстко регламентовані управлінські структури, які переважно мали ієрархічний характер і будувалися за вертикальним принципом «керівник - підлеглий» із кількома рівнями управління [21]. Такий підхід давав можливість забезпечити контроль, передбачуваність і дисципліну, що було особливо

важливим в умовах масового виробництва та відносно стабільного ринкового середовища.

Суттєвий внесок у теоретичне обґрунтування ієрархічних структур зробив німецький соціолог Макс Вебер, який розробив концепцію раціональної бюрократії як універсальної моделі організаційної побудови. Запропонована ним ієрархічна організаційна структура управління ґрунтується на низці ключових принципів.

По-перше, це чіткий поділ праці, що передбачає закріплення за кожною посадою певного кола завдань і функцій, виконання яких потребує відповідної кваліфікації та спеціальної підготовки.

По-друге, ієрархія управління, за якої кожний нижчий рівень підпорядкований вищому, що забезпечує безперервний ланцюг владних повноважень і відповідальності та дозволяє вибудувати чітку вертикаль координації.

По-третє, формальні правила і норми, які фіксують порядок виконання робіт, процедури прийняття рішень, стандарти інформаційного обміну та поведінки працівників.

По-четверте, безособовий характер виконання обов'язків, що передбачає офіційну, неупереджену, раціональну взаємодію, мінімізацію впливу суб'єктивних симпатій чи антипатій.

Нарешті, по-п'яте, добір персоналу відповідно до кваліфікаційних вимог, коли призначення на посади здійснюється на основі освіти, досвіду та професійної компетентності, а не особистих зв'язків.

У сукупності ці принципи покликані забезпечити об'єктивність та раціональність управлінських рішень, що, за Вебером, є запорукою ефективності й передбачуваності функціонування бюрократичної структури.

Ієрархічні структури можуть мати різні модифікації, однак найбільш поширеною у практиці традиційного менеджменту стала лінійно-функціональна організація управління, яку використовують численні підприємства в різних країнах. В її основі лежить так званий «шаховий»

принцип побудови, коли управлінські функції групуються в окремі підсистеми (маркетинг, фінанси, виробництво, науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР), логістика, управління персоналом тощо).

Для кожної з таких підсистем формується власна ієрархія служб, яка пронизує всю організацію: від найвищого керівництва до безпосередніх виконавців, що дозволяє забезпечити як вертикальну, так і горизонтальну координацію в межах кожної функціональної «шахівниці». Оцінювання результатів діяльності відповідних служб здійснюється за системою показників, що відображають ступінь досягнення поставлених цілей і виконання завдань у межах конкретної функціональної сфери. У такий спосіб створюється відносно стабільна, формалізована структура, зручна для масового тиражування та масштабування в різних бізнес-одинацях.

Однією з найпростіших форм ієрархічної побудови є лінійна організаційна структура управління, у якій між її елементами встановлюються переважно односторонні, вертикальні зв'язки. У подібних організаціях власник, директор або президент виступає центральною фігурою системи управління, а всі працівники за схемою «згори донизу» прямо чи опосередковано підпорядковуються одній посадовій особі. Такі структури, як правило, відзначаються низьким рівнем формалізації та спеціалізації, невеликою кількістю підрозділів і посад, спрощеними процедурами прийняття рішень. Основні повноваження концентруються в руках однієї особи, власника або керівника підприємства, який поєднує стратегічні та оперативні функції, часто особисто контролює ключові процеси, приймає більшість важливих рішень. Подібні прості структури характерні насамперед для малого бізнесу, де власник одночасно виконує роль менеджера і головного організатора діяльності. Їхніми перевагами є гнучкість, швидкість реагування на зміни, невеликі витрати на утримання апарату управління. Однак зі зростанням масштабів підприємства, ускладненням технологічних процесів і розширенням ринків збуту простота такої структури перетворюється на суттєве обмеження: збільшується навантаження на

керівника, виникають ризики інформаційного перевантаження, зростає вірогідність помилок та затримок у прийнятті рішень, що негативно позначається на ефективності управління.

Більш розвинутою формою ієрархічної побудови є функціональна організаційна структура, в якій управлінські функції розподіляються між спеціалізованими підрозділами за принципом професійної диференціації. Кожен підрозділ (відділ маркетингу, фінансовий відділ, відділ постачання, відділ кадрів, виробничо-диспетчерська служба тощо) відповідає за виконання певного набору функцій і, відповідно, формує свій напрям управлінської компетенції. Працівники та керівники лінійних підрозділів при цьому можуть отримувати вказівки не лише від безпосереднього керівника, а й від фахівців функціональних служб, що формує множинність центрів впливу на процеси прийняття рішень. Така структура сприяє високому рівню спеціалізації управлінської праці, даючи змогу підвищити професіоналізм управлінських рішень, скоротити витрати за рахунок зменшення дублювання функцій і технічних засобів, забезпечуючи кращу комунікацію та обмін досвідом між фахівцями однієї сфери діяльності. Разом з тим функціональна структура має й певні обмеження та ризики. Зосередження уваги підрозділів на власних функціональних цілях нерідко призводить до часткової втрати орієнтації на загальні інтереси підприємства, підсилює тенденцію до «локальної оптимізації», коли кожен відділ прагне максимізувати власні результати, не завжди узгоджуючи їх з корпоративною стратегією. Ізоляція між відділами, недостатня поінформованість про завдання та обов'язки працівників інших підрозділів можуть породжувати конфлікти, затримки в узгодженні рішень, труднощі у реалізації міжфункціональних проєктів.

У результаті організація стикається з проблемами координації, інертністю та зниженням швидкості реакції на зміни зовнішнього середовища [20].

Багаторічний досвід використання лінійно-функціональних структур управління показав, що вони є найбільш ефективними в умовах відносної

стабільності, коли управлінський апарат виконує переважно рутинні, регулярно повторювані завдання, а виробничі процеси не зазнають суттєвих технологічних змін. Такі структури ефективно працюють у масовому або великосерійному виробництві, а також у ситуаціях, коли підприємство функціонує в умовах високих постійних витрат і прагне до максимального завантаження потужностей, а сама діяльність мало чутлива до впливу науково-технічного прогресу. У цих випадках переважають завдання підтримки стабільності, регламентованості й чіткої координації дій, що природно відповідає логіці ієрархічної побудови.

Однак у динамічному, конкурентному середовищі, яке характеризується швидкими технологічними змінами, скороченням життєвих циклів продукції, зростанням інноваційної активності та персоналізацією попиту, недоліки лінійно-функціональних структур стають більш очевидними. Серед них можна виокремити: невідповідність між повноваженнями та відповідальністю керівників різних рівнів і підрозділів, що призводить до неузгодженості рішень і конфліктів компетенцій; надмірний обсяг керованості, коли кількість підлеглих та обсяг завдань перевищують реальні можливості керівників, особливо на верхніх рівнях управління; неефективність інформаційних потоків, що проявляється у затримках передачі інформації, її спотворенні або дублюванні; надмірна централізація управління виробництвом, яка обмежує ініціативу на нижчих рівнях, ускладнює впровадження змін і знижує адаптивність; ігнорування специфічних особливостей діяльності окремих підрозділів, що може призвести до прийняття загальних рішень, неадекватних локальним умовам та недостатня розробленість нормативної та регламентуючої бази, без якої функціонування такої складної структури ускладнюється, а ризик помилок і суперечностей зростає.

У відповідь на ці виклики в практиці управління почали активно впроваджуватися модифіковані ієрархічні моделі, які поєднують елементи

централізації та децентралізації, формальних та неформальних механізмів координації.

Однією з таких модифікацій є лінійно-штабна структура управління, яка за низкою характеристик близька до лінійно-функціональної, проте доповнюється більш чітким розподілом управлінської праці між лінійними та штабними службами [1]. У межах цієї структури штабні підрозділи (планово-економічний відділ, юридична служба, служба стратегічного розвитку, аналітичний центр тощо) здійснюють інформаційно-аналітичне, методичне та консультаційне забезпечення, готують проекти рішень, проводять розрахунки, розробляють регламенти й інструкції. Лінійні керівники зосереджуються на координації роботи функціональних і штабних служб, прийнятті ключових управлінських рішень, розподілі ресурсів, контролі виконання завдань і досягненні загальних цілей організації. Такий підхід дозволяє частково розвантажити лінійних керівників від спеціалізованих аналітичних завдань, водночас зберігаючи їхній значний вплив на оперативні й стратегічні рішення.

Ще одним різновидом ієрархічного підходу виступає дивізійна структура управління, яка набула широкого поширення у великих багатoproфільних компаніях та корпораціях. В її основі лежить принцип поділу організації на відносно самостійні виробничі або бізнес-одиниці (дивізії), які відповідають за виконання операційних завдань, досягнення фінансових результатів, реалізацію продукції чи послуг на певних ринках. Дивізії можуть формуватися за різними критеріями – за видом продукції (продуктові дивізії), за групами споживачів (ринкові дивізії), за регіональною ознакою (територіальні дивізії) тощо. Такий підхід дає змогу наблизити управлінські рішення до конкретних ринків, підвищити відповідальність керівників за результати діяльності їхніх підрозділів, врахувати особливості попиту, конкурентного середовища та нормативно-правових умов у кожному сегменті.

Особливістю дивізіональної структури є те, що ключовими фігурами в ієрархії стають менеджери, які очолюють виробничі підрозділи (дивізіони), отримуючи значний обсяг повноважень у сфері оперативного управління, формування асортименту продукції, ціноутворення, маркетингових стратегій, кадрової політики в межах свого підрозділу. Водночас центральна адміністрація (корпоративний центр) зберігає контроль над найважливішими корпоративними функціями - визначенням загальної стратегії розвитку, формуванням інвестиційної політики, координацією науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, розподілом фінансових ресурсів, формуванням єдиних стандартів звітності та управлінського обліку. Таким чином, у дивізіональних структурах досягається компроміс між централізованим стратегічним управлінням і децентралізованим оперативним керівництвом, що дає змогу поєднувати переваги значного масштабу діяльності з гнучкістю менших організаційних одиниць.

Зазвичай вибір конкретного варіанта дивізіональної побудови здійснюється за одним із трьох основних критеріїв, які узагальнено подано на рис. 1.2: продуктова, регіональна або ринкова (за групами споживачів) спеціалізація. Кожен із цих критеріїв має свої переваги та обмеження, що потребує ретельного аналізу з погляду відповідності стратегічним пріоритетам підприємства, його галузевим особливостям, структурі ринку та рівню міжнародної диверсифікації.

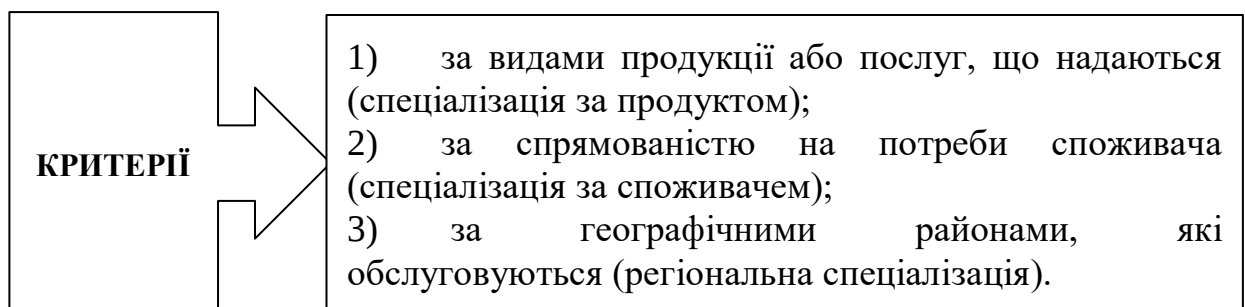


Рисунок 1.2 – Критерії до структуризації організаційної структури управління

Джерело: складено автором на основі [6]

Водночас, поряд із класичними ієрархічними моделями, у сучасних умовах цифровізації, глобалізації та зростання значення знанневоємних видів діяльності все більшої актуальності набувають органічні організаційні структури (мережеві, проєктні, матричні, адхократичні тощо), які характеризуються високим рівнем гнучкості, розвинутими горизонтальними зв'язками, тимчасовістю організаційних форм, широким залученням співробітників до процесу прийняття рішень. Їх детальний аналіз доцільно розглядати окремо, проте вже на цьому етапі доречно стверджувати, що еволюція від традиційних бюрократичних структур до органічних моделей відображає загальну тенденцію переходу від стабільних, предиктивних умов господарювання до динамічного, нестабільного та інноваційно орієнтованого середовища, у якому пошук оптимальної структури управління стає безперервним процесом організаційного навчання та адаптації.

Застосування дивізійної організаційної структури управління суттєво посилило взаємозв'язок між виробничими підрозділами та кінцевими споживачами продукції чи послуг.

У порівнянні з традиційними ієрархічними моделями, де ключові рішення зосереджувалися на рівні центральної адміністрації, дивізійний підхід змістив акцент на рівень окремих бізнес-одиниць, що дало змогу значно оперативніше реагувати на зміни ринкового середовища, коливання попиту, трансформацію споживчих уподобань і посилення конкуренції. Завдяки розширенню оперативної автономії дивізіонів вони почали розглядатися як «центри прибутку», які відповідають не лише за виконання виробничих планів, а й за фінансові результати, ефективність використання ресурсів, інноваційну активність і формування конкурентних переваг. Такий формат функціонування стимулює керівників дивізіонів активно використовувати наявні можливості для підвищення результативності роботи, вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів, диверсифікації продуктового портфеля та розвитку взаємовигідних відносин із клієнтами та партнерами.

Водночас формування дивізіональної структури супроводжується низкою організаційних ускладнень. Зокрема, відбувається збільшення довжини вертикалі управління, тобто посилюється ієрархія, що практично завжди потребує введення додаткових рівнів менеджменту для координації діяльності окремих дивізіонів, виробничих відділень, дочірніх компаній або регіональних філій. Зростання кількості управлінських ланок неминуче призводить до дублювання управлінських функцій на різних рівнях, що зумовлює підвищення витрат на утримання апарату управління, збільшення навантаження на інформаційні потоки, ускладнення процедур узгодження рішень. Як правило, в межах кожного дивізіону управління будується за лінійно-функціональним принципом, коли поряд із генеральним менеджером діють функціональні служби (маркетинг, фінанси, виробництво, логістика тощо), що свідчить про поєднання дивізіонального підходу з класичними ієрархічними моделями, характерними для великих інтегрованих компаній.

Практика використання різних варіантів ієрархічних структур, як у зарубіжних корпораціях, так і на вітчизняних підприємствах, показала, що навіть удосконалені дивізіональні, лінійно-функціональні чи лінійно-штабні моделі не здатні повною мірою розв'язати низку принципових управлінських проблем. Насамперед мова йде про недостатню ефективність координації функціональних підрозділів на горизонтальному рівні, обмежені можливості для реального розширення повноважень і підвищення відповідальності керівників середньої та нижньої ланок, а також про збереження надмірно жорсткого оперативного контролю з боку вищого керівництва, що часто стримує ініціативу, інноваційність та гнучкість організації [2]. У таких умовах виникла потреба у пошуку більш гнучких, адаптивних форм організаційного дизайну, здатних поєднувати переваги координації та контролю з високим рівнем самостійності та відповідальності виконавців.

Відповіддю на зазначені виклики стали структури, які в сучасному менеджменті прийнято позначати як гнучкі, адаптивні або органічні. Їх визначальною ознакою виступає здатність швидко змінювати свою

конфігурацію, трансформувати розподіл ролей, повноважень і відповідальності, пристосовуватися до нових умов господарювання, технологічних зрушень і стратегічних пріоритетів. Такі структури не існують ізольовано від традиційних ієрархічних форм, а, як правило, інтегруються в загальну систему управління, доповнюючи її там, де потрібні підвищена гнучкість, інноваційність і міжфункціональна взаємодія.

Органічною вважається така організаційна структура управління, у якій кожен працівник несе персональну відповідальність за внесок у загальний результат, а сукупний результат діяльності розглядається як інтегрований підсумок роботи всіх учасників команди чи проекту. На відміну від класичних бюрократичних моделей, органічні структури не вимагають жорсткого, детального поділу праці на вузькоспеціалізовані операції; натомість функції та ролі можуть динамічно змінюватися залежно від конкретного завдання, етапу проекту, потреб замовника або ринкової ситуації. Взаємини між учасниками управлінського процесу визначаються передусім характером розв'язуваної проблеми чи задачі, а не формальним місцем працівника в організаційній ієрархії, що створює передумови для розвитку проєктного, командного, міждисциплінарного підходів, у яких пріоритет надається колективному пошуку рішень, обміну знаннями, творчій ініціативі.

Органічні структури зазвичай формуються в межах великих підприємств, корпорацій, галузевих об'єднань або регіональних кластерів тоді, коли необхідно оперативно реалізувати складні програми чи проєкти технічної модернізації, впровадження нових технологій, створення інноваційних продуктів, будівництва масштабних об'єктів інфраструктури, запровадження цифрових платформ, реалізації комплексних регіональних чи галузевих стратегій. Важливою рисою є те, що такі структури часто мають тимчасовий характер: вони створюються для досягнення певних цілей у визначені строки, після чого трансформуються, розширюються, реорганізуються або припиняють існування.

До основних різновидів органічних структур, які отримали широке поширення у світовій та вітчизняній практиці, належать проєктні, матричні, програмно-цільові та бригадні (командні) організаційні форми [1]. Кожна з них має власні особливості конфігурації, механізми координації діяльності та сфери доцільного застосування, але всі вони об'єднані прагненням подолати надмірну жорсткість традиційної ієрархії та посилити адаптивність організації.

Проєктні структури формуються для реалізації завдань, що потребують істотних змін у системі управління, технологічних процесах або організаційній побудові підприємства. Мова йде про модернізацію основних фондів, розробку і впровадження нових продуктів і технологій, будівництво складних інженерних об'єктів, створення інтегрованих інформаційних систем тощо. Управління проєктом включає: чітке визначення цілей та критеріїв їх досягнення; формування структури проєкту (команди, підпроєктів, робочих груп); планування і організацію виконання робіт (календарне, ресурсне, фінансове планування); координацію дій учасників, моніторинг проміжних результатів та коригування планів та завершення проєкту, оцінка результатів і поширення отриманого досвіду.

Однією з найпоширеніших організаційних форм управління проєктами є створення тимчасових проєктних команд, до складу яких входять фахівці різних профілів, у тому числі представники управлінського персоналу. Ефективність такої структури значною мірою залежить від здатності керівника проєкту сформувати цілісну концепцію управління, раціонально розподілити пріоритети і ресурси, вибудувати систему комунікацій, а також оперативно розв'язувати конфлікти, що можуть виникати між учасниками команди. Після завершення проєкту тимчасова структура, як правило, розпускається: частина співробітників переходить до нових проєктів, частина повертається на постійні посади в базових підрозділах, а контрактні працівники припиняють співпрацю. Гнучкість і тимчасовий характер таких структур, з одного боку, є їхньою перевагою, однак з іншого - наявність

кількох паралельних проєктів може спричинити фрагментацію ресурсів, що ускладнює підтримку та розвиток виробничого й науково-технічного потенціалу організації як єдиного цілого [14].

З метою полегшення координації роботи численних проєктів і програм у великих організаціях створюються штаби управління проєктами або впроваджуються матричні структури, які надають додаткові інструменти інтеграції між функціональними та проєктними лініями.

Матрична структура характеризується сітчастою побудовою, що ґрунтується на принципі подвійного підпорядкування виконавців. Працівник одночасно підзвітний керівникові функціонального підрозділу (за професійну діяльність, розвиток компетенцій, дотримання стандартів) і керівникові програми чи проєкту (за виконання конкретних завдань, дотримання термінів і якості результатів). Для координації всіх аспектів реалізації програм призначаються спеціальні керівники програм (проєктів), які відповідають за досягнення визначених цілей у встановлені строки та в межах погоджених ресурсів. Такий підхід дозволяє частково звільнити вищих керівників від вирішення поточних, оперативних питань, перенісши центр ваги на середню та нижню ланки управління, що, у свою чергу, підвищує оперативність ухвалення рішень, посилює персональну відповідальність виконавців і сприяє більш повному використанню професійного потенціалу спеціалістів.

Особливість матричної структури полягає в тому, що керівник програми або проєкту не здійснює безпосереднього адміністративного управління підлеглими спеціалістами у традиційному розумінні; його завдання полягає у визначенні того, що і коли має бути зроблено в межах програми, формуванні пріоритетів, координації взаємодії між різними підрозділами. Натомість лінійні керівники несуть відповідальність за те, ким і яким чином виконуватимуться відповідні роботи, забезпечують ресурсну підтримку, організацію робочих процесів та професійний розвиток персоналу.

Перехід до матричних структур зазвичай охоплює лише частину організації, наприклад, підрозділ, відповідальний за інновації чи стратегічні проєкти, а ступінь успішності такого переходу значною мірою залежить від того, наскільки керівники проєктів володіють необхідними професійними, комунікативними та лідерськими якостями. Практика багатьох організацій засвідчує, що масштабне впровадження матричних структур є ефективним інструментом підвищення гнучкості та інноваційної спроможності, за умови, що воно супроводжується належними змінами в системі управління. В українських реаліях програмно-цільові, проєктні та матричні структури показали найбільш відчутні результати тоді, коли поряд із запровадженням нових організаційних форм здійснювалася трансформація економічних відносин між підрозділами, удосконалювалися механізми розподілу ресурсів та винагороди, посилювалася зацікавленість співробітників у досягненні цілей програм і проєктів. Навпаки, гнучкі організаційні структури виявляються малоефективними, якщо не модернізуються системи планування, контролю, бюджетування, не впроваджуються нові підходи до матеріального стимулювання персоналу, не трансформується стиль управління і не підтримується прагнення працівників до самореалізації, професійного зростання та інноваційної активності [15].

Особливо чітко зв'язок між організаційною формою та системою економічних і соціально-психологічних відносин проявляється у бригадних (командних) структурах, які належать до ще одного різновиду органічних моделей. Їх основою виступає бригадна організація праці, що широко застосовується як в Україні, так і в інших країнах, особливо у виробничих, сервісних, логістичних та проєктно-орієнтованих видах діяльності.

Перехід до бригадної структури, як правило, потребує ретельної підготовки, оскільки передбачає поділ персоналу на невеликі групи (бригади) чисельністю орієнтовно 10-15 осіб. Кожна бригада має власного керівника (лідера, майстра, супервайзера), роль якого визначається концепцією командної роботи і включає координацію діяльності членів групи,

стимулювання взаємодопомоги, підтримку індивідуальної відповідальності та взаємозамінності, орієнтацію на потреби споживачів і кінцевий результат. Управління у таких структурах має переважно консультативний, фасилітуючий характер: бригадир не стільки виступає класичним «спостерігачем», скільки координує групове розв'язання завдань, сприяє налагодженню ефективних комунікацій, забезпечує узгодження дій з іншими структурними одиницями.

За таких умов істотно змінюються вимоги до кваліфікації працівників: перевага надається спеціалістам з універсальними, мультидисциплінарними компетенціями, які здатні виконувати різні види робіт, швидко опановувати нові функції, працювати у змінному середовищі. У бригадах персонал, як правило, розширює свої функції, освоюючи кілька спеціальностей або професій, що сприяє підвищенню гнучкості організації, зменшенню залежності від окремих вузьких фахівців і більш повному використанню потенціалу працівників. Важливою перевагою виступає поєднання колективної та індивідуальної відповідальності за якість роботи і кінцевий результат, що знижує потребу в жорсткому зовнішньому контролі та деталізованому обліку кожної операції, оскільки контроль значною мірою інтегрується у сам процес командної взаємодії.

Зміна організаційного типу структури у бік бригадної структури, як правило, супроводжується перекомпонуванням виробничих потужностей: обладнання закріплюється за певною бригадою і розміщується компактно на визначеній виробничій площі, що дозволяє скоротити час на внутрішньоцехові переміщення, зменшити складські запаси сировини, матеріалів і незавершеного виробництва, а також створити сприятливі умови для випробування нових технологій і виробництва нових видів продукції, розроблених фахівцями групи.

Втрати, пов'язані з можливим недозавантаженням частини обладнання, компенсуються зростанням інноваційного потенціалу та гнучкості виробничої системи [14].

Порівняння ієрархічних та органічних структур управління за різними параметрами (ступінь централізації, рівень формалізації, кількість ієрархічних рівнів, характер комунікацій, розподіл повноважень, гнучкість, інноваційність тощо) демонструє принципову відмінність між цими двома підходами.

Органічна структура, на відміну від ієрархічної, є децентралізованою, передбачаючи розширення самостійності підрозділів і команд, зменшення бюрократизації процедур, скорочення кількості вертикальних ланок, посилення горизонтальної інтеграції між співробітниками.

Органічна структура орієнтована на співпрацю, взаємну поінформованість, самодисципліну, розвиток мережових зв'язків і спільне формування рішень. Важливою умовою успіху є формування єдиної системи знань і цінностей, яка забезпечує узгодженість дій різних елементів організації та дає змогу оперативно й ефективно розв'язувати складні організаційні завдання. Слід зазначити, що органічні структури управління загалом перебувають на відносно ранній стадії свого розвитку, і в «чистому» вигляді вони функціонують лише в обмеженій кількості організацій, здебільшого інноваційних, високотехнологічних або творчих. Проте окремі елементи органічних моделей (проектні команди, кросфункціональні групи, гнучкі форми зайнятості, командне прийняття рішень, мережеві формати взаємодії) набули значного поширення, особливо серед підприємств, які прагнуть підвищити адаптивність до швидких змін у зовнішньому середовищі, скоротити час виведення інновацій на ринок, посилити клієнтоорієнтованість і креативність внутрішніх процесів.

Загалом можна стверджувати, що існує широкий спектр організаційних структур, серед яких лінійні, лінійно-функціональні, функціональні, лінійно-штабні, матричні, проектні, дивізіональні, бригадні тощо. Жодна з них не є універсальною чи оптимальною для всіх типів організацій. Конкретне підприємство має обирати таку структуру, яка найповніше відповідає його галузевим особливостям, масштабам і формату діяльності, стадії життєвого

циклу, стратегічним цілям, рівню технологічного розвитку, корпоративній культурі й наявним ресурсам. Важливо, щоб у процесі формування організаційної структури було чітко визначено розподіл відповідальності та повноважень, встановлено прозорі механізми підзвітності, окреслено принципи об'єднання працівників у групи, підрозділи та команди. Окрім того, структура має забезпечувати ефективні канали комунікації та координації, завдяки чому всі елементи організації можуть діяти узгоджено, скоординовано та орієнтовано на досягнення спільних цілей.

У сферах, де ефективність комерційної діяльності, оптимізація використання ресурсів, швидкість реакції на зміни ринку та здатність до інновацій є ключовими детермінантами сталого розвитку, правильний вибір та постійне удосконалення організаційної структури стає одним із визначальних чинників підвищення результативності бізнес-процесів та подальшої рентабельності діяльності.

У цьому контексті перехід від жорстких, надмірно формалізованих моделей до більш гнучких, адаптивних і комбінованих структур можна розглядати як стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності та довгострокової стійкості підприємства.

1.3. Методологія проєктування організаційних структур управління: етапи, інструменти та оцінка результативності

Процес проєктування організаційних систем є складним та поетапним процесом, у межах якого послідовно формуються, уточнюються й обґрунтовуються рішення щодо майбутнього стану об'єкта управління. Традиційно даний процес включає кілька взаємопов'язаних стадій, що логічно переходять одна в одну: передпроєктні дослідження, технічне проєктування та робоче проєктування. Кожен із цих етапів виконує специфічні функції, має власні завдання, набір методів і результатів, але

водночас вони утворюють єдину цілісну систему, в якій рішення, прийняті на ранніх стадіях, визначають зміст і якість подальших робіт.

На першому, передпроектному етапі, здійснюється всебічний аналіз вихідних умов функціонування організації та її зовнішнього середовища. Проводяться прикладні дослідження, спрямовані на виявлення проблем, «вузьких місць», резервів підвищення ефективності, а також на оцінювання наявного організаційного, виробничого, кадрового та інформаційного потенціалу. На цьому етапі опрацьовуються можливі варіанти вирішення поставлених завдань, зіставляються альтернативні концепції майбутніх змін, аналізуються їх переваги та ризики. Здійснюється збір, систематизація та верифікація вихідних даних (виробничих, економічних, технологічних, соціально-психологічних, правових), визначаються цілі й завдання організаційного проекту, окреслюються об'єкти впливу (структурні підрозділи, бізнес-процеси, функціональні напрями діяльності), встановлюються межі та обсяги робіт. Паралельно здійснюються попередні розрахунки потреби в ресурсах: фінансових, матеріально-технічних, інформаційних, кадрових, часових, при цьому оцінюючи доступність та обмеження щодо їх використання.

На основі отриманих результатів формується склад виконавців (проектна команда, консультанти, залучені експерти), розробляється та затверджується технічне завдання, яке є базовим документом, що визначає цілі, вимоги, очікувані результати, критерії ефективності та строки реалізації проекту. На цій самій стадії проводиться попередня експрес-оцінка ефективності проекту: розглядаються орієнтовні економічні, організаційні й соціальні результати, визначається доцільність подальших інвестицій у розробку детального проекту.

Етап технічного проектування спрямований на розробку та обґрунтування цілісної концепції майбутньої організаційної структури. Якщо передпроектні дослідження відповідають переважно на питання «чи доцільно змінювати?» і «в якому напрямі?», то технічне проектування деталізує

відповідь на питання «як саме повинна виглядати нова система?». На цій стадії визначаються остаточні організаційні рішення, які забезпечують чітке розуміння змісту та масштабу запланованих змін. Зокрема, розробляється цільова організаційна структура (нові або модернізовані схеми підпорядкування, розподіл функцій між підрозділами), уточнюються повноваження та відповідальність керівників різних рівнів, формуються регламенти взаємодії між службами, описуються ключові бізнес-процеси й механізми їх координації.

Крім того, на етапі технічного проектування: розробляються варіанти структурних і процесних рішень, наприклад, кілька альтернативних конфігурацій організаційної структури; здійснюється їх порівняльний аналіз за критеріями ефективності, гнучкості, вартості впровадження, відповідності стратегії підприємства; формується базова модель управління (система планування, мотивації, контролю, інформаційні потоки, звітність); проводиться оцінка ризиків впровадження та розробляються заходи щодо їх мінімізації.

Результатом технічного проектування виступає обґрунтована система рішень, яка слугує підґрунтям для розробки детальної робочої документації і визначає логіку переходу від існуючого стану організації до запланованого.

На завершальному етапі, робочому проектуванні, здійснюється конкретизація і «переклад» прийнятих технічних рішень у форму, придатну для безпосереднього впровадження в практику управління. На цій стадії створюється повний комплект робочої документації, який охоплює: посадові інструкції; положення про структурні підрозділи; регламенти і стандарти бізнес-процесів; форми управлінської та аналітичної звітності; документи, що визначають порядок планування, мотивації, контролю; проекти змін у штатному розписі; графіки етапів упровадження тощо.

Робоче проектування передбачає також розробку методичних рекомендацій для керівників та співробітників, підготовку програм навчання персоналу, інструкцій із користування новими інформаційними системами та

інструментами управління. На цьому етапі фактично завершується вся проєктна діяльність у вузькому розумінні: прийняті раніше рішення набувають форми чітко прописаних процедур, документів і інструкцій, які можуть бути впроваджені в діяльність підприємства. Важливою складовою виступає експертиза організаційної структури, яка може здійснюватися як внутрішніми фахівцями (служби внутрішнього аудиту, відділи стратегічного розвитку, юридичні служби), так і зовнішніми консультантами або незалежними експертними групами. У процесі експертизи перевіряється узгодженість окремих розділів проєкту між собою, їх відповідність законодавчим вимогам, стратегічним документам підприємства, реалістичність запропонованих рішень з погляду ресурсного забезпечення, а також доцільність і ефективність запропонованих змін.

Зазвичай організаційна структура управління має комплексний характер і включає низку взаємопов'язаних блоків, які охоплюють організаційну, технологічну, економічну, кадрову, інформаційну, правову та соціально-психологічну складові функціонування підприємства.

Типова структура такого проєкту, його ключові елементи та логіка побудови представлені на рис. 1.3.

Саме на основі цих розділів у подальшому здійснюється практична реалізація змін, їх моніторинг і коригування, що забезпечує перетворення організаційного проєкту з набору формальних документів на дієвий інструмент підвищення ефективності системи управління.

Розділи та елементи організаційного проєкту, наведені на рис. 1.3, не є чітко фіксованими й можуть уточнюватися залежно від специфіки об'єкта управління, цілей трансформації та конкретних умов проєктування.

У процесі розроблення організаційних рішень за окремими функціональними напрямками здійснюється детальна декомпозиція кожної функціональної підсистеми (виробничої, маркетингової, фінансової, кадрової, інформаційної тощо). На цій основі формуються положення про структурні підрозділи, у яких визначаються їх місце в організаційній ієрархії,

функції, права, обов'язки, відповідальність, основні показники результативності діяльності. Паралельно уточнюється організаційна структура підрозділів, окреслюються внутрішні зв'язки між посадами та робочими місцями, визначається штатний розпис, що відображає кількісний і кваліфікаційний склад персоналу, необхідний для виконання покладених завдань.

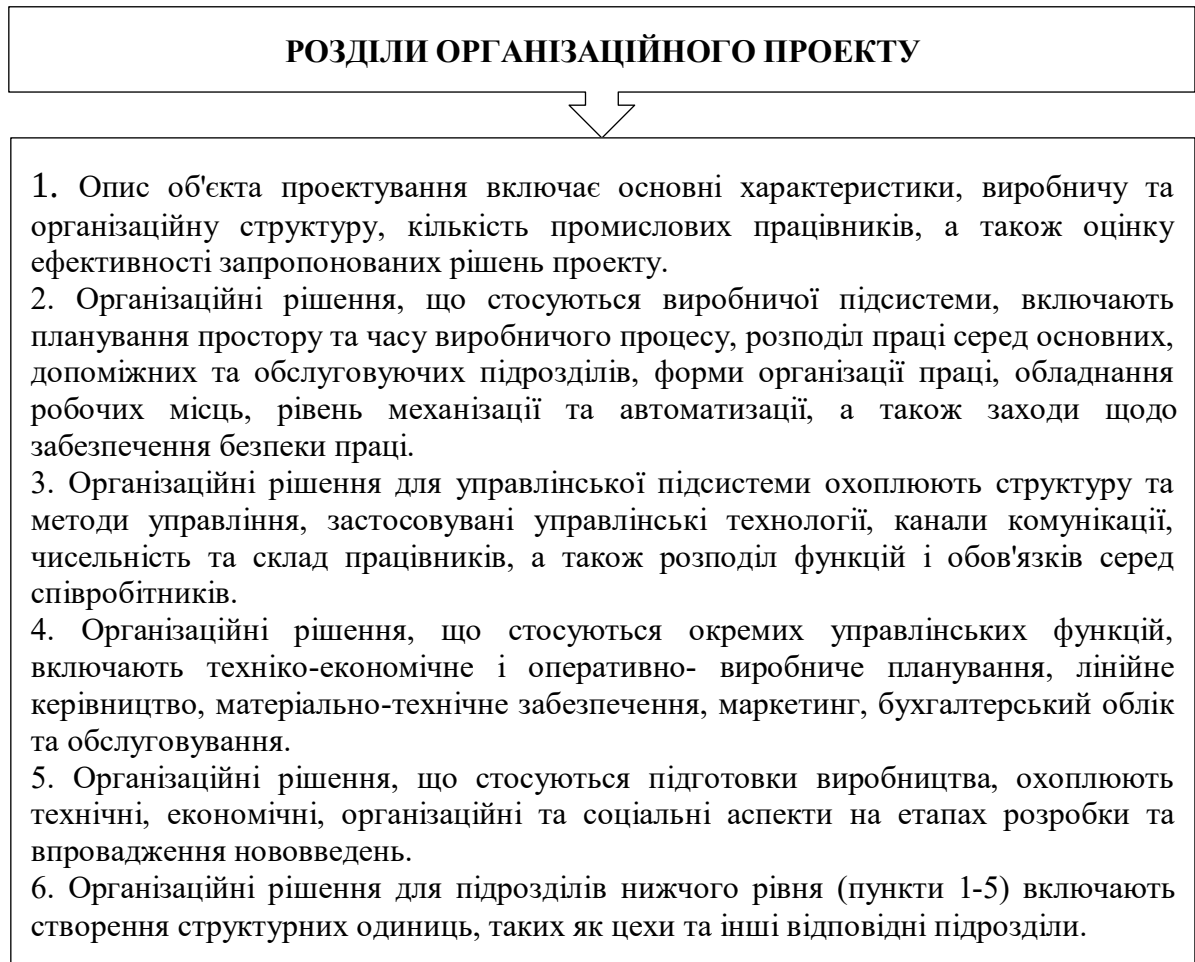


Рисунок 1.3 – Розділи організаційного проекту

Джерело: складено автором на основі [12]

Важливим компонентом організаційного проекту є також рекомендації щодо процесу ухвалення управлінських рішень, включно з описом процедур підготовки, погодження, затвердження та реалізації рішень на різних рівнях управління. Окремо опрацьовуються методи обробки інформації, побудова інформаційних потоків, регламенти документообігу та вимоги до якості інформації, що використовується в управлінні. У цьому контексті

визначається доцільність і напрями застосування технічних засобів управління - інформаційних систем, комп'ютерних програм, засобів комунікації, систем моніторингу й контролю, аналітичних платформ тощо. Усе це забезпечує не лише формальну фіксацію нової організаційної моделі, а й створює інструментарій для її практичної реалізації.

Процес проєктування організаційної структури доцільно розглядати як послідовність трьох основних етапів, які логічно пов'язані між собою та утворюють замкнений цикл удосконалення системи управління:

1. Аналіз чинної структури, на етапі якого здійснюється комплексна діагностика існуючої організаційної структури, її відповідності сучасним вимогам зовнішнього та внутрішнього середовища, а також стратегічним цілям підприємства.

Фактично мова йде про оцінку того, наскільки поточна конфігурація підрозділів, рівнів управління, повноважень і відповідальності є раціональною за встановленими критеріями. До таких критеріїв, зокрема, належать: баланс між централізацією та децентралізацією, тобто ступінь концентрації прав прийняття рішень на верхніх рівнях і рівень самостійності нижчих ланок; норматив керованості, реалістичність виконання управлінських завдань; ефективність управлінського апарату (співвідношення між витратами на його утримання та результатами діяльності), швидкість прийняття рішень, рівень бюрократизації процедур; відповідність функцій управління (планування, організація, мотивація, контроль, регулювання) реальним потребам підприємства; зв'язок між організаційною структурою та результатами господарської діяльності - прибутковістю, продуктивністю, якістю продукції чи послуг, ступенем задоволеності споживачів.

У процесі аналізу застосовуються як кількісні методи (аналіз показників ефективності, коефіцієнтів використання ресурсів, структури витрат на управління), так і якісні підходи (експертні оцінки, опитування персоналу, інтерв'ю з керівниками, аналіз організаційної культури).

Результатом цього етапу виступає виявлення вузьких місць і недоліків у чинній структурі: надмірної кількості рівнів управління, дублювання функцій, неузгодженості повноважень, слабкої координації між підрозділами, недостатньої гнучкості тощо. Одночасно визначаються причини, які гальмують підвищення ефективності управління (застарілі регламенти, невідповідність структури стратегії, дисбаланс у розподілі повноважень і відповідальності, низький рівень автоматизації управлінських процесів).

2. Проектування організаційних структур, на етапі якого здійснюється безпосереднє проектування нової або модернізованої організаційної структури, що має замінити або трансформувати чинну модель управління. Організація розглядається як складна багаторівнева система, яка включає низку взаємопов'язаних підсистем: виробничу, економічну (фінансову), соціальну, інформаційну, адміністративно-управлінську, інноваційну тощо. Кожна з цих підсистем має власну логіку функціонування, набір показників результативності, специфічні обмеження й можливості. Для окремих підсистем можливе відносно строге раціональне проектування на основі формалізованих критеріїв, нормативів, алгоритмів розподілу повноважень і ресурсів. Натомість інші підсистеми (зокрема соціальна або організаційно-культурна) потребують гнучкіших підходів, оскільки їхній стан значною мірою визначається «м'якими» факторами: мотивацією персоналу, стилем керівництва, неформальними комунікаціями, психологічним кліматом, ціннісними орієнтаціями працівників. У таких випадках жорстка формалізація часто є мало ефективною, а тому потрібне поєднання кількісних і якісних оцінок. Специфікою даного етапу є поєднання формалізованих і неформалізованих методів, тобто використання як математичних моделей, структурних схем, нормативів, так і експертних суджень, сценарного аналізу, аналітичних оцінок. Застосування кількісних методів (оптимізаційних моделей, розрахунку навантаження на керівників, аналізу варіантів штатного розпису) доповнюється якісним аналізом

доцільності різних організаційних рішень, їх відповідності стратегії розвитку, корпоративній культурі, рівню зрілості системи управління.

У процесі проектування формуються кілька альтернативних варіантів структури (наприклад, функціональна, дивізійна, матрична або змішана моделі); здійснюється їх порівняльна оцінка за системою критеріїв (гнучкість, керованість, вартість утримання, адаптивність, прозорість, швидкість прийняття рішень); обґрунтовується вибір оптимального або компромісного варіанта, який найповніше відповідає умовам функціонування та стратегічним пріоритетам підприємства.

3. Оцінка ефективності. Третій, завершальний етап передбачає оцінку ефективності нової організаційної структури як з позицій її внутрішньої узгодженості, так і з огляду впливу на результати діяльності підприємства.

Оцінювання здійснюється за кількома напрямками, зокрема:

- рівень виконання завдань, під час якого аналізується ступінь реалізації функцій управління, рівень досягнення цільових показників, які були закладені в технічне завдання проєкту;

- надійність управлінської системи, під час якого оцінюється стійкість структури до зовнішніх і внутрішніх змін, здатність підтримувати безперервність управлінських процесів, ефективність механізмів резервування та страхування ризиків;

- швидкість і оптимальність ухвалених рішень, під час якого визначається час проходження інформації, тривалість процедур погодження, рівень затримок і дублювання, якість рішень з погляду їх відповідності ситуації, затратності та наслідків для підприємства

За результатами третього етапу можуть прийматися рішення про коригування окремих елементів структури, удосконалення регламентів, уточнення функцій підрозділів, розширення або звуження повноважень, зміни у штатному розписі тощо. Таким чином, оцінка ефективності не лише завершує цикл проєктування, а й формує основу для подальшого удосконалення системи управління [15].

Проектування організаційних структур управління здійснюється із застосуванням кількох ключових методів, серед яких традиційно виділяють:

- метод аналогій – передбачає використання досвіду інших організацій зі схожими параметрами діяльності;
- експертний метод – ґрунтується на узагальненні думок фахівців, керівників, консультантів щодо доцільності різних варіантів організаційних рішень;
- метод структуризації цілей – полягає у побудові ієрархії цілей підприємства й «підпорядкуванні» організаційної структури до цієї ієрархії;
- методи організаційного моделювання – включають розроблення формалізованих моделей (схем, графів, матриць), що відображають взаємозв'язки між підрозділами, потоками інформації, повноваженнями і відповідальністю.

Якщо розглядати підходи до проектування організаційної структури підприємства, в більш узагальненому вигляді, основні методи, наведені на рис. 1.4, доцільно поділити на дві великі групи:

1. Методи, які базуються на якісному аналізі, до яких належать метод аналогій, експертні оцінки, метод сценаріїв, аналіз сильних і слабких сторін (SWOT-аналіз), структуризація цілей тощо. Вони орієнтовані на глибоке розуміння специфіки організації, її культурних, соціально-психологічних і ринкових особливостей, дозволяючи врахувати неформальні чинники, що важко піддаються кількісній оцінці, але істотно впливають на ефективність управління.

2. Метод формалізованого проектування організаційної структури організації включає організаційне моделювання з використанням математичних, логіко-структурних, імітаційних моделей, оптимізаційних процедур, мережевого планування, аналізу завантаження керівників тощо. Такі методи дозволяють формалізувати складні організаційні проблеми, кількісно оцінити різні варіанти структурних рішень, мінімізувати витрати, забезпечити обґрунтований вибір конфігурації управлінської системи.

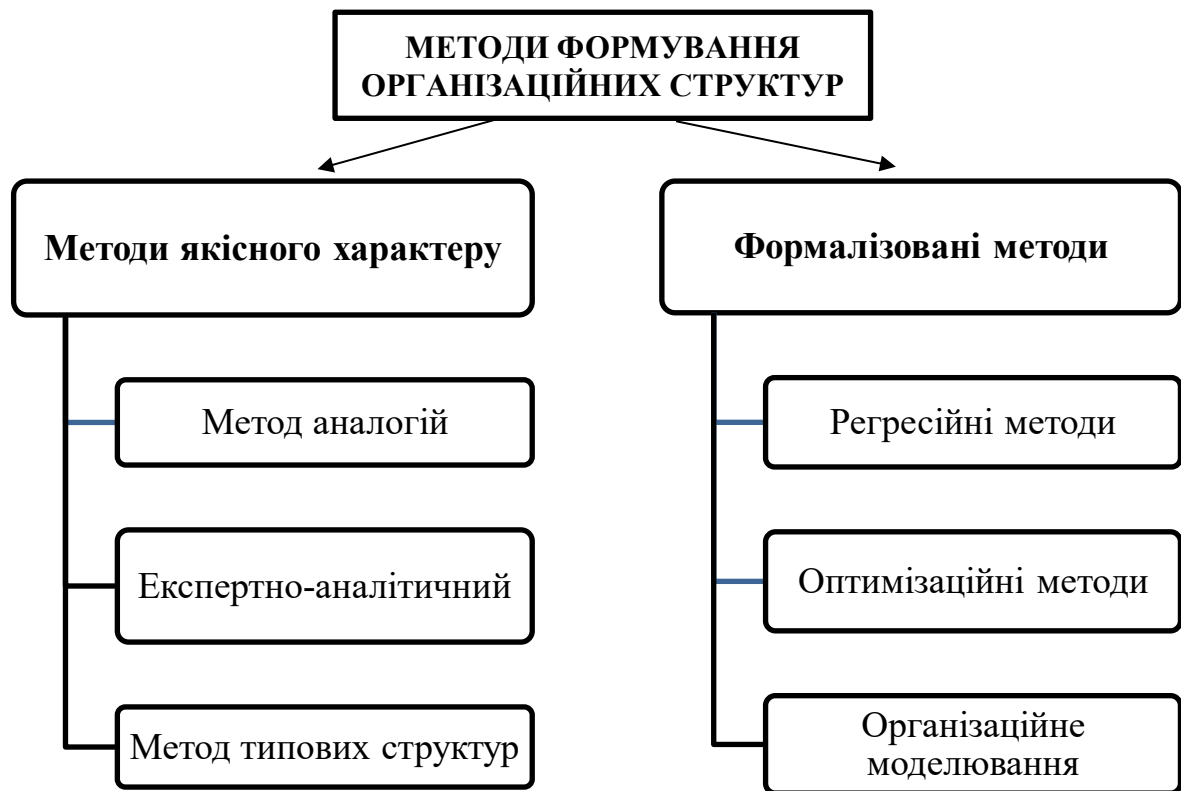


Рисунок 1.4 – Методи організаційних структур

Джерело: складено автором на основі [24]

Вищеподаний підхід наочно демонструє, що ефективне проєктування організаційних структур управління базується не на використанні одного «ідеального» методу, а на комплексному поєднанні якісних і формалізованих підходів, що дозволяє досягти балансу між науковою обґрунтованістю рішень і врахуванням реалій практичної діяльності підприємства.

Метод аналогій ґрунтується на використанні вже напрацьованого досвіду побудови управлінських структур в організаціях, які за своїми характеристиками є подібними до об'єкта проєктування. Має місце як галузева специфіка (тип продукції чи послуг, технологічні процеси, масштаб діяльності), так і організаційно-правова форма, рівень централізації управління, культура взаємодії між підрозділами тощо.

На основі вивчення таких прототипів формуються типові організаційні рішення, так звані типові структури управління, які можуть бути рекомендовані для застосування в різних організаційних умовах. Зазвичай ці

структури описуються у вигляді схем підпорядкованості, типових положень про підрозділи, нормативів керованості, моделей розподілу функцій. Перевагою методу аналогій є можливість створення гнучких, модифікованих варіантів структур, які не копіюють прототипи механічно, а адаптуються до конкретних умов діяльності підприємства. У процесі впровадження такі структури можуть оперативно коригуватися під впливом змін зовнішнього середовища (ринкової кон'юнктури, технологічних інновацій, регуляторних вимог) та внутрішніх трансформацій (зміна стратегії, реорганізація бізнес-процесів, поява нових напрямів діяльності).

Експертний метод базується на систематичному залученні знань, досвіду й інтуїтивних оцінок фахівців, а також досвідчених управлінців-практиків, які добре обізнані зі специфікою функціонування організаційних систем. Метою цього методу є не лише загальний опис особливостей роботи конкретної управлінської структури, а й виявлення прихованих недоліків в окремих її ланках, «вузьких місць» у системі комунікацій, дисбалансів у розподілі повноважень, відповідальності та функцій. На основі опитувань експертів, проведення інтерв'ю, «круглих столів», аналітичних сесій формується масив оціночних суджень, який потім піддається узагальненню й критичному аналізу.

У межах експертного методу можуть застосовуватися різні технології: метод Дельфі, анкетні опитування, рейтингові оцінки, морфологічний аналіз, сценарні обговорення. Результатом виступає оцінка й порівняння організаційних структур діючих підприємств, виявлення типових помилок та успішних рішень.

Метод структуризації цілей передбачає побудову цілісної, ієрархічно впорядкованої системи цілей організації з її кількісною та якісною конкретизацією, а також подальший аналіз організаційних структур на предмет їх відповідності цій системі. Вихідною передумовою є те, що структура управління повинна не задаватися довільно, а виводитися із стратегічних, тактичних і оперативних цілей.

Процес застосування методу включає кілька послідовних кроків: створення системи цілей, під час якого формуються генеральна мета організації, стратегічні цілі (довгострокові орієнтири), тактичні (середньострокові) та оперативні (короткострокові) цілі; здійснення експертного огляду запропонованих варіантів організаційної структури; проводиться складання таблиць повноважень і відповідальності (матриць «цілі – підрозділи»): для кожного підрозділу визначається, за досягнення яких цілей він несе пряму або часткову відповідальність, якими ресурсами оперує, які функції виконує. У цих матрицях уточнюються межі відповідальності та фіксуються конкретні результати, за які відповідають підрозділи. Паралельно визначаються повноваження управлінських органів, які рішення вони можуть ухвалювати самостійно, які потребують погодження або затвердження на вищому рівні.

У результаті метод структуризації цілей забезпечує логічну відповідність між системою цілей і організаційною конфігурацією підприємства, зменшує ризики «розриву» між стратегією та структурою.

Метод організаційного моделювання полягає у створенні комплексу формалізованих моделей: математичних, комп'ютерних, графічних, імітаційних, які відображають розподіл повноважень, відповідальності, функцій і інформаційних потоків в організації. Такі моделі слугують інструментальною основою для розробки, аналізу та оцінки різних варіантів структур управління з урахуванням взаємозв'язків між їхніми елементами та динаміки зовнішнього середовища. Узагальнюючи, можна стверджувати, що процес проєктування організаційної структури повинен спиратися на комплексне використання всіх зазначених методів, оскільки жоден із них окремо не забезпечує повної й вичерпної картини.

На різних етапах проєктування (аналіз чинної структури, формування альтернатив, вибір оптимального варіанта, оцінювання ефективності) ступінь використання певних методів змінюється, а їх поєднання визначається специфікою конкретної організаційної ситуації.

У процесі проєктування структури управління для конкретного підприємства послідовно розв'язуються такі ключові завдання: визначення оптимального типу структури управління, що найбільш адекватно відображає стратегію, галузеву специфіку, розміри підприємства, рівень його інноваційності; уточнення складу та кількості підрозділів на різних рівнях управління (центральный офіс, філії, дочірні компанії, цехи, відділи, служби), а також характер їх спеціалізації; розрахунок чисельності управлінського персоналу, включно з визначенням нормативів керованості, обсягу функціональних обов'язків, потреби в нових посадах; установлення характеру підпорядкованості між структурними елементами організації, формування схеми вертикальних і горизонтальних зв'язків, визначення рівня централізації рішень; обчислення витрат на утримання управлінського апарату, оцінка їх відповідності фінансовим можливостям підприємства та очікуваному ефекту від удосконалення структури [24].

Отже, вибір конкретного методу або їх комбінації для розв'язання тієї чи іншої організаційної проблеми залежить як від характеру цієї проблеми (її складності, ступеня формалізованості, масштабу впливу на організацію), так і від можливості проведення відповідних досліджень (наявності даних, компетенцій персоналу, часу, фінансових ресурсів).

Оцінка ефективності організаційних систем виступає обов'язковою передумовою вибору найбільш раціонального варіанта структури або визначення способів її оптимізації. При цьому ефективність організаційної структури доцільно оцінювати як на етапі проєктування (для попереднього відбору найкращої моделі), так і в процесі аналізу структур управління діючих організацій (для планування і реалізації заходів з удосконалення управління).

Комплексний набір критеріїв оцінки ефективності системи управління охоплює такі основні напрями: відповідність досягнутих результатів поставленим цілям виробничо-господарської організації - ступінь реалізації стратегічних і операційних цілей, поліпшення фінансово-економічних

показників, конкурентоспроможності, якості продукції чи послуг; відповідність функціонування системи управління об'єктивним вимогам щодо її змісту, організації та результативності - здатність структури забезпечувати необхідну швидкість та якість прийняття рішень, гнучкість, адаптивність до змін, раціональне використання управлінських ресурсів [25].

У загальному вигляді критерієм ефективності при виборі між різними варіантами організаційної структури є здатність системи управління найбільш повно, стійко та передбачувано досягати кінцевих цілей при мінімально можливих витратах на її створення та підтримання. Ефективність заходів з удосконалення структури оцінюється за тим, наскільки вони: забезпечують повне та стабільне досягнення поставлених цілей; дозволяють знизити управлінські витрати при збереженні або покращенні результатів. При цьому сумарний ефект, отриманий за нормативний період (економія ресурсів, зростання доходів, підвищення продуктивності), має перевищувати витрати на впровадження нової структури або реорганізацію.

Важливою складовою оцінювання ефективності системи управління є вибір бази для порівняння, тобто визначення рівня ефективності, який приймається за нормативний або еталонний. Така база може формуватися на основі: історичних даних (попередній стан структури), галузевих стандартів, показників провідних компаній (бенчмаркінг), цільових орієнтирів, закладених у стратегічних документах.

Для оцінки ефективності організаційної структури використовуються різні групи показників (економічні, організаційно-технологічні, соціально-психологічні, інформаційно-комунікаційні), перелік і структура яких наочно відображено на рис. 1.5.

Саме поєднання цих показників дозволяє сформувати комплексну картину результативності системи управління та обґрунтувати напрями її подальшого вдосконалення.

ГРУПИ ПОКАЗНИКІВ



1. Ефективність системи управління визначається через кінцеві результати діяльності організації та витрати на управління. Як показники ефекту можуть виступати: обсяг виробленої продукції, прибуток, собівартість, капітальні вкладення, якість продукції та інші подібні параметри.
2. Ці показники відображають зміст та організацію управлінського процесу, включаючи безпосередні результати та витрати, пов'язані з управлінською діяльністю. До витрат на управління відносяться поточні витрати на утримання управлінського апарату, експлуатацію технічного обладнання, навчання та перепідготовку кадрів та інші подібні витрати.
3. Ці показники оцінюють раціональність організаційної структури та її техніко-організаційний рівень. Вони можуть слугувати стандартами для аналізу ефективності запропонованих варіантів організаційних структур. Серед таких показників: кількість рівнів у системі управління, встановлені норми керованості, рівень централізації управлінських функцій.

Рисунок 1.5 – Групи показників, що використовуються при оцінках ефективності

Джерело: складено автором на основі [14]

У науковій літературі наголошується, що оцінка ефективності організаційних структур управління має спиратися не лише на якісні характеристики, а й на систему кількісних показників, які дають змогу простежити зв'язок між кінцевими результатами діяльності організації та продуктивністю її управлінського апарату. Одним із підходів є вимірювання ефективності управління через обсяг виробленої продукції (або отриманого економічного результату), що припадає на одного працівника апарату управління. Такий підхід дозволяє співвіднести масштаб управлінських витрат із досягнутими результатами та сформувати основу для порівняння різних варіантів організаційних структур.

Загалом, під час формування та оцінювання організаційної структури управління доцільно враховувати, що вона має щонайменше три ключові компоненти. По-перше, організаційна структура визначає формальні відносини звітності та підпорядкування, тобто кількість рівнів ієрархії,

взаємозв'язки між ними, обсяг контролю з боку керівників різних рівнів (нормативи керованості). Саме через формалізовану систему звітності забезпечується контроль за виконанням завдань, узгодженість дій та відповідальність за прийняті рішення. По-друге, структура описує, як індивіди об'єднуються у групи та підрозділи, а підрозділи — у цілісну організацію. Мова йде про принципи департаменталізації (за функціями, продуктами, регіонами, клієнтськими сегментами, проектами тощо), розподіл праці між підрозділами, розміщення ключових компетенцій, формування центрів відповідальності й центрів прибутку. Від способу групування працівників та функцій залежить ієрархія цілей, характер взаємодії, рівень спеціалізації та можливість гнучкої перебудови. По-третє, організаційна структура передбачає створення систем комунікації, координації та інтеграції зусиль усіх підрозділів, що стосується як формальних каналів обміну інформацією (наради, звітність, інформаційні системи), так і механізмів горизонтальної взаємодії (тимчасові робочі групи, проєктні команди, кросфункціональні комітети). Ефективність цих систем визначає, наскільки узгоджено працюють різні частини організації, чи не виникають інформаційні «розриви» та конфлікти цілей між підрозділами.

Будь-яка організація виступає одночасно техніко-економічною та соціальною системою, яку можна описати через три рівні взаємодії: взаємодія з зовнішнім середовищем (ринок, конкуренти, державні органи, партнери, споживачі); взаємодія між підрозділами всередині організації (координація, розподіл ресурсів, обмін інформацією); взаємодія між індивідом і організацією (мотиви, очікування, ролі, кар'єрні траєкторії, корпоративна культура).

На рівні взаємодії з зовнішнім середовищем організація може орієнтуватися на механістичний або органічний підхід. Механістичний підхід пов'язаний із жорсткою регламентацією, стабільною ієрархією, високим ступенем формалізації правил, що є доцільним в умовах відносно стабільного середовища та передбачуваного попиту. Органічний підхід, навпаки,

передбачає гнучкі структури, зниження формалізації, розвиток горизонтальних зв'язків і командної роботи, який є ефективним за високої змінності зовнішнього середовища, інноваційності та невизначеності.

Взаємодія між підрозділами може бути організована через різні форми департаменталізації: традиційна (функціональна) - об'єднання за видами діяльності (виробництво, маркетинг, фінанси, персонал тощо); дивізійна - групування за продуктами, ринками або регіонами; матрична - поєднання функціонального та проєктного/продуктового принципів, де працівники підпорядковані одночасно функціональним і проєктним керівникам. Кожен із цих типів по-різному впливає на швидкість прийняття рішень, гнучкість, можливості координації та контролю, а також на розподіл відповідальності за результати.

Вважаємо, що кожен тип організаційної структури є оптимальним лише в певних умовах і відповідає визначеним потребам підприємства. Немає універсальної структури: її доцільність залежить від розмірів організації, галузі, ступеня динамізму зовнішнього середовища, стратегічних пріоритетів, рівня технологічного та кадрового забезпечення. Організаційна структура виступає інструментом адаптації: саме через її зміну керівники мають можливість пристосовувати внутрішню побудову організації до вимог ситуації, підвищуючи ефективність використання ресурсів, швидкість реагування на виклики та здатність до інновацій.

Отже, методи кількісної оцінки, система коефіцієнтів, аналіз типів структур і рівнів взаємодії утворюють єдине методичне поле, в межах якого можна науковообґрунтувати вибір або трансформацію організаційної структури, забезпечуючи її відповідність стратегічним цілям та умовам розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ШТОРМ-НЕТ»

2.1. Структурно-функціональна характеристика діяльності ТОВ «Шторм-нет»

ТОВ «Шторм-нет» є суб'єктом господарювання у сфері інформаційно-комунікаційних технологій, який із 1999 року здійснює діяльність на ринку телекомунікаційних послуг Кіровоградської області. За більш ніж два десятиліття функціонування підприємство пройшло шлях від локального провайдера до одного з помітних учасників регіонального ринку послуг доступу до мережі Інтернет та супутніх цифрових сервісів. Сформовані за цей час компетенції, накопичена клієнтська база та розвинена інфраструктура дозволили підприємству посісти відносно стійкі позиції серед провайдерів, що орієнтуються як на домогосподарства, так і на суб'єктів підприємницької діяльності різних масштабів.

Географія обслуговування ТОВ «Шторм-нет» охоплює м.Кропивницький та низку районів Кіровоградської області, зокрема Олександрійський, Кропивницький та Новоукраїнський. Таке просторове охоплення свідчить про регіональний характер присутності підприємства та його вагомий внесок у формування цифрового простору територіальних громад. Наявність власної інфраструктури в кількох адміністративно-територіальних одиницях дає можливість забезпечувати доступ до сучасних телекомунікаційних послуг не лише жителям обласного центру, а й мешканцям малих міст та сільських територій, що є важливим чинником зменшення «цифрового розриву» всередині регіону.

Стратегічні орієнтири керівництва ТОВ «Шторм-нет» передбачають, з одного боку, подальше розширення присутності на ринку телекомунікаційних послуг, а з іншого боку підвищення якості

обслуговування споживачів та оптимізацію використання наявних ресурсів. У цьому контексті особливої актуальності набуває забезпечення збалансованості між зростанням клієнтської бази та збереженням високих стандартів сервісу, надійності та швидкодії мережевої інфраструктури. Окреслені стратегічні цілі узгоджуються із загальними тенденціями розвитку ринку ІКТ, де ключовими чинниками конкурентоспроможності виступають якість сервісу, стабільність і відмовостійкість з'єднання, гнучкість тарифної політики, орієнтація на потреби різних сегментів ринку, а також здатність підприємства оперативно адаптуватися до технологічних інновацій, змін у регуляторному середовищі та поведінкових зрушень споживачів.

З огляду на види діяльності, технологічну основу та роль у регіональній економіці, досліджуване підприємство належить до сектора інформаційно-комунікаційних технологій та виконує функцію важливої ланки цифрової інфраструктури Кіровоградської області. Його діяльність опосередковано впливає на розвиток інших галузей, оскільки телекомунікаційні послуги виступають базовою умовою цифрової трансформації бізнес-процесів, публічного управління та повсякденних практик населення.

Основним призначенням ТОВ «Шторм-нет» виступає забезпечення стабільного, високошвидкісного доступу до мережі Інтернет для різних категорій користувачів: фізичних осіб, бізнес-структур, установ та організацій. Надання якісного доступу до Інтернету створює передумови для розвитку електронної комерції, дистанційних форм освіти, телемедичних сервісів, цифрових банківських послуг, а також онлайн-сервісів органів публічної влади. Відтак підприємство не лише задовольняє індивідуальні комунікаційні потреби споживачів, а й виконує важливу соціально-економічну функцію, підтримуючи процеси цифровізації різних сфер життєдіяльності регіону.

Цільова аудиторія ТОВ «Шторм-нет» є диверсифікованою та включає кілька основних сегментів ринку.

По-перше, це приватні користувачі, передусім мешканці багатоквартирних житлових масивів і приватного сектору. Для цієї групи споживачів Інтернет-послуги виступають базовою інфраструктурною потребою, пов'язаною з доступом до інформаційних ресурсів, онлайн-освіти, розважального контенту, соціальних мереж та цифрових комунікаційних платформ. В умовах зростання ролі віддаленої зайнятості, онлайн-навчання та цифрових адміністративних послуг надійне підключення до мережі Інтернет стає для домогосподарств одним із пріоритетних елементів житлово-комунальної інфраструктури.

По-друге, значну частку клієнтської бази формують комерційні користувачі: підприємства малого та середнього бізнесу, великі організації, компанії сфери послуг, торговельні мережі, фінансові установи. Для цієї групи клієнтів телекомунікаційна інфраструктура є інструментом підтримки основних бізнес-процесів: внутрішніх комунікацій, клієнтського сервісу, онлайн-продажів, роботи з базами даних, управління ланцюгами постачань тощо. Надійність і швидкість з'єднання безпосередньо впливають на ефективність їхньої операційної діяльності та рівень конкурентоспроможності на ринку.

По-третє, важливими споживачами послуг виступають інституційні клієнти: освітні заклади, медичні установи, культурні організації, органи державної влади та місцевого самоврядування. Для цієї категорії користувачів якісний доступ до Інтернету є необхідною умовою виконання функцій у контексті цифровізації публічних послуг, впровадження електронного документообігу, надання онлайн-консультацій, організації дистанційного навчання та комунікації з громадськістю. Співпраця з такими інституційними клієнтами підсилює соціальну значущість діяльності підприємства.

Ключовою конкурентною перевагою ТОВ «Шторм-нет» є наявність розвиненої телекомунікаційної інфраструктури та використання сучасних

технологічних рішень. Підприємство експлуатує оптоволоконні мережі, що забезпечують високі швидкості передавання даних, низький рівень затримок, стабільність з'єднання та можливість масштабування пропускну здатності відповідно до зростання потреб користувачів. Наявність оптоволоконної інфраструктури є критично важливою передумовою для надання послуг широкосмугового доступу, підтримки ресурсомістких онлайн-сервісів, відеоконференцзв'язку та потокового відео високої якості.

Використання власних серверних потужностей, спеціалізованого телекомунікаційного обладнання, сучасних систем моніторингу мережі та кваліфікованого технічного персоналу створює основу для оперативного реагування на технічні збої, проведення профілактичних робіт, модернізації обладнання і впровадження нових сервісів. Така інфраструктурна база дозволяє підприємству підтримувати необхідний рівень якості послуг, мінімізувати час простоїв та забезпечувати реалізацію індивідуальних технічних рішень для корпоративних клієнтів, у тому числі з підвищеними вимогами до безпеки та безперервності зв'язку.

Номенклатура послуг, що надаються ТОВ «Шторм-нет», є комплексною та орієнтованою на задоволення потреб як масового, так і спеціалізованого сегментів ринку. Основу пропозиції становлять послуги доступу до мережі Інтернет (зокрема, широкосмуговий доступ, Ethernet-підключення, бездротові рішення на основі Wi-Fi). Завдяки якому забезпечується можливість підключення як окремих домогосподарств, так і офісних центрів, промислових об'єктів та соціальних інфраструктурних закладів. Крім того, підприємство надає послуги цифрового телебачення (IPTV), що розширює спектр інформаційно-розважальних сервісів для кінцевих користувачів та сприяє формуванню комплексних пакетних пропозицій (Інтернет+ТБ), що, в свою чергу, підвищує привабливість сервісів для домогосподарств і забезпечує можливість диференціації тарифних планів відповідно до потреб різних груп споживачів.

Важливим компонентом сервісного пакета є послуги технічної підтримки, налаштування обладнання та консалтинговий супровід у сфері телекомунікацій. Наявність кваліфікованої служби підтримки дозволяє оперативно вирішувати проблеми користувачів, здійснювати дистанційне та виїзне обслуговування, надавати рекомендації щодо оптимізації використання мережевих ресурсів. Для корпоративного сегмента клієнтів пропонуються спеціалізовані рішення: оренда каналів зв'язку, побудова VPN-мереж, організація захищених каналів передавання даних, інтеграція з інформаційними системами підприємств, що дає змогу забезпечувати конфіденційність інформації, безпеку бізнес-процесів та безперебійну роботу критично важливих сервісів.

Таким чином, ТОВ «Шторм-нет» доцільно охарактеризувати як одного з важливих гравців регіонального ринку телекомунікаційних послуг, що відіграє помітну роль у розвитку цифрової інфраструктури Кіровоградської області та забезпеченні доступу населення й бізнесу до сучасних сервісів зв'язку. Функціонування такого підприємства сприяє підвищенню рівня цифрової доступності, зменшенню територіальних диспропорцій у забезпеченні телекомунікаційними послугами, а також формуванню передумов для сталого соціально-економічного розвитку регіону.

Для досягнення визначених стратегічних цілей, забезпечення узгодженості управлінських рішень та ефективної взаємодії між структурними підрозділами на ТОВ «Шторм-нет» сформовано відповідну організаційну структуру управління, схематичне відображення якої подано на рисунку 2.1.

Аналіз організаційної структури свідчить, що на підприємстві застосовано лінійно-функціональний принцип поділу на окремі структурні підрозділи, діяльність яких регламентується «Положеннями про відділи». Чіткий розподіл функцій, повноважень і сфер відповідальності між ними сприяє спеціалізації праці, поглибленню професійної компетентності персоналу та раціональному використанню трудових ресурсів. Такий тип

організаційної структури є типовим для підприємств сфери послуг, де важливим виступає виокремлення адміністративних, фінансових, технічних та клієнтських функцій.

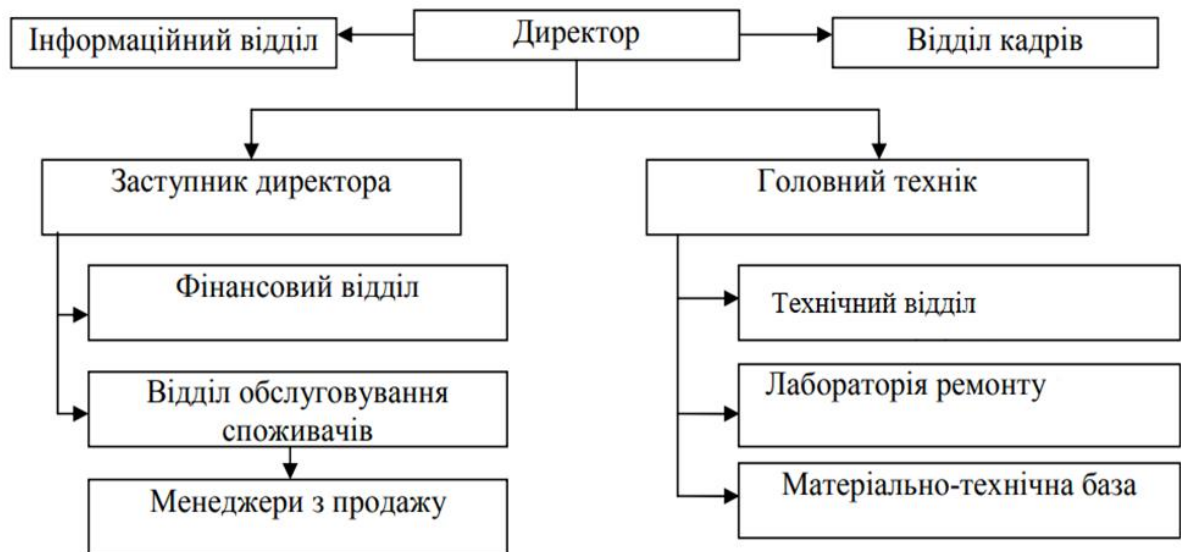


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Шторм-нет»

Джерело: складено автором за матеріалами ТОВ «Шторм-нет»

Кожен підрозділ очолює керівник (начальник), який відповідає за організацію роботи відділу, забезпечення належної якості виконання завдань, дотримання термінів, визначених планами діяльності, а також координацію роботи підлеглих. Функціональні обов'язки працівників відділів закріплені в «Посадових інструкціях» та відповідних внутрішніх регламентах, що узгоджуються з рівнем їхньої кваліфікації та посадовими повноваженнями, що забезпечує прозорість вимог до персоналу, сприяє підтриманню належної трудової дисципліни, спрощує процес оцінювання результативності праці й планування кар'єрного та професійного розвитку співробітників.

Ключову роль у системі управління ТОВ «Шторм-нет» відіграє вище керівництво підприємства, до складу якого входять директор, заступник директора та головний технік. Директор здійснює загальне керівництво господарською діяльністю, визначає стратегічні пріоритети розвитку, ухвалює рішення щодо розподілу фінансових, матеріальних та людських ресурсів, представляє підприємство у взаємовідносинах із засновниками, органами влади, контрагентами та іншими стейкхолдерами.

Заступник директора координує діяльність фінансового відділу, відділу обслуговування клієнтів, менеджерів із продажу, контролює виконання планових показників, організовує взаємодію між адміністративними та операційними підрозділами. Таким чином забезпечується інтеграція фінансово-економічної, маркетингової та сервісної складових діяльності підприємства.

Головний технік здійснює керівництво технічним відділом і матеріально-технічною базою, відповідає за експлуатацію, модернізацію та розвиток телекомунікаційної інфраструктури, а також надає директорові оперативну інформацію щодо стану мережі, технічних ризиків та потреб у оновленні обладнання. Функціонування цього підрозділу є критичним для підтримки безперервності надання послуг і реалізації інновацій у сфері ІКТ.

Станом на кінець 2024 року на підприємстві працює 21 співробітник, об'єднаний у різні структурні підрозділи, що свідчить про плинність кадрів порівняно з 2020 року. Поряд із тим, така чисельність персоналу є відносно оптимальною для забезпечення безперервного надання послуг та виконання виробничих і управлінських функцій за умови раціонального розподілу навантаження, належної координації та ефективної внутрішньої комунікації.

Фінансовий відділ відповідає за ведення бухгалтерського та податкового обліку, складання фінансової та статистичної звітності, моніторинг фінансових результатів діяльності підприємства, контроль за дотриманням платіжної дисципліни. Керівником цього відділу є головний бухгалтер, який несе персональну відповідальність за достовірність звітних даних, повноту відображення господарських операцій та дотримання чинного законодавства у сфері обліку та оподаткування.

У цілому, організаційна структура управління ТОВ «Шторм-нет» сприяє досягненню поставлених цілей і забезпечує відносно ефективний розподіл повноважень між рівнями управління, поєднуючи елементи централізації (концентрація стратегічних рішень на рівні директора та вищого керівництва) та децентралізації (делегування оперативних функцій

керівникам відділів і окремим спеціалістам). Працівники отримують чітко окреслені завдання, що мінімізує невизначеність у процесі виконання робіт і сприяє підтриманню керованості організації. Разом із тим результати аналізу вказують на наявність окремих проблемних аспектів. Зокрема, у діяльності частини керівників підрозділів простежуються риси авторитарного стилю управління, що може обмежувати ініціативність персоналу, знижувати мотивацію до участі в процесах прийняття рішень і зменшувати гнучкість реагування на зміни зовнішнього середовища. Крім того, виявлено певне дублювання функцій між окремими відділами, що потенційно призводить до нераціонального використання трудових ресурсів, збільшення адміністративних витрат і ускладнення комунікацій. Отже, ТОВ «Шторм-нет» характеризується як підприємство з розвинутою інфраструктурою, чітко структурованою системою управління та вагомою роллю в розвитку регіонального ринку телекомунікаційних послуг. Водночас чинна організаційна структура управління потребує подальшого удосконалення в напрямі підвищення гнучкості, зменшення дублювання функцій, оптимізації внутрішніх бізнес-процесів та поступового переходу від переважно авторитарних до більш партисипативних, партнерських підходів до керівництва персоналом. Реалізація таких змін створить додаткові передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства, посилення його конкурентних позицій на ринку цифрових послуг та забезпечення сталого розвитку в умовах динамічного цифрового середовища.

2.2. Комплексна оцінка ефективності господарської діяльності ТОВ «Шторм-нет»

Оцінка ефективності господарської діяльності ТОВ «Шторм-нет» є ключовою передумовою для об'єктивного розуміння реальних результатів функціонування підприємства, виявлення тенденцій його розвитку та ідентифікації чинників, що зумовлюють рівень конкурентоспроможності на

ринку цифрового зв'язку. У цьому контексті особливого значення набуває аналіз динаміки змін складу та структури активів і пасивів балансу, оскільки саме ці показники відображають ресурсний потенціал підприємства та джерела його формування. Передусім доцільно проаналізувати динаміку та структурні зрушення в активі балансу ТОВ «Шторм-нет». Результати оцінювання наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Аналіз зміни активу балансу ТОВ «Шторм-нет» у 2020-2024 роках, тис. грн

Стаття активів	Період, роки					Відносне відхилення (2024/2020), разів
	2020	2021	2022	2023	2024	
I. Необоротні активи						
Основні засоби	1056,7	2321,6	1371,3	933,4	613.1	0,58
первісна вартість	5012,2	7049,6	6547,8	6426,3	6561.5	1,31
знос	3955,5	4728	5176,5	5492,9	5948.4	1,50
Усього за розділом I «Необоротні активи»	1056,7	2321,6	1371,3	933,4	656.1	0,62
II. Оборотні активи						
Запаси	5,1	12,8	19,8	16,9	263.3	51,63
У тому числі готова продукція						
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1273,4	20,1	58,7	101,4	19,2	0,02
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом						
Інша поточна дебіторська заборгованість	1551,3	180,9	180,9	181,6	461.4	0,30
Гроші та їх еквіваленти	188,2	1,9	273,5	273,5	5773.6	30,68
Витрати майбутніх періодів	7,8	48,5	35,1	35,1	20	2,56
Інші оборотні активи						
Усього за розділом II «Оборотні активи»	3025,8	264,2	568,7	568,7	6592.9	2,18
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття						
Баланс	4082,5	2585,8	1940	1389,9	7249	1,78

Джерело: розраховано за матеріалами підприємства

Як видно з даних таблиці 1.1, аналіз динаміки активів підприємства за 2020-2024 роки дає змогу виявити суттєві структурні зрушення у формуванні його ресурсного потенціалу, інтенсивності оновлення основних засобів,

стану ліквідності та загальної фінансової стійкості. У розділі «Необоротні активи» спостерігається тенденція до скорочення їх обсягу: залишкова вартість основних засобів зменшується з 1056,7 тис. грн у 2020 році до 656.1 тис. грн у 2024 році, що свідчить про зниження величини довгострокового виробничого потенціалу підприємства. Водночас первісна вартість основних засобів зростає до 1,31 разу, а сума зносу - до 1,5 разу порівняно з 2020 роком, що вказує на наявність інвестицій в оновлення матеріально-технічної бази за умов одночасного посилення фізичного та морального старіння значної частини активів. Отже, структура необоротних активів характеризується збільшенням рівня зношеності при скороченні їх залишкової вартості, що може негативно позначатися на виробничих можливостях та потребує активізації політики модернізації.

На відміну від необоротних, оборотні активи демонструють виражену висхідну динаміку. Їх загальний обсяг збільшується з 3025,8 тис. грн у 2020 році до 6592,9 тис. грн у 2024 році, тобто більш ніж у 2,1 рази. Така тенденція свідчить про формування значного обсягу ліквідних ресурсів та певне переорієнтування підприємства на нарощення короткострокового оборотного капіталу. Особливо показовим є зростання запасів: їх величина збільшується у 51,63 рази, що може бути зумовлено прагненням компенсувати нестабільність поставок, зміну виробничої чи збутової стратегії, формуванням страхових резервів або трансформацією облікової політики. Одночасно відбуваються суттєві зміни у структурі дебіторської заборгованості. Заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги скорочується з 1273,4 тис. грн до 19,2 тис. грн (0,02 рази), що свідчить про підвищення платіжної дисципліни контрагентів, зменшення обсягів продажу в кредит чи зміну умов договірних відносин із клієнтами. Інша поточна дебіторська заборгованість також знижується, хоча й залишається вагомою за обсягом, що потребує подальшого вдосконалення політики управління розрахунками. Особливої уваги заслуговує динаміка грошових коштів та їх еквівалентів.

Протягом досліджуваного періоду їх обсяг зростає у 30,68 рази, що вказує на істотне посилення поточної платоспроможності підприємства, що може бути наслідком як зростання операційних надходжень, так і залучення зовнішніх джерел фінансування чи реалізації окремих активів. Паралельно збільшуються витрати майбутніх періодів (у 2,56 рази), що може бути пов'язано з передоплатами за послуги, орендними платежами та іншими витратами, які формують основу майбутньої економічної вигоди. У сукупності зазначені зміни свідчать про посилення ролі оборотних активів у забезпеченні безперервності операційної діяльності та маневреності фінансових ресурсів. У підсумку загальна валюта балансу підприємства зростає з 4082,5 тис. грн у 2020 році до 7249,0 тис. грн у 2024 році, тобто у 1,78 рази. Позитивна динаміка загального обсягу активів при цьому досягається переважно за рахунок нарощення оборотних активів, тоді як частка необоротних активів у структурі балансу зменшується, що свідчить про структурний зсув у бік більш ліквідних, короткострокових ресурсів і може інтерпретуватися як адаптація підприємства до умов підвищеної невизначеності та необхідності підтримання високого рівня платоспроможності. Водночас зниження обсягу та зростання зношеності необоротних активів актуалізує потребу в інвестиціях у модернізацію основних засобів, оскільки довгострокова стійкість розвитку підприємства неможлива без належного оновлення матеріально-технічної бази. Таким чином, результати аналізу вказують на одночасне посилення короткострокової фінансової гнучкості та потенційні ризики з точки зору довгострокового виробничого розвитку, що має бути враховано при формуванні стратегії управління активами.

Наступним кроком є аналіз динаміки та структури пасиву балансу досліджуваного підприємства, узагальнені показники якого подано у таблиці 2.2.

З таблиці 2.2 видно, що аналіз структури та динаміки пасивів підприємства за 2020-2024 роки дозволяє оцінити напрямки формування

фінансових ресурсів, рівень фінансової стійкості, залежність від залучених коштів та зміни у зобов'язаннях. Загальна валюта балансу протягом досліджуваного періоду зростає у 1,78 рази, однак характер цього зростання суттєво відрізняється між окремими складовими пасивів.

Таблиця 2.2 – Аналіз зміни пасиву балансу ТОВ «Шторм-нет» у 2020-2024 роках, тис. грн

Стаття пасивів	Період, роки					Відносне відхилення (2024/2020), разів
	2020	2021	2022	2023	2024	
I. Власний капітал	20	20	20	20	20	1
Зареєстрований (пайовий) капітал	121,9	121,9	121,9	121,9	121,9	1
Резервний капітал	713,6	412,5	591,1	181,4	3801,3	5,33
Неоплачений капітал	855,5	554,4	733	323	3943,2	4,61
Усього за розділом I	0	1141	474	118	0	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення						
Поточна кредиторська заборгованість за:						
товари, роботи, послуги	360	504,6	537	603,3	464,7	1,29
розрахунками з бюджетом	114,5	85,8	25,8	97,7	1349,5	11,79
розрахунками зі страхування	16,4	17,4	15,5	19,1	62,1	3,79
розрахунками з оплати праці	59,3	68,2	60,9	77,9	221,7	3,74
Інші поточні зобов'язання	2676,8	214,4	93,8	150,5	1207,8	0,45
Усього за розділом III	3227	890,4	733	948,5	3305,8	1,02
Баланс	4082,5	2585,8	1940	1389,9	7249	1,78

Джерело: розраховано за матеріалами підприємства

У розділі «Власний капітал» спостерігається стабільність таких складових, як зареєстрований та сплачений капітал, які залишаються незмінними протягом досліджуваного періоду (121,9 тис. грн), що свідчить про відсутність додаткових емісій, змін структури власності чи вкладення додаткових внесків учасників. Водночас інші елементи власного капіталу демонструють істотні коливання. Резервний капітал зростає у 5,33 рази, що може бути наслідком реінвестування прибутків, формування резервів для покриття можливих ризиків або виконання статутних вимог щодо резервування. Аналогічно, неоплачений капітал збільшується у 4,61 рази, що може відображати наявність зобов'язань власників перед підприємством або

здійснення внутрішніх корпоративних операцій, не пов'язаних із зовнішнім фінансуванням. Проте сукупна величина власного капіталу в окремі роки демонструє негативні значення або відсутність коректних розрахунків, що може свідчити про накопичені збитки або технічні особливості балансового відображення операцій.

Найбільш динамічні зміни спостерігаються в структурі поточних зобов'язань, які є ключовою складовою залученого фінансування. Загальна сума зобов'язань за розділом III зростає з 3227,0 тис. грн у 2020 році до 3305,8 тис. грн у 2024 році, що становить 1,02 рази та свідчить про відносну стабільність обсягу поточної кредиторської заборгованості. Проте внутрішня структура цих зобов'язань зазнає суттєвих трансформацій. Зокрема, кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги підвищується на 29%, що можна пов'язувати з активізацією операційної діяльності або відтермінуванням розрахунків із постачальниками. Значне зростання заборгованості перед бюджетом (у 11,79 рази) є одним із найпомітніших трендів і може свідчити як про збільшення податкових нарахувань, так і про ускладнення розрахункової дисципліни у періоди економічної нестабільності. Подібна динаміка характерна і для заборгованості зі страхування (зростання у 3,79 рази) та з оплати праці (зростання у 3,74 рази), що відображає збільшення фонду оплати праці, інфляційні процеси та підвищення соціальних витрат підприємства. Водночас інші поточні зобов'язання демонструють протилежну тенденцію: їх обсяг зменшується у 0,45 рази, що може свідчити про скорочення короткострокових фінансових ризиків, оптимізацію внутрішніх розрахунків або виконання раніше наявних зобов'язань перед контрагентами. З огляду на те, що саме ця стаття займала значну частку у 2020 році, її скорочення суттєво вплинуло на загальний рівень зобов'язань.

У підсумку структура пасивів демонструє одночасне збільшення окремих компонентів власного капіталу та зростання поточних зобов'язань за деякими статтями, що відображає адаптацію підприємства до змін у

фінансово-економічному середовищі. Зростання податкових, страхових і трудових зобов'язань свідчить про посилення соціально-фіскального навантаження, тоді як скорочення інших поточних зобов'язань може вказувати на певні кроки щодо підвищення фінансової дисципліни. Загалом динаміка пасивів характеризується змішаною тенденцією: відносна стабільність загального обсягу боргових зобов'язань поєднується з внутрішньою структурною перебудовою та нерівномірним рухом окремих статей, що потребує подальшого аналізу з позицій впливу на фінансову стійкість підприємства та ефективність управління його капіталом.

Наступним етапом оцінки ефективності діяльності ТОВ «Шторм-нет» вважаємо за доцільне здійснити аналіз динаміки показників фінансових результатів та зміни середньооблікової чисельності штатних працівників підприємства упродовж 2020-2024 рр., узагальнені дані щодо яких наведено в таблиці 2.3.

Аналіз фінансових результатів підприємства за 2020-2024 роки свідчить про суттєві зрушення в динаміці доходів, витрат, рентабельності та ефективності використання трудових ресурсів. Упродовж досліджуваного періоду чистий дохід від реалізації демонструє виражену позитивну тенденцію, зростаючи з 6712,8 тис. грн у 2020 році до 16 892,7 тис. грн у 2024 році, що відповідає збільшенню у 2,52 рази. Таке суттєве підвищення може бути наслідком розширення ринків збуту, активізації комерційної діяльності, оновлення продуктових лінійок або підвищення тарифів на послуги підприємства. Паралельно зростають і інші операційні доходи, зокрема у 13,02 рази, що свідчить про посилення ролі непрямих джерел надходжень, зокрема від додаткових послуг, штрафів, орендних операцій чи операційних компенсацій. Інші доходи хоча й залишаються незначними за обсягом, проте демонструють збільшення порівняно з 2020 роком, що може відображати епізодичні фінансові надходження. У підсумку загальна сума доходів підприємства зростає синхронно з чистим доходом, збільшуючись у 2,52 рази

та досягаючи 16 949,1 тис. грн у 2024 році. На цьому тлі спостерігається нерівномірна динаміка витрат.

Таблиця 2.3 – Аналіз динаміки показників фінансового результату ТОВ «Шторм-нет» у 2020-2024 роках, тис. грн

№	Стаття звіту	Період, роки					Відносне відхилення (2024/2020), разів
		2020	2021	2022	2023	2024	
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	6712,8	6651,3	7558,5	7420,6	16892.7	2,52
2	Інші операційні доходи	4,3	12,1	117	49,9	56	13,02
3	Інші доходи	0	192,2	8,4	0	0.4	збільш. в 0,4 рази
4	Разом доходи	6717,1	6855,6	7683,9	7470,5	16949.1	2,52
5	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3431,9	276	258,1	127,8	2401	0,70
6	Інші операційні витрати	2846,5	6849,1	7200	7723,8	9905.7	3,48
7	Інші витрати	0	31,6	47,2	31,1	0	-
8	Разом витрати	6278,4	7156,7	7505,3	7882,7	12306.7	1,96
9	Фінансовий результат до оподаткування	438,7	-301,1	178,6	-412,2	4642.4	10,58
10	Чистий прибуток (збиток)	438,7	-301,1	178,6	-412,2	3619.9	8,25
11	Середньооблікова чисельність штатних працівників	33	34	31	26	21	0,64

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Собівартість реалізованої продукції істотно зменшується: з 3431,9 тис. грн у 2020 році до 2401 тис. грн у 2024 році, що становить лише 0,7 від 2020 року. Така тенденція виступає індикатором оптимізації виробничих процесів, підвищення ефективності використання ресурсів або зміни структури витрат на надання послуг. Натомість інші операційні витрати демонструють зростання у 3,48 рази, досягаючи 9905,7 тис. грн у 2024 році. На нашу думку, це пов'язано з підвищенням цін на енергоносії, розширенням адміністративних, маркетингових і логістичних витрат або зміною облікових підходів до їх розподілу. Інші витрати залишаються епізодичними та неформують істотного впливу на загальний фінансовий результат.

Загальні витрати зростають у 1,96 рази, що значно нижче темпів зростання доходів. Саме це забезпечило суттєве покращення фінансового результату до оподаткування: з 438,7 тис. грн прибутку у 2020 році до 4642,4 тис. грн у 2024 році, тобто у 10,58 рази. Подібна тенденція характерна і для чистого фінансового результату: від 438,7 тис. грн прибутку в 2020 році до 3619,9 тис. грн у 2024 році, що демонструє приріст у 8,25 рази. Крім того, варто зазначити, що у 2021 та 2023 роках підприємство працювало зі збитками, що може свідчити про вплив зовнішніх шоків, зниження платоспроможності споживачів або тимчасові труднощі з операційною діяльністю. Однак зростання доходів у 2024 році дозволило підприємству суттєво наростити показник прибутковості.

Окремої уваги потребує динаміка середньооблікової чисельності працівників. Упродовж п'яти років чисельність персоналу скоротилася з 33 до 21 особи (0,64 рази), що може свідчити про автоматизацію процесів, оптимізацію структури управління, аутсорсинг окремих функцій або адаптацію до змін у масштабах діяльності. На тлі значного зростання доходів скорочення чисельності персоналу може свідчити про підвищення продуктивності праці та ефективності використання трудових ресурсів.

Загалом динаміка показників відображає суттєве покращення фінансових результатів підприємства у 2024 році завдяки зростанню доходів та оптимізації виробничих витрат. Водночас зростання операційних витрат є фактором, який потребує подальшого аналізу та контролю, оскільки у довгостроковій перспективі може впливати на стійкість фінансових результатів. Підприємство демонструє підвищення рентабельності та адаптивності до ринкових умов, що створює потенціал для подальшого розвитку та інвестиційної активності.

Подальший етап дослідження передбачає аналіз ключових показників фінансового стану підприємства, розрахункові значення яких наведено в таблиці 2.4. Особливу увагу доцільно приділити коефіцієнтам абсолютної та поточної ліквідності, які дозволяють комплексно оцінити платоспроможність

ТОВ «Шторм-нет» та його здатність своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання. Динаміка цих показників упродовж 2020-2024 років свідчить про істотну трансформацію фінансового стану підприємства: від зони підвищеного ризику до стану надлишкової ліквідності.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, що характеризує спроможність підприємства негайно погасити поточні зобов'язання за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів, у 2020 році становив 0,0583, що вже вказувало на обмежені можливості щодо виконання термінових платіжних зобов'язань. У 2021 році значення показника різко знизилося до 0,0021, що фактично означало критичний дефіцит високоліквідних активів та високу ймовірність виникнення платіжних ускладнень. Подальша динаміка свідчить про поступове поліпшення ситуації: у 2022 році коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс до 0,3731, а у 2023 р. - до 0,2884. Незважаючи на наближення до рекомендованого інтервалу 0,2-0,5, такі значення все ж не забезпечували достатнього запасу фінансової стійкості. Лише у 2024 році ТОВ «Шторм-нет» продемонструвало якісно новий рівень платоспроможності: коефіцієнт абсолютної ліквідності досяг 1,7465, що у 1,69 рази перевищує показник 2020 року, а відносне зростання становить майже 30-кратне порівняно з базовим рівнем.

Подібна динаміка може бути зумовлена істотним нарощуванням обсягу грошових коштів та їх еквівалентів, одночасним скороченням короткострокових зобов'язань або поєднанням цих факторів, що свідчить про посилення контролю за грошовими потоками та борговим навантаженням. Аналогічні тенденції, хоча й з іншими масштабами змін, простежуються за коефіцієнтом поточної ліквідності, який відображає здатність підприємства погашати короткострокові зобов'язання за рахунок усіх оборотних активів, що дає підстави стверджувати, що упродовж аналізованого періоду відбулися суттєві структурні зрушення у системі фінансового забезпечення діяльності ТОВ «Шторм-нет», які потребують подальшої інтерпретації в контексті загальної стратегії розвитку підприємства.

З даних таблиці 2.4 спостерігаємо, що у 2020 році значення коефіцієнта поточної ліквідності становило 0,9377, тобто було дещо нижчим за нормативний інтервал 1,0-1,5 і вказувало на незначний, але все ж таки дефіцит оборотних активів. У 2021 році коефіцієнт знизився до 0,2967, що засвідчило істотне погіршення структури оборотного капіталу та значне загострення ризиків неплатоспроможності. Далі, як видно, мало місце певне відновлення: у 2022 році показник зріс до 0,7759, а у 2023 році до 0,5996, проте в обох випадках показник залишався нижчим за нормативний рівень, що вказувало на збереження проблем із достатністю оборотних активів для покриття поточних зобов'язань. Лише у 2024 році підприємство змогло не лише подолати критичний бар'єр, а й досягти значення 1,9943, що перевищує верхню межу нормативу та свідчить про формування значного запасу ліквідності. Абсолютне зростання показника за 2020-2024 роки становить 1,06, а його рівень майже вдвічі перевищує базове значення.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що в 2020-2023 роках досліджуване підприємство функціонувало в умовах хронічного дефіциту ліквідних та оборотних активів, що обмежувало його фінансову гнучкість і підвищувало ризики несвоєчасного виконання короткострокових зобов'язань. Водночас різке покращення обох показників у 2024 році свідчить про докорінне посилення платоспроможності, зниження боргового тиску та більш збалансовану структуру активів і зобов'язань. Така трансформація може бути результатом запровадження більш ефективної політики управління грошовими потоками, оптимізації оборотного капіталу, реструктуризації боргів або зростання обсягів операційної діяльності. Водночас перевищення нормативних меж може свідчити про накопичення надлишкової ліквідності, що потребує подальшого стратегічного управління з метою більш продуктивного залучення вільних ресурсів у розвиток підприємства.

Таблиця 2.4 – Розрахункові значення основних техніко-економічних показників ТОВ «Шторм-нет»

Показники	Роки					Абс. відх.	Відн. відх.
	2020	2021	2022	2023	2024	2024-2020	2024-2020
Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($K_{ал}$)	0,0583	0,0021	0,3731	0,2884	1,7465	1.69	29.95
Коефіцієнт поточної ліквідності ($K_{пл}$)	0,9377	0,2967	0,7759	0,5996	1,9943	1.06	2.13
Коефіцієнт фінансової стабільності ($K_{фс}$)	0,2651	0,6226	1,0000	0,3405	1,1928	0.93	4.50
Коефіцієнт автономії ($K_{фа}$)	0,2096	0,2144	0,3778	0,2324	0,5440	0.33	2.60
Коефіцієнт фінансової залежності ($K_{фз}$)	4,7721	4,6641	2,6467	4,3031	1,8384	-2.93	0.39
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу ($K_{кзк}$)	0,7904	0,7856	0,6222	0,7673	0,4560	-0.33	0.58
Коефіцієнт концентрації власного капіталу ($K_{квк}$)	4,5457	291,7895	2,6801	1,1810	0,6830	-3.86	0.15
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу ($K_{сзвк}$)	3,7721	3,6641	1,6467	3,3019	0,8384	-2.93	0.22
Коефіцієнт стійкості фінансування ($K_{сф}$)	0,2096	0,6557	0,6222	0,3173	0,5440	0.33	2.60
Коефіцієнт поточних зобов'язань ($K_{пз}$)	1,0000	0,4383	0,6073	0,8894	1,0000	0.00	1.00
Коефіцієнт оборотності активів ($K_{оа}$)	1,6443	2,5722	3,8961	5,3389	2,3303	0.69	1.42
Коефіцієнт оборотності оборотних активів ($K_{ооа}$)	2,2185	25,1752	13,2908	13,0484	2,5623	0.34	1.15
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості ($K_{окз}$)	1,0635	0,3100	0,3521	0,1347	0,7263	-0.34	0.68
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості ($K_{одз}$)	2,6951	13,7313	4,3969	1,2604	125,0521	122.36	46.40
Фондовіддача (Φ)	6,3526	2,8650	5,5119	7,9501	27,5529	21.20	4.34
Коефіцієнт оборотності власного капіталу ($K_{овк}$)	7,8466	11,9973	10,3117	22,9740	4,2840	-3.56	0.55
Коефіцієнт оборотності запасів ($K_{оз}$)	672,9216	21,5625	13,0354	7,5621	9,1189	-663.80	0.01
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу ($K_{рвк}$)	0,5128	-0,5431	0,2437	-1,2762	0,9180	0.41	1.79
Коефіцієнт рентабельності діяльності ($K_{рд}$)	0,0654	-0,0453	0,0236	-0,0555	0,2143	0.15	3.28
Коефіцієнт рентабельності продукції ($K_{рп}$)	0,1278	-1,0909	0,6920	-3,2254	1,5077	1.38	11.79

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю ТОВ «Шторм-нет»

Коефіцієнт фінансової стабільності відображає частку власного капіталу у загальному обсязі джерел фінансування підприємства та характеризує здатність суб'єкта господарювання підтримувати стійкий фінансовий стан у довгостроковій перспективі. У досліджуваному періоді показник мав такі значення: 0,2651 у 2020 році, 0,6226 у 2021 році, 1,0000 у 2022 році, 0,3405 у 2023 році та 1,1928 у 2024 році. Отже, у 2022 р. підприємство досягло умовно оптимального рівня фінансової стабільності (1,0), однак у 2023 році відбулося суттєве погіршення структури джерел фінансування, що вказувало на зростання залежності від позикових ресурсів. Водночас у 2024 році коефіцієнт знову зріс та перевищив нормативне значення (1,1928), а його абсолютне відхилення порівняно з 2020 роком становило +0,93, тобто показник збільшився більш ніж у 4,5 раза, що свідчить про посилення ролі власного та інших стійких джерел у фінансуванні активів і формування більш надійної бази для довгострокового розвитку.

Коефіцієнт автономії оцінює рівень фінансової незалежності підприємства від зовнішніх кредиторів та відображає частку власного капіталу в загальній валюті балансу. Упродовж 2020-2023 роки значення показника становили відповідно 0,2096, 0,2144, 0,3778 та 0,2324, що було істотно нижчим від нормативного інтервалу 0,5-0,7 і свідчило про високу залежність від позикового капіталу. Лише у 2022 році спостерігалось певне наближення до нормативного значення, однак уже у 2023 році ситуація знову погіршилася. У 2024 році коефіцієнт автономії досяг рівня 0,5440, перетнувши нижню межу нормативного діапазону; абсолютне відхилення порівняно з 2020 роком становило +0,33, а відносне - збільшення у 2,6 раза, що дає підстави стверджувати, що досліджуване підприємство вийшло із зони критично низької фінансової самостійності та поступово формує більш збалансовану структуру капіталу, хоча до стійкого наближення до верхньої межі нормативу ще є резерв.

Коефіцієнт фінансової залежності, який є оберненим до коефіцієнта

автономії, характеризує, яку частину загального капіталу становлять зобов'язання. Для досліджуваного підприємства значення показника дорівнювали 4,7721 у 2020 році, 4,6641 у 2021 році, 2,6467 у 2022 році, 4,3031 у 2023 році та 1,8384 у 2024 році. Зменшення коефіцієнта в 2022 році свідчило про покращення фінансової структури та скорочення частки позикового капіталу, однак подальше зростання у 2023 році знову засвідчило посилення залежності від кредиторів. Лише у 2024 році відбулося суттєве покращення: коефіцієнт знизився до 1,8384, його абсолютне відхилення порівняно з 2020 роком становило -2,93, а відносне - зменшення до 0,39 від базового рівня, що означає, що фінансова структура підприємства стала відчутно більш збалансованою, а ризики надмірного боргового навантаження зменшилися.

Коефіцієнт оборотності активів демонструє, наскільки ефективно підприємство використовує загальну суму активів для формування виручки. Впродовж 2020-2023 років коефіцієнт мав тенденцію стійкого зростання: 1,6443 у 2020 році, 2,5722 у 2021 році, 3,8961 у 2022 році та 5,3389 у 2023 році, що свідчило про поступове підвищення ефективності використання активів і нарощування обсягів операційної діяльності. У 2024 році коефіцієнт знизився до 2,3303, однак залишився вищим за базовий рівень 2020 року, в межах якого абсолютне відхилення становило +0,69, а відносне зростання у 1,42 рази, що, у свою чергу, може вказувати на часткове уповільнення ділової активності або зміну структури активів, наприклад, збільшення частки малоліквідних їх видів, але загалом порівняно з початковим періодом ефективність використання ресурсів залишається значно кращою.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу відображає рівень прибутковості вкладень власників та показує, наскільки ефективно підприємство генерує прибуток на одиницю власного капіталу. У 2020 році значення показника становило 0,5128, що свідчило про достатньо прийнятний рівень дохідності. У 2021 році коефіцієнт набув від'ємного значення (-0,5431), а в 2023 році погіршився до -1,2762, що вказує на

збитковість діяльності та низьку ефективність використання власного капіталу у ці роки. У 2022 році зафіксовано помірно позитивне значення 0,2437, а у 2024 році спостерігається суттєве покращення, зокрема коефіцієнт рентабельності власного капіталу досяг 0,9180, що перевищує рівень 2020 року; абсолютне відхилення за період становить +0,41, а відносне зростання - у 1,79 рази, що свідчить про відновлення та зміцнення інвестиційної привабливості досліджуваного підприємства для власників капіталу, хоча при цьому зберігається висока волатильність результатів.

Коефіцієнт рентабельності продукції оцінює прибутковість виготовленої продукції відносно її собівартості, даючи змогу констатувати ефективність цінової політики та управління витратами. Значення цього показника впродовж аналізованого періоду були такими: 0,1278 у 2020 році, -1,0909 у 2021 році, 0,6920 у 2022 році, -3,2254 у 2023 році та 1,5077 у 2024 році. Від'ємні значення у 2021 та 2023 роках свідчать про те, що витрати на виробництво й реалізацію продукції суттєво перевищували доходи, що зумовлювало збитковість операційної діяльності. Водночас у 2022 році спостерігалось значне зростання рентабельності, а у 2024 році коефіцієнт досяг значення 1,5077, тобто прибуток більш ніж у 1,5 раза перевищив собівартість продукції; абсолютне відхилення порівняно з 2020 роком склало +1,38, а відносне зростання - у 11,79 рази, що свідчить про суттєве підвищення ефективності виробничо-збутових процесів, оптимізацію витрат і вдосконалення цінової політики.

Таким чином, якщо у 2020-2023 роки бізнес-процеси досліджуваного підприємства в цілому характеризувалися низькою фінансовою стійкістю, високою залежністю від позикових коштів і періодичною збитковістю, то у 2024 році спостерігається якісне покращення ключових показників: зміцнення фінансової стабільності, зростання автономії, зниження фінансової залежності, відновлення рентабельності власного капіталу та різке підвищення рентабельності продукції. Водночас зниження оборотності активів порівняно з піковим 2023 роком і значна волатильність прибутковості

у попередні роки свідчать про необхідність подальшої оптимізації структури капіталу, підтримка помірного рівня позикового фінансування та закріплення досягнутої позитивної тенденції через системне вдосконалення операційної та фінансової політики підприємства.

2.3. Аналіз ефективності діючої організаційної структури ТОВ «Шторм-нет»

Оцінювання ефективності організаційної структури управління посідає ключове місце в системі стратегічного та оперативного менеджменту підприємства, оскільки саме від раціональності побудови управлінського апарату значною мірою залежить результативність реалізації проєктів, програм розвитку й поточних планів. Аналіз організаційної структури дає змогу не лише з'ясувати, наскільки прогресивною та адекватною сучасним умовам є чинна модель управління, а й оцінити ефективність уже запроваджених організаційних змін, виявити їх сильні та слабкі сторони, а також сформулювати обґрунтовані рекомендації щодо подальшого вдосконалення. Іншими словами, оцінка ефективності структури управління виступає інструментом, який поєднує стадію проєктування, впровадження та коригування організаційних рішень, забезпечуючи зворотний зв'язок між управлінськими інноваціями та кінцевими результатами діяльності підприємства. Важливо підкреслити, що оцінювання ефективності організаційної структури має здійснюватися не епізодично, а на двох взаємопов'язаних рівнях: на етапі проєктування або реорганізації системи управління, коли порівнюються альтернативні варіанти структури та під час аналізу вже функціонуючих структур, коли оцінюється практична результативність прийнятих рішень та їх відповідність змінюваним умовам зовнішнього та внутрішнього середовища.

У цьому контексті ступінь упорядкованості структури управління доцільно розглядати через швидкість прийняття та реалізації управлінських

рішень, рівень узгодженості дій підрозділів, ступінь досягнення запланованих цілей, а також через економічні результати діяльності підприємства. Вища ефективність структури, як правило, проявляється у скороченні часу проходження інформації, зменшенні кількості узгоджувальних інстанцій, підвищенні оперативності реагування на зміни ринку та у зростанні фінансових результатів за відносно стабільних або навіть зменшених витрат на управління.

З метою кількісної та якісної характеристики ефективності організаційної структури управління ТОВ «Шторм-нет» доцільно застосовувати систему показників, згрупованих у кілька взаємопов'язаних блоків. На нашу думку, умовно їх можна поділити на такі групи:

1. Показники, що оцінюють результати діяльності організації та витрати на управлінські процеси. До цієї групи належать показники обсягу реалізації, прибутковості, рентабельності, а також витрати на утримання управлінського апарату, витрати на адміністрування, інформаційне забезпечення, комунікації тощо. Їхня мета показати, наскільки ефективно організаційна структура управління забезпечує досягнення кінцевих економічних результатів при наявних ресурсних обмеженнях.

2. Показники, що аналізують організацію і зміст управлінського процесу, які відображають якість планування, координації, мотивації, контролю, швидкість проходження інформації, регламентованість процедур, рівень формалізації управлінських рішень, ступінь участі персоналу в їх розробленні та реалізації.

3. Показники, що характеризують раціональність структури та її техніко-організаційний рівень, до яких належать кількість рівнів управління, показники централізації та децентралізації, норми керованості, рівень дублювання функцій, ступінь використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у системі управління, а також баланс між наданими правами та покладеною відповідальністю.

Керівництво ТОВ «Шторм-нет» може оцінювати ефективність організаційної структури за низкою інтегральних критеріїв, які відбивають різні аспекти її функціонування, а саме: надійність (ефективність) конструкції - здатність структури забезпечувати безперервність управлінських процесів, стійкість до зовнішніх та внутрішніх змін, мінімізацію збоїв у прийнятті та реалізації рішень; ступінь використання ринкових можливостей - наскільки оперативно структура дозволяє реагувати на зміни ринкового середовища, освоювати нові сегменти, продукти, технології; ефективність використання внутрішніх ресурсів - чи забезпечується раціональний розподіл кадрових, фінансових, матеріальних та інформаційних ресурсів; ефективність роботи менеджерів - результативність управлінської діяльності керівників різних рівнів, їх здатність забезпечувати досягнення поставлених цілей, рівень завантаження, компетентність; економічність діяльності - співвідношення між витратами на управління та досягнутими результатами, оптимальність структури витрат; продуктивність - обсяг виконаної роботи або отриманий результат, що припадає на одного працівника чи один підрозділ управління; здатність до адаптації організаційної структури - гнучкість, швидкість, простота внесення змін у розподіл функцій, повноважень, відповідальності; розвиток організації для забезпечення її довгострокової життєздатності - чи підтримує структура розвиток компетенцій персоналу, інноваційний потенціал, готовність до масштабування бізнесу та виходу на нові ринки. Разом з тим, під час аналізу виявлено, що у ТОВ «Шторм-нет» недостатньо враховується фактор соціальної ефективності, зокрема важливість гідної оплати праці персоналу. Низький рівень заробітної плати негативно впливає на мотивацію співробітників, знижує їх зацікавленість у підвищенні результативності, сприяє плинності кадрів і послаблює кадровий потенціал організації. Водночас неузгодженість завдань і обов'язків, викликана перетином або дублюванням функцій між окремими підрозділами, ускладнює швидке та якісне виконання роботи, породжує конфлікти відповідальності та може

призводити до втрат часу й ресурсів. Незважаючи на коливання фінансових результатів, продукція й послуги ТОВ «Шторм-нет» характеризуються стабільно високою якістю, що підтверджується наявністю попиту з боку як великих, так і малих клієнтів, що свідчить про достатньо високий технологічний та професійний потенціал підприємства й створює підґрунтя для подальшого розширення ринку за умови оптимізації управлінських процесів і структури витрат.

Встановлено, що поточні витрати на утримання управлінського апарату та експлуатацію технічних засобів управління в цілому залишалися порівняно стабільними, однак у 2023-2024 році не здійснювалися інвестиції в перепідготовку управлінських кадрів та проектно-дослідницькі роботи у сфері вдосконалення системи менеджменту, що свідчить про недооцінку довгострокових чинників підвищення ефективності управління, що може обмежувати можливості подальшої адаптації організаційної структури до змін зовнішнього середовища.

Оцінка ефективності управлінського процесу включає як кількісні, так і якісні показники, які часто мають нормативний характер і застосовуються в ситуаціях, коли відбуваються зміни в організаційній структурі з метою поліпшення окремих параметрів або груп показників. До таких характеристик управлінського апарату, зокрема, належать: продуктивність, економічність, адаптивність, гнучкість, оперативність і надійність. До показників, що відображають раціональність організаційної структури підприємства та її техніко-організаційний рівень, належать нормативні характеристики, які застосовуються під час аналізу ефективності проєктованих варіантів структур управління: кількість рівнів управління, рівень централізації функцій, відповідність норм керованості, наявність чітко регламентованих повноважень та збалансованість прав і відповідальності.

Для кількісної оцінки ефективності організаційної структури ТОВ «Шторм-нет» можуть застосовуватися, зокрема, коефіцієнти ефективності витрат на управління, ланковості, територіальної концентрації, керованості

тощо. З огляду на те, що чистий фінансовий результат підприємства коливався від прибуткових значень (438,7 тис. грн у 2020 році, 178,6 тис. грн у 2022 році та 3619,9 тис. грн у 2024 році) до збитків (301,1 тис. грн у 2021 році та 412,2 тис. грн у 2023 році), можна зробити висновок, що значення відповідних коефіцієнтів також мали нестійкий характер: у збиткові роки вони набували від'ємних або гранично низьких значень, тоді як у 2024 році різко зросли внаслідок суттєвого збільшення прибутку, що підтверджує чутливість ефективності організаційної структури до змін фінансово-економічних результатів діяльності. Попри наявність окремих переваг організаційної структури ТОВ «Шторм-нет», таких як високий рівень кваліфікації персоналу, відповідність загальної побудови структури стратегічним напрямкам діяльності, а також поєднання принципу спеціалізації з єдністю керівництва, виявлено низку суттєвих недоліків. До них належать обмежена здатність структури швидко адаптуватися до нових завдань і викликів, труднощі в координації між підрозділами під час реалізації нових програм і проєктів, складнощі з упровадженням інновацій без безпосереднього залучення вищого керівництва, надмірний акцент на вертикальній організації управління за недостатньо розвинених горизонтальних зв'язків.

У сукупності ці проблеми, разом із виявленою нестабільністю фінансових результатів та необхідністю закріплення досягнутого у 2024 році зростання прибутковості, є вагомими аргументами на користь того, що ТОВ «Шторм-нет» потребує системного вдосконалення організаційної структури. Таке вдосконалення має бути спрямоване на оптимізацію управлінського апарату, чіткіший розподіл функцій і повноважень, розвиток горизонтальних комунікацій, посилення мотивації персоналу та розширення інвестицій у розвиток управлінських компетенцій, а також на підвищення гнучкості й адаптивності системи управління до умов конкурентного ринку та змін у зовнішньому середовищі.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ МЕНЕДЖМЕНТУ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Комплекс пропозицій щодо вдосконалення організаційної структури управління ТОВ «Шторм-нет»

Комплекс пропозицій щодо вдосконалення системи управління ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» ґрунтується на результатах аналізу організаційної структури та фінансово-економічних показників підприємства, які засвідчили, що попри наявність низки сильних сторін, чинна модель управління не повною мірою відповідає сучасним умовам конкуренції та динаміці ринку телекомунікаційних послуг. Нестабільність фінансових результатів упродовж 2020-2023 років у поєднанні зі значним зростанням обсягів реалізації й прибутку у 2024 році вказує на потребу переходу до більш гнучкої, адаптивної та стратегічно орієнтованої системи менеджменту, здатної не лише підтримувати досягнутий рівень, а й забезпечувати стає довгострокове зростання. Передусім зміни стосуються принципів управління. Доцільно запровадити механізм гнучкого коригування співвідношення між централізацією та децентралізацією управлінських повноважень залежно від стратегічних пріоритетів і поточної ринкової ситуації. Стратегічні рішення щодо інвестицій, розвитку мережі, освоєння нових сегментів ринку мають залишатися в зоні відповідальності вищого керівництва, тоді як оперативні питання роботи з клієнтами, сервісного обслуговування, локального маркетингу та внутрішньої координації доцільно передати на рівень керівників функціональних підрозділів. Такий перерозподіл повноважень дасть змогу зменшити перевантаження директора, прискорити прийняття рішень та підвищити персональну відповідальність менеджерів середньої ланки.

Важливим напрямом є також посилення програмно-цільового управління: формування проєктних і програмних команд, у межах яких концентруються ресурси для реалізації пріоритетних технічних і комерційних ініціатив: розгортання нових технологій доступу, модернізації мережевої інфраструктури, впровадження цифрових сервісів тощо.

Наступний блок пропозицій стосується оптимізації управлінського апарату. Необхідно переглянути чинний розподіл функцій між структурними підрозділами, усунути дублювання завдань і неузгодженість повноважень, чітко окреслити зони відповідальності за ключові напрями діяльності: технічну експлуатацію мереж, обслуговування абонентів, продажі, маркетинг, фінанси, ІТ-підтримку, що передбачає оновлення положень про підрозділи, деталізацію посадових інструкцій, формалізацію горизонтальних зв'язків між службами.

На підставі вище розрахованих показників ефективності та керованості ТОВ «Шторм-нет» доцільно розглянути часткову реорганізацію: об'єднання надмірно дрібних структурних одиниць у більші функціональні блоки, інституціоналізацію тимчасових програмно-цільових груп через перетворення їх на постійно діючі підрозділи, а в разі розширення географії діяльності - створення регіональних представництв із чітко визначеними повноваженнями. Крім того, доречно модернізувати міжкорпоративні зв'язки, посилюючи співпрацю з постачальниками обладнання, ІТ-компаніями, іншими провайдерами на основі партнерських угод, спільних проєктів, участі в галузевих кластерах. Організаційна структура має містити відповідальних за розвиток таких партнерств осіб або підрозділи.

Суттєвого оновлення потребують і окремі управлінські функції. Стратегічне планування та прогнозування мають набути системного характеру: доцільно розробляти середньострокові (3-5-річні) стратегії з щорічним уточненням, базуючись на аналізі тенденцій у телекомунікаційній галузі, технологічних трендів і конкурентного середовища, що забезпечить узгодженість технічної, комерційної та інвестиційної політики підприємства.

Водночас слід посилити систему контролю якості послуг, запровадивши внутрішні стандарти, показники рівня сервісу (SLA), регулярний моніторинг задоволеності клієнтів і внутрішні аудити якості на всіх етапах: від проєктування мережі до післяпродажного обслуговування.

Важливим напрямом виступає поглиблення інформатизації управлінських процесів: розширення використання сучасних обліково-аналітичних систем, CRM-платформ, інструментів бізнес-аналітики, що дозволить оперативно отримувати інформацію про доходи, витрати, завантаженість мережі, динаміку клієнтської бази та на основі цього ухвалювати обґрунтовані рішення щодо тарифної політики, інвестицій і маркетингових активностей.

Значний потенціал удосконалення пов'язаний із розвитком системи управління персоналом.

Необхідно перейти від домінування адміністративного підходу до цілісної кадрової стратегії, яка охоплює планування потреб у персоналі, процедури адаптації нових співробітників, систематичне підвищення кваліфікації технічних фахівців і менеджерів, формування прозорих схем оплати праці та преміювання, пов'язаних із досягненням конкретних показників результативності. Особлива увага має приділятися створенню сприятливого соціально-психологічного клімату, розвитку командної роботи й внутрішніх комунікацій, адже саме людський капітал є критичним фактором успіху для знаннєємних компаній телекомунікаційної сфери. Паралельно слід активізувати маркетингову діяльність: розвивати аналітичну складову (дослідження попиту, позиціонування послуг, аналіз поведінки конкурентів), удосконалювати інструменти цифрового маркетингу, запроваджувати програми лояльності для різних сегментів абонентів і забезпечувати тісну взаємодію маркетингового підрозділу з технічними службами та відділом продажів. Окремий блок пропозицій стосується вдосконалення господарської діяльності.

На нашу думку, варто більш широко впровадити сучасні технологічні рішення: гнучкі автоматизовані системи керування мережами, системи моніторингу й діагностики обладнання, хмарні платформи для зберігання та обробки даних, що дозволить підвищити надійність і безперервність надання послуг, оптимізувати витрати на експлуатацію інфраструктури, знизити ризики технічних збоїв. Важливим резервом розвитку виступає розширення міжнародної та міжрегіональної кооперації - участь у спільних науково-виробничих проєктах, галузевих асоціаціях, програмах технічної допомоги, встановлення партнерських відносин із закордонними постачальниками обладнання та програмних рішень, що створює умови для доступу до передових технологій, обміну досвідом, розширення клієнтської бази та диверсифікації ризиків.

Запропонований комплекс заходів формує цілісну рамку вдосконалення системи управління ТОВ «Шторм-нет», у межах якої зміни в принципах управління, структурі апарату, функціональних підходах і організації господарської діяльності взаємно підсилюють одна одну. Їх поетапне впровадження дозволить підвищити адаптивність та інноваційність підприємства, зміцнити його конкурентні позиції на ринку телекомунікаційних послуг, забезпечити стабільне зростання фінансових результатів та підвищити загальну ефективність організаційної структури управління.

Узагальнене відображення сучасних тенденцій трансформації організаційних структур, релевантних для досліджуваного підприємства, подано на рисунку 3.1.

На рисунку 3.1 відображено актуальні тенденції трансформації організаційних структур управління, які у сучасних умовах господарювання розглядаються як ключові орієнтири для вдосконалення системи менеджменту досліджуваного підприємства.

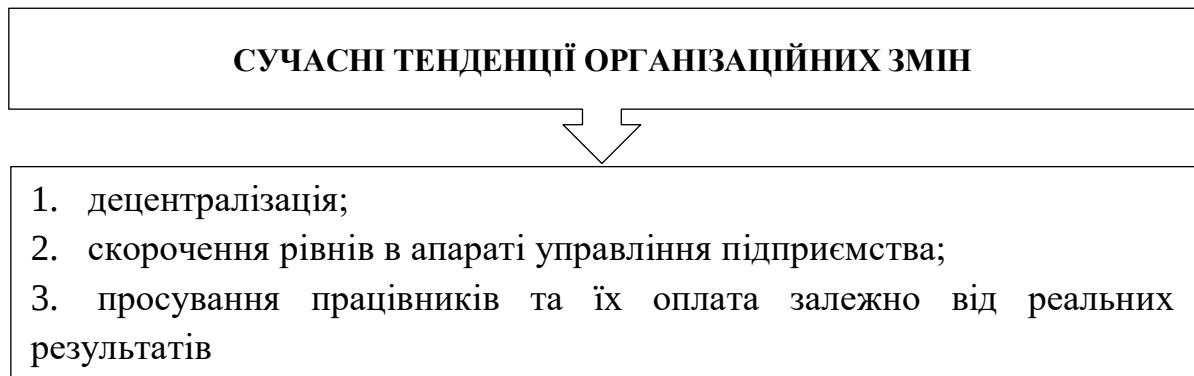


Рисунок 3.1 – Сучасні тенденції організаційних змін в апараті управління організаційних структур

Джерело: побудовано автором

Зміна підходів до побудови організаційної структури зумовлена не лише динамікою ринкового середовища, а й необхідністю забезпечення стратегічної гнучкості, підвищення керованості бізнес-процесів та посилення конкурентних позицій підприємства в довгостроковій перспективі. Саме тому адаптація структури управління до виявлених тенденцій є важливою передумовою підвищення ефективності діяльності ТОВ «Шторм-нет».

Ефективне функціонування ТОВ «Шторм-нет» у ринкових умовах значною мірою детермінується наявністю чітко регламентованої, водночас достатньо гнучкої та адаптивної організаційної структури управління, здатної оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Організаційна структура має забезпечувати узгодженість цілей окремих підрозділів із загальною стратегією підприємства, раціональний розподіл повноважень та відповідальності, прозорість комунікаційних потоків і скорочення часу проходження управлінських рішень від вищого керівництва до виконавців. З урахуванням виявлених проблем та резервів розвитку доцільно зосередити увагу на таких ключових аспектах удосконалення організаційної структури управління ТОВ «Шторм-нет» як :

1. Оптимізація організаційної структури з метою забезпечення максимальних фінансових результатів та підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу. Йдеться, зокрема, про перегляд

кількості рівнів управління, перерозподіл функцій між структурними підрозділами, запровадження елементів процесного підходу та орієнтацію на результативність кожної ланки управлінської системи. Оптимізована структура має сприяти зменшенню витрат на управління, прискоренню ухвалення рішень та підвищенню відповідальності керівників середньої та нижчої ланок за досягнення цільових показників.

2. Формування практичних рекомендацій щодо управління основними функціями підприємства, зокрема виробничою, збутовою, фінансовою, інноваційною та сервісною, що передбачає розробку чітких регламентів взаємодії між підрозділами, визначення ключових показників ефективності (KPI) для кожної функціональної ланки, а також удосконалення інформаційного забезпечення управлінських рішень. Особливої уваги потребує підвищення рівня координації між службами, відповідальними за роботу з клієнтами, постачальниками та партнерами.

3. Усунення дублювання зон відповідальності та мінімізація неефективних етапів управлінських процесів, що сприятиме зниженню організаційних витрат та уникненню конфліктів інтересів між окремими підрозділами. Необхідним є чітке розмежування функцій, повноважень і відповідальності, запровадження прозорих процедур делегування та підзвітності, а також перегляд існуючих посадових інструкцій з метою їх актуалізації відповідно до сучасних вимог.

4. Підвищення швидкості та ефективності реалізації управлінських рішень шляхом удосконалення системи вертикальних та горизонтальних комунікацій, широкого використання цифрових інструментів управління, а також впровадження механізмів моніторингу й контролю виконання прийнятих рішень, що дозволить скоротити часові лаги між виникненням проблемної ситуації та реакцією керівництва, підвищити гнучкість підприємства і його здатність адаптуватися до змін кон'юнктури ринку.

Рекомендована для ТОВ «Шторм-нет» організаційна структура управління має відповідати сукупності критеріїв, узагальнених на рисунку

3.2.

До таких критеріїв доцільно віднести: економічність та раціональність управлінського апарату; достатню гнучкість і адаптивність до змін зовнішнього середовища; прозорість та керованість інформаційно-комунікаційних потоків; орієнтацію на кінцеві результати діяльності; відповідність стратегічним цілям підприємства та можливість масштабування бізнес-процесів у разі розширення діяльності. Дотримання зазначених критеріїв створює передумови для формування ефективної системи управління, яка забезпечуватиме стійкий розвиток ТОВ «Шторм-нет» у довгостроковому періоді.

ПРОПОНОВАНА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ МАЄ

- відповідати вимогам структури і найкраще сприяти її розвитку відповідно до мінливих надання послуг;
- забезпечити виконання всіх об'єктивно необхідних функцій управління;
- відповідати нормам керованості і усім вимогам раціональних інформаційних зв'язків;
- мати мінімальну, але достатню кількість ступенів управління;
- посилювати всі функції апарату управління підприємства;
- гарантувати високу надійність, оперативність, адаптивність, якість, економічність і ефективність управління.

Рисунок 3.2 – Вимоги, яким має відповідати рекомендована організаційна структура менеджменту

Джерело: складено автором

У сучасних умовах динамічного ринкового середовища сформувався широкий спектр організаційних структур управління, які відрізняються за рівнем централізації, ступенем формалізації, гнучкістю, кількістю управлінських рівнів, характером взаємодії між підрозділами тощо. Однак, попри значну кількість теоретичних і практичних моделей, досі не розроблено універсальної організаційної структури, яка б з однаковою ефективністю функціонувала для всіх типів підприємств, незалежно від

їхньої галузевої специфіки, масштабів діяльності, стадії життєвого циклу чи стратегічних пріоритетів, що зумовлює необхідність індивідуалізації підходів до проектування організаційних структур управління, з урахуванням особливостей кожного конкретного підприємства, зокрема ТОВ «Шторм-нет».

Оптимальна для підприємства організаційна структура управління має бути логічно побудованою, прозорою й позбавленою зайвого дублювання функцій між різними рівнями ієрархії. Дублювання повноважень, завдань чи відповідальності на різних щаблях управління призводить до зростання управлінських витрат, виникнення конфліктів компетенцій, уповільнення процесу прийняття рішень та ускладнення координації між підрозділами. Відповідно, важливим завданням є забезпечення такої конфігурації структури, за якої кожна управлінська ланка виконує чітко окреслене коло функцій, а система в цілому залишається здатною оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Усі структурні елементи системи управління підприємством мають бути чітко розмежовані за повноваженнями, компетенціями, функціями та зонами відповідальності, що передбачає наявність формалізованих регламентів, посадових інструкцій, положень про структурні підрозділи та внутрішніх нормативних документів, які визначають, хто і за що відповідає, які рішення приймаються на якому рівні, якими є межі компетенції кожного працівника та керівника. Водночас таке розмежування не повинно набувати надмірно жорсткого характеру й блокувати управлінську та професійну ініціативу. Навпаки, ефективна структура управління має поєднувати формальну визначеність із можливістю прояву творчості, гнучкого прийняття рішень і самостійності на рівні окремих підрозділів і фахівців.

До ключових ознак ефективної організаційної структури управління доцільно віднести:

1. Чітку та налагоджену взаємодію між управлінськими ланками. Комунікаційні канали між рівнями управління та між функціональними

підрозділами мають бути прозорими, стабільними й формалізованими настільки, щоб забезпечувати своєчасний обмін інформацією, уникати інформаційних розривів та спотворень.

2. Концентрацію функціональних ланок у вузлових точках із забезпеченням їхньої часткової автономності. Вузловими точками управління є такі структурні підрозділи, через які проходить значна частина інформаційних, фінансових, матеріальних та управлінських потоків. Саме в цих підрозділах доцільно концентрувати ключові функції, пов'язані з плануванням, аналізом, координацією та контролем.

3. Мінімізацію кількості джерел прийому та передачі команд на кожному рівні управління. Надмірна кількість осіб або підрозділів, які можуть віддавати вказівки одному й тому самому працівникові, створює ризики суперечливості завдань, втрати відповідальності та дезорганізації. Тому важливо забезпечити, щоб у кожного працівника був чітко визначений керівник, а кількість проміжних ланок, через які проходить управлінська команда, була оптимальною, без зайвих проміжних щаблів, що лише уповільнюють процес управління.

4. Здатність організаційної структури швидко адаптуватися до змін зовнішніх і внутрішніх умов діяльності підприємства. Гнучка структура повинна забезпечувати можливість оперативного перерозподілу повноважень, коригування функцій, створення тимчасових робочих груп або проєктних команд у разі появи нових завдань чи змін ринкової кон'юнктури.

Метою організаційної структури ТОВ «Шторм-нет» є забезпечення максимально ефективної реалізації стратегічних і оперативних цілей підприємства, які не є статичними й змінюються залежно від етапу розвитку підприємства, ринкових умов, технологічних трендів та запитів клієнтів, організаційна структура управління має бути динамічною та періодично переглядатися. У цьому контексті доцільно виділити низку напрямів її трансформації, а саме:

1. Орієнтація підрозділів на основні системи, зокрема на ринок і клієнта. Підрозділи мають формуватися не лише за функціональною ознакою, а й з урахуванням логіки обслуговування ключових клієнтських сегментів або ринків, сприятиме посиленню клієнтоорієнтованості, кращому розумінню потреб споживачів та підвищенню якості сервісу.

2. Формування базових блоків із груп спеціалістів та управлінських команд. Такі блоки можуть мати проєктний, матричний або кросфункціональний характер, об'єднуючи фахівців різних спеціалізацій для вирішення комплексних завдань.

3. Прагнення до мінімальної, але достатньої кількості рівнів управління. Надмірна ієрархізація уповільнює прийняття рішень, підвищує управлінські витрати й послаблює зворотний зв'язок.

4. Створення умов, за яких кожен працівник не лише чітко відповідає за свою діяльність, а й має можливість проявляти ініціативу. Ініціативність персоналу особливо важлива для ІТ-сфери та цифрових послуг, де від креативності та проактивності співробітників залежать інноваційність рішень, якість сервісу та здатність підприємства швидко адаптуватися до змін.

Для вдосконалення організаційної структури управління ТОВ «Шторм-нет» доцільно дотримуватись таких базових принципів:

- Принцип єдності керівництва та персональної відповідальності: кожен працівник має підпорядковуватись одному безпосередньому керівнику, що унеможливорює виникнення ситуацій, коли співробітник отримує суперечливі завдання від різних осіб.

- Принцип ефективного контролю: необхідно визначити оптимальну норму керованості, тобто кількість підлеглих, діяльністю яких один керівник може ефективно управляти. Надмірне збільшення кількості підлеглих призводить до перевантаження керівника, зниження якості контролю, втрати уваги до окремих робітників, тоді як занадто мала кількість означає нераціональне використання управлінського потенціалу.

- Принцип чіткого розмежування функцій: кожна виробнича та функціональна ланка управління має виконувати обмежений, але однозначно окреслений набір функцій, які не дублюють функції інших підрозділів на тому самому рівні управління.

- Принцип відповідності повноважень, обов'язків і відповідальності: працівник або структурний підрозділ повинен мати рівно стільки повноважень, скільки необхідно для виконання покладених на нього обов'язків, і відповідати за результати в межах цих повноважень. Дисбаланс між правами й обов'язками призводить до неефективного управління, демотивації персоналу та ризику управлінських помилок.

- Принцип економічності та гнучкості: структура має забезпечувати досягнення цілей підприємства за умови раціонального використання ресурсів управління (часу, фінансів, кадрового потенціалу) та залишатися здатною адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища з мінімальними додатковими витратами.

Ключовим підходом у побудові системи управління ТОВ «Шторм-нет» має стати оптимальне поєднання централізації та децентралізації. Централізованими мають залишатися рішення стратегічного характеру, а саме: визначення місії, бачення, довгострокових цілей, пріоритетних напрямів розвитку, ключових інвестиційних проєктів. Саме на рівні вищого керівництва доцільно концентрувати повноваження щодо формування загальної стратегії підприємства та ухвалення принципових управлінських рішень. Натомість оперативні рішення, пов'язані з поточним плануванням, організацією робіт, взаємодією з клієнтами, технічною підтримкою, мають максимально передаватися на рівень децентралізованого управління. Такий підхід дозволяє поєднати стратегічну узгодженість і оперативну гнучкість. Узагальнюючи, можна стверджувати, що рекомендовані напрями вдосконалення управлінської системи сприятимуть підвищенню ефективності, керованості та адаптивності організаційної структури ТОВ «Шторм-нет» у відповідь на сучасні ринкові й технологічні виклики. Одним

із ключових кроків у цьому напрямі є посилення кадрової роботи та впровадження централізованої CRM-системи, здатної інтегрувати всі функціональні підрозділи підприємства (відділ продажу, технічну підтримку, маркетинг, бухгалтерію тощо) в єдиний інформаційний простір, що забезпечить узгодженість дій, прозорість роботи з клієнтами, можливість аналітики клієнтської бази та підвищення якості сервісу.

З метою систематизації й професіоналізації роботи з персоналом доцільно створити окремий HR-відділ, до складу якого входитимуть, щонайменше, дві ключові посади: начальник відділу та HR-спеціаліст. Даний підрозділ відповідатиме за формування та реалізацію кадрової політики підприємства, планування потреби в персоналі, організацію пошуку й підбору працівників, зокрема фахівців у сфері ІТ, проведення співбесід, оцінювання кандидатів, адаптацію нових співробітників, організацію їхнього професійного розвитку та кар'єрного зростання. Окрім того, HR-відділ опікуватиметься питаннями внутрішніх комунікацій, формування корпоративної культури та підтримання мотиваційного клімату. За своїм статусом і повноваженнями цей підрозділ доцільно підпорядкувати безпосередньо директору підприємства.

Функціональна структура HR-відділу забезпечить високий рівень спеціалізації у сфері кадрового менеджменту, що, своєю чергою, сприятиме підвищенню якості та результативності роботи з персоналом. Створення такого підрозділу дасть змогу частково розв'язати проблему дефіциту кваліфікованих спеціалістів у сфері ІТ та цифрових сервісів, підвищити привабливість підприємства як роботодавця, розробити та впровадити системи навчання й перепідготовки кадрів, що є необхідною умовою для залучення більшої кількості замовлень, розширення спектра послуг і, відповідно, зростання прибутковості підприємства.

Основні завдання HR-відділу можуть бути деталізовані таким чином: організація та ведення повного циклу кадрової роботи, включаючи відкриття вакансій, підбір персоналу за визначеними критеріями, проведення співбесід,

оформлення трудових відносин та супровід працівників протягом усього періоду їхньої роботи на підприємстві; організація ефективної системи навчання співробітників, планування заходів із підвищення кваліфікації, створення стандартизованих нормативних документів; оцінка продуктивності роботи персоналу, розробка та впровадження системи оцінювання результатів діяльності, надання керівництву рекомендацій щодо застосування стимулюючих і мотиваційних заходів, формування кадрового резерву.

Паралельно ТОВ «Шторм-нет» потребує подальшої оптимізації структури управління шляхом забезпечення балансу між трудовими ресурсами, технічними засобами та управлінськими завданнями, які необхідно виконати. Для цього доцільно застосовувати елементи матричного підходу, коли співробітники можуть підпорядковуватися не лише функціональному керівникові, а й керівникові проєкту, а також використання положень теорії потоків для раціоналізації руху інформаційних, фінансових та матеріальних ресурсів.

Важливим аспектом є правильний підбір і раціональне розміщення кадрів у структурних підрозділах підприємства. Йдеться не лише про відповідність працівників формальним вимогам до посади (освіта, кваліфікація, досвід), але й про врахування соціально-психологічних характеристик, здатності до командної роботи, комунікативних навичок, ціннісних орієнтацій та навіть естетичних аспектів корпоративної взаємодії. Для цього доцільно регулярно проводити оцінювання персоналу, виявляти сильні та слабкі сторони працівників, формувати індивідуальні траєкторії розвитку. Особливу увагу слід приділити розробленню чітких і деталізованих посадових інструкцій, які визначатимуть функції, обов'язки, права та відповідальність кожного співробітника. Такі інструкції мають не лише регламентувати діяльність працівника, а й слугувати інструментом координації між підрозділами, допомагати уникати суперечностей і дублювання робіт. Зрештою, важливим напрямом удосконалення

організаційної структури управління виступає формування та розвиток корпоративної культури підприємства та її окремих підсистем.

Корпоративна культура визначає систему цінностей, норм, правил поведінки, традицій і ритуалів, які поділяють працівники, істотно впливаючи на стиль управління, мотивацію персоналу, рівень лояльності, готовність до змін, інноваційність та командну взаємодію. Тому при розбудові організаційної структури необхідно враховувати основні принципи та фактори, що впливають на розвиток корпоративної культури, забезпечуючи її узгодженість із стратегічними цілями ТОВ «Шторм-нет» та специфікою його діяльності в сфері ІТ та цифрових сервісів.

3.2. Рекомендації з удосконалення організаційної структури управління

На думку більшості сучасних науковців і практиків у сфері менеджменту, організаційна структура підприємства має відповідати сукупності базових критеріїв, які забезпечують її результативність та стійкість у динамічному ринковому середовищі. До таких ключових критеріїв належать: ефективне управління, прозорість управлінських процесів, гнучкість та економічна ефективність. Кожен із цих параметрів відображає окремий вимір функціонування підприємства, але лише їх інтегроване поєднання дозволяє сформувати дієву систему управління, здатну забезпечити стаке функціонування та розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

Під ефективним управлінням розуміють здатність організаційної структури забезпечувати раціональний розподіл повноважень, відповідальності та ресурсів між управлінськими ланками, що дає змогу досягати визначених цілей із мінімальними витратами часу, фінансів та зусиль. Ефективність у цьому контексті пов'язана не лише з формальними

показниками результативності, а й із якістю управлінських рішень, їх своєчасністю та повнотою реалізації.

Прозорість процесів означає, що всі ключові управлінські процедури, потоки інформації, механізми прийняття рішень і система підпорядкованості є чітко визначеними, формалізованими й зрозумілими для всіх учасників організаційної взаємодії. Високий рівень прозорості знижує ризики помилок і конфліктів, сприяє підвищенню рівня довіри в колективі, спрощує контроль і моніторинг виконання завдань.

Гнучкість організаційної структури проявляється у її здатності адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища: коливань попиту, появи нових технологій, змін у нормативно-правовому полі, трансформації потреб споживачів тощо. Гнучка структура дозволяє оперативно змінювати функції підрозділів, перерозподіляти ресурси, створювати тимчасові команди для реалізації окремих проєктів, а також швидко реагувати на кризові ситуації.

Економічна ефективність передбачає, що побудова організаційної структури та утримання управлінського апарату є економічно обґрунтованими та не створюють зайвих витрат, які не компенсуються відповідним зростанням результативності діяльності. Структура управління має забезпечувати оптимальне співвідношення між витратами на її функціонування і досягнутими організаційно-економічними ефектами.

Важливою вимогою до організаційної структури є її відповідність загальній стратегії розвитку підприємства. Структура не може розглядатися ізольовано від стратегічних цілей: вона має бути інструментом їх реалізації, забезпечуючи узгодженість між довгостроковими орієнтирами та поточною операційною діяльністю, а також сприяючи ефективній взаємодії із зовнішнім середовищем: контрагентами, партнерами, клієнтами, державними інституціями. Саме наявність чітко скоординованої організаційної структури створює передумови для якісного та своєчасного досягнення поставлених цілей підприємства.

У цьому контексті оптимізація організаційної структури ТОВ «Шторм-нет» має бути спрямована на формування такої моделі управління, яка б забезпечувала здатність підприємства ефективно реагувати на постійні зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Мають місце технологічні трансформації, зростання конкуренції, зміну запитів клієнтів, появу нових форматів співпраці на ринку ІТ-послуг і цифрових сервісів. Удосконалена структура управління має сприяти скороченню часу на прийняття і реалізацію управлінських рішень, підвищенню якості координації між підрозділами та зниженню ймовірності виникнення організаційних дисфункцій.

Розглядаючи вдосконалення організаційної структури як складову загальної системи управління розвитком підприємства, слід підкреслити, що його завданням є не просто механічна зміна схеми підпорядкованості чи кількості управлінських ланок, а цілеспрямоване розв'язання актуальних проблем підприємства шляхом розроблення більш ефективної моделі управління, оптимізації розподілу функцій між підрозділами, перегляду зон відповідальності, усунення дублювання робіт та посилення відповідальності за кінцевий результат. Перерозподіл повноважень і відповідальності дозволяє краще узгодити індивідуальні й колективні цілі, підвищити мотивацію працівників та забезпечити комплексну реалізацію управлінських рішень.

Значна різноманітність організаційних структур (лінійні, функціональні, лінійно-функціональні, дивізійні, матричні, проєктні, мережеві тощо), а також багатофакторний характер впливу на їхню ефективність (галузева специфіка, розмір підприємства, стадія життєвого циклу, рівень цифровізації, кадровий потенціал) зумовлюють необхідність використання різних підходів до їх оптимізації. Універсальних методів удосконалення не існує, натомість доцільним виступає комбінування різних методик залежно від конкретних потреб підприємства.

До основних методів удосконалення організаційних структур, які найчастіше застосовуються фахівцями з менеджменту, належать: експертний

метод; метод порівняння та аналогій; метод структуризації цілей; організаційне моделювання та метод самодіагностики, суть яких детально було досліджено у теоретичному розділі.

У межах удосконалення організаційної структури ТОВ «Шторм-нет» доцільно також розробити карту типових переваг і недоліків різних організаційних структур управління з позицій швидкості прийняття рішень, рівня контролю, гнучкості, витрат на управління, можливостей масштабування бізнесу тощо. Такий аналітичний документ міститиме систематизовану інформацію, що дозволить керівникам підприємства свідомо обирати організаційну модель, максимально використовуючи її сильні сторони та мінімізуючи слабкі. Крім того, ця карта сприятиме оцінці відповідності обраної структури місії та стратегії підприємства, що є критично важливим для довгострокового розвитку досліджуваного підприємства.

Вибір конкретного методу вдосконалення організаційної структури управління ТОВ «Шторм-нет» залежить від характеру наявних проблем, рівня їхньої складності, доступності кваліфікованого персоналу, обсягу фінансових та часових ресурсів, а також від стратегічних пріоритетів розвитку підприємства (рис. 3.3). Керівнику важливо усвідомлювати, що будь-які зміни в організаційній структурі не повинні бути самоціллю. Вони мають створювати передумови для досягнення стратегічних цілей підприємства, підвищення ефективності управління, зміцнення конкурентних позицій та зростання вартості бізнесу.

Для виявлення можливостей підвищення ефективності існуючої організаційної структури ТОВ «ШТОРМ-НЕТ» в умовах посилення конкуренції доцільним є проведення регулярного комплексного аналізу функціонування всіх її елементів. Такий аналіз має включати оцінювання завантаженості підрозділів, якості комунікацій, швидкості проходження управлінських рішень, рівня дублювання функцій та ефективності використання ресурсів.

Особливу роль у цьому процесі відіграє керівник підприємства та вища управлінська ланка, які мають забезпечувати підтримку стабільних зв'язків між усіма управлінськими рівнями, чітке виконання визначених завдань кожною структурною ланкою та належне ресурсне забезпечення реалізації цілей. У разі виявлення суттєвих відхилень у роботі окремих елементів структури керівництво повинно оперативного вносити необхідні корективи, а саме: переглядати функції, змінювати підпорядкованість, оптимізувати чисельність персоналу тощо.



Рисунок 3.3 – Заходи із вдосконалення організаційних структур менеджменту досліджуваного підприємства

Джерело: сформовано автором

На сучасному етапі визначення нормативів ефективності організаційної структури управління значною мірою покладається на підприємця (власника бізнесу) та його найближче управлінське оточення - заступників, топ-менеджерів, керівників ключових підрозділів. Саме вони, спільно з генеральним директором, мають обирати релевантні показники ефективності (KPI), які будуть використовуватися для оцінювання результативності структури.

Вибір таких нормативів залежить від конкретних цілей і завдань підприємства, галузевої належності, специфіки бізнес-моделі, фінансових можливостей, рівня інфляції, ринкової кон'юнктури та довгострокових стратегічних пріоритетів. При цьому керівництву ТОВ «Шторм-нет» доцільно враховувати низку важливих факторів при ухваленні рішень щодо змін в організаційній структурі:

1. «Швидкий» ефект дає змогу оперативно відшкодувати витрати на трансформацію структури, однак може бути пов'язаний із зростанням ризику і не завжди забезпечує стійкі переваги в довгостроковому періоді.

2. У комерційній сфері, особливо в торгівлі та послугах, капітал обертається швидше, тоді як у виробництві стабільний результат часто досягається лише після завершення повного циклу реалізації програм розвитку.

3. Віддача від інвестицій в організаційні зміни значною мірою залежить від галузі, у якій функціонує підприємство: у високотехнологічних секторах ефект може проявлятися швидше, але супроводжуватися вищими ризиками.

4. Показники ефективності необхідно співвідносити з аналогічними параметрами основних конкурентів, аби уникнути відставання від середньогалузевих стандартів.

5. Доцільно порівнювати очікувану віддачу від інвестицій в організаційні зміни з потенційним прибутком від альтернативних вкладень: у фінансові інструменти, інші бізнес-напрями тощо.

6. Частина завдань, пов'язаних із розвитком підприємства, не піддається прямій фінансовій оцінці, однак вони мають важливе значення для довгострокової стійкості та репутації підприємства.

Удосконалення організаційної структури підприємства охоплює як вирішення поточних завдань на рівні фінансів, виробництва, персоналу, маркетингу, так і опрацювання стратегічних питань, які повинні розглядатися та ухвалюватися на рівні центрального апарату управління. Такий розподіл

компетенцій дозволяє поєднати гнучкість оперативного управління з узгодженістю стратегічних рішень.

Ефективність організаційної структури управління, що виявляється у здатності підприємства стабільно здійснювати рентабельну діяльність, може бути досягнута лише за умови, що ця структура відповідає рівню розвитку продуктивних сил суспільства, закономірностям функціонування ринкової економіки та поточному етапу розвитку самого підприємства. Ігнорування цих умов призводить до виникнення організаційних дисфункцій, зростання витрат на управління, втрати гнучкості та конкурентоспроможності.

Відтак, метою удосконалення організаційної структури ТОВ «Шторм-нет» є створення таких умов, за яких прийняття та реалізація управлінських рішень будуть максимально ефективними, а система управління буде спрямованою на забезпечення економічного та соціального розвитку організації. Досягнення цієї мети передбачає розв'язання низки завдань, серед яких: забезпечення відповідності прав на розпорядження ресурсами та відповідальності за їх ефективне використання; призначення відповідальних суб'єктів за якість управлінських рішень і контроль їх реалізації; уникнення дублювання функцій між різними суб'єктами управління; спеціалізація підрозділів на виконанні однорідних управлінських функцій; забезпечення єдності цілей та інтересів працівників, які взаємодіють у межах організаційної структури. Таким чином, системне й послідовне вдосконалення організаційної структури управління ТОВ «Шторм-нет» є необхідною умовою підвищення ефективності управління, зміцнення конкурентних позицій підприємства та його стійкого розвитку в умовах сучасної ринкової економіки.

Оптимізацію організаційної структури ТОВ «Шторм-нет» доцільно здійснювати поетапно, у форматі послідовних, логічно узгоджених змін, орієнтованих як на підвищення ефективності управління, так і на збереження організаційної стабільності колективу (рис. 3.4).

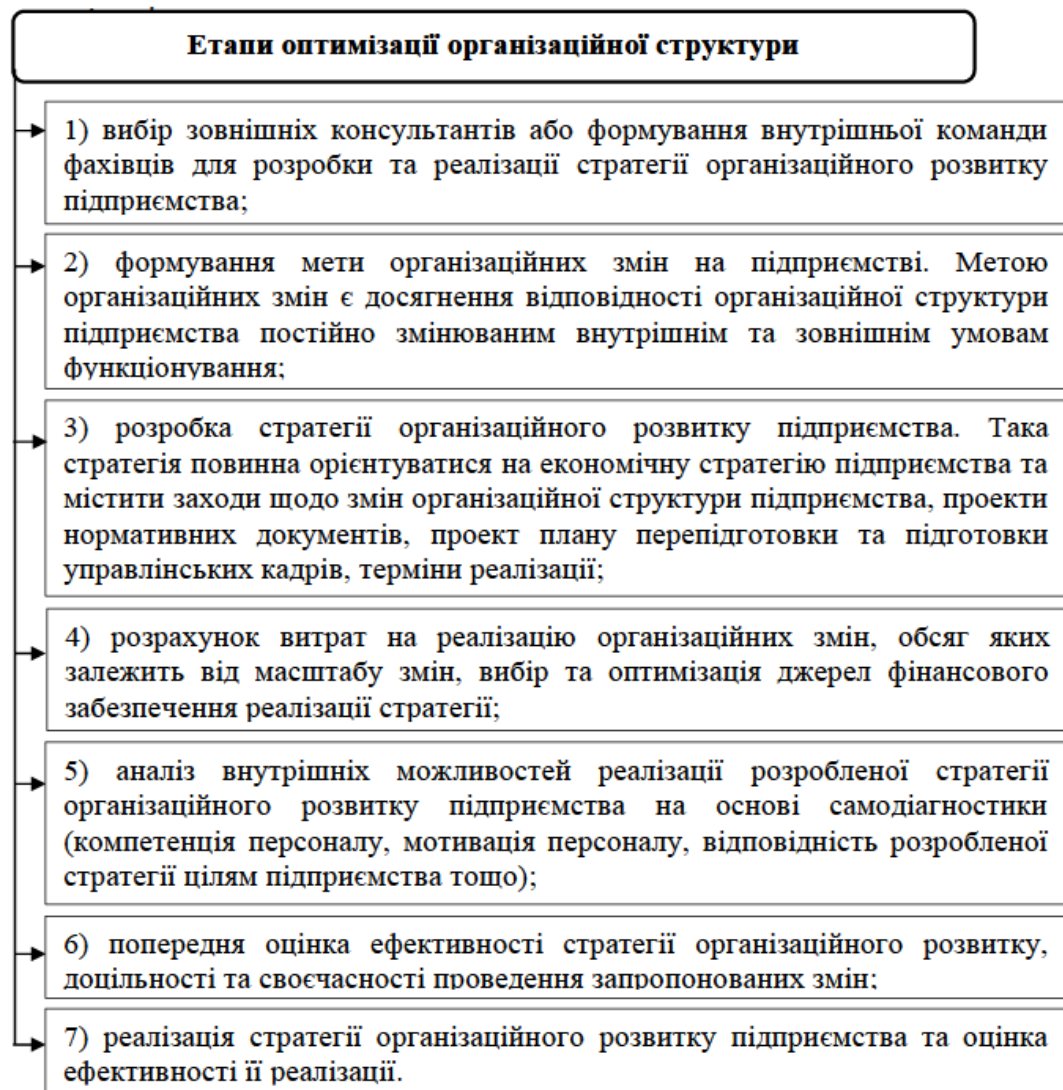


Рисунок 3.4 – Етапи оптимізації організаційної структури підприємства

Джерело: сформовано автором

Поступовий характер трансформації є принципово важливим, оскільки дає змогу уникнути надмірних організаційних шоків, зменшує ризики опору персоналу та створює умови для адаптації працівників до нових правил і процедур.

Керівництву підприємства слід враховувати, що далеко не всі організаційні інновації сприймаються персоналом позитивно. як з психологічної, так і з матеріальної точки зору. Зміни у структурі управління можуть супроводжуватися перерозподілом функцій, переглядом посадових обов'язків, зміненням підпорядкованості, коригуванням системи стимулювання, що нерідко породжує почуття невизначеності, занепокоєння

та навіть прихованого опору. Тому важливо заздалегідь прогнозувати можливу негативну реакцію працівників, проводити роз'яснювальну роботу, демонструвати очікувані позитивні результати для підприємства й окремих співробітників, а також розробляти компенсаторні заходи (додаткове навчання, коригування системи мотивації, поетапний перехід до нових умов роботи).

Виходячи з цього, вдосконалення організаційної структури ТОВ «Шторм-нет» передусім передбачає адресні зміни саме в управлінській підсистемі, а саме: у розподілі повноважень, відповідальності, інформаційних потоків і каналів комунікації. Практика функціонування вітчизняних і зарубіжних компаній переконує, що невеликі, але системні, добре сплановані зміни в організаційній структурі, які впроваджуються поетапно, частіше призводять до стійкого позитивного ефекту, ніж радикальні реорганізації, що охоплюють усі елементи системи одночасно. Саме тому оптимізація структури має здійснюватися через комплекс дрібних структурних і функціональних коригувань, які поступово формують нову модель управління.

У цьому контексті особливого значення набуває мотиваційний компонент.

Системне стимулювання працівників ТОВ «Шторм-нет» до участі в реалізації організаційних змін, формування в них розуміння власної ролі та відповідальності за досягнення нових цілей створює основу для підвищення їхньої залученості, ініціативності та готовності підтримувати інновації. Працівник, який усвідомлює, як саме зміни структури вплинуть на його професійний розвиток, рівень навантаження, можливості кар'єрного зростання й матеріального заохочення, менш схильний до опору та більш мотивований на співпрацю з керівництвом.

Досягнення високого рівня ефективності організації є центральним завданням менеджменту будь-якого підприємства.

Оцінювання результативності організаційної структури управління здійснюється за допомогою різних методів і критеріїв, вибір яких залежить від стратегічних орієнтирів вищого керівництва, стадії життєвого циклу компанії, масштабів діяльності та характеристик зовнішнього середовища. Висока ефективність організації, як правило, є наслідком узгодженої дії двох взаємопов'язаних факторів: раціонально побудованої системи управління та здатності цієї системи до постійного самовдосконалення шляхом впровадження обґрунтованих організаційних змін. Саме така система забезпечує оптимальне використання ресурсів, мінімізацію управлінських витрат, своєчасне реагування на зміни ринкової кон'юнктури й підтримку необхідного рівня конкурентоспроможності.

ТОВ «Шторм-нет» функціонує на ринку ІТ-технологій понад двадцять років і за цей період сформувало певні конкурентні переваги, пов'язані, насамперед, з наявністю висококваліфікованого кадрового потенціалу та відносно ефективною системою оперативного управління. Наявні фінансово-економічні показники підтверджують, що підприємство змогло зайняти певну нішу на ринку, сформувати клієнтську базу та забезпечити прийнятний рівень якості послуг. Однак поглиблена фінансова діагностика свідчить про наявність низки проблем, які вимагають управлінського реагування.

По-перше, аналіз фінансових показників дає підстави скоригувати оцінку динаміки рентабельності та витрат. Якщо у 2021–2023 роки спостерігалася нестабільність фінансових результатів та мало місце зниження прибутковості, то за підсумками 2024 року зафіксовано суттєве зміцнення прибуткового потенціалу підприємства. Про це свідчить зростання коефіцієнтів рентабельності власного капіталу, діяльності та продукції відповідно у 1,79; 3,28 та 11,79 раза порівняно з 2020 роком, що відображає не лише розширення масштабів операційної діяльності, а й покращення структури доходів і витрат. У поєднанні з підвищенням фондovіддачі (зростання у 4,34 раза) це свідчить про більш ефективне використання основних засобів та посилення віддачі від вкладеного капіталу. Водночас

позитивні зрушення були досягнуті на тлі все ще значного ресурсного навантаження та істотних операційних витрат, що зберігає чутливість підприємства до змін цінової та витратної кон'юнктури й вимагає подальшої оптимізації витрат, насамперед у частині інших операційних витрат.

По-друге, результати розрахунку коефіцієнтів ліквідності та фінансової стійкості дають змогу констатувати покращення платоспроможності та зміцнення фінансової позиції підприємства у 2024 році порівняно з 2020 роком. Коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс із 0,0583 до 1,7465, а коефіцієнт поточної ліквідності - з 0,9377 до 1,9943, тобто майже вдвічі перевищив нормативний інтервал, що свідчить про формування достатнього обсягу високоліквідних та оборотних активів для своєчасного погашення короткострокових зобов'язань. Одночасно поліпилися показники фінансової незалежності: коефіцієнт автономії збільшився у 2,6 раза, а коефіцієнти фінансової залежності та співвідношення залученого і власного капіталу істотно знизилися, що вказує на поступове зменшення боргового навантаження та більш збалансовану структуру джерел фінансування. Разом із тим динаміка окремих коефіцієнтів оборотності, зокрема запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості характеризується значною волатильністю, що відображає нерівномірність ділової активності й потребує посилення системи управління оборотним капіталом. Отже, попри загальне зміцнення фінансової стійкості у 2024 році, актуальним залишається завдання стабілізації ключових показників та мінімізації ризиків, пов'язаних із коливаннями обсягів зобов'язань і структурою активів.

По-третє, виявлено, що частину негативних тенденцій можна було б пом'якшити або навіть уникнути за наявності більш чітко сформульованої стратегії розвитку, якісного прогнозування ринкової кон'юнктури, ефективної маркетингової політики та вдосконаленої організаційної структури, здатної забезпечувати швидке реагування на зміни в середовищі функціонування.

Сьогодні організаційна структура ТОВ «Шторм-нет» має лінійно-функціональний характер, що означає, що спеціалісти відповідного профілю об'єднуються у функціональні підрозділи, які наділені правом приймати рішення в межах своєї компетенції, обов'язкові для виконання виробничими та сервісними ланками. До функціональних підрозділів належить, зокрема, бухгалтерія, тоді як до лінійних – служба інженерів-програмістів, служба збуту й реклами. Подібна структура є типовою для підприємств, що працюють у сфері послуг, і має низку переваг: чіткий розподіл функцій, єдність керівництва, відносно просту систему підпорядкованості та оперативну реакцію виконавців на розпорядження керівництва.

Разом із тим, специфіка діяльності ТОВ «Шторм-нет», індивідуальний підхід до кожного клієнта, розробка та реалізація ексклюзивних рішень, необхідність надання комплексних і високотехнологічних ІТ-послуг, висуває підвищені вимоги до гнучкості та адаптивності організаційної структури. У таких умовах властиві механістичним системам риси (жорстка регламентація процедур, домінування вертикальних зв'язків, централізований характер прийняття рішень) починають перетворюватися з переваг на обмеження, що стримують динамічний розвиток.

Недостатня гнучкість проявляється, зокрема, у зниженні рентабельності, зростанні витрат на управління, ускладненні координації між підрозділами при реалізації міжфункціональних проектів, а також у затримках із прийняттям рішень, які потребують участі кількох служб. Аналіз показує, що більшість замовлень клієнтів передбачає залучення всіх ключових підрозділів підприємства, тоді як існуюча структура не забезпечує належної синхронізації їхньої роботи. Внаслідок цього окремі підрозділи не досягають планових показників, що веде до зростання кредиторської заборгованості, тоді як інші демонструють кращі, ніж очікувалося, результати, наприклад, у межах успішних проектів типу ІР-відеоспостереження чи LiraCRM.

Ще одним системним недоліком виступає відсутність спеціалізованих підрозділів або посад, відповідальних за стратегічне планування та розвиток. Функції довгострокового прогнозування, формування стратегічних цілей і координації стратегічних програм зосереджені виключно в руках директора. Керівники структурних підрозділів, переважно, сконцентровані на вирішенні поточних операційних завдань, що не дає змоги повною мірою використовувати їхній потенціал у стратегічному управлінні.

Крім того, на підприємстві відсутнє формалізоване Положення про організаційну структуру, що ускладнює контроль за діяльністю підрозділів, обмежує можливості системного аналізу ефективності структури, перешкоджає своєчасному виявленню прогалин і дублювань у функціях. Немає також розробленого «дерева цілей» підприємства та узгодженої системи показників, які б дозволяли чітко співвіднести стратегічні та оперативні цілі з функціями окремих підрозділів і напрямів використання ресурсів. У результаті складно оцінити реальний внесок кожного підрозділу в загальну ефективність діяльності досліджуваного підприємства, а також встановити обґрунтований зв'язок між індивідуальними результатами та системою матеріального стимулювання.

Особливо проблемною є сфера управління персоналом. На практиці функції кадрового менеджменту розпорошені: директор виконує загальні функції управління персоналом, головний бухгалтер - функції кадрового обліку, тоді як системний розвиток персоналу, управління продуктивністю, формування мотиваційних програм, розвиток внутрішніх комунікацій фактично залишаються поза увагою. Відсутність спеціалізованого підрозділу або хоча б окремої посади, відповідальної за HR-менеджмент, у поєднанні з високим завантаженням директора призводить до того, що потенціал персоналу використовується не повною мірою, а питання мотивації та організаційного розвитку мають епізодичний характер. Усе це є проявами надмірної централізації управлінських функцій, коли більшість ключових рішень, у тому числі тактичних і часто навіть операційних, зосереджується

на рівні директора. Директор змушений витратити значну частину часу на контроль дрібних витрат, щоденні дії підлеглих, розв'язання оперативних технічних питань, що відволікає його від стратегічної діяльності, а саме: розробки середньострокових планів, реформування напрямів бізнесу, налагодження зовнішніх зв'язків, пошуку нових ринкових ніш та партнерств.

За таких умов працездатність чинної організаційної структури виявляється недостатньою в умовах високої мінливості зовнішнього середовища та швидко змінюваних вимог споживачів. Структура не забезпечує потрібної гнучкості, перешкоджає оперативній координації між підрозділами, обмежує можливості стратегічного управління та призводить до перевантаження вищого керівництва. Отже, організаційну структуру управління ТОВ «Шторм-нет» необхідно модернізувати. При цьому будь-які структурні зміни мають оцінюватися, насамперед, з погляду їхнього внеску в досягнення довгострокових і короткострокових цілей підприємства. В умовах відносно стабільного розвитку економіки реорганізація зазвичай орієнтована на підвищення загальної ефективності шляхом удосконалення системи управління, оптимізації витрат, збільшення прибутку, а також переходу до більш гнучкого стилю керівництва й розширення делегування повноважень. Важливим критерієм успішності змін є також їхнє сприйняття персоналом: реорганізація має не порушувати мотиваційну базу колективу та не підривати соціально-психологічну стабільність підприємства.

З урахуванням зазначених проблем як прийнятний варіант удосконалення пропонується скоригована лінійно-функціональна структура управління, схема якої подана на рисунку 3.5. Йдеться не про повну відмову від лінійно-функціональної моделі, а про її адаптацію до сучасних умов функціонування підприємства. Ключовим елементом запропонованої структури є введення посади заступника директора шляхом суміщення посад і призначення на цю роль найбільш досвідченого інженера-програміста, який добре знає технологічні процеси й специфіку роботи з клієнтами, в тому числі проблемними.

Заступник директора має перебрати на себе значну частину поточної, рутинної управлінської роботи: контроль дрібних витрат, щоденний моніторинг виконання завдань підлеглими, координацію технічних процесів та операційної діяльності, дозволить розвантажити директора, який зможе сконцентруватися на стратегічних функціях: формуванні й реалізації стратегії розвитку, середньостроковому плануванні, реформуванні бізнес-напрямів, розбудові партнерств, позиціонуванні підприємства на нових ринках. Одночасно зменшиться ступінь централізації управлінських рішень, зросте роль середньої ланки менеджменту та розширяться можливості для розвитку горизонтальних зв'язків між підрозділами.

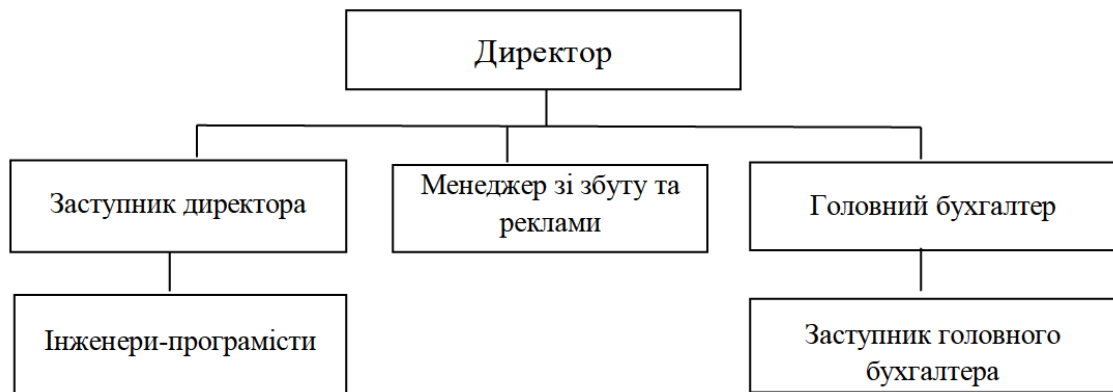


Рисунок 3.5 – Схема рекомендованої оновленої організаційної структури управління ТОВ «Шторм-нет»

Джерело: складено автором

Очікується, що впровадження запропонованої організаційної структури забезпечить низку позитивних результатів. По-перше, директор буде звільнений від значної частини рутинних операційних обов'язків, що підвищить якість стратегічних рішень та їхню узгодженість із зовнішнім середовищем. По-друге, підвищиться оперативність і точність прийняття рішень на нижчих рівнях управління завдяки чіткішому розподілу повноважень і відповідальності. По-третє, залучення до управлінських процесів працівників, які мають потенціал до підприємницької активності, сприятиме розширенню асортименту послуг і продукції, підвищенню гнучкості та конкурентоспроможності підприємства.

Запропонована організаційна структура відповідає низці ключових вимог до ефективної системи управління. Вона є оптимальною, оскільки забезпечує раціональні вертикальні та горизонтальні зв'язки між ланками за мінімально необхідної кількості рівнів управління та характеризується оперативністю, адже скорочує час між прийняттям рішення та його реалізацією, запобігаючи накопиченню незворотних негативних відхилень. Структура є надійною, оскільки передбачає чіткі канали передачі інформації та мінімізує ризик її спотворення, підтримуючи безперервність управлінських процесів. Запропонована організаційна структура залишається економічною, забезпечуючи необхідний рівень ефекту при порівняно помірних витратах на утримання управлінського апарату. Крім того, структура відзначається стійкістю, зберігаючи основні функціональні характеристики в умовах змін зовнішнього середовища та гнучкістю, тобто здатністю адаптуватися до нових вимог, коригуючи розподіл функцій і повноважень.

У процесі подальшого вдосконалення організаційної структури управління ТОВ «Шторм-нет» необхідно забезпечити збалансованість між повноваженнями й відповідальністю, уникнути дублювання функцій, чітко визначити ролі керівників усіх рівнів і закріпити їх у відповідних регламентуючих документах. На наступному етапі доцільно здійснити кількісну оцінку ефективності запропонованої структури, використовуючи систему коефіцієнтів організаційної ефективності.

Для оновленої організаційної структури було розраховано коефіцієнт ефективності управлінської організації (КЕФ), що визначається як відношення кінцевого результату (P_k), отриманого від функціонування організаційної структури, до витрат на управління (B_y):

$$КЕФ = P_k / B_y \quad (3.1)$$

За даними за 3 квартал 2025 року КЕФ становить 0,52 (21,4 / 41,1), що свідчить про певне зростання віддачі від витрат на управління порівняно з попередніми періодами.

Додатково було обчислено коефіцієнт ланковості (Кл), який характеризує співвідношення фактичної кількості ланок (Слф) до оптимальної (Сло).

Для ТОВ «Шторм-нет» розрахункове значення Кл становить 0,67, що виходить з наступного розрахунку: $\langle 2/3 \rangle$ та свідчить про певну можливість подальшого укрупнення або оптимізації рівнів управління з метою підвищення керованості.

Коефіцієнт територіальної концентрації ($K_{тк} = C_{пт}/S$) дорівнює 1,19 (26/21,8), що відображає високий рівень конкуренції на регіональному ринку і, відповідно, підвищені вимоги до якості та оперативності управління.

Коефіцієнт керованості ($K_k = N_k / \Phi_k$) становить 1,2 (6/5), що свідчить про дещо завищену кількість керівників відносно фактичної кількості підлеглих, але в контексті запропонованих змін це може бути використано як ресурс для делегування повноважень та розвитку середньої ланки менеджменту.

Проведене дослідження дало змогу зробити висновок, що оптимальною для ТОВ «ШТорм-нет» на сучасному етапі залишається модифікована лінійно-функціональна структура управління. Зростання коефіцієнта ефективності організаційної структури на 0,13 порівняно з попереднім періодом підтверджує доцільність запропонованих змін. Нова структура дозволяє розвантажити керівника підприємства від надлишкових оперативних функцій, підвищити якість і своєчасність управлінських рішень, розширити коло осіб, залучених до підприємницької та інноваційної діяльності, і створює організаційні передумови для подальшого зростання гнучкості та конкурентоспроможності компанії. Саме завдяки частковому делегуванню повноважень директора його заступнику та оптимізації розподілу функцій між підрозділами формується більш збалансована й ефективна система управління, яка відповідає як поточним потребам, так і стратегічним завданням розвитку ТОВ «Шторм-нет».

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі комплексно вирішено науково-практичне завдання щодо теоретичного обґрунтування та практичного визначення шляхів удосконалення організаційної структури менеджменту сучасного підприємства на прикладі ТОВ «Шторм-нет» в умовах цифрової трансформації економіки.

У відповідності до поставленої мети було виконано сукупність взаємопов'язаних завдань: уточнено сутність і роль організаційної структури управління в системі менеджменту підприємства; узагальнено та систематизовано підходи до класифікації організаційних структур; проведено аналітичну оцінку стану й результативності господарської діяльності ТОВ «Шторм-нет»; здійснено діагностику ефективності діючої організаційної структури та сформовано комплекс пропозицій щодо її оптимізації.

На теоретичному рівні поглиблено трактування категорії «організаційна структура управління підприємством» як інтегрованої, адаптивної системи взаємопов'язаних елементів (ланок, рівнів, підрозділів, посад), що забезпечує цілеспрямовану координацію управлінських процесів, розподіл повноважень, відповідальності та інформаційних потоків.

На основі узагальнення наукових підходів обґрунтовано доцільність розуміння організаційної структури не лише як статичного «каркаса» апарату управління, але й як динамічного механізму координації взаємодії між підрозділами, що має трансформуватися під впливом змін зовнішнього та внутрішнього середовища, що дозволило вдосконалити авторську позицію щодо ролі організаційної структури як інструмента реалізації стратегії розвитку підприємства та ключового чинника забезпечення його гнучкості й конкурентоспроможності.

Проведений аналіз господарської діяльності ТОВ «Шторм-нет» дав змогу охарактеризувати його як підприємство телекомунікаційної сфери, що функціонує в умовах високої конкуренції та інтенсивної цифровізації ринку.

Дослідження динаміки доходів, витрат, фінансових результатів, ліквідності, платоспроможності та ділової активності засвідчило неоднозначність тенденцій: з одного боку, упродовж 2020-2024 років відбулося суттєве зростання обсягу чистого доходу від реалізації, активізувалися оборотні процеси, покращилися окремі показники платоспроможності; з іншого боку підприємство зіткнулося з періодами збитковості, коливаннями рентабельності, високою залежністю від залученого капіталу та нерівномірністю навантаження на оборотні активи. Виявлено, що саме структурні диспропорції у системі управління та недосконалість механізмів планування й контролю витрат посилюють фінансові ризики і звужують можливості для сталого зростання.

У роботі проведено оцінку діючої організаційної структури ТОВ «Шторм-нет», яка за своїми характеристиками належить до лінійно-функціонального типу. Встановлено, що за наявності певних переваг (чітка ієрархія підпорядкованості, відносна прозорість розподілу функцій, зрозумілі канали комунікації) існуюча модель управління характеризується значним перевантаженням директора оперативними питаннями, надмірною централізацією прийняття рішень, недостатньою формалізацією повноважень на рівні середньої ланки та обмеженими можливостями для розвитку підприємницької, інноваційної та проектної діяльності. Виявлено також проблеми у координації між окремими функціональними блоками, що негативно позначається на швидкості реагування на зміни ринкової кон'юнктури та потреб споживачів.

На основі результатів аналітичної діагностики обґрунтовано комплекс організаційних рішень, спрямованих на удосконалення структури управління ТОВ «Шторм-нет».

Запропоновано модифіковану лінійно-функціональну структуру, яка передбачає часткове делегування повноважень директора заступнику, уточнення функціонального розподілу між підрозділами, посилення ролі окремих служб (зокрема, маркетингу, роботи з клієнтами, технічної

підтримки), а також підвищення рівня горизонтальної координації та комунікацій між підрозділами. Розрахунки показали зростання коефіцієнта ефективності організаційної структури на 0,13 порівняно з попереднім періодом, що підтверджує доцільність та результативність запропонованих змін.

Наукова новизна роботи полягає у поглибленні методичного підходу до оцінювання ефективності організаційних структур управління підприємствами телекомунікаційної сфери з урахуванням специфіки цифрової трансформації. Удосконалено підхід до діагностики організаційної структури, який поєднує аналіз фінансово-економічних показників, характеристик ділової активності, параметрів фінансової стійкості з оцінкою навантаження на керівні ланки, рівня делегування повноважень і якості міжфункціональної координації, що дозволяє розглядати структуру управління не ізольовано, а в безпосередньому зв'язку з результатами господарської діяльності підприємства. Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання розроблених рекомендацій керівництвом ТОВ «Шторм-нет» для оптимізації організаційної структури, підвищення ефективності взаємодії між структурними підрозділами, удосконалення процедур прийняття та реалізації управлінських рішень, а також зміцнення позицій підприємства на телекомунікаційному ринку. Запропоновані підходи та інструменти можуть бути адаптовані й іншими підприємствами галузі, які прагнуть підвищити результативність своїх систем менеджменту в умовах посилення конкуренції та цифровізації бізнес-процесів.

Узагальнюючи, результати дослідження підтверджують, що системне удосконалення організаційної структури менеджменту є необхідною передумовою зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Шторм-нет», підвищення його фінансової стійкості та забезпечення довгострокового розвитку в умовах цифрової економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрощук, І. О., & Рябоволик, Т. Ф. (2024). Еволюція організаційних структур у призмі сучасних викликів господарювання. *Ефективна економіка*, (2), 2307-2105.
2. Болтак О. Л. Шляхи вдосконалення системи управління підприємством. URL: <http://nauka.zinet.info/9/boltak.php>
3. Борисов Р. Макс Вебер і сучасність: модернізація, раціоналізація, легітимація. *Український соціологічний журнал*. 2021. № 24. С. 14–22. DOI: 10.26565/2077-5105-2020-24-02.
4. Гевко В. Л. Стратегічні вектори розвитку організаційної культури підприємств мережових структур у фокусі викликів нової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 2. С. 51–55.
5. Георгіаді Н. Г., Вільгуцька Р. Б. Аналізування організаційних структур управління вітчизняними підприємствами. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8040>
6. Головін, О. (2025). Організаційно-економічні засади управління корпоративними підприємствами: сутність, структура та класифікація. *Економічний простір*, (200), 151-157.
7. Дзямулич М. І., Чиж Н. М. Особливості функціонування системи недержавних страхових пенсійних фондів в Україні. *Економічний форум*. 2020. № 1. С. 135–140.
8. Дзямулич М. І., Шматковська Т. О. Управління розвитком персоналу підприємства в умовах економічної глобалізації. *Економічний форум*. 2020. № 3. С. 138–142.
9. Дорошенко, М. П., & Вороніна, В. Л. (2019). Організаційна структура управління: сутність та класифікація. *Вчені записки Таврійського національного університету імені ВІ Вернадського. Серія: Економіка і управління*, (30 (69), № 5 (1)), 52-56.

10. Долгова Л. І. Застосування адаптивних організаційних структур в сучасному підприємстві. *Ефективна економіка*. 2021. № 3. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.3.77.

11. Долга, Г. В. (2025). ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ СУЧАСНОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ. Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення (випуск 96): матеріали Міжнародної наукової інтернет-конференції,(м. Тернопіль, Україна, м. Ополе, Польща, 11-12 лютого 2025 р.)/редкол.: О. Патряк та ін. ГО “Наукова спільнота”, WSZIA w Opolu. Тернопіль: ФО-П Шпак ВБ 2025. 108 с.–ISSN 2522-932X, 57.

12. Кирпиченко К. С. Аналіз основних принципів і методів управління підприємством. URL: <http://www.masters.donntu.edu.ua/2012/iem/shcherbova/library/upr.pdf>

13. Корольков В. В., Соріна О. О., Тельчаров Е. А. Управління знаннями при реалізації стратегії інноваційного оновлення підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9529>

14. Лаптева В. В. Формування системи показників для оцінки ефективності організаційної структури виробничо-торговельного підприємства. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. Т. 19, вип. 2. С. 308–327.

15. Лебідь А. Ю. Організаційна структура як складова конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream>

16. Леонов О. О., Леонова Т. М. Теорія організації та організаційні структури сучасного корпоративного управління. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-4>

17. Менеджмент. Маркетинг. Підприємництво : навч. посіб. / Т. Ф. Рябоволик, І. О. Андрощук, А. О. Доренська [та ін.]. Кропивницький : ЦНТУ,

2024. 208 с. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/items/a16040ac-1d84-48a0-a74a-7b1545cdb00c>

18. Нечаєва І. А., Єрьоменко К. А. Особливості інвестування в людський капітал в сучасних умовах. Тиждень науки – 2023 : тези доповідей наук.-техн. конф. (Запоріжжя, 24–28 квітня 2023 р.). Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 120–123.

19. Потьомкіна О. В., Дзямулич М. І., Шубала І. В. Стимулювання праці як чинник забезпечення ефективності використання персоналу. *Економічний форум*. 2019. № 1. С. 132–137.

20. Роженко О. В. Формування організаційної культури підприємницьких структур як засобу узгодженості економічних інтересів суб'єктів господарювання. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Серія : Економічні науки*. 2019. № 1. С. 68–76.

21. Рябцев, В., & Чимшит, С. (2024). Організаційна структура управління центром корпоративного партнерства з урахуванням принципів сталого розвитку. *Економіка та суспільство*, (64).

22. Рябоволик, Т. Ф., & Андрощук, І. О. (2024). Сучасна технологія антикризового управління як інструмент операційного та виробничого менеджменту в організації в контексті забезпечення принципів стійкості та сталості в умовах індустрії 5.0. *Економічний простір*, (189), 390-395.

23. Сиченко В. В., Рибкіна С. О., Соколова Е. Т. Сучасні тенденції розвитку організаційних структур у системі управління закладами вищої освіти. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 4 (27). С. 63–68.

24. Солоненко Ю., Куца Я. Оптимізація організаційної структури управління підприємством. *Фінансовий простір*. 2021. № 4(44). С. 136–145. DOI: 10.18371/fr.4(44).2021.136145.

25. Соріна О. О., Кузьменко О. О. Показники оцінки ефективності структури управління підприємства. Тиждень науки – 2023 : тези доповідей

наук.-техн. конф. (24–28 квітня 2023 р.). Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 129–132.

26. ТОВ «Шторм-нет». Офіційний веб-сайт. URL: <https://www.shtorm.net/uk/shtorm-20-nova-visokoshvidkisna-merezha> (дата звернення: 12.10.2025).

27. Чалюк Ю. О. Детермінанти цифровізації економіки та суспільства. *Науковий економічний журнал «Інтелект XXI»*. 2020. № 5. С. 138–143

28. Чалюк Ю. О. Індекси як критерії оцінки міжнародної соціально-економічної динаміки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. № 31. С. 138–145.

29. Шматковська Т. О., Дзямулич М. І. Цифровізація економіки та її трансформаційний вплив на розвиток стратегічного управлінського обліку. *Економічний форум*. 2022. № 2. С. 95–100.

30. YouControl. Онлайн-портал перевірки контрагентів. URL: <https://youcontrol.com.ua/> (дата звернення: 28.11.2025).