

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

Кваліфікаційна робота
на тему: **Аналіз організаційної структури компанії**

Виконала: здобувач вищої освіти групи М21-2
спеціальності 073 «Менеджмент»
Новікова Дар'я Віталіївна

Керівник: к.е.н., доцент
Єдинак В.Ю.

Дніпро - 2025

АНОТАЦІЯ

Новікова Дар'я Віталіївна. Аналіз організаційної структури компанії.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Дніпро: Університет митної справи та фінансів. 2025.

Метою роботи є аналіз організаційної структури компанії з метою її всебічного аналізу та розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління. У роботі обґрунтовано актуальність теми в контексті необхідності підвищення ефективності діяльності українських компаній в умовах посилення конкуренції, економічної нестабільності та трансформації ринкових умов.

У теоретичному розділі даної роботи розглянуто сутність поняття «організаційна структура», її функціональне значення в управлінні підприємством, класифікацію основних типів організаційних структур (лінійна, функціональна, матрична, дивізійна, процесна тощо) та принципи їх побудови. У другому розділі досліджено практичний аспект: аналіз поточної організаційної структури ТОВ «УкрЄвроКровля», підприємства середнього бізнесу, що спеціалізується на будівництві та покрівельних роботах. У результаті аналізу сформульовано пропозиції щодо вдосконалення організаційної структури підприємства. Зокрема, рекомендовано запровадження елементів процесно-орієнтованої моделі управління, делегування повноважень на рівень середньої ланки, оптимізацію підрозділів з урахуванням функціонального навантаження, впровадження цифрових інструментів управління проектами та комунікацією. Обґрунтовано необхідність підвищення внутрішньої гнучкості організації через регулярний перегляд посадових інструкцій і внутрішніх регламентів.

Кваліфікаційна робота складається з вступу, двох розділів, висновків, списку літератури. Загальна кількість сторінок - 51, кількість сторінок основного тексту - 46, кількість таблиць - 11, кількість джерел в списку літератури - 40.

Ключові слова: організаційна структура, управління підприємством, бізнес, типи організаційних структур.

ANNOTATION

Novikova Daria Vitaliivna. Analysis of the Organizational Structure of a Company.

Qualification paper for the degree of Bachelor in specialty 073 "Management". Dnipro: University of Customs and Finance, 2025.

The aim of the paper is to analyze the organizational structure of a company in order to conduct a comprehensive evaluation and to develop practical recommendations for improving its management system. The relevance of the topic is substantiated in the context of the need to enhance the efficiency of Ukrainian companies amid increasing competition, economic instability, and the transformation of market conditions.

The theoretical section of the paper examines the concept of "organizational structure", its functional significance in enterprise management, the classification of the main types of organizational structures (linear, functional, matrix, divisional, process-oriented, etc.), and the principles of their formation. The second section investigates the practical aspect: an analysis of the current organizational structure of LLC "UkrEvroKrovlia", a medium-sized enterprise specializing in construction and roofing works. Based on the analysis, proposals for improving the company's organizational structure were formulated. In particular, it is recommended to implement elements of a process-oriented management model, delegate authority to the middle management level, optimize departments based on functional workload, and introduce digital tools for project and communication management. The need to increase the internal flexibility of the organization is substantiated through regular revision of job descriptions and internal regulations.

The qualification paper consists of an introduction, two chapters, conclusions, and a list of references. Total number of pages – 51, number of pages of main text – 46, number of tables – 11, number of sources in the reference list – 40.

Keywords: *organizational structure, enterprise management, business, types of organizational structures.*

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОБУДОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ КОМПАНІЙ.....	7
1.1. Поняття організаційної структури та її роль в діяльності компанії...7	
1.2. Класифікація організаційних структур.....	10
1.3. Основні принципи побудови організаційних структур.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ КОМПАНІЇ ТОВ «УКРЄВРОКРОВЛЯ» ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЇЇ ОПТИМІЗАЦІЇ.....	26
2.1. Загальна характеристика компанії ТОВ «УкрЄвроКровля».....	26
2.2. Аналіз ефективності існуючої організаційної структури ТОВ «УкрЄвроКровля».....	35
2.3. Шляхи вдосконалення організаційної структури компанії ТОВ «УкрЄвроКровля».....	41
ВИСНОВКИ.....	47
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ.....	49

ВСТУП

У сучасних умовах ринкової економіки та глобальної конкуренції ефективність функціонування підприємств дедалі більше залежить від раціонального побудови їх організаційної структури. Організаційна структура підприємства визначає логіку розподілу повноважень, відповідальності, управлінських функцій і комунікацій між структурними підрозділами. Саме від правильного формування структури управління залежить рівень адаптивності компанії до змін у зовнішньому середовищі, здатність до інновацій, стратегічне планування та оперативне управління ресурсами.

Актуальність дослідження зумовлена потребою українських компаній, зокрема у сфері будівництва та покрівельних робіт, підвищувати власну конкурентоспроможність шляхом удосконалення внутрішніх організаційних механізмів. ТОВ «УкрЄвроКровля» є представником середнього бізнесу, який стрімко розвивається, але, водночас, стикається з низкою управлінських труднощів. Саме тому аналіз, виявлення недоліків та формування практичних рекомендацій щодо вдосконалення організаційної структури є важливим кроком до оптимізації управління підприємством і підвищення його ефективності.

Метою кваліфікаційної роботи є всебічний аналіз організаційної структури ТОВ «УкрЄвроКровля» з метою виявлення її сильних і слабких сторін, виявлення проблем в управлінській діяльності та розробка конкретних шляхів удосконалення структури управління.

Об'єктом дослідження виступає процес організації управлінської діяльності на підприємстві ТОВ «УкрЄвроКровля».

Предметом дослідження є організаційна структура підприємства як система взаємодії управлінських ланок, що забезпечує функціонування і розвиток компанії.

Основними завданнями дослідження є:

1. Розглянути теоретичні аспекти побудови організаційної структури підприємства.
2. Проаналізувати існуючу організаційну структуру ТОВ «УкрЄвроКровля», визначити її тип та специфіку.
3. Виявити проблеми та слабкі сторони поточної організаційної моделі компанії.
4. Провести порівняльний аналіз із ефективними моделями організаційних структур інших підприємств.
5. Обґрунтувати напрями вдосконалення структури управління ТОВ «УкрЄвроКровля».
6. Запропонувати практичні рекомендації щодо впровадження більш ефективної організаційної моделі.

Методи дослідження, які використовувалися у кваліфікаційній роботі, включають: аналіз наукової літератури та нормативних документів; структурно-функціональний аналіз; методи SWOT-аналізу.

Теоретичне значення роботи полягає у поглибленні наукових знань щодо ролі організаційної структури в управлінні підприємством, класифікації структур за типами, підходів до їх формування та модернізації в сучасних умовах.

Практичне значення кваліфікаційної роботи полягає в тому, що запропоновані рекомендації щодо удосконалення організаційної структури ТОВ «УкрЄвроКровля» можуть бути використані керівництвом підприємства для покращення управлінських процесів, підвищення ефективності діяльності структурних підрозділів, а також для забезпечення стійкого розвитку компанії в умовах ринкової економіки.

Структура роботи складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку літератури.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОБУДОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ КОМПАНІЙ

1.1. Поняття організаційної структури та її роль в діяльності компанії

Сучасна теорія та практика управління підприємствами вказує на те, що організаційна структура повинна бути тісно пов'язана зі стратегією розвитку компанії. Враховуючи те, що стратегічні орієнтири можуть змінюватися з часом, виникає потреба у гнучкому коригуванні організаційних структур, аби вони залишались ефективними у нових умовах.

Поняття «структура» відображає як внутрішню організацію системи, так і характер взаємозв'язків її елементів. Структура не лише формує цілісність системи, а й забезпечує її стабільність через наявність відносно стійких зв'язків між частинами. Таким чином, структура є важливим показником упорядкованості та організованості будь-якої соціально-економічної системи [12, с. 30].

Варто зазначити, що у науковій літературі існують різні підходи до визначення сутності організаційної структури. Наприклад, на думку Л.Г. Дідковської, організаційна структура є елементом господарського механізму, який відображає специфіку виробничо-економічних процесів і відповідає поточному етапу розвитку підприємства. У свою чергу, Л.І. Скібіцька та О.М. Скібіцький визначають організаційну структуру як форму управлінської системи, яка встановлює склад, взаємодію та ієрархічні зв'язки її елементів.

Ще одну точку зору подають О.Є. Кузьмін і О.Г. Мельник, які розглядають організаційну структуру як впорядковану сукупність підрозділів, що формують рівні управління та забезпечують функціонування всієї організації. Зарубіжні дослідники, зокрема М. Мескон, Ф. Хедоурі та М. Альберт, наголошують на тому, що оптимальною є така структура, яка дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до змін у зовнішньому

середовищі, раціонально розподіляти ресурси, координувати зусилля працівників і досягати високих результатів у задоволенні потреб споживачів.

Аналіз наведених підходів дає змогу зробити узагальнення і запропонувати власне трактування поняття організаційної структури. Зокрема, її можна визначити як форму управлінської системи, що регламентує складові елементи організації, визначає характер їхньої взаємодії та систему підпорядкування.

Організаційна структура є одним із ключових елементів внутрішнього середовища підприємства. Вона відіграє важливу роль у розподілі завдань між підрозділами, визначенні їх повноважень і сфер відповідальності, а також у забезпеченні ефективної координації між ними. Зв'язок між організаційною структурою та такими фундаментальними поняттями менеджменту, як стратегія, цілі, функції, процеси й механізми управління, засвідчує її визначальний вплив на всі аспекти діяльності підприємства [7].

Саме тому керівники підприємств приділяють значну увагу вибору адекватного типу організаційної структури, методам її формування, а також її постійному вдосконаленню з урахуванням новітніх тенденцій та стратегічних пріоритетів.

Формування організаційної структури здійснюється з урахуванням потреб у довгостроковому збереженні конкурентних переваг, ефективності та раціонального використання трудових ресурсів.

Процес розробки системи управління на підприємстві повинен не лише відповідати баченням керівництва, але й ґрунтуватися на чітко визначених принципах побудови. Відтак, у процесі створення організаційних управлінських структур доцільно орієнтуватися на такі ключові засади:

1. Структура управління повинна повною мірою відображати стратегічні орієнтири, завдання та цілі підприємства. Це пояснюється тим, що кожна ціль передбачає виконання певної функції або напрямку діяльності.

Однак при цьому не варто створювати структуру виключно на основі фіксованих цілей, оскільки це може обмежити гнучкість підприємства в умовах змінного ринкового середовища [10, с. 34].

2. Організаційна структура повинна бути тісно пов'язана з виробничими процесами та орієнтована на їх потреби. Дотримання цього принципу дозволяє знизити витрати на управління.

3. Для досягнення чіткої спеціалізації функцій управління, раціонального розподілу навантаження та забезпечення умов для творчого підходу в роботі, слід прагнути до оптимального розподілу обов'язків між працівниками.

4. Важливо враховувати обсяг повноважень і рівень відповідальності кожного співробітника або структурного підрозділу в процесі формування організаційної моделі.

5. Структура управління повинна відповідати реальним умовам зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство.

6. В проектуванні організаційних систем варто залишати можливості для їх подальшого вдосконалення та адаптації.

7. Організаційна структура має відповідати правовим нормам і регламентам. Це, зокрема, стосується побудови інформаційних та комунікаційних потоків в межах організації.

8. Економічність - ще один важливий принцип. Організаційна система повинна забезпечувати виконання всіх завдань при мінімальних витратах на управлінський апарат, заощаджуючи при цьому трудові, матеріальні та фінансові ресурси [2, с. 116].

Дотримання вищезазначених принципів передбачає врахування низки чинників, що можуть впливати на ефективність організаційної структури, серед яких варто виділити: масштаб підприємства, технологічні особливості, економічні умови, природні та людські ресурси.

1.2. Класифікація організаційних структур

Сучасні підходи до управління організаціями базуються на гнучкості та адаптивності, що стає критично важливим у стрімко мінливому середовищі. Суть новітньої управлінської парадигми полягає в тому, що підприємство повинно мати здатність оперативно змінювати власну організаційну структуру управління, відповідно до змін як внутрішніх, так і зовнішніх умов функціонування. Ця вимога зумовлена, з одного боку, еволюцією споживчих запитів і поведінки, а з іншого, динамічними технологічними трансформаціями [4, с. 33].

Уже сьогодні ми спостерігаємо радикальні зміни в соціокультурних орієнтирах: змінюються норми, цінності, стилі життя, зростає індивідуалізація, що, своєю чергою, призводить до зростання різноманіття споживчих уподобань. Водночас технологічний прогрес значно скорочує життєві цикли продукції, посилює значення виробництва невеликими серіями, підвищує роль інновацій, досліджень і розробок у створенні конкурентоспроможного продукту. Інтенсивне поширення технічних новацій відкриває нові горизонти для конкурентної боротьби, водночас значно знижуючи середню норму прибутку на всіх етапах життєвого циклу товару, особливо на стадії зрілості.

Сучасний ринок все більше відмовляється від уніфікованих, стандартизованих масових товарів. Замість цього зростає попит на індивідуалізовані продукти, які вирізняються унікальними властивостями та мають чітко виражену споживчу цінність. У зв'язку з цим створення ефективних організаційних структур можливе лише за умови активної участі та ініціативи підприємницьких суб'єктів, які повинні оперативно реагувати на нові виклики [6, с. 62].

Таким чином, організаційна структура управління - це складна сукупність усіх підрозділів підприємства, побудована відповідно до їхнього

ієрархічного становища та логіки взаємозв'язків. Вона має бути достатньо гнучкою і мобільною, щоб своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища (економічного, технологічного, правового) та внутрішніх трансформацій підприємства (зміна цілей, процесів, ресурсів тощо).

У рамках теорії організацій сформувалася система понять, яка дозволяє детально описувати складну та багаторівневу взаємодію між людиною і її організаційним середовищем. Це середовище розуміється як та частина організації, з якою співробітник взаємодіє у своїй щоденній діяльності. Варто зазначити, що для кожного члена організації це середовище є індивідуальним: кожен працівник сприймає лише ті аспекти та характеристики організації, які є важливими саме для нього [13, с. 199].

Крім того, кожна людина виконує певну роль в організаційній системі, займаючи конкретне місце і виконуючи визначені функції. Під роллю мається на увазі комплекс завдань, обов'язків і видів діяльності, які закріплені за конкретним співробітником відповідно до його посадових повноважень і статусу в організації.

Для формування ефективної організаційної структури надзвичайно важливо враховувати людський фактор, роль людини в системі. Значну увагу слід приділяти коректному визначенню ролей, їх змісту, функціонального навантаження та місця в загальній архітектоніці організації. Правильно визначені ролі повинні бути безпосередньо пов'язані з цілями підприємства, сприяти їх реалізації та забезпечувати злагоджену взаємодію між усіма елементами управлінської системи [22].

Чіткість ролі в організації означає, що працівник повністю усвідомлює, у чому полягає його роль, розуміє її зміст, функціональні обов'язки та бачить взаємозв'язок своєї діяльності з цілями, стратегією та загальною місією організації. Це також передбачає чітке розуміння місця своєї роботи в загальній структурі колективу, того, як його зусилля інтегруються у спільний результат.

Прийнятність ролі свідчить про внутрішню згоду особи виконувати певні обов'язки, виходячи з особистих переконань, інтересів або мотивацій. Людина погоджується брати участь у реалізації цієї ролі свідомо, з очікуванням, що вона принесе як особисте задоволення, так і професійну вигоду або досягнення запланованих результатів.

Усередині організації всі співробітники розподілені за певною ієрархічною структурою, яка визначається важливістю функцій, що покладені на них, рівнем відповідальності та самостійності в прийнятті рішень. Цей розподіл формує основу управлінської системи, де кожна роль має своє значення та вагу в процесі досягнення загальних цілей [23, с. 139].

Відповідно до цього, в управлінській практиці виділяють три рівні управління:

1. Керівники верхнього (вищого) рівня управління, або топ-менеджмент, це особи, які здійснюють загальне стратегічне керівництво організацією. Вони визначають довгострокову політику розвитку, ухвалюють ключові рішення та представляють організацію на зовнішньому рівні. До цієї категорії зазвичай належать генеральний директор, його заступники, члени правління, а у випадку громадських чи корпоративних структур: президент, голова ради, збори акціонерів тощо. У малих організаціях роль топ-менеджменту може бути обмежена кількома особами.

2. Керівники середнього рівня управління відповідають за трансляцію стратегічних цілей, поставлених вищим керівництвом, у більш конкретні завдання для нижчих рівнів. Вони займаються плануванням, координацією роботи окремих підрозділів, контролем за виконанням функцій, забезпеченням взаємодії між різними частинами організації. До них можуть належати керівники відділів, начальники управлінь, департаментів тощо.

3. Керівники нижнього рівня управління безпосередньо взаємодіють із виконавцями, організовують їх щоденну роботу, слідкують за дотриманням термінів і якістю виконання поставлених завдань. Вони здійснюють оперативне управління, розв'язують локальні проблеми та часто є першою

ланкою у вирішенні конфліктів, що виникають на рівні робочих груп або виробничих процесів [25, с. 102].

Таким чином, ефективне функціонування організації значною мірою залежить від чіткого розуміння і прийняття ролей кожним працівником, а також від злагодженості та взаємозв'язку між усіма рівнями управління.

Уся сукупність працівників, які безпосередньо реалізують завдання організації - це так званий виконавчий рівень. До нього належать робітники, службовці низової ланки, торгові агенти та інші фахівці, що не мають управлінських функцій. Це найнижчий щабель в організаційній ієрархії, проте його роль не варто недооцінювати.

У сучасному менеджменті, зокрема в японських компаніях, виконавчий рівень активно долучається до процесів управління підприємством. Це здійснюється за допомогою групових форм роботи, зокрема, відомих "гуртків якості", в яких працівники беруть участь в обговоренні і вдосконаленні виробничих процесів. Такий підхід забезпечує підвищення ефективності праці, мотивації персоналу та якості продукції. Подібні методи поступово набувають поширення і в країнах Європи та США, де менеджери все більше орієнтуються на залучення працівників до колективного прийняття рішень [26, с. 117].

Особливу увагу при формуванні організаційної структури підприємства приділяють інформаційному забезпеченню. В умовах інформаційної доби володіння актуальною інформацією стає важливішим ресурсом, ніж навіть матеріальні активи. Інформація дозволяє компенсувати нестачу фінансів, часу або інших ресурсів, забезпечує доступ до нових можливостей і виступає основою для прийняття стратегічних, комерційних або технологічних рішень. З огляду на це, інформаційне середовище нині є однією з ключових сфер підприємницької діяльності.

Організаційні структури управління великою мірою вибудовуються навколо інформаційних потоків. Саме через циркуляцію інформації між підрозділами формуються зв'язки, на основі яких вибудовується т.зв. «ланцюг

управління». Під цим терміном розуміють послідовність взаємопов'язаних структурних одиниць, що функціонують у межах одного інформаційного каналу. Кожна з цих одиниць виконує певну роль в управлінській системі, приймаючи та передаючи інформацію далі [32, с. 11].

У щоденній діяльності працівники підприємства виконують безліч різноманітних операцій, що є елементарними діями, спрямованими на реалізацію тих чи інших функцій. Наприклад, це може бути як проста дія — реєстрація вхідної кореспонденції, так і складне завдання — організація та реалізація рекламної кампанії або розвиток збутової мережі, що включає виконання цілої низки функцій.

Основною складовою організаційної структури є структурна одиниця, або ж структурний елемент. Це може бути будь-який співробітник, який виконує певні завдання і не підлягає подальшому поділу в межах даної структури. Наприклад, генеральний директор, головний бухгалтер, касир тощо — усі вони є окремими структурними одиницями [27, с. 140].

Коли декілька таких одиниць розташовуються на одному рівні ієрархії та підпорядковуються одному керівникові, вони утворюють структурний блок. Із позицій стратегічного менеджменту розрізняють два типи структурних блоків:

1. Стратегічний центр господарювання, формується, коли до блоку входять керівники вищого, середнього або нижчого рівня управління. Ці блоки мають потужний управлінський потенціал, здатні приймати рішення стратегічного характеру і координувати важливі напрями діяльності.

2. Бригада - утворюється, коли блок складається із виконавців. Незважаючи на відсутність професійних менеджерів у складі бригади, вона також може здійснювати управління виробничими процесами, зокрема, через колективні або групові форми господарювання.

Важливо розуміти, що ці два типи блоків істотно відрізняються як за своїм функціональним призначенням, так і за обсягом повноважень і

відповідальністю. Однак обидва є необхідними елементами ефективного управління сучасним підприємством.

Одна або декілька структурних одиниць, об'єднаних у спільну систему, що виконує чітко визначене коло завдань і не може бути далі поділена, становлять службу. У практичній діяльності такі служби можуть мати різні найменування, наприклад, сектори чи відділи. До прикладу, якщо Відділ продажу не можна поділити на окремі частини, як-от Сектор оптової торгівлі та Сектор роздрібної торгівлі, тоді сам відділ виступає службою. Якщо ж такий поділ можливий, то службами будуть сектори, а відділ вважатиметься структурним підрозділом [30, с. 245].

Таким чином, кілька служб разом утворюють структурний підрозділ, елемент організаційної структури, який має певну відокремленість. Як приклад можна навести філію підприємства або офіційну групу працівників, що займається реалізацією конкретного напрямку діяльності компанії, як-от бухгалтерія, відділ кадрів чи маркетинговий відділ.

Процес поділу підприємства на структурні підрозділи, служби й інші одиниці називається департаменталізацією. Він є ключовим для прийняття управлінських рішень і досягнення цілей організації. Інакше кажучи, департаменталізація - це процес організаційного розмежування, який суттєво відрізняється від формування робочих груп або командної роботи за своєю метою, характером і принципами.

У менеджменті існують різні підходи до групування спеціалізованих видів діяльності в межах організації, які всі охоплюються поняттям департаменталізації. Це групування може базуватися як на ресурсах, так і на досягненні певного результату [28, с. 103].

На всіх рівнях управління значну увагу приділяють принципам побудови структур і вибору типу або комбінації структур. Багатогранність організаційних структур передбачає наявність численних принципів їх формування. Основні з них можна сформулювати так:

1. Організаційна структура управління повинна відповідати цілям і завданням підприємства, а тому бути орієнтованою на його виробничі потреби.
2. Важливо забезпечити ефективний розподіл праці між управлінськими органами та працівниками, щоб робота була творчою, навантаження - адекватним, а спеціалізація - доцільною.
3. Формування структури управління має супроводжуватись чітким визначенням повноважень та відповідальності кожного працівника та підрозділу, а також встановленням вертикальних і горизонтальних зв'язків між ними.
4. Необхідно дотримуватись відповідності між функціями та обов'язками з одного боку, і повноваженнями та відповідальністю, з іншого. Інакше система управління може дати збій.
5. Структура управління має враховувати соціокультурне середовище організації, що впливає на рівень централізації, поділ повноважень, ступінь самостійності менеджерів і масштаб їхнього контролю [35, с. 82].

Реалізація цих принципів потребує врахування численних чинників, які впливають на формування або зміну управлінської структури.

Основним фактором, що визначає можливі параметри структури управління, є сама організація. Різноманітність організацій в Україні передбачає різні підходи до побудови управлінських систем. Ці підходи відрізняються залежно від того, чи є організація комерційною чи некомерційною, великою чи малою, на якій стадії розвитку вона перебуває, який рівень розподілу та спеціалізації праці, ступінь автоматизації, ієрархічна чи плоска структура тощо [37, с. 62].

Очевидно, що великі підприємства потребують складнішої структури управління, ніж невеликі фірми, де іноді всі функції менеджменту виконують одна-дві особи, наприклад, керівник та бухгалтер. У таких випадках немає потреби у формалізації структур. Але з розширенням організації, збільшенням

обсягу роботи, виникає потреба в поділі функцій і створенні спеціалізованих ланок: з управління персоналом, виробництвом, фінансами, інноваціями тощо. Для ефективної роботи цих підрозділів потрібні координація та контроль.

Не менш важливо враховувати стадію життєвого циклу організації при формуванні її структури. На етапі зародження керівництво часто зосереджене в руках засновника. У період зростання починає відбуватись функціональний розподіл ролей менеджерів. На стадії зрілості зазвичай спостерігається тенденція до децентралізації. У фазі занепаду вживаються заходи щодо вдосконалення структури управління відповідно до нових потреб виробництва. Якщо ж організація припиняє діяльність, управлінська структура або ліквідовується, або реорганізується у разі приєднання до іншої компанії, що адаптує її під власний життєвий цикл [36, с. 82].

На побудову структури управління впливають зміни в організаційних формах, в межах яких функціонують підприємства. Наприклад, при приєднанні компанії до певного об'єднання (концерну, асоціації тощо) відбувається частковий перерозподіл управлінських повноважень, зокрема їх частина централізується. У результаті цього змінюється і сама управлінська структура компанії. Якщо ж підприємство зберігає свою самостійність, але приєднується до тимчасової організаційної мережі з іншими компаніями для досягнення певної вигоди, воно також змушене адаптувати свою систему управління. Це пов'язано з потребою зміцнення функцій координації та узгодження з системами менеджменту партнерських компаній.

Більшість підприємств постійно працюють над удосконаленням власної організаційної структури. Сучасна тенденція передбачає зменшення кількості рівнів управління, тобто скорочення ланок між керівником вищого рівня та підлеглими [28, с. 55].

Основними напрямками вдосконалення управлінських структур є:

- децентралізація виробництва та збуту;
- розширення ринків і диверсифікація діяльності;

- постійне підвищення ефективності та творчого потенціалу персоналу;
- перехід від вузькопрофільного управління до більш інтегрованого підходу;
- трансформація ієрархічних, «пірамідальних» структур у більш «плоскі» з мінімальною кількістю рівнів;
- відмова від суто адміністративних методів координації й контролю.

Розглянемо різні типи організаційних структур управління, що дозволяє краще орієнтуватися у їх різновидах. Щоб створити класифікацію таких структур, перш за все необхідно визначити ознаку, за якою вона проводитиметься. Можливі ознаки для класифікації організаційних структур включають:

- зовнішній вигляд ієрархії;
- спосіб поділу при департаменталізації;
- рівень централізації;
- ступінь складності;
- детальність структури та її здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища.

На основі цих ознак можна виокремити такі класифікації:

1. За зовнішньою ієрархічною побудовою:

- моно-адміністративні (пірамідальні);
- полі-адміністративні (наприклад, матричні) [4, с. 27].

Моно-адміністративна структура передбачає, що кожен працівник має одного безпосереднього керівника. Іноді можливі декілька функціональних керівників, які працюють на постійній основі, проте підлеглий не змінює керівників довільно.

Полі-адміністративна (наприклад, матрична) модель передбачає наявність у працівника щонайменше двох керівників, які можуть здійснювати управління як на постійній, так і на тимчасовій основі.

2. За способом департаменталізації:

- поділ без спеціалізації;
- поділ за функціональною ознакою;
- поділ за видами продукції, територією або за групами клієнтів.

Поділ без спеціалізації застосовується, коли група працівників з однаковими професійними навичками виконує подібні функції, і ця група розділяється на менші блоки. Кожен новоутворений підрозділ отримує власного керівника.

Класифікація організаційних структур управління за ступенем складності: 1. Найпростіші, діляться на підвиди: - базові; - похідні. 2. Складні, діляться на підвиди: - класичні; - збірні або конгломерати (поєднують кілька видів класичних). Розрізняють два види основних організаційних структур управління: основні базисні; основні похідні. Основними базисними організаційними структурами управління є: «стрічка»; «коло», «колесо». Для зручності аналізу, будемо відштовхуватися від припущення, що всі елементи схем - структурні одиниці.

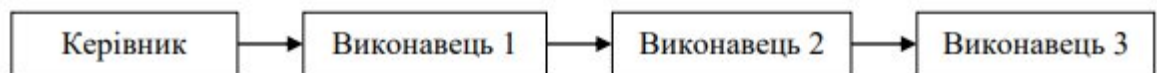


Рис. 1.1. Основна базисна організаційна система управління «стрічка»

[6, с. 44]

Модель «стрічка» організації управління побудована на принципах ієрархії, де чітко визначено вертикальний розподіл повноважень. У такій структурі кожен працівник підпорядковується лише одному безпосередньому керівникові, що забезпечує однозначність у виконанні завдань і прийнятті рішень. Вся комунікація, а також процес ухвалення рішень, здійснюється виключно у вертикальному напрямі – від вищого керівництва до підлеглих і навпаки. При цьому функціональні обов'язки чітко окреслені, що дозволяє уникати дублювання або плутанини у виконанні завдань. Підрозділи в цій

моделі найчастіше організовані за логічною послідовністю виконуваних функцій, що створює певну «стрічкоподібну» структуру, де кожна ланка пов'язана з попередньою і наступною.



Рис.1.2. «Коло» [6, с. 47]

Модель організаційної структури «коло» відображає децентралізований підхід до управління, де відсутнє жорстке ієрархічне підпорядкування, а взаємодія будується на принципах рівноправності, координації та спільного прийняття рішень. У центрі такого «кола» зазвичай знаходиться лідер або координатор, який не стільки керує, скільки спрямовує та об'єднує учасників процесу. Усі учасники організації або команди розташовані умовно на одному рівні — вони мають можливість висловлювати ініціативи, впливати на ухвалення рішень і взаємодіяти напрямку одне з одним, без посередництва вищого керівництва. Такий підхід сприяє підвищенню гнучкості, активності працівників та ефективному обміну інформацією. Модель «коло» є особливо актуальною для творчих команд, стартапів, організацій, що працюють у сфері інновацій або дотримуються принципів демократичного управління.



Рис.1.3. Схема «колесо» [6, с. 69]

Схема «колесо» відрізняється від всіх попередніх схем наявністю такого елемента, як «консультант». З метою найбільш наочної демонстрації схеми функціонування даної оргструктури, замінимо всіх консультантів одним.

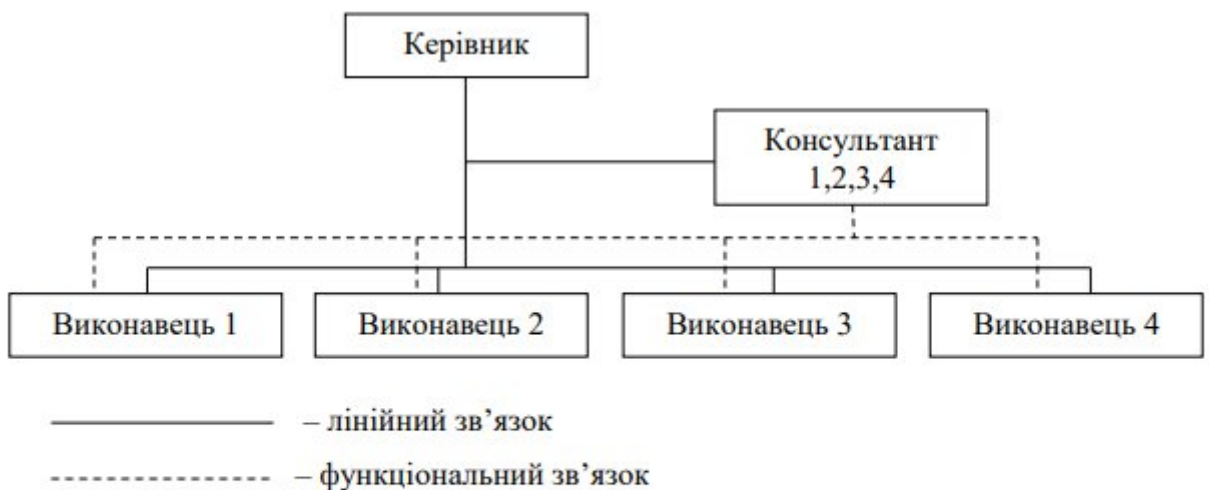


Рис.1.4. Спрощена «колесо» [6, с. 45]

Крім основних базисних організаційних структур управління, виділяють два види основних похідних (від базисних) оргструктур: схема «зірка»; схема «ієрархічна».

Зірка представлено на рис.1.5.



Рис.1.5.Схема «зірка» [8]

Схема «зірка» в організаційній структурі є моделлю, у якій центральну роль відіграє ключова фігура — зазвичай керівник, координатор або центральний підрозділ, до якого надходять усі інформаційні та управлінські потоки. Всі інші елементи структури — відділи, працівники чи функції — розміщені навколо цього центру та безпосередньо з ним взаємодіють.

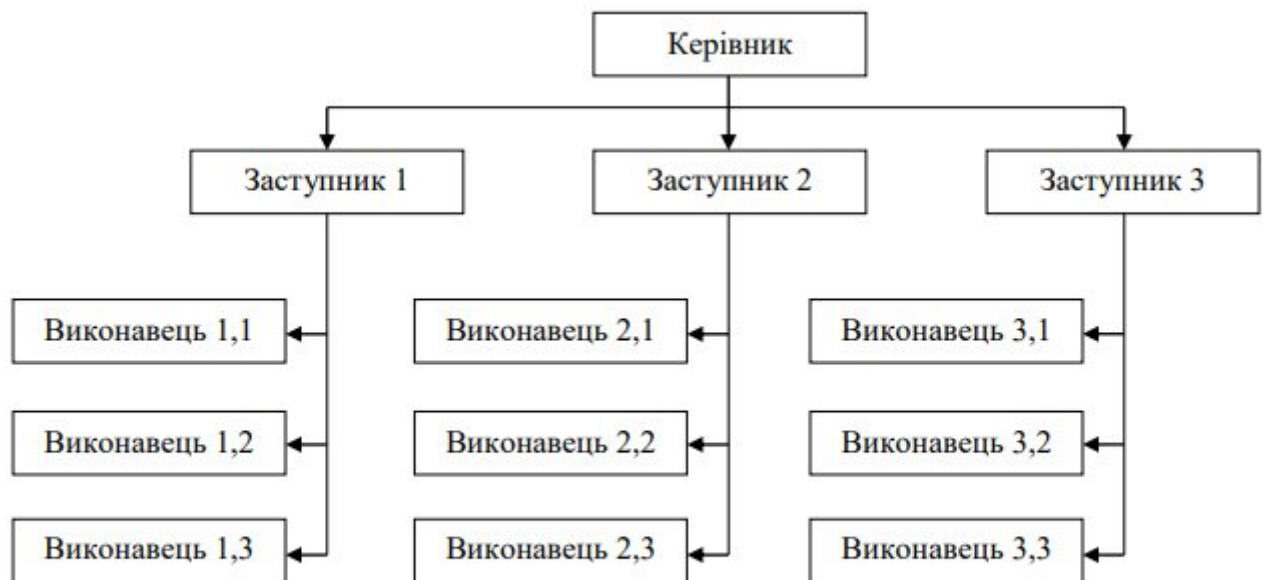


Рис.1.6. Схема «ієрархічна» [6, с. 70]

«Ієрархічна» схема функціонує аналогічно схемі «стрічка» і по суті справи є її подальшим розвитком. Всі розглянуті вище схеми організаційних

структур управління та основні базисні, і основні похідні є, як вже зазначалося раніше, тими елементами з яких вибудовуються організаційні системи управління будь-якої складності. Будь-який елемент такої схеми може бути не тільки структурною одиницею, а й структурним блоком, і навіть структурним підрозділом [6, с. 71].

5. Класифікація організаційних структур управління за ступенем деталізації: детальні; глобальні. Ця класифікація застосовується тільки при проведенні системного аналізу. Глобальні схеми організаційних структур управління відображають будову організації тільки на рівні структурних підрозділів (тобто не виділяють кінцевих виконавців).

Наприклад, схема, що відображає структуру Керівник Заступник 1 Заступник 2 Заступник 3 Виконавець 1,1 Виконавець 1,2 Виконавець 1,3 Виконавець 2,2 Виконавець 2,1 Виконавець 2,3 Виконавець 3,1 Виконавець 3,2 Виконавець 3,3 29 підприємства з великою кількістю філій без приведення схем роботи кожного з них окремо. Всі класичні організаційні структури управління увійшли в наступну класифікацію. 6. За ступенем реагування на навколишнє середовище: 1) бюрократичні: лінійні; функціональні; 2) адаптивні (органічні): дивізійні; матричні.

1.3. Основні принципи побудови організаційних структур

Побудова ефективної організаційної структури є фундаментом успішної діяльності будь-якого підприємства. Вона визначає не лише розподіл обов'язків між працівниками, а й загальну логіку функціонування підприємства, взаємозв'язки між підрозділами, ефективність управління та рівень адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Щоб структура дійсно відповідала потребам підприємства та сприяла його розвитку, необхідно дотримуватися низки базових принципів [15].

Перш за все, структура повинна мати цільову орієнтацію, тобто бути тісно пов'язаною із стратегічними цілями підприємства. Це означає, що

організаційна побудова не може бути випадковою чи застарілою, вона повинна відповідати сучасному етапу розвитку компанії, її місії, баченню та обраній стратегії. Наприклад, якщо підприємство орієнтується на інновації, структура має сприяти гнучкості, креативності, швидкому обміну інформацією.

Другим важливим принципом є поділ праці та спеціалізація. Це передбачає розподіл функцій і завдань між працівниками таким чином, щоб кожен виконував те, у чому має найбільшу компетентність. Коли працівники зосереджені на конкретних завданнях, відповідних їхній кваліфікації, підвищується ефективність роботи, знижується ймовірність помилок, а процес управління стає більш прозорим.

Ще один ключовий принцип - єдність керівництва. Він передбачає, що кожен співробітник повинен підпорядковуватися лише одному безпосередньому керівнику. Це усуває плутанину в розпорядженнях, мінімізує конфлікти інтересів та сприяє чіткій координації дій. В умовах, коли над одним працівником можуть стояти декілька начальників, часто виникає ситуація подвійного підпорядкування, що ускладнює управління [16, с. 57].

Не менш важливим є скалярний принцип, або принцип ієрархії. Він полягає в побудові вертикальної структури, яка чітко визначає підпорядкування від найвищої управлінської ланки до найнижчої. Кожен працівник у цій системі має своє місце та знає, кому він підзвітний, а також хто підзвітний йому. Така чітка структура забезпечує прозорість процесів і дозволяє швидко знаходити відповідальних за ті чи інші дії.

Управлінська структура має також враховувати баланс повноважень і відповідальності. Це означає, що обсяг повноважень, які надаються працівнику або підрозділу, повинен відповідати тій відповідальності, яку він несе. Якщо людина має велику відповідальність, але обмежені повноваження, вона не зможе ефективно виконувати свої функції. І навпаки, надмірні повноваження без відповідної відповідальності можуть призводити до зловживань [12, с. 30].

У сучасному світі бізнесу важливою умовою ефективного функціонування організації є адаптивність і гнучкість. Структура підприємства повинна мати здатність швидко змінюватися під впливом внутрішніх чи зовнішніх чинників. Наприклад, у разі змін на ринку, виникнення нових конкурентів, впровадження нових технологій — організація має бути здатна реорганізуватися без значних втрат часу і ресурсів.

Також слід приділяти увагу координації, тобто забезпеченню узгодженості дій усіх підрозділів підприємства. Успішне підприємство — це механізм, у якому кожна деталь працює синхронно з іншими. Якщо ж окремі частини діють самостійно, без урахування загальних цілей, це призводить до деструкції, неефективності, дублювання функцій.

Щоб організаційна структура була керованою і не перевантажувала систему, важливо дотримуватися принципу оптимального співвідношення рівнів управління. Йдеться про необхідність уникнення надмірної кількості ієрархічних рівнів між вищим керівництвом і безпосередніми виконавцями. Забагато рівнів ускладнюють комунікацію, сповільнюють ухвалення рішень та знижують гнучкість управління [13, с. 199].

Крім того, кожен працівник повинен чітко розуміти, які саме завдання він виконує, яка його роль у структурі організації і як відбувається взаємодія з іншими. Цей принцип називається раціональністю управлінських зв'язків. Чітке розмежування повноважень, функцій і каналів комунікації сприяє злагодженій роботі всієї організації.

І, нарешті, дуже важливим принципом є безперервне удосконалення організаційної структури. Підприємства, що прагнуть залишатися конкурентоспроможними, повинні постійно аналізувати ефективність своєї структури та вносити необхідні корективи. Нові виклики, технології, ринкові умови вимагають постійного перегляду підходів до управління.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ КОМПАНІЇ ТОВ «УКРЄВРОКРОВЛЯ» ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЇЇ ОПТИМІЗАЦІЇ

2.1. Загальна характеристика компанії ТОВ «УкрЄвроКровля»

ТОВ «УкрЄвроКровля» є підприємством приватної форми власності, зареєстрованим відповідно до законодавства України. Організаційно-правова форма товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ), що передбачає колективне управління та обмежену відповідальність учасників.

Основний вид діяльності ТОВ «УкрЄвроКровля», будівництво житлових і нежитлових будівель, а також проектування, зведення та обслуговування будівель, включаючи монтаж покрівельних конструкцій. В таблиці 2.1. нами буде розглянуто цілі та місію підприємства.

Таблиця 2.1

Цілі та Місія підприємства

Цілі	Місія
Надання якісних будівельних послуг.	Використання сучасних матеріалів і технологій.
Впровадження інновацій у будівництві.	Створення комфортних умов праці.
Підвищення енергоефективності та безпеки об'єктів.	Сприяння розвитку інфраструктури.
Зміцнення конкурентних позицій на ринку.	Довготривалі партнерські відносини.

У таблиці 2.1 представлено основні цілі та місію підприємства, що дозволяє отримати цілісне уявлення про стратегічний напрям діяльності організації. З аналізу таблиці видно, що підприємство орієнтоване на якість послуг, інноваційність і сталий розвиток. Серед головних цілей можна виокремити надання якісних будівельних послуг, активне впровадження інновацій, підвищення енергоефективності, а також зміцнення ринкових позицій. Це свідчить про прагнення компанії бути конкурентоспроможною, сучасною та екологічно відповідальною. Місія підприємства тісно пов'язана з задекларованими цілями. Зокрема, акцент на використанні сучасних

матеріалів і технологій підкреслює інноваційний підхід, а створення комфортних умов праці свідчить про увагу до внутрішньої корпоративної культури. Також важливими складовими місії є сприяння розвитку інфраструктури та побудова довготривалих партнерських відносин — тобто підприємство орієнтоване не лише на прибуток, але й на соціальну відповідальність та стабільну співпрацю.

Далі нами буде розглянуто основні структурні підрозділи підприємства в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

ТОВ «УкрЄвроКровля» має наступні структурні підрозділи

Підрозділ	Функція
Дирекція	Управління стратегічними напрямками.
Виробничі підрозділи	Будівельні та покрівельні роботи.
Відділ постачання	Закупівля матеріалів, логістика.
Бухгалтерія	Фінансовий облік, звітність.

Таблиця 2.2 подає стислий опис організаційної структури ТОВ «УкрЄвроКровля», висвітлюючи основні структурні підрозділи підприємства та їх функціональне призначення. Управління всією діяльністю компанії здійснює дирекція, яка відповідає за стратегічне планування та координацію напрямків розвитку. Виробничі підрозділи зосереджуються безпосередньо на виконанні основних робіт, зокрема, будівельних і покрівельних.

Відділ постачання забезпечує ефективну логістику, займається закупівлею необхідних матеріалів для безперебійного функціонування виробництва. А бухгалтерія відповідає за фінансовий облік, звітність і контроль витрат.

В таблиці 2.3. нами буде розглянуто права та обов'язки підприємства.

Таблиця 2.3

Права та обов'язки підприємства

Права	Обов'язки
Вести господарську діяльність.	Виконання договірних зобов'язань.
Укласти угоди з фізичними та юридичними особами.	Дотримання екологічних стандартів.
Залучати інвестиції.	Сплата податків та обов'язкових платежів.
Наймати працівників і встановлювати умови праці.	Забезпечення безпечних умов праці.

Таблиця 2.3 висвітлює основні права та обов'язки підприємства, що дозволяє краще зрозуміти межі його діяльності та відповідальності. З одного боку, підприємство має широкі права, які забезпечують його економічну свободу: воно може самостійно вести господарську діяльність, укласти угоди з фізичними й юридичними особами, залучати інвестиції, а також формувати кадрову політику. Це дозволяє компанії гнучко реагувати на зміни ринку та забезпечувати конкурентоспроможність. З іншого боку, таблиця наголошує на обов'язках, які супроводжують ці права.

В таблиці 2.4. нами буде представлено тенденції Фінансово-господарська діяльність ТОВ «УкрЄвроКровля» за період 2021–2023 рр.

Таблиця 2.4

Фінансово-господарська діяльність ТОВ «УкрЄвроКровля» за період
2021–2023 рр. демонструє наступні тенденції

	2021р.	2022р.	2023р.
Дохід (тис грн)	67 317 000	26 343 000	25 198 700
Чистий прибуток (тис грн)	1 242 800	506 400	708 200
Активи (тис грн)	42 760 100	65 251 300	70 785 600
Зобов'язання (тис грн)	24 090 000	46 074 400	50 772 700
Кількість працівників	39	32	20
Власний капітал (тис грн)	18 670	19 177	20 013
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)	19 357	8 058	10 623

Динаміка показників:

Дохід: Значне падіння доходу з 2021 року (на 62% до 2023 року) через зовнішні фактори.

Чистий прибуток: Зниження у 2022 році та часткове відновлення у 2023 році (+40% до попереднього року).

Активи та зобов'язання: Зростання активів (+65%) супроводжувалося збільшенням зобов'язань (+111%) за три роки.

Кількість працівників: Оптимізація штату – зниження з 39 осіб у 2021 році до 20 осіб у 2023 році.

Основні фінансові коефіцієнти наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Основні фінансові коефіцієнти 2021-2023 роки

	2021р.	2022р.	2023р.
Коефіцієнт поточної ліквідності	163.57%	130.02%	129.03%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	80.35%	17.49%	20.92%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	155.07%	126.00%	124.24%
Коефіцієнт автономії	43.66%	29.39%	28.27%
Рентабельність активів	2.91%	0.78%	1.00%
Рентабельність власного капіталу	6.94%	2.68%	3.61%
Чиста маржа	2.09%	4.25%	2.81%
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	556.19%	358.71%	379.39%
Коефіцієнт заборгованості	56.34%	70.61%	71.73%

Ліквідність: Показники ліквідності зменшуються, що свідчить про зниження фінансової стійкості.

Автономія: Залежність від позикових коштів зростає.

Рентабельність: Зниження ефективності у 2022 році, з частковим відновленням у 2023 році.

Участь у державних закупівлях

ТОВ «УкрЄвроКровля» активно бере участь у тендерах через систему ProZorro. Станом на 2024 рік підприємство успішно завершило 286 лотів, що підтверджує його конкурентоспроможність.

Кадровий склад ТОВ «УкрЄвроКровля» є одним із ключових елементів забезпечення ефективності діяльності підприємства. За період 2021–2023 рр. чисельність працівників скоротилася з 39 осіб у 2021 році до 20 осіб у 2023 році, що пояснюється адаптацією підприємства до економічних умов. В таблиці 2.6. нами представлено кількість працівників підприємства за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.6

Кількість працівників 2021-2023 роки

Рік	Кількість працівників	Зміна порівняно з попереднім роком (%)
2021	39	-
2022	32	-17.95%
2023	20	-37.50%

ТОВ «УкрЄвроКровля» має чіткий розподіл кадрів між функціональними підрозділами. Основні категорії працівників представлено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Категорії працівників 2023 рік

Категорія персоналу	Частка (%)	Кількість працівників
Адміністративний персонал	15%	3
Виробничий персонал	75%	15
Допоміжний персонал	10%	2

Особливості формування кадрового складу

Методи підбору персоналу: рекрутингові агенції, внутрішній кадровий резерв, професійні сайти з пошуку роботи.

Основні вимоги: досвід роботи в будівельній сфері, знання сучасних технологій, відповідальність.

Професійний розвиток та навчання

Підприємство регулярно проводить навчальні заходи для підвищення кваліфікації працівників:

Курси з використання новітніх будівельних матеріалів.

Семінари щодо дотримання техніки безпеки.

Ознайомлення з сучасними методами управління будівельними процесами.

Оплата праці - конкурентоспроможна, містить основний оклад і премії.

Умови праці - відповідають вимогам техніки безпеки та санітарним нормам.

Скорочення персоналу - проводиться з дотриманням законодавчих норм і компенсаційних виплат

ТОВ «УкрЄвроКровля» має лінійно-функціональну організаційну структуру, що забезпечує ефективний розподіл обов'язків та контроль за виконанням завдань.

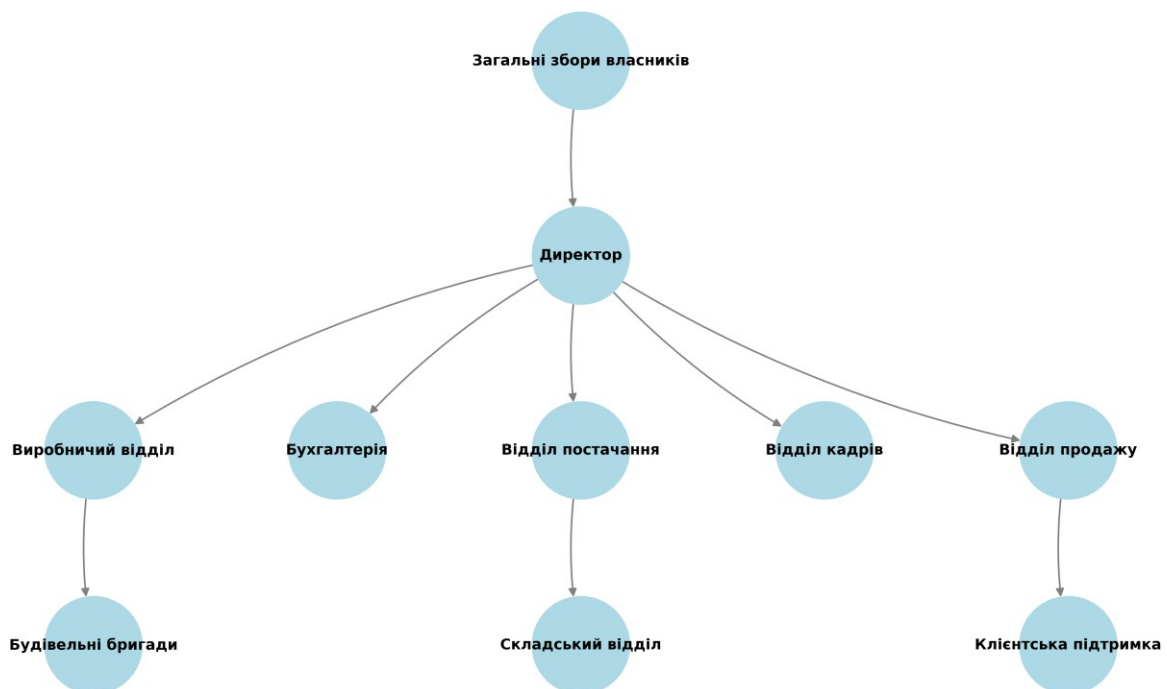


Рис.2.1.Організаційна структура ТОВ «УкрЄвроКровля»

Основні рівні управління:

Стратегічний – власники підприємства, які починають загальну політику та напрямки розвитку.

Оперативний - директор та керівники відділів, які відмовляються від виконання стратегічних рішень.

Виконавчий - працівники структурних підрозділів, які реалізують основні виробничі та управлінські завдання.

В таблиці 2.8. нами досліджено та представлено характеристику структурних підрозділів підприємства.

Таблиця 2.8

Характеристика структурних підрозділів

Підрозділ	Функції
Загальні збори власників	Визначають стратегію розвитку, затверджують бюджети, ухвалюють ключові рішення.
Директор	Здійснює оперативне управління, координує діяльність відділів.
Виробничий відділ	Виконує будівельно-монтажні роботи, контролює якість.
Відділ постачання	Закуповує матеріали, організовує логістику, керує складським господарством.
Відділ продажу	Відповідає за роботу з клієнтами, маркетинг, збільшення обсягів продажів.
Бухгалтерія	Веде фінансовий облік, податкову звітність, нараховує заробітну плату.
Відділ кадрів	Займається підбором персоналу, кадровим обліком та мотиваційною системою.
Будівельні бригади	Виконують безпосередньо будівельні роботи.
Складський відділ	Контролює зберігання матеріалів, їх облік та розподіл.
Клієнтська підтримка	Забезпечує консультації клієнтів та супровід замовлень.

Регламентація персоналу в ТОВ «УкрЄвроКровля» здійснюється через систему внутрішніх документів, які визначають права, обов'язки та відповідальність працівників.

В таблиці 2.9. представлено основні документи що регламентують діяльність підприємства.

Таблиця 2.9

Основні документи регламентації

Документ	Призначення	Хто підпадає під дію
Трудовий договір (контракт)	Визначає умови працевлаштування, обов'язки та права сторін	Усі працівники
Посадова інструкція	Описує функції, зони відповідальності та вимоги до Працівника	Працівники кожного відділу
Колективний договір	Регламентує умови праці, соціальні гарантії та мотиваційні заходи	Весь персонал
Правила внутрішнього трудового розпорядку	Встановлюють режим роботи, правила поведінки, систему штрафів і заохочень	Усі працівники
Охорона праці та техніка безпеки	Регламентує заходи безпеки, порядок дій у небезпечних ситуаціях	Виробничий персонал

Таблиця 2.9 наочно демонструє, які основні документи регламентують трудові відносини та внутрішню організацію діяльності на підприємстві. Кожен із цих документів відіграє важливу роль у формуванні дисципліни, визначенні відповідальності та забезпеченні безпеки працівників. Перш за все, трудовий договір (контракт) слугує юридичною основою для працевлаштування та визначає права й обов'язки як працівника, так і роботодавця. Він стосується всіх без винятку працівників підприємства. Посадова інструкція конкретизує обов'язки та зону відповідальності кожного працівника відповідно до його посади, що дозволяє чітко розмежувати функції між підрозділами. Правила

внутрішнього трудового розпорядку формують дисциплінарний каркас підприємства, встановлюючи режим роботи, етичні норми поведінки, а також механізми впливу через систему заохочень і стягнень.

В таблиці 2.10 нами буде розглянуто Менеджмент ТОВ «УкрЄвроКровля» що базується на класичних функціях управління.

Таблиця 2.10

Менеджмент ТОВ «УкрЄвроКровля» базується на класичних функціях управління

Функція	Зміст
Планування	Визначення стратегічних цілей, прогнозування розвитку.
Організація	Формування структури управління, розподіл ресурсів.
Мотивація	Стимулювання персоналу до продуктивної роботи.
Контроль	Аналіз виконання планів, коригування процесів.
Координація	Узгодження роботи підрозділів для досягнення цілей.

Планування на ТОВ «УкрЄвроКровля» здійснюється на коротко- та довгострокову перспективу. Стратегічне планування визначає напрям розвитку компанії, а оперативне - розподіл завдань між підрозділами.

Організація передбачає управління персоналом і ресурсами, чіткий розподіл обов'язків та ефективну комунікацію між відділами для уникнення дублювання функцій.

Мотивація включає фінансові стимули (премії, бонуси) та нематеріальні заохочення (кар'єрне зростання, навчання), що підвищує продуктивність і лояльність працівників.

Контроль здійснюється через систему звітності, що дозволяє відстежувати виконання завдань і своєчасно усувати відхилення від планів.

Координація забезпечується завдяки внутрішній комунікації та взаємодії між підрозділами для узгодження дій та досягнення загальних цілей.

2.2. Аналіз ефективності існуючої організаційної структури ТОВ «УкрЄвроКровля»

Аналіз ефективності організаційної структури ТОВ «УкрЄвроКровля» включає вивчення ролі та функцій основних підрозділів компанії, а також оцінку їх взаємодії та здатності забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства.

1. Дирекція

Управління стратегічними напрямками.

Дирекція є ключовим підрозділом, що відповідає за загальне стратегічне управління компанією. Вона визначає основні напрями розвитку, контролює виконання бізнес-стратегій та приймає ключові рішення щодо інвестицій, розвитку нових послуг і виходу на нові ринки. Ефективність дирекції безпосередньо залежить від здатності приймати правильні управлінські рішення, а також своєчасно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та на ринку покрівельних матеріалів і послуг. Недоліки можуть виникнути через недостатню динамічність у прийнятті рішень або відсутність чіткої комунікації з іншими підрозділами компанії.

2. Виробничі підрозділи

Будівельні та покрівельні роботи.

Виробничі підрозділи відповідають за виконання основних послуг компанії: будівельних і покрівельних робіт. Вони є основним джерелом доходу компанії та забезпечують якість і своєчасність виконання замовлень. Важливим

аспектом є ефективне управління виробничими процесами, що включає оптимізацію витрат, своєчасну поставку матеріалів і належний рівень кваліфікації працівників. Проблеми можуть виникати через перевантаження виробничих підрозділів або недостатню автоматизацію процесів, що призводить до затримок в обслуговуванні клієнтів та зниження якості виконаних робіт.

3. Відділ постачання

Закупівля матеріалів, логістика.

Відділ постачання відповідає за закупівлю необхідних матеріалів для виконання робіт, а також за організацію логістики. Це важливий підрозділ, оскільки він забезпечує компанію всім необхідним для своєчасного виконання замовлень. З точки зору ефективності, важливим є налагодження партнерських відносин з постачальниками, що дозволяє мінімізувати витрати на закупівлю та уникнути затримок у постачанні. Можливі проблеми можуть виникати через непередбачувані затримки в поставках або неефективне управління запасами [31, с. 6].

4. Бухгалтерія

Фінансовий облік, звітність.

Бухгалтерія відповідає за ведення фінансового обліку, підготовку звітності, податкове планування і забезпечення фінансової прозорості компанії. Це критичний підрозділ, що гарантує стабільність фінансових потоків та виконання податкових зобов'язань. Оцінка ефективності бухгалтерії залежить від її здатності своєчасно реагувати на зміни в законодавстві, оптимізувати податкові платежі та забезпечити точність і повноту фінансових звітів. Можливі проблеми можуть бути пов'язані з помилками в обліку, несвоєчасною подачею звітності або порушенням фінансових норм.

Загалом, організаційна структура ТОВ «УкрЄвроКровля» є достатньо чіткою і логічною, з чітким розподілом обов'язків між основними підрозділами.

Однак, для підвищення ефективності роботи компанії можуть бути запропоновані наступні напрямки для вдосконалення [24, с. 434]:

- посилення комунікації між дирекцією та виробничими підрозділами для забезпечення оперативного реагування на зміни в ринковій ситуації.
- автоматизація виробничих процесів та використання нових технологій для покращення якості робіт та зниження витрат.
- оптимізація управління запасами та логістикою для забезпечення своєчасної доставки матеріалів без затримок.
- поліпшення контролю за фінансовою звітністю та своєчасне реагування на зміни в податковому законодавстві.

Таким чином, ефективність організаційної структури ТОВ «УкрЄвроКровля» може бути підвищена за рахунок вдосконалення внутрішньої комунікації, оптимізації бізнес-процесів і інтеграції новітніх технологій для забезпечення стабільного і сталого розвитку компанії.

Існуюча організаційна структура ТОВ «УкрЄвроКровля» має певні недоліки, які можуть суттєво вплинути на ефективність роботи підприємства. Однією з основних проблем є недостатня чіткість у розподілі функцій і обов'язків між підрозділами. Це проявляється у можливому дублюванні обов'язків, коли різні підрозділи займаються схожими або взаємопов'язаними завданнями, але не чітко визначено, хто саме відповідає за певні етапи роботи. Наприклад, виникають ситуації, коли кілька відділів одночасно беруть на себе схожі функції, що може призводити до конфліктів або затримок у виконанні завдань. Це негативно впливає на оперативність виконання замовлень і може призводити до зайвих витрат часу [28, с. 101].

Ще однією суттєвою проблемою є недостатня комунікація між різними підрозділами підприємства. Це часто призводить до ситуацій, коли один відділ не має актуальної інформації про потреби або зміни, які відбуваються в іншому відділі. Наприклад, між відділом постачання і виробничими підрозділами може

бути відсутня достатня координація в плануванні поставок матеріалів. У результаті цього виникають затримки, коли потрібні матеріали не встигають прийти вчасно, що гальмує виробничі процеси і спричиняє зриви в термінах виконання проектів.

Ще однією важливою проблемою є завищена централізація управлінських функцій. Всі ключові рішення в компанії часто ухвалюються на рівні дирекції. Це може призводити до того, що оперативні питання, які не вимагають втручання керівництва, мають бути узгоджені на найвищому рівні. Це значно сповільнює процеси прийняття рішень, що у свою чергу знижує гнучкість і швидкість реагування на зміни в ринковій ситуації. Крім того, перевантаження керівництва також може призвести до того, що важливі питання не отримують достатньої уваги [36, с. 68].

Не менш важливою є проблема неефективного використання ресурсів, що також виникає через недоліки в організаційній структурі. Наприклад, відсутність автоматизованих систем управління запасами або фінансовими процесами призводить до помилок у плануванні, переплатах або недостачі матеріалів. Якщо процеси постачання та фінансового обліку не автоматизовані, це ускладнює не тільки внутрішнє управління, але й взаємодію з постачальниками, що може вплинути на своєчасність виконання робіт.

Також варто зазначити, що існує низька ефективність системи оцінки роботи підрозділів. Без чітких і прозорих критеріїв оцінки ефективності роботи кожного відділу, не можна вчасно виявити слабкі місця і вжити відповідних заходів для їх усунення. Відсутність системи мотивації і оцінки результатів може призвести до зниження продуктивності співробітників та їхньої зацікавленості в результатах роботи компанії [34, с. 102].

Існуюча організаційна структура також має низьку здатність адаптуватися до змін. В умовах динамічних змін на ринку та нових технологій, компанія може опинитися в ситуації, коли її структура не дозволяє швидко реагувати на нові

вимоги або можливості. Якщо організація не здатна швидко адаптуватися до нових умов, це може призвести до втрати конкурентних переваг.

І останнім, але не менш важливим моментом, є те, що в організації можуть бути обмежені можливості для кар'єрного росту співробітників. Оскільки структура сильно централізована і більшість рішень приймаються на рівні керівництва, у співробітників може бути менше можливостей для залучення до прийняття стратегічних рішень або для горизонтального просування в межах компанії.

Для підвищення ефективності управління та покращення координації роботи між підрозділами ТОВ «УкрЄвроКровля» доцільно внести наступні зміни в організаційну структуру:

1. Оптимізація взаємодії між підрозділами.

Забезпечити чіткий розподіл функцій та відповідальності між структурними підрозділами для уникнення дублювання обов'язків. Посилити комунікацію між виробничим відділом, відділом постачання та відділом продажів для прискорення виконання замовлень.

2. Створення відділу з управління якістю [36, с. 26].

Впровадити окремий підрозділ або призначити відповідального фахівця для контролю якості будівельних робіт та дотримання стандартів на всіх етапах реалізації проєктів. Це дозволить підвищити репутацію компанії та зменшити кількість рекламаций.

3. Розширення відділу кадрів.

Збільшити кількість фахівців у відділі кадрів або виділити окрему функцію з навчання та розвитку персоналу. Це сприятиме підвищенню кваліфікації працівників та формуванню корпоративної культури.

4. Впровадження посади операційного менеджера.

Призначити операційного менеджера, який буде відповідати за координацію внутрішніх процесів, контроль виконання планів та взаємодію між різними рівнями управління.

5. Автоматизація управлінських процесів.

Посилити використання сучасних ІТ-рішень для автоматизації документообігу, контролю за виконанням завдань та обміну інформацією між підрозділами.

Особливу увагу варто приділити інтеграції CRM- та ERP-систем для підвищення ефективності бізнес-процесів.

6. Регулярний моніторинг ефективності управління [32, с. 11].

Запровадити систему оцінки ефективності діяльності підрозділів на основі ключових показників (KPI), що дозволить вчасно виявляти слабкі місця та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Впровадження зазначених рекомендацій сприятиме підвищенню продуктивності роботи підприємства, покращенню внутрішньої координації та підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «УкрЄвроКровля» на ринку.

Загалом, для того щоб покращити ефективність ТОВ «УкрЄвроКровля», необхідно провести оптимізацію організаційної структури. Важливо чітко визначити функції та обов'язки кожного підрозділу, підвищити рівень комунікації між ними, а також розробити та впровадити систему оцінки ефективності роботи підрозділів і співробітників. Крім того, доцільно автоматизувати деякі процеси, щоб знизити ймовірність помилок і затримок у роботі, а також забезпечити гнучкість і адаптивність компанії до швидких змін на ринку.

2.3. Шляхи вдосконалення організаційної структури компанії ТОВ «УкрЄвроКровля»

Вдосконалення організаційної структури ТОВ «УкрЄвроКровля» є необхідним кроком для підвищення ефективності роботи компанії, оптимізації процесів і зниження витрат. Враховуючи наявні проблеми, такі як дублювання функцій, недостатня комунікація між підрозділами, централізація управлінських функцій, неефективне використання ресурсів, а також обмежені можливості для розвитку кар'єри співробітників, можна запропонувати кілька напрямків для покращення організаційної структури [30, с. 245].

1. Оптимізація функціонального розподілу між підрозділами

Основною проблемою існуючої організаційної структури є дублювання функцій між підрозділами. Для усунення цієї проблеми необхідно чітко визначити ролі і обов'язки кожного підрозділу та забезпечити більш чітке розмежування відповідальності. Наприклад:

Виробничі підрозділи повинні зосередитися лише на виконанні будівельних та покрівельних робіт, залишаючи інші завдання, такі як планування закупівель або управління запасами, для інших спеціалізованих підрозділів [37].

Відділ постачання має чітко контролювати всі аспекти закупівель та логістики, не перекриваючи ці функції з іншими підрозділами, такими як виробництво чи бухгалтерія.

2. Децентралізація управлінських функцій

Одним з важливих кроків у вдосконаленні організаційної структури є зниження рівня централізації управлінських функцій. Всі ключові рішення не повинні ухвалюватися лише на рівні дирекції. Для цього необхідно розподілити певні функції між керівниками підрозділів, що дозволить скоротити час на ухвалення рішень і збільшити гнучкість у роботі компанії. Зокрема:

Делегувати більше повноважень керівникам підрозділів для оперативного прийняття рішень на місцях.

Розробити чіткі процедури для делегування відповідальності та забезпечити можливість для підрозділів діяти незалежно в межах визначених рамок.

3. Покращення комунікації між підрозділами

Недостатня комунікація між підрозділами є однією з основних проблем організаційної структури. Для покращення цього аспекту можна впровадити:

- регулярні міжпідрозділові наради, на яких обговорюватимуться ключові питання, проблеми і зміни в роботі компанії [31, с. 11];
- внутрішні інформаційні платформи або програми для обміну інформацією в реальному часі, що дозволить всім підрозділам бути в курсі змін, оновлень та поточних справ компанії;
- впровадження системи зворотного зв'язку між підрозділами для оперативного виявлення проблем і пропозицій щодо покращення взаємодії.

4. Автоматизація процесів

Щоб мінімізувати людські помилки, знизити навантаження на працівників і зробити роботу компанії більш ефективною, необхідно автоматизувати кілька ключових бізнес-процесів: впровадження автоматизованих систем управління запасами та постачаннями дозволить знизити витрати на матеріали та зменшити ймовірність помилок у розрахунках. автоматизація фінансового обліку за допомогою спеціалізованих програмних рішень допоможе знизити ризик помилок і спростити процес підготовки звітності [37].

5. Розвиток кар'єрних можливостей та мотивація персоналу

Для покращення внутрішньої мотивації співробітників і зниження рівня плинності кадрів, компанії необхідно створити можливості для кар'єрного росту та розвитку персоналу: впровадження чіткої системи оцінки ефективності співробітників дозволить зрозуміти, хто з працівників потребує додаткової

підготовки або нових можливостей для розвитку; встановлення системи бонусів або заохочень за досягнення у роботі сприятиме підвищенню мотивації та залученості персоналу; розробка програм підвищення кваліфікації або тренінгів для співробітників сприятиме їх професійному розвитку і підвищенню компетенцій [32, с. 18].

6. Вдосконалення організаційної структури за принципом гнучкості

Для того щоб компанія могла швидко реагувати на зміни на ринку і оперативно адаптуватися до нових умов, варто вдосконалити організаційну структуру таким чином: зробити її більш гнучкою, дозволивши швидше адаптуватися до змін в ринковій ситуації та у вимогах замовників; створити в рамках компанії окремі групи або команди для вирішення специфічних задач, які можна мобілізувати в разі потреби, що дозволить більш ефективно працювати над проектами з високою інтенсивністю.

7. Розвиток внутрішніх комунікацій та організація зворотного зв'язку

Щоб забезпечити ефективну взаємодію між підрозділами та запобігти виникненню конфліктних ситуацій, слід вдосконалити систему зворотного зв'язку [33, с. 21].

В таблиці 2.11 нами буде розглянуто основні шляхи вдосконалення організаційної структури ТОВ «УкрЄвроКровля»

Таблиця 2.11

Шляхи вдосконалення організаційної структури ТОВ «УкрЄвроКровля»

Шлях вдосконалення	Опис	Очікувані результати
1. Оптимізація функціонального розподілу	Чітке розмежування ролей і обов'язків між підрозділами, усунення дублювання функцій. Наприклад, відокремлення функцій закупівель від виробничих процесів.	- Зниження зайвого навантаження на працівників. - Покращення взаємодії між підрозділами. - Підвищення ефективності роботи кожного підрозділу.

Продовження таблиці 2.11

2. Децентралізація управлінських функцій	Перерозподіл управлінських повноважень між підрозділами, делегування повноважень керівникам підрозділів для оперативного прийняття рішень.	- Збільшення швидкості прийняття рішень. - Підвищення відповідальності менеджерів. - Зменшення навантаження на топ-менеджмент.
3. Покращення комунікації між підрозділами	Впровадження регулярних міжпідрозділових нарад, створення внутрішньої інформаційної платформи для обміну інформацією.	- Зменшення кількості помилок через відсутність інформації. - Підвищення ефективності взаємодії між підрозділами. - Покращення корпоративної культури.
4. Автоматизація бізнес-процесів	Впровадження програмного забезпечення для управління запасами, логістикою, фінансовим обліком, автоматизація процесів обробки даних.	- Зменшення помилок через людський фактор. - Зниження витрат на адміністрування. - Спрощення процесу підготовки звітності.
5. Розвиток системи мотивації та кар'єрного росту	Впровадження програми розвитку кар'єри для співробітників, створення системи бонусів за досягнення у роботі, навчання і підвищення кваліфікації.	- Підвищення рівня залученості співробітників. - Зниження рівня плинності кадрів. - Покращення кваліфікації та задоволення працівників.
6. Гнучка організаційна структура	Перехід до більш гнучкої структури, що дозволяє швидко адаптуватися до змін на ринку. Створення окремих тимчасових проектних груп для виконання специфічних завдань.	- Підвищення здатності компанії адаптуватися до змін на ринку. - Покращення здатності до інновацій. - Збільшення швидкості прийняття рішень у проектах.
7. Створення системи зворотного зв'язку	Впровадження системи для збору зворотного зв'язку від співробітників та клієнтів щодо ефективності роботи організаційної структури та процесів компанії.	- Отримання корисних пропозицій щодо покращення роботи компанії. - Покращення взаємодії між керівництвом і співробітниками.

Продовження таблиці 2.11

8. Вдосконалення структури управління проектами	Визначення чітких ролей і відповідальності при управлінні проектами, оптимізація використання ресурсів для більш ефективного виконання завдань.	- Збільшення ефективності управління проектами. - Скорочення термінів виконання проектів. - Покращення контролю за якістю виконання проектів.
9. Впровадження сучасних методів управління	Використання гнучких методів управління, таких як SCRUM або Kanban, для забезпечення більш динамічного і ефективного виконання завдань.	- Підвищення ефективності роботи команди. - Більш швидке реагування на зміни в проекті. - Покращення командної взаємодії та зменшення конфліктів.
10. Розширення кадрового потенціалу	Приведення кадрової стратегії до вимог компанії, пошук нових талантів, а також створення можливостей для навчання та розвитку для існуючих працівників.	- Підвищення професійного рівня співробітників. - Залучення нових талановитих працівників. - Створення сприятливого середовища для довгострокової роботи в компанії.

Ці шляхи вдосконалення організаційної структури компанії ТОВ «УкрЄвроКровля» допоможуть значно підвищити її ефективність, зменшити витрати, поліпшити взаємодію між підрозділами та забезпечити кращу адаптацію до змін на ринку. В результаті компанія зможе не тільки підвищити свою конкурентоспроможність, а й стати більш гнучкою і готовою до змін в умовах економічної та технологічної динаміки.

Вдосконалення організаційної структури ТОВ «УкрЄвроКровля» є важливим кроком для підвищення ефективності її роботи. Оптимізація розподілу функцій, зниження рівня централізації, покращення комунікації між підрозділами, автоматизація процесів, створення можливостей для кар'єрного росту співробітників та підвищення гнучкості організаційної структури

дозволить компанії стати більш конкурентоспроможною та здатною швидко реагувати на зміни у ринковому середовищі.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було всебічно досліджено організаційну структуру підприємства ТОВ «УкрЄвроКровля», що дозволило зробити низку важливих теоретичних та практичних узагальнень і висновків.

По-перше, виявлено, що організаційна структура є ключовим елементом системи управління будь-якого підприємства. Вона визначає логіку розподілу функціональних обов'язків, рівнів управління, каналів комунікації між підрозділами та рівень централізації чи децентралізації процесів прийняття рішень. Саме від ефективності побудови організаційної структури значною мірою залежить продуктивність праці, рівень координації дій, гнучкість компанії до змін на ринку та реалізація стратегічних цілей.

По-друге, у результаті аналізу теоретичних підходів було встановлено, що існують різні типи організаційних структур (лінійні, функціональні, дивізіональні, матричні, проектні тощо), кожен з яких має свої переваги та недоліки залежно від сфери діяльності компанії, її масштабів, динаміки розвитку, організаційної культури та зовнішнього середовища.

По-третє, на основі детального аналізу фактичного стану організаційної структури ТОВ «УкрЄвроКровля» було з'ясовано, що підприємство використовує класичну функціональну структуру управління. Вона включає такі основні підрозділи: дирекцію, виробничі підрозділи, відділ постачання та бухгалтерію. Незважаючи на простоту, така структура має низку суттєвих недоліків, зокрема: дублювання функцій, перевантаження керівника, слабка взаємодія між підрозділами, неефективна внутрішня комунікація, затримки в ухваленні рішень, низький рівень автономності підрозділів, а також обмежена гнучкість до адаптації в умовах динамічного ринку.

По-четверте, було виявлено, що існуюча організаційна модель компанії стримує потенціал її зростання та інноваційного розвитку, обмежує можливості

щодо покращення клієнтського сервісу, впровадження новітніх технологій та оптимізації бізнес-процесів. Це створює ризики зниження конкурентоспроможності ТОВ «УкрЄвроКровля» на ринку будівельно-покрівельних послуг.

По-п'яте, на основі проведеного дослідження були запропоновані конкретні шляхи вдосконалення організаційної структури, серед яких: запровадження елементів процесного та проектного управління, створення нових спеціалізованих підрозділів (наприклад, служби контролю якості, IT-відділу, відділу маркетингу), делегування повноважень середнього рівня управління, оптимізація комунікаційних потоків між підрозділами, використання сучасних інформаційних систем для автоматизації управлінських процесів. Особливу увагу також було приділено важливості підвищення рівня кваліфікації персоналу та впровадженню систем мотивації, орієнтованих на досягнення командного результату.

По-шосте, результати дослідження мають не лише теоретичне значення, оскільки вони поглиблюють наукове розуміння ролі та впливу організаційної структури на ефективність функціонування підприємства, але й практичну цінність – сформовані рекомендації можуть бути застосовані керівництвом ТОВ «УкрЄвроКровля» для реального реформування внутрішніх механізмів управління. У довгостроковій перспективі це може сприяти підвищенню продуктивності, якості виконання будівельно-покрівельних робіт, зниженню витрат, підвищенню лояльності працівників та клієнтів, а також зміцненню ринкових позицій компанії.

Таким чином, виконана кваліфікаційна робота підтверджує, що вдосконалення організаційної структури підприємства – це не лише технічне завдання, а стратегічне питання, що вимагає комплексного підходу, постійного моніторингу та адаптації до змін зовнішнього середовища.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Баценко Л.М. Діагностика організаційної структури як її оптимізації. *Науковий вісник МНУ імені В.О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2023. №2. С.22-25.
2. Варава Л.М., Арутюнян А.Р., Варава А.А. Стратегічні аспекти вдосконалення організаційної структури управління в умовах гірничодобувних підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2021. № 4. С.243-255.
3. Величко Я.І. Оцінка організаційної структури управління підприємством. *Економіка транспортного комплексу*, вип. 43, 2024. С. 88-93
4. Грузіна І. А. Особливості управління промисловими підприємствами у сучасних умовах: матеріали Міжнародної науково–практичної конференції. Прага, 21 січня 5 лютого 2023 р.
5. Державна служба статистики України. URL: Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>. (дата звернення: 21.05.2025)
6. Драган О.І. Сучасні технології управління і використання персоналу. *Наукові праці НУХТ*. 2023. Том 21. №6. С. 117–215.
7. Жукова Є. А. Проблема класифікації високих технологій. *Вісник ТДПУ*. 2019. № 1 (75). С. 34 - 46.
8. Зайцев О. В. Особливості формування функціональної стратегії під час переходу підприємства на інноваційні технології управління. *Креативна економіка*. 2023. № 5. С. 52 – 58.
9. Кабанов В. Г., Кривобородько Є.Т. Оцінка ефективності організаційної структури управління. *Економіка і менеджмент культури*. 2024. № 2. С. 30– 33.
10. Кудінова М.М., Рибалка А.С., Чубач О.Р. Підвищення ефективності управління підприємством шляхом удосконалення організаційної структури. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. №3. С.199-205.

11. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. 2-ге вид.доп. і перер. Львів: *Національний університет «Львівська політехніка»*, «Інтелект-Захід», 2023. 352 с.
12. Лебідь А.Ю. Організаційна структура як складова конкурентоспроможності підприємства. URL: Режим доступу: www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream (дата звернення: 22.05.2025)
13. Ладик, С. Р. Напрямки зміни організаційних структур в умовах ринкових перетворень в Україні. *Регіональна економіка*. 2023. № 1. С. 57-62.
14. Лаптева В.В. Формування системи показників для оцінки ефективності організаційної структури виробничо-торгівельного підприємства. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. № 19. С. 308-327.
15. Лепейко Т. І. Організаційна перебудова персоналу підприємства як складова процесу реструктуризації. *Економіка розвитку: науковий журнал*. 2021. № 1 (57). С. 13 – 15.
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>(дата звернення: 22.05.2025)
17. Лизньова А.Ю., Кочеткова Ю.Ю. Оцінювання ефективності організаційної структури управління виробничого підприємства. *Економіка і менеджмент: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку*. 2013. Том 4. URL: http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom4/28_Lyznova.htm (дата звернення: 22.05.2025)
18. Літовченко Б.В., Єдинак В.Ю. Зміни організаційної структури у процесі стратегічного планування діяльності митної служби. URL: https://khntusg.com.ua/wp-content/uploads/2020/02/aref_maksimova-073.pdf (дата звернення: 22.05.2025)

19. Лизньова А. Ю. Оцінювання ефективності організаційної структури управління виробничого підприємства. *Економіка і менеджмент: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку*. 2021. Том 4. URL: http://confcontact.com/2024_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom4/28_Lyznova . Htm. (дата звернення: 22.05.2025)
20. Лаптева В. В. Формування системи показників для оцінки ефективності організаційної структури виробничо-торгівельного підприємства. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020.
21. Назаров Н. К. Кадрова політика як основа розвитку сучасних підприємств. *Управління розвитком: збірник наукових робіт*. Харків: ХНЕУ, 2011. № 4 (101). С. 139 – 140.
22. Мазоренко О. В. Сучасні види організаційних структур для роботи в інформаційному просторі. Концептуальні засади менеджменту в інформаційній економіці: монографія / за заг. ред. докт. екон. наук, проф. Лепейко Т. І. Харків: Вид. ХНЕУ, 2021. С. 102 – 119.
23. Методологія та технологія управління сучасними підприємствами: теоретичний та практичний аспекти: монографія / під заг. ред. докт. екон. наук, професора Т. І. Лепейко. Харків: Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2023. 338 с.
24. Назаров Н. К. Кадрова політика як основа розвитку сучасних підприємств. *Управління розвитком: збірник наукових робіт*. Харків: ХНЕУ, 2021. № 4 (101). С. 139 – 140.
25. Овсійович Б. Л. Моделі формування організаційних структур/ Л.: Наука, 2020. 159 с.
26. Петренко С. А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2022. № 1 (3). Том 2. С. 245-252.

27. Пирязев М. М. Методика формування раціональної організаційної структури управління підприємством з урахуванням важкоформалізованих факторів. Київ: ОГУ, 2021. 19 с.
28. Потуданська В. Ф. Об'єкти нематеріального характеру як базисні ресурси в умовах економіки знань. *Креативна економіка*. 2022. № 3. С. 11 - 19.
29. Продіус І.П. Удосконалення організаційної структури управління промислового підприємства. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2022. № 3-4 (4-5). С. 17-22
30. Прудникова І.М. Технологія діагностики якості організаційних структур управління підприємствами. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Серія «Економічні науки»* 2023. 4 (60). С.102–108.
31. 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.
32. Сорокіна А. С. Особливості управління підприємством в сучасних умовах. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: матеріали міжнар. наук.- практ. конф., м. Харків, 30 – 31 березня 2017 року*. С. 82 – 84.
33. Солоненко Ю.В., Куца Я.О. Оптимізація організаційної структури управління підприємством. *Фінансовий простір*. 2021.
34. Слезінгер Г. Е. Загальногалузеві методичні рекомендації щодо розробки організаційних структур управління для підприємств. 2021. 115 с.
35. Сіменко І.В. Якість систем управління підприємствами: методологія, організація, практика: монографія. Донецьк. 2021. 394 с.

36. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018.

37. Як організувати структуру підприємства: актуальні види і формати. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/yakorganizuvati-strukturu-pidpriyemstva-aktualni-vidi-i-formati> (дата звернення: 22.05.2025)