

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

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему:

**«Аналіз організаційної структури компанії та її
вплив на ефективність функціонування»**

Виконав: здобувач вищої освіти групи: М21-3
спеціальності 073 «Менеджмент»
Людний Б.В.

Керівник: к.е.н., доцент Олексієнко Р.Ю.

Дніпро – 2025

АНОТАЦІЯ

Людний Б.В. Аналіз організаційної структури організації та її вплив на ефективність функціонування.

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

Метою роботи є аналіз організаційної структури організації та виявлення її впливу на ефективність функціонування підприємства. У роботі розглянуто теоретичні аспекти організаційних структур управління, проведено характеристику існуючої структури ДП "Адідас-Україна", визначено її сильні та слабкі сторони. Здійснено аналіз основних показників ефективності діяльності підприємства.

Особливу увагу в роботі приділено аналізу організаційної структури акцент зроблено переважно на функціональному розподілі, вертикальному та регіональному підпорядкуванні, а також цифровій інтеграції підрозділів

Об'єктом дослідження є організаційна структура підприємства ДП «Адідас-Україна». Предметом дослідження виступають теоретичні та прикладні аспекти аналізу організаційної системи підприємства, а також визначення шляхів її подальшого удосконалення з метою підвищення ефективності функціонування. Дослідження базується на реальних даних і внутрішніх аналітичних матеріалах, зібраних під час проходження переддипломної практики в компанії ДП «Адідас-Україна», що дозволило сформулювати обґрунтовані висновки та розробити практичні рекомендації щодо оптимізації організаційної структури.

Робота складається з вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи 44 сторінки. Містить 7 таблиць, 2 малюнків. Список джерел включає 13 найменувань.

Ключові слова: організаційна структура, ефективність управління, SWOT-аналіз, управлінська модель, KPI, оптимізація.

SUMMARY

Liudnyi B.V. Analysis of the organizational structure of the company and its impact on the efficiency of functioning.

Qualification thesis for the Bachelor's Degree in Specialty 073 "Management". Dnipro: University of Customs and Finance, 2025.

The aim of the thesis is to analyze the organizational structure of an enterprise and to identify its impact on the efficiency of business operations. The paper examines the theoretical aspects of organizational management structures, provides a detailed description of the current structure of SE "Adidas-Ukraine", and identifies its strengths and weaknesses. Key performance indicators of the enterprise's activity are analyzed.

Particular attention in the thesis is devoted to the analysis of the organizational structure, with a focus primarily on the functional division, vertical and regional subordination, as well as the digital integration of departments.

The object of the research is the organizational structure of SE "Adidas-Ukraine". The subject of the research includes theoretical and practical aspects of analyzing the organizational system of the enterprise and determining ways of its further improvement to enhance operational efficiency. The study is based on real data and internal analytical materials collected during the pre-graduation internship at SE "Adidas-Ukraine", which made it possible to formulate substantiated conclusions and develop practical recommendations for optimizing the organizational structure.

The thesis consists of an introduction, two chapters, conclusions, and a list of references. The total volume of the thesis is 44 pages. It contains 7 tables and 2 figures. The reference list includes 13 sources.

Keywords: organizational structure, management efficiency, SWOT analysis, management model, KPI, optimization.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ОСНОВНІ ПІДХОДИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	3
1.1. Організаційна структура компанії: основна сутність та поняття.....	5
1.2. Аналіз впливу організаційних структур: їх переваги та недоліки...	12
1.3. Цифровізація в управлінні: сучасні підходи та їх значення для організаційної моделі	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА «ДП АДІДАС-УКРАЇНА».....	21
2.1. Загальна характеристика підприємства та його місце у структурі «Adidas AG».....	21
2.2. Аналіз системи управління «ДП Адідас-Україна»	30
2.3. Основні шляхи удосконалення організаційної структури «ДП Адідас- Україна»	39
ВИСНОВКИ.....	42
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ	45

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи обґрунтована тим, що управління персоналом є одним із ключових напрямів стратегічного розвитку будь-якої організації, оскільки від ефективності роботи працівників залежить досягнення загальних цілей підприємства, його ринкова конкурентоспроможність. В умовах нестабільної економічної ситуації, викликаній глобальними кризами та військовими подіями в Україні, питання організації ефективної системи управління організацією набуває особливої важливості.

У сучасних умовах підприємства змушені швидко адаптуватися до зовнішніх змін, забезпечувати внутрішню узгодженість бізнес-процесів та зберігати конкурентоспроможність. Особливої актуальності набуває аналіз організаційної структури компаній, що працюють у сфері брендової роздрібної торгівлі, оскільки саме вона вимагає високого рівня гнучкості, ефективної логістики, чіткого розподілу функцій і повноважень. У цьому контексті дослідження організаційної системи управління на прикладі одного з лідерів ринку спортивного одягу та взуття — ДП «Адідас-Україна» — дозволяє вивчити практичні аспекти побудови та функціонування ефективної структури управління.

Тема аналізу організаційної структури та її впливу на ефективність діяльності підприємства є надзвичайно актуальною, адже саме оптимально побудована система управління дозволяє забезпечити цілісність процесів, скоротити витрати, підвищити якість управлінських рішень і досягти стратегічних результатів.

Метою дипломної роботи є аналіз організаційної структури управління підприємством та визначення її впливу на ефективність функціонування, а також розробка практичних рекомендацій щодо її удосконалення.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання наступних завдань дослідження:

- розглянути теоретичні основи побудови організаційних структур управління підприємствами;
- надати загальну характеристику діяльності ДП «Адідас-Україна»;
- проаналізувати чинну організаційну структуру підприємства;
- виявити основні проблеми та недоліки існуючої моделі організації управління;
- запропонувати напрями вдосконалення організаційної структури для підвищення ефективності функціонування підприємства.

Об'єктом дослідження є організаційна структура управління ДП «Адідас-Україна».

Предметом дослідження виступають теоретичні та прикладні аспекти аналізу менеджменту підприємства та визначення шляхів його подальшого вдосконалення.

Дослідження проведено на основі матеріалів дочірнього підприємства «Адідас-Україна», зареєстрованого в місті Київ (код ЄДРПОУ — 24251899). Збір аналітичної інформації та спостереження за внутрішніми процесами здійснювалися під час проходження переддипломної практики в структурному підрозділі компанії..

Методологічною основою дослідження стали наукові праці в галузі менеджменту, організаційної теорії, офіційні дані підприємства, звітність та матеріали з відкритих джерел. У процесі дослідження також були використані власні аналітичні дані, отримані під час проходження практики, що дозволило здійснити всебічну оцінку ефективності організаційної структури.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Організаційна структура організації: основні поняття і сутність

Організаційна структура виступає фундаментом системи управління, оскільки забезпечує розподіл функцій, відповідальності та повноважень між підрозділами, встановлює порядок підпорядкування і внутрішньої координації. Через неї здійснюється реалізація стратегії підприємства, налагоджується взаємодія між рівнями управління та забезпечується ефективне досягнення організаційних цілей.

У науковій літературі наводяться різні підходи до визначення цього поняття. Зокрема, О. Є. Кузьмін і О. Г. Мельник трактують організаційну структуру як сукупність взаємопов'язаних елементів (підрозділів, посад, функцій), яка забезпечує формалізований розподіл обов'язків, підпорядкування та відповідальності [2, с. 44].

В. Д. Базилевич акцентує увагу на організаційній структурі як інституціоналізованій формі управлінської влади, що ґрунтується на вертикальних та горизонтальних зв'язках, які забезпечують реалізацію управлінських функцій та підтримку дисципліни в організації [3, с. 18].

У контексті цифрової економіки організаційна структура дедалі більше розглядається як динамічна модель, здатна до адаптації. Замість жорстких ієрархій сучасні компанії часто переходять до використання матричних, проєктних та мережевих моделей, які поєднують гнучкість, технологічну інтегрованість та швидкість реагування на зміни середовища [7, с. 62].

Таким чином, організаційна структура — це не лише механічне розміщення підрозділів у схемі, а й інструмент стратегічного управління, який

дозволяє підприємству ефективно функціонувати в умовах динамічного зовнішнього середовища.

У науковій літературі виокремлюють кілька типів організаційних структур, що різняться за принципами побудови, гнучкістю, кількістю рівнів управління та формою взаємодії між підрозділами:

- Лінійна структура — передбачає одноканальне підпорядкування: кожен підрозділ підпорядковується лише одному керівнику. Проста в реалізації, забезпечує чіткість відповідальності та дисципліну, проте не забезпечує належної гнучкості. Ефективна для невеликих підприємств із простими операціями [4, с. 89].
- Функціональна структура — управління здійснюється за функціональними ознаками (виробництво, збут, маркетинг, фінанси тощо). Перевагою є спеціалізація і концентрація знань, однак складнощі виникають при координації між функціями, що може призводити до конфліктів [5, с. 102].
- Матрична структура — поєднує ознаки функціональної та проєктної організації. Працівники мають подвійне підпорядкування: функціональному керівнику і керівнику проєкту. Забезпечує ефективне використання ресурсів, але ускладнює комунікацію, вимагає високої зрілості управлінської культури [7, с. 96].

Аналізуючи підходи різних авторів, можна виділити три найбільш актуальні концепції, за якими класифікуються організаційні структури: Основні відмінності можна зрозуміти з таблиці 1.2.

У практиці управління організації рідко використовують «чисті» форми структур — частіше спостерігається їх поєднання, що дозволяє врахувати як стратегічні, так і операційні потреби підприємства. Вибір певної структури залежить не лише від розміру компанії, а й від динаміки ринку, доступності ресурсів та кваліфікації персоналу. Крім того, зростання ролі цифрових технологій сприяє появі нових, більш гнучких організаційних форм, таких як

проектно-орієнтовані або гібридні моделі. У цьому контексті важливо не лише правильно обрати тип структури, а й забезпечити її постійну адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Таблиця 1.1

Порівняльна таблиця організаційних структур

Тип структури	Характерні риси	Відмінності / Особливості
Лінійна	Чітка вертикальна підпорядкованість; централізоване управління; формалізовані зв'язки	Низький рівень гнучкості, уповільнене прийняття рішень
Функціональна	Розподіл за видами діяльності (маркетинг, виробництво тощо); спеціалізація підрозділів	Ускладнена координація між підрозділами, можливі дублювання функцій
Матрична	Поєднання вертикальних і горизонтальних зв'язків; робота над проєктами	Подвійне підпорядкування; складність в управлінні конфліктами

Складено автором за: [7]

У таблиці наведено порівняльну характеристику основних типів організаційних структур управління – лінійна, функціональної та матричної. Показано їх характерні риси, ключові особливості, а також потенційні переваги й недоліки в контексті гнучкості, швидкості прийняття рішень та ефективності координації. Це дозволяє візуалізувати основні відмінності між структурами та визначити їх доцільність залежно від масштабів і динаміки організації.

Побудова організаційної структури залежить від цілого ряду чинників, які умовно можна поділити на зовнішні та внутрішні. Їх урахування дозволяє

сформувати таку управлінську модель, яка найкраще відповідає стратегії підприємства та умовам його функціонування.

До зовнішніх чинників належать:

- Ринкове середовище — рівень конкуренції, динаміка змін попиту та поведінка споживачів формують вимоги до гнучкості та швидкості управлінських рішень [9, с. 37];
- Нормативно-правова база — регуляторні обмеження або вимоги можуть визначати допустимі форми організації бізнесу;
- Технологічний розвиток — інновації в ІТ та виробничих процесах спричиняють потребу в оновленні структури для забезпечення цифрової сумісності;
- Глобалізація — міжнародні компанії повинні враховувати мультикультурність, віддалене управління та інтеграцію з глобальними офісами.

До внутрішніх чинників відносять:

- Розмір підприємства — масштабність організації прямо впливає на складність і деталізацію структури;
- Корпоративна стратегія — структура має відображати напрям розвитку компанії: зростання, диверсифікацію, концентрацію тощо;
- Організаційна культура — стиль керівництва, рівень автономії, готовність до змін впливають на прийняття тієї чи іншої моделі управління;
- Кваліфікація персоналу — наявність компетентного персоналу дозволяє делегувати повноваження, що дає змогу використовувати децентралізовані або гнучкі форми структури.

Урахування вищезазначених факторів дає змогу сформувати адаптивну структуру, здатну ефективно функціонувати у динамічному зовнішньому

середовищі, підвищувати результативність управлінських процесів і забезпечувати досягнення стратегічних орієнтирів підприємства.

У контексті транснаціональних корпорацій, зокрема дочірніх підприємств глобальних брендів, таких як ДП «Адідас-Україна», особливого значення набуває гнучкість та адаптивність організаційної структури. Компанії цього типу функціонують у мультикультурному середовищі, характеризуються високим рівнем динаміки ринку та потребують ефективної взаємодії між головним офісом і локальними філіями. Відтак, організаційна структура перетворюється не лише на інструмент реалізації управлінських функцій, а й на важливий чинник забезпечення конкурентних переваг та стратегічної стійкості бізнесу.

В умовах цифрової трансформації традиційні підходи до управління вже не відповідають вимогам швидкості, гнучкості та якості, які висуває сучасне бізнес-середовище. Відповіддю на ці виклики стали нові управлінські парадигми, такі як Agile, DevOps і Lean, що базуються на принципах цифровізації, автоматизації та безперервного вдосконалення.

Agile: гнучкість і адаптивність

Методологія Agile (з англ. «гнучкий») виникла у сфері розробки програмного забезпечення, але на сьогодні вона активно використовується в управлінні проєктами різного типу. Agile передбачає розбиття великого проєкту на серію коротких ітерацій (спринтів), кожна з яких має конкретний результат. Завдяки цьому команда може швидко адаптуватися до змін, забезпечуючи високу динаміку прийняття рішень. Однією з ключових переваг Agile є залучення кінцевого користувача в процес створення продукту, що значно підвищує його якість.

За даними VersionOne State of Agile Report (2023) компанії, які впровадили Agile-підходи, у 2,5 рази частіше досягають успішної реалізації проєктів, ніж ті, що використовують традиційні методи управління.

DevOps: інтеграція розробки та операцій

DevOps — це підхід, що поєднує в собі методи розробки та експлуатації. Його основна мета — забезпечити безперервну інтеграцію та доставку цифрових продуктів, що досягається за допомогою високого рівня автоматизації, тісної співпраці між командами та постійного моніторингу.

Згідно з дослідженням DORA 2023 (DevOps Research & Assessment), впровадження DevOps дозволяє скоротити середній час від ідеї до її реалізації на 50–70%. Це означає, що організації стають значно ефективнішими, зменшують кількість помилок, пришвидшують обробку змін і покращують стабільність роботи цифрових систем. Крім того, DevOps сприяє підвищенню довіри між командами, оскільки всі учасники процесу мають спільну мету та краще розуміють один одного. Завдяки цьому компанії можуть швидше адаптуватися до потреб клієнтів і впроваджувати нові функції без тривалих затримок.

Lean: бережливе управління як шлях до ефективності

Методологія Lean (з англ. «бережливий») бере свої витоки з виробничих практик японських компаній, зокрема Toyota. Основний акцент Lean робить на усуненні втрат, покращенні якості та створенні цінності для споживача. У цифровому контексті Lean дозволяє оптимізувати робочі потоки та підвищити продуктивність.

Застосування Lean-підходів в управлінні процесами дозволяє зменшити витрати на 20–40% без втрати якості, що особливо важливо в умовах високої конкуренції. Lean орієнтується на залучення всіх співробітників до процесу постійного вдосконалення, що сприяє формуванню культури відповідальності та ініціативності. Особливу увагу в Lean-принципах приділяють скороченню часу виконання операцій, усуненню зайвих етапів та раціональному використанню ресурсів. У результаті компанії отримують більш гнучку, адаптивну та клієнтоорієнтовану систему управління. Такий підхід допомагає

краще організувати роботу, зменшити хаос і уникати непотрібних дій. Це дає змогу компанії швидше реагувати на зміни, працювати злагоджено та досягати кращих результатів із меншими зусиллями.

Таблиця 1.5

Порівняльна характеристика підходів Agile, DevOps і Lean

Підхід	Основна мета	Сфери застосування
Agile	Гнучка адаптація до змін	Розробка ПЗ, стартапи, управління проєктами
DevOps	Безперервна інтеграція і доставка	ІТ, розробка ПЗ, автоматизація
Lean	Усунення втрат, підвищення цінності	Виробництво, логістика, обслуговування

Складено автором за: [11]

У таблиці представлено порівняння сучасних управлінських підходів – Agile, DevOps та Lean – за критеріями основної мети та сфер застосування. Це дозволяє краще зрозуміти, які підходи найбільш доцільні для підприємств в умовах цифрової трансформації, а також у яких галузях їх використання є найбільш ефективним.

Впровадження Agile, DevOps і Lean прямо впливає на ефективність систем управління, зокрема:

1. Зменшення часу реалізації: перехід до коротких ітерацій, автоматизованих циклів релізу та мінімізації втрат дозволяє суттєво скоротити time-to-market.

2. Підвищення продуктивності команд: через посилену комунікацію, прозорість процесів та самоуправління, характерне для Agile і DevOps.
3. Зменшення витрат: Lean-філософія сприяє ідентифікації неефективностей, завдяки чому знижуються прямі та непрямі витрати.
4. Поліпшення якості: через інтеграцію автоматизованого тестування, безперервного вдосконалення та відгуків користувачів.
5. Гнучкість організації: цифрова система управління стає більш стійкою до змін ринку, здатною швидко змінювати стратегію та операційні процеси.

Ці підходи формують фундамент цифрової трансформації сучасних організацій. Їх застосування дозволяє створювати ефективні, динамічні системи управління, які здатні адаптуватися до нових умов, забезпечуючи конкурентоспроможність і сталий розвиток.

1.2. Аналіз впливу організаційних структур: їх переваги та недоліки

Тип організаційної структури безпосередньо визначає здатність підприємства ефективно реалізовувати як стратегічні, так і оперативні завдання. Він впливає на низку ключових аспектів ефективності: швидкість прийняття рішень, гнучкість у змінному середовищі, раціональність використання ресурсів, рівень інноваційності та управлінські витрати [7, с. 44].

По-перше, гнучкість та адаптивність підприємства значною мірою залежать від типу структури. У централізованих структурах (лінійна, функціональна) ухвалення рішень сконцентровано на верхніх рівнях, що ускладнює оперативну реакцію на зовнішні виклики. Натомість децентралізовані структури (дивізійна, матрична, гнучка) створюють передумови для швидкої адаптації та автономного прийняття рішень на місцях. Зокрема, Agile-підходи забезпечують максимальну швидкість адаптації за

рахунок коротких ітерацій та автономних крос-функціональних команд [11, с. 41].

По-друге, ефективність використання ресурсів значною мірою залежить від балансу між спеціалізацією та координацією. Функціональна структура дозволяє досягти високої ефективності в межах кожної функції завдяки вузькопрофільній спеціалізації. Проте втрачається загальна ефективність через ускладнену координацію між підрозділами. Натомість матричні структури, попри складність управління, дозволяють гнучко перерозподіляти ресурси між проектами та функціями, досягаючи кращої загальної ефективності [9, с. 436].

Третій важливий аспект – швидкість та якість управлінських рішень. У централізованих моделях швидкість може бути високою лише за умов стабільного середовища та відносно простих задач. Однак в умовах турбулентності такі структури часто демонструють інституційну інертність. Децентралізовані структури забезпечують оперативність, проте потребують належної зрілості менеджменту для збереження узгодженості рішень [3, с. 26].

Щодо інноваційності, то вона тісно пов'язана з горизонтальною взаємодією, відкритістю до зворотного зв'язку та культурою змін. У структурно жорстких моделях (лінійна, функціональна) інноваційна активність часто обмежується ієрархією та вузькою спеціалізацією. У протиположності, гнучкі моделі (Agile, Holacracy) стимулюють інновації через горизонтальні зв'язки, автономію команд і постійне вдосконалення процесів [11, с. 41].

Останній критерій – управлінські витрати – має обернену залежність до рівня складності структури. Простота лінійної моделі зумовлює її низькі витрати, тоді як матрична або дивізійна структури потребують додаткових ресурсів на координацію, управлінський контроль і дублювання функцій. Проте у динамічному середовищі додаткові витрати можуть бути

виправданими через виграші в адаптивності та швидкості реагування [7, с. 215].

Для більш повного розуміння варто розглянути, які саме елементи ефективності діяльності підприємства зазнають впливу з боку кожного типу структури, та у чому полягають ці впливи.

Лінійна структура

- Вплив на гнучкість: негативний – низький рівень горизонтальної взаємодії та централізоване управління ускладнюють швидке реагування на ринкові зміни.
- Швидкість прийняття рішень: висока в стабільному середовищі, однак тільки завдяки концентрації влади; в умовах складності може призводити до перевантаження керівника.
- Інноваційність: обмежена – ініціативи знизу блокуються ієрархічною логікою.
- Ефективність ресурсів: середня – немає дублювання функцій, але відсутня спеціалізація.
- Управлінські витрати: низькі – структура проста, потребує мінімального управлінського персоналу.

Коли доцільна: малі підприємства, стабільне середовище, невисока складність бізнесу.

Функціональна структура

- Гнучкість: низька – спеціалізація ускладнює швидку адаптацію до змін; реагування обмежується функціональними рамками.
- Швидкість прийняття рішень: низька – через необхідність узгодження між підрозділами.
- Інноваційність: низька або середня – новації обмежуються межами функцій, міжпідроздільна координація слабка.

- Ефективність використання ресурсів: висока в межах підрозділів – завдяки спеціалізації, але не завжди оптимальна в масштабі всієї організації.
- Управлінські витрати: середні – потрібен апарат для координації між функціями.

Коли доцільна: середні та великі підприємства зі стандартизованими процесами.

Дивізіональна структура

- Гнучкість: висока – автономні підрозділи швидко адаптуються до ринкових умов у своїх сегментах.
- Швидкість рішень: висока – децентралізація дає можливість приймати рішення ближче до ринку.
- Інноваційність: середня – залежить від культури окремого дивізіону, є простір для змін.
- Ефективність ресурсів: нижча – через дублювання функцій у кожному дивізіоні.
- Управлінські витрати: високі – кожен дивізіон має власну інфраструктуру.

Коли доцільна: великі корпорації з диверсифікованими ринками чи продуктами (наприклад, FMCG, банки, телеком).

Матрична структура

- Гнучкість: висока – поєднує функціональну та проєктну логіку, забезпечуючи крос-функціональну взаємодію.
- Швидкість рішень: середня – через подвійне підпорядкування виникають конфлікти інтересів та необхідність додаткової координації.
- Інноваційність: висока – постійна взаємодія між функціями сприяє обміну знаннями та генерації ідей.
- Ефективність ресурсів: висока – можливість оптимального використання персоналу між проєктами.

- Управлінські витрати: високі – потрібен потужний апарат координації та розвинута культура співпраці.

Коли доцільна: організації з високою проєктною діяльністю (наприклад, інжиніринг, IT, R&D).

Гнучкі структури (Agile, Holacrasy тощо)

- Гнучкість: дуже висока – структура формально відсутня або змінна, рішення ухвалюються швидко.

- Швидкість рішень: дуже висока – завдяки автономним командам і спринтам.

- Інноваційність: дуже висока – постійна переоцінка пріоритетів, швидке тестування гіпотез.

- Ефективність ресурсів: висока – ресурси постійно перерозподіляються за поточними потребами.

- Управлінські витрати: середні–високі – залежить від рівня цифрової трансформації та підготовки персоналу.

Коли доцільна: цифрові компанії, стартапи, підприємства, що працюють в умовах високої невизначеності (наприклад, FinTech, EdTech, розробка ПЗ).

Організаційна структура виступає не просто механізмом підпорядкування, а системою, що формує управлінську логіку, яка або сприяє, або перешкоджає досягненню ефективності. Її вибір має бути стратегічним, базуватися на оцінці ринкового середовища, завдань підприємства, ресурсного потенціалу та готовності персоналу до змін. [15, с. 112] Найбільш ефективною у сучасному конкурентному середовищі є структурна гібридизація – поєднання переваг різних моделей для досягнення балансу між стабільністю та гнучкістю.

1.3. Цифровізація системи управління та її вплив на ефективність діяльності підприємства

У сучасних умовах цифрова трансформація стала одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вона змінює не лише способи ведення бізнесу, а й сутність управлінських процесів. Цифровізація системи управління передбачає глибоку інтеграцію IT-рішень у всі рівні управління — від стратегічного до операційного — з метою підвищення ефективності, гнучкості та прозорості організаційної діяльності [1, с. 46].

На зміну традиційним аналоговим інструментам приходять ERP-системи (SAP, Oracle, Microsoft Dynamics), CRM-платформи, системи управління ланцюгами постачання (SCM), штучний інтелект, аналітика великих даних, хмарні технології та Інтернет речей (IoT). Ці рішення дозволяють автоматизувати рутинні операції, підвищити якість управлінських рішень, забезпечити реальний контроль за ресурсами та оперативно адаптувати бізнес-модель до змін середовища [5, с. 97].

Цифровізація управління — це не лише технологічна модернізація, а трансформація логіки ухвалення рішень: від інтуїтивного або ієрархічного до даноорієнтованого, в якому аналітика та прогнозування відіграють провідну роль [5, с. 97].

Вплив цифровізації на ефективність управління

Запровадження цифрових інструментів дає змогу:

Автоматизувати управлінські функції, зменшивши потребу в ручному введенні даних і підвищивши точність обліку [2, с. 55];

Скоротити час комунікацій між підрозділами завдяки єдиним цифровим каналам (наприклад, Microsoft Teams, Slack, корпоративні CRM);

Підвищити гнучкість управління, забезпечивши швидке переналаштування процесів за допомогою хмарних сервісів;

Знизити витрати через оптимізацію штату, усунення дублювання функцій та зменшення кількості посередницьких ланок [3, с. 91];

Покращити аналітику за рахунок використання BI-систем (Business Intelligence), що забезпечують глибоку інтеграцію даних і візуалізацію KPI.

За даними дослідження McKinsey (2023), понад 70% компаній у Північній Америці та Західній Європі активно використовують цифрові рішення в управлінні, тоді як у Центрально-Східній Європі цей показник становить 45–55% [10].

Таблиця 1.3.

Рівень цифровізації систем управління за регіонами

Регіон	Частка цифровізованих систем (%)
Північна Америка	78%
Західна Європа	72%
Центральна та Східна Європа	48%
Азіатсько-Тихоокеанський регіон	64%
Україна	41%

Складено автором за: [12]

Дана таблиця відображає частку підприємств у різних регіонах світу, які застосовують цифрові інструменти в управлінні. Порівнюються показники цифровізації в Північній Америці, Західній Європі, Азійсько-Тихоокеанському регіоні, Центральній та Східній Європі, а також в Україні. Це дає змогу оцінити позицію України в глобальному цифровому середовищі та виявити напрямки для покращення ефективності управління. [18, с. 102]

Попри значні переваги, цифровізація управлінської системи супроводжується певними труднощами:

- Необхідність перепідготовки персоналу — нові технології вимагають нових компетенцій;
 - Високі початкові витрати на впровадження — закупівля програмного забезпечення, IT-інфраструктури;
 - Опір змінам з боку персоналу — культурні бар'єри та страх втрати робочого місця;
 - Ризики кібербезпеки — уразливість до атак і витоку інформації.
- [5, с. 108];

Майбутнє управління підприємствами тісно пов'язане з повною інтеграцією цифрових рішень на всіх рівнях менеджменту — від стратегічного до операційного. Уже сьогодні компанії, які першими впровадили цифрові інструменти, отримують стійку конкурентну перевагу завдяки швидкості прийняття рішень, аналітичній потужності та зниженню транзакційних витрат [6].

Поряд із впровадженням цифрових технологій трансформуються і самі принципи управління. Цифрова епоха вимагає нових підходів до організації праці, взаємодії з персоналом, ухвалення рішень і лідерства. Ці зміни не є другорядними — навпаки, саме управлінські практики стають визначальними у реалізації потенціалу цифрової трансформації.

Однією з ключових змін стало переосмислення ролі лідера. Сучасний керівник має не лише стратегічно мислити, але й розуміти принципи роботи цифрових платформ, методів аналітики, хмарних рішень, баз даних. У зв'язку з цим з'являється нова роль у вищій управлінській ланці — Chief Digital Officer (CDO) — особа, відповідальна за цифрові інновації та синергію IT і бізнес-цілей [19].

Цифровізація управління є ключовим чинником підвищення ефективності підприємства в умовах сучасного ринку. Вона забезпечує автоматизацію процесів, покращення аналітики, прискорення комунікацій і гнучке реагування на зміни. [16, с. 41] Використання ERP, CRM, AI та IoT дозволяє зменшити витрати, підвищити точність обліку та пришвидшити прийняття рішень. Проте цифрова трансформація супроводжується складнощами — високі початкові витрати, потреба у нових компетенціях персоналу та загрози кібербезпеці. Незважаючи на це, підприємства, що першими впроваджують цифрові інструменти, здобувають сталу конкурентну перевагу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ПРИКЛАДІ ДП "АДІДАС-УКРАЇНА"

2.1. Загальна характеристика та аналіз система управління «Adidas AG»

Adidas AG — це одна з провідних світових компаній у спортивній індустрії, заснована у 1949 році Адольфом (Аді) Дасслером. Штаб-квартира компанії розташована у місті Герцогенаурах, Німеччина. Генеральний директор Бйорн Гульден. Станом на 2024 рік Adidas AG налічує понад 59 000 співробітників по всьому світу та має присутність на ринках більш ніж 160 країн. [12] На рисунку 2.1 можемо побачити відсотковий поділ працівників у світі.

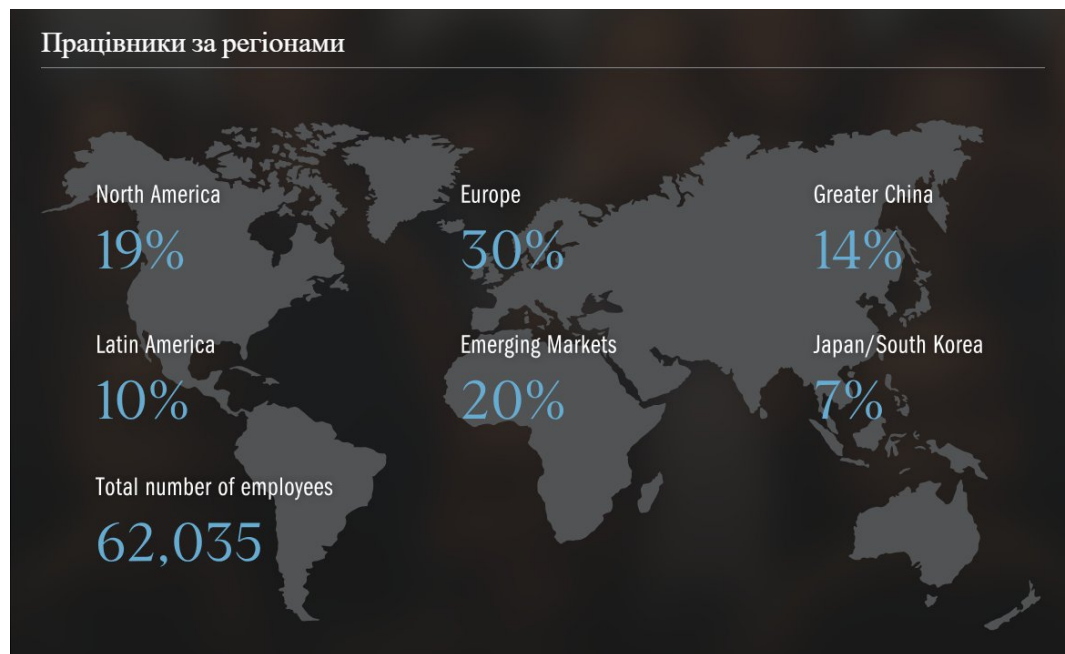


Рис 2.1. Поділ працівників на території. Джерело: [12]

Основні бренди компанії включають adidas та adidas Originals, раніше також у портфелі був бренд Reebok (до 2021 року). Adidas AG конкурує з такими великими гравцями, як Nike, Puma, Under Armour та New Balance.

Щорічні глобальні продажі компанії перевищують 20 мільярдів євро, що підтверджує її значущу позицію на світовому ринку спортивних товарів. Для кращого розуміння еволюції компанії Adidas доцільно окреслити ключові етапи її розвитку у хронологічному форматі.

Таблиця 2.1

Основні історичні віхи компанії Adidas

Рік	Подія
1949	Заснування компанії Адольфом Дасслером у Герцогенаурахуа
1954	Adidas здобула міжнародну популярність.
1971	Вперше представлено логотип "трилисник" (trefoil).
1989	Компанія переходить у власність французької групи після смерті засновника.
1995	Adidas виходить на фондову біржу (IPO).
2005	Adidas купує бренд Reebok.
2015	Оголошено про перехід до цифрової трансформації та сталого розвитку.
2021	Adidas продає бренд Reebok.
2024	Компанія звітує про стабільне зростання доходів

Складено автором за: [12].

У таблиці подано ключові події з історії розвитку компанії Adidas — від заснування у 1949 році до сучасного етапу цифрової трансформації у 2024

році. Такий підхід дозволяє простежити еволюцію бренду, його стратегічні кроки та зміни в управлінській парадигмі.

Місія компанії — бути найкращою спортивною компанією у світі. Бачення — натхнення та можливості для кожної людини розкрити свій потенціал через спорт. [13]

Основні напрямки діяльності:

- Розробка, дизайн і продаж спортивного взуття, одягу, аксесуарів.
- Маркетингові кампанії з акцентом на інновації та сталість.
- Партнерства зі спортсменами, клубами, федераціями (наприклад, ФІФА, NBA).
- Електронна комерція (через офіційний сайт та мобільні додатки).
- Інвестування у цифрові технології (включаючи SAP S/4HANA) для оптимізації управління.

Adidas активно інвестує у сталий розвиток:

- Використання перероблених матеріалів (наприклад, у партнерстві з Parley for the Oceans).
- Впровадження вуглецево-нейтрального виробництва.
- Прозорість у ланцюгах постачання.

Фінансовий звіт:

- Чистий дохід (Net Sales) зріс з 18,500 млн євро у 2020 році до 23,500 млн євро у 2024 році;
- Валовий прибуток (Gross Profit) – з 9,200 млн євро до 11,800 млн євро;
- Операційні витрати (Other operating expenses) – зросли з 8,300 млн євро до 10,800 млн євро.

За результатами останніх років, компанія демонструє позитивну динаміку зростання.

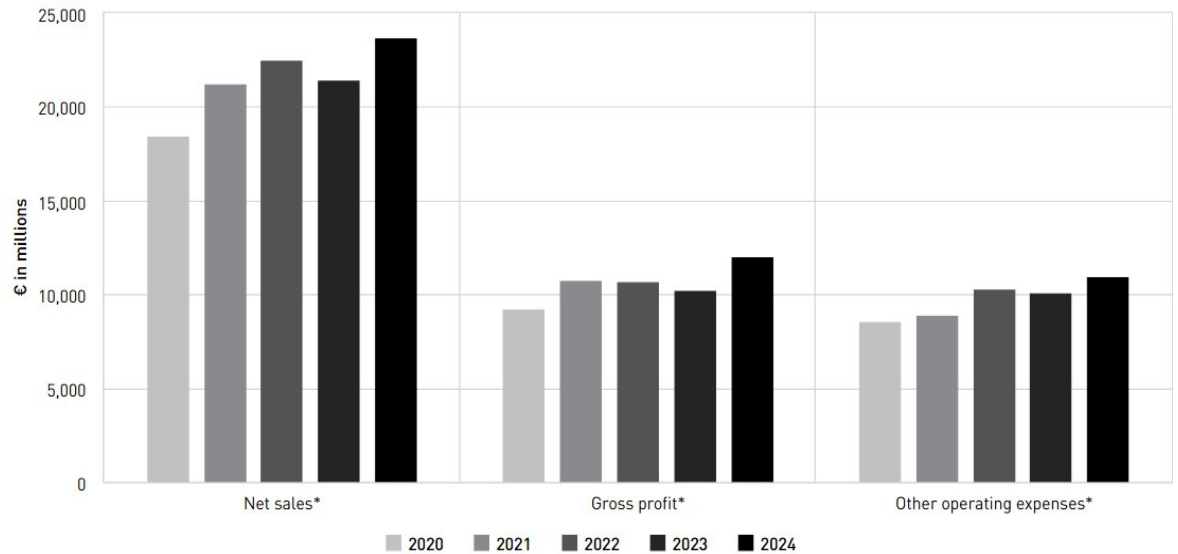


Рис. 2.2. Фінансові показники «Adidas AG» в період (2020-2024) р.

Складено автором за: [10]

У таблиці представлено динаміку ключових фінансових показників компанії Adidas AG протягом останніх п'яти років. Дані демонструють зростання обсягів продажів, прибутковості та операційних витрат, що свідчить про стабільний розвиток компанії, активну інвестиційну діяльність та масштабування бізнес-процесів на глобальному рівні. Зростання витрат на операційну діяльність пояснюється посиленою цифровізацією та змінами у внутрішній інфраструктурі.

Як акціонерна корпорація, що діє по всьому світу та має зареєстровану адресу в Герцогенаурау, Німеччина, adidas AG підпадає, серед іншого, під дію положень Закону Німеччини про акціонерні корпорації (Aktiengesetz – AktG). Одним з фундаментальних принципів німецького законодавства про акціонерні корпорації є система подвійного управління, згідно з якою Виконавча рада відповідає за управління компанією, а Наглядова рада відповідає за консультування та нагляд за Виконавчою радою. Ці дві ради суворо розділені як за складом, так і за компетенцією. Однак обидві ради тісно співпрацюють в інтересах компанії.

Виконавча рада відповідає за самостійне управління компанією з метою створення сталої цінності в найкращих інтересах компанії, розробку стратегічної орієнтації компанії, її координацію з Наглядовою радою та забезпечення її реалізації. Крім того, вона визначає бізнес-цілі, політику компанії та організацію Групи. У цьому відношенні Виконавча рада також систематично оцінює ризики та можливості для компанії, пов'язані із соціальними та екологічними факторами, а також екологічний та соціальний вплив її господарської діяльності. [13]

Крім того, Правління забезпечує відповідальне управління бізнес-ресурсами, а також дотримання правових положень та внутрішніх нормативних актів компаніями Групи. З цією метою Правління створює Систему внутрішнього контролю та управління ризиками, адекватну та ефективну з огляду на обсяг діяльності та ризикову ситуацію компанії, яка включає Систему управління відповідністю, узгоджену з ризиковою ситуацією компанії, а також охоплює цілі, пов'язані зі сталим розвитком. Правління пов'язане з інтересами компанії та зобов'язане прагнути сталого зростання її вартості. [13]

Компанія Adidas AG має складну матричну організаційну структуру, яка поєднує функціональний, регіональний та продуктовий підходи. Такий формат дозволяє ефективно координувати глобальні стратегії та адаптувати їх до умов місцевих ринків, одночасно розвиваючи окремі напрямки продуктів. [21, с. 208]

На глобальному рівні управління здійснюється з центрального офісу в місті Герцогенаурах (Німеччина). Тут визначаються стратегічні цілі, впроваджуються цифрові системи управління (зокрема, SAP S/4HANA), контролюються міжнародні ініціативи з інновацій, сталого розвитку, управління брендом.

Adidas AG організовує свою діяльність за п'ятьма ключовими регіонами з огляду на масштаб, ринкову присутність та специфіку попиту. Кожен регіон має локальні представництва, управлінські центри та адаптовані цифрові інструменти, інтегровані з глобальною ERP-системою SAP S/4HANA.

1. Північна Америка (North America)

- Штаб: Портленд, США.
- Доля в загальному обсязі продажів: приблизно 24–26%.
- Основні ринки: США, Канада.
- Роль: Найбільш прибутковий ринок для компанії з високим рівнем конкуренції (Nike, Under Armour).
- Характеристика:
 - Акцент на спортивні інновації та lifestyle-продукти.
 - Сильна e-commerce присутність.
 - Лідер у категорії взуття для бігу та баскетболу.
- Цифровізація: Повна інтеграція з глобальною ERP-системою; розширене використання аналітики клієнтів.

2. Європа, Близький Схід та Африка (EMEA)

- Штаб: Герцогенаурах, Німеччина.
- Доля в продажах: близько 30–32%.
- Основні країни: Німеччина, Велика Британія, Франція, Італія, Польща, Україна, ОАЕ, ПАР.
- Роль: Історичне ядро Adidas; тут зосереджений головний офіс та стратегічний центр прийняття рішень.
- Характеристика:
 - Висока концентрація R&D, маркетингових центрів.
 - Основна платформа для тестування стійких рішень (sustainability).
 - Регіональні офіси працюють автономно у фінансах, HR, маркетингу.

- Україна (ДП “Адідас-Україна”):
 - Функціонує як окрема юридична особа.
 - Основні підрозділи: продажі, логістика, маркетинг, фінанси.
 - Співпраця із торговими мережами та електронною комерцією.
 - Підключена до SAP-екосистеми компанії.

3. Азійсько-Тихоокеанський регіон (Asia-Pacific)

- Штаб: Шанхай, Китай.
- Доля в продажах: коливається в межах 20–22%, залежно від ринку Китаю.
- Основні країни: Китай, Японія, Південна Корея, Австралія.
- Характеристика:
 - Китай — ключовий стратегічний ринок; частка понад 15% глобальних продажів.
 - Розвинена цифрова торгівля через платформи Tmall, JD.com, WeChat.
 - Акцент на локалізовані маркетингові кампанії, крос-культурні продукти.
- IT-інфраструктура: Локальні центри обробки даних, зв’язані з глобальною ERP.

4. Латинська Америка (Latin America)

- Штаб: Панама-Сіті, Панама.
- Доля в продажах: близько 5–7%.
- Основні країни: Бразилія, Аргентина, Мексика, Колумбія.
- Характеристика:
 - Ринок з високим потенціалом зростання.
 - Складна логістика та нестабільна економіка в окремих країнах.
 - Висока конкуренція з локальними та міжнародними брендами.

- Управління: Частково централізоване, активна дистрибуційна модель.
- Технології: Впровадження SAP-інструментів відбувається поетапно.

5. Китай як окрема стратегічна одиниця (Greater China)

Хоча номінально входить до Asia-Pacific, Китай виділений в окрему бізнес-одиницю через масштаб, специфіку культури та державного регулювання.

- Штаб: Шанхай.
- Доля в продажах: до 15% в окремі періоди.
- Особливості:
 - Продукти адаптовані до локальних смаків.
 - Масштабні кампанії з участю китайських інфлюенсерів.
 - Високий рівень цифровізації споживчого досвіду.
 - Локальна команда R&D для створення нових продуктів спеціально для китайського ринку.

Таким чином, компанія Adidas AG демонструє стійке зростання як у фінансовому, так і в управлінському вимірах. Її глобальна організаційна структура, цифрова трансформація та орієнтація на сталість дозволяють адаптуватися до змін ринкового середовища. Особливу увагу приділено регіональній гнучкості, що дозволяє ефективно працювати на таких ключових ринках, як Північна Америка, Китай, Європа та Україна.

Дочірнє підприємство «Адідас-Україна» є офіційним представником глобальної корпорації Adidas AG. Компанія працює на українському ринку з 1998 року та демонструє стійке зростання, адаптуючи міжнародні підходи до ведення бізнесу під специфіку місцевого середовища.

Ринок спортивного одягу, взуття та аксесуарів в Україні є одним із найдинамічніших у сегменті fashion-ритейлу. До 2022 року спостерігалася

стабільна тенденція до зростання — зокрема, завдяки популяризації активного способу життя, розвитку онлайн-продажів та зростанню культури споживання брендів світового рівня. Основними гравцями на ринку виступають глобальні компанії: Adidas, Nike, Puma, Under Armour, а також локальні мультибрендові мережі — Intertop, Sportmaster, Megasport.

З початком повномасштабної війни у 2022 році ринок зазнав суттєвих змін. Частина фізичних магазинів була закрита або пошкоджена, логістичні ланцюги порушено, а купівельна спроможність населення знизилася. Утім, підприємства, які змогли швидко адаптуватися до нових умов (перенос логістичних складів, активізація e-commerce, переорієнтація на західні регіони), зберегли конкурентоспроможність. [13]

Станом на 2024 рік ринок поступово стабілізується, і ключовими факторами ефективності стають:

- гнучкість організаційної структури,
- швидкість ухвалення управлінських рішень,
- інвестиції в цифрові технології та онлайн-продажі.

ДП «Адідас-Україна», маючи вертикально інтегровану модель управління, змогло не лише втримати позиції, але й посилити частку онлайн-каналу завдяки централізованій логістиці, ефективному управлінню персоналом та цифровим платформам.

Основна інформація:

- Повна назва: Дочірнє підприємство «Адідас-Україна»
- Юридична форма: Дочірнє підприємство міжнародної корпорації
- Країна головного офісу: Німеччина
- Рік заснування в Україні: 1998
- Центральний офіс: м. Київ
- Галузь: Роздрібна та оптова торгівля товарами спортивного призначення

- Основні бренди: Adidas, Adidas Originals, Reebok (до 2021)
- Магазинна мережа: понад 50 точок по Україні
- Кількість працівників: понад 500 осіб

Основні види діяльності:

- Роздрібна торгівля (через фірмову мережу магазинів);
- E-commerce (інтернет-магазин adidas.ua);
- Співпраця з мультибрендовими ритейлерами;
- Корпоративні продажі (B2B);
- Участь у маркетингових, соціальних та спортивних проектах.

Стратегія розвитку:

У сучасних умовах «Адідас-Україна» здійснює трансформацію внутрішніх процесів з акцентом на цифрову ефективність і гнучке управління.

Основні стратегічні цілі:

- Цифровізація логістики, продажів і взаємодії з клієнтами;
- Впровадження ESG-підходів (екологія, соціальна відповідальність, управління);

Вплив зовнішнього середовища:

Компанія стикається з низкою викликів, серед яких – військові дії в Україні, порушення логістичних ланцюгів, зростання собівартості товарів, коливання попиту на споживчому ринку.

2.2. Аналіз системи управління «ДП Адідас-Україна»

Організаційна структура ДП «Адідас-Україна» поєднує функціональні та регіональні елементи, адаптовані до локального ринку та інтегровані у глобальну систему управління Adidas AG. Основною метою такої структури є забезпечення балансу між централізацією стратегічних рішень і гнучкістю операційної діяльності в регіонах.

Головним виконавчим органом ДП «Адідас-Україна» є СЕО – Ігор Маринич, який несе відповідальність за координацію всієї діяльності підприємства в Україні та взаємодіє з регіональним хабом ЕМЕА (Європа, Близький Схід, Африка), а також із глобальним офісом у Герцогенаураху, Німеччина. Йому напрямую підпорядковуються керівники функціональних відділів та менеджери регіонального рівня.

У структурі підприємства чітко простежується поділ на операційний та стратегічний рівень управління. Стратегічні функції (фінанси, маркетинг, HR, логістика) координуються на центральному рівні та забезпечують уніфікацію процесів відповідно до глобальних стандартів Adidas. Водночас регіональні підрозділи мають достатній рівень операційної автономії, що дозволяє швидко реагувати на зміни локального середовища. Такий підхід забезпечує баланс між централізацією рішень і гнучкістю їх реалізації. Завдяки чітко структурованому розподілу ролей та відповідальностей, підприємство може ефективно управляти складною мережею магазинів у чотирьох регіонах України. Крім того, подібна модель створює передумови для швидкої масштабованості — як у контексті цифрової трансформації, так і в умовах змін зовнішнього середовища (зокрема, під час воєнних чи економічних викликів). Це підвищує стійкість бізнесу та його адаптивність до нестабільних умов функціонування [12].

Важливо й те, що така структура підтримує ефективну двосторонню комунікацію: з одного боку — впровадження стратегій від центру, з іншого — зворотній зв'язок із регіонів щодо практичних викликів. Це дозволяє не лише оптимізувати управлінські рішення, а й створює основу для постійного вдосконалення організаційної моделі на основі реальних даних і потреб ринку. [12]

Таблиця 2.1

Характеристика функціональних підрозділів ДП «Адідас-Україна»

Відділ	Основні функції	Підпорядкування
Фінансовий відділ	Бюджетування, управлінський облік, податкова звітність	CFO / CEO
Відділ маркетингу	Локальні та глобальні маркетингові кампанії, digital, брендинг, PR	Маркетинг директор
E-commerce	Продажі через сайт adidas.ua, онлайн- маркетинг, аналітика	Директор з онлайн- продажів
Продажі (B2C/B2B)	Координація роботи магазинів, робота з ритейл- партнерами	Директор з продажів
HR-відділ	Найм, навчання персоналу, мотивація, корпоративна культура	HR-директор
Логістика та постачання	Управління складами, облік товарів, поставки, імпорт, логістичні партнери	Директор логістики
ІТ-відділ	Підтримка цифрової інфраструктури, ERP (SAP), CRM, безпека	ІТ-менеджер

Складено автором за: [12]

Фінансовий відділ

Здійснює контроль за фінансово-господарською діяльністю підприємства, формує бюджет, звітність за МСФЗ, веде податковий облік. Активно взаємодіє з глобальним фінансовим офісом, забезпечуючи прозорість та

відповідність вимогам групи Adidas AG. В умовах цифровізації впроваджує аналітичні модулі SAP S/4HANA для моніторингу витрат і прибутковості.

Відділ маркетингу

Займається розробкою та реалізацією маркетингових стратегій, адаптуючи глобальні кампанії до українського ринку. Координує брендинг, digital-просування. Працює у тісній взаємодії з e-commerce та роздрібними продажами для забезпечення єдиного клієнтського досвіду. Відділ e-commerce

Є одним із ключових драйверів зростання компанії. Забезпечує повноцінну роботу онлайн-магазину adidas.ua, систем, логістику замовлень та онлайн-аналітику. У 2023–2024 роках e-commerce сформував понад 25% усіх продажів. Відділ активно впроваджує CRM-інструменти для персоналізації клієнтської взаємодії.

Відділ продажів (B2C/B2B) :

Відповідає за управління мережею фірмових магазинів, корпоративні продажі (B2B) та роботу з дистриб'юторами та мультибрендовими партнерами. Організовує ритейл-стратегію, контролює виконання планів продажів, проводить оцінку ефективності регіональних точок. Підпорядковує собі дістрікт-менеджерів.

Н Р - в і д д і л :

Забезпечує кадрову політику компанії: підбір персоналу, адаптацію новачків, розвиток талантів, внутрішні тренінги та мотиваційні програми. Має інтеграцію з глобальною HR-системою Adidas Group для моніторингу ефективності персоналу. У роботі застосовуються HR-аналітика, KPI-дашборди, внутрішні портали для навчання персоналу.

Відділ логістики та постачання:

Відповідає за управління товарними потоками, складську логістику, імпорт продукції та розподіл товарів між магазинами. Працює з єдиною ERP-

платформою SAP, що дозволяє точно прогнозувати попит і уникати дефіциту або надлишку товару.

І Т - в і д д і л :
Забезпечує технічну підтримку всіх внутрішніх процесів: адміністрування , захист корпоративної інформації, розвиток інфраструктури. Є критично важливим елементом у реалізації стратегії цифрової трансформації підприємства.

У підсумку, функціональні підрозділи ДП «Адідас-Україна» забезпечують операційну стабільність, стратегічну цілісність і цифрову гнучкість компанії. Їх взаємодія в межах матричної моделі управління створює умови для ефективної реалізації глобальних бізнес-цілей на локальному ринку, дозволяє оперативно реагувати на виклики середовища та формувати єдиний клієнтський досвід на всіх рівнях. Кожен функціональний відділ працює в умовах високої цифрової інтеграції, що дозволяє забезпечити прозорість процесів, швидке ухвалення рішень і оперативний обмін даними між усіма рівнями управління.

Для ефективного управління територіальною мережею магазинів та ритейл-операціями країна поділена на 4 основні регіони. Кожен регіон очолює дістрікт-менеджер, який підпорядковується директору з продажів та координується з центральним офісом у Києві. Такий підхід дозволяє враховувати специфіку локальних ринків, регіональні особливості споживчої поведінки та оперативно реагувати на зміни в попиті чи логістиці. Дістрікт-менеджери забезпечують реалізацію стратегічних завдань у регіонах, відповідають за виконання планів продажів, управління персоналом магазинів, дотримання стандартів бренду та ефективну взаємодію з функціональними підрозділами центрального офісу (HR, маркетинг, логістика). Таким чином, регіональна структура виступає не лише інструментом оперативного управління, а й каналом зворотного зв'язку між локальними командами та

корпоративним центром. Такий розподіл повноважень сприяє підвищенню гнучкості управління та адаптації корпоративної стратегії до умов конкретного ринку. Крім того, регіональні команди відіграють важливу роль у впровадженні ініціатив із цифрової трансформації, оптимізації процесів і підвищення клієнтського досвіду.

Таблиця 2.2

Регіональна структура управління

Регіон	Міста / області	Основні завдання
Центральний	Київ	Координація ключових флагманських точок, e-commerce
Західний	Львів, Івано-Франківськ, Ужгород, Тернопіль	Впровадження локальних кампаній, HR-ротація
Південний	Одеса, Миколаїв, Херсон	Логістична підтримка, комунікація з регіональними ТЦ
Східний	Дніпро, Полтава	Контроль КРІ магазинів, адаптація до ринку

Складено автором за: [12]

Таблиця демонструє поділ території України на чотири ключові регіони, що обслуговуються дістрікт-менеджерами. Вказано основні міста/області кожного регіону, та їхні ключові завдання.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз організаційної структури ДП «Адідас-Україна»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Гнучка матрична структура дозволяє адаптуватися до змін - Високий рівень цифровізації (SAP, CRM, e-commerce) - Централізоване управління якістю функціональних процесів - Локальна автономія в регіонах України	- Подвійне підпорядкування ускладнює координацію - Перевантаження менеджерів середньої ланки - Високі адміністративні витрати на управління - Обмежена взаємодія між підрозділами
Можливості (Opportunities) - Розширення онлайн-продажів та омніканальності - Автоматизація HR і управлінських функцій - Поглиблення аналітики для управлінських рішень	Загрози (Threats) - Воєнні ризики та зміна логістичних маршрутів - Залежність від глобальної стратегії Adidas AG - Можлива втрата персоналу або ротація в кризових регіонах - Конкуренція з боку Nike, Puma, локальних ритейлерів

Складено автором за: [12]

Результати SWOT-аналізу свідчать про те, що організаційна структура ДП «Адідас-Україна» загалом є ефективною та гнучкою, проте має низку обмежень, які потребують вдосконалення.

Серед сильних сторін виокремлюються гнучкість матричної моделі, високий рівень цифровізації бізнес-процесів, централізація стратегічних функцій та наявність регіональної автономії. Саме ці характеристики

дозволяють компанії адаптуватися до складних зовнішніх умов і забезпечувати стабільну операційну діяльність у період турбулентності.

Натомість слабкими місцями є перевантаження управлінської ланки, дублювання функцій через подвійне підпорядкування, складність міжфункціональної координації та відносно високі адміністративні витрати на утримання такої структури. Це стримує швидкість прийняття рішень і знижує операційну ефективність.

У сучасних умовах цифрова трансформація є ключовим фактором підвищення ефективності організаційної структури компанії. ДП «Адідас-Україна» активно впроваджує цифрові рішення, які дозволяють оптимізувати внутрішні процеси, покращити управлінську комунікацію та забезпечити прозорість усіх рівнів контролю. [25, с. 89]

Центральним елементом цифрової інфраструктури є інтеграція до глобальної ERP-системи SAP S/4HANA, яка охоплює фінансове планування, облік запасів, логістику, закупівлі та HR-процеси. Це дозволяє керівникам оперативно отримувати аналітичні дані, приймати рішення на основі показників у реальному часі та синхронізувати діяльність українського офісу з європейським хабом EMEA.

Також цифровізація активно підтримується у сфері e-commerce: онлайн-магазин adidas.ua працює на інтегрованій платформі з власною CRM-системою, системами обробки замовлень, персоналізованого маркетингу та логістичного супроводу. Це дозволяє не лише ефективно обслуговувати клієнтів, а й збирати дані для стратегічного планування.

У сфері управління персоналом компанія використовує глобальні HR-платформи, що забезпечують централізований облік, електронні документи, оцінювання персоналу та управління навчанням. У процесі цифрової адаптації компанія впроваджує внутрішні системи самообслуговування, що зменшують адміністративне навантаження на HR-відділ.

Цифровізація також охоплює процеси:

- звітності та контролю KPI;
- планування маркетингових кампаній через інтегровані платформи;
- моніторингу ланцюга постачання у реальному часі.

Організаційна структура ДП «Адідас-Україна» відповідає вимогам складного багаторівневого бізнесу, що поєднує глобальні стандарти з локальною адаптацією. Поділ на регіони забезпечує гнучкість та ефективне управління мережею, а централізація функцій гарантує високу якість контролю та відповідність корпоративній стратегії Adidas AG. У сучасних умовах адаптивна організаційна структура повинна базуватися на гнучких комунікаційних моделях, децентралізації та цифрових механізмах управління [22, с. 156]. Цифровізація не лише трансформувала операційні процеси, а й істотно вплинула на побудову самої організаційної структури, зробивши її більш прозорою, аналітичною та орієнтованою на дані. [28]

Організаційна структура безпосередньо впливає на фінансові результати підприємства через ефективність операцій, швидкість прийняття рішень, оптимізацію витрат та рівень клієнтського обслуговування. Також організаційна структура має бути легітимною і відповідати принципам управління [30, с. 87] В умовах матричної моделі управління ДП «Адідас-Україна» досягає балансу між централізованим контролем та регіональною гнучкістю, що сприяє:

- оптимізації витрат на логістику через точне прогнозування товарообігу по регіонах;
- збільшенню продуктивності праці завдяки чіткому функціональному розподілу обов'язків;
- зростанню частки онлайн-продажів, які потребують ефективної цифрової та функціональної координації між e-commerce, IT та логістикою;

- скороченню непрямих витрат, пов'язаних із дублюванням управлінських функцій, через централізовану ERP-систему SAP;
- підвищенню рівня задоволеності клієнтів, що напряду впливає на обсяг продажів у B2C-сегменті.

Таким чином, ефективно побудована організаційна структура ДП «Адідас-Україна» забезпечує стратегічну узгодженість між функціональними підрозділами та регіональними офісами, що дозволяє оптимізувати витрати, підвищити продуктивність, поліпшити клієнтський досвід та зміцнити фінансові показники. Поєднання централізованого контролю з гнучкістю в реалізації операцій сприяє досягненню високої операційної ефективності, зростанню частки онлайн-продажів і загальної фінансової стійкості компанії на конкурентному ринку.

2.3. Основні шляхи удосконалення організаційної структури «ДП Адідас-Україна»

На основі проведеного аналізу організаційної структури, з урахуванням результатів SWOT-аналізу, виявлених слабких сторін і поточних викликів зовнішнього середовища, сформовано такі пропозиції щодо її вдосконалення:

1. Оптимізація матричного підпорядкування

- Проблема: Подвійне підпорядкування призводить до конфлікту інтересів і затримок у прийнятті рішень.
- Пропозиція: Чітко розмежувати функціональні й проєктні повноваження. Запровадити роль «координатора проєктів» на регіональному рівні.
- Очікуваний результат: Скорочення часу узгодження рішень на 30–40%, зниження кількості конфліктних ситуацій.
- Орієнтовний термін впровадження: 3–4 місяці.

2. Впровадження міжфункціональних Agile-команд

- Проблема: Низький рівень горизонтальної комунікації між відділами.
- Пропозиція: Створити автономні Agile-команди у сферах e-commerce, логістики та digital-маркетингу.
- Очікуваний результат: Підвищення швидкості реалізації проєктів на 20–30%, покращення взаємодії між підрозділами.
- Орієнтовний термін впровадження: 2–3 місяці.

3. Посилення регіональної автономії

- Проблема: Централізація уповільнює локальне реагування на зміни.
- Пропозиція: Надати дістрікт-менеджерам більше повноважень у кадрових рішеннях, логістиці та маркетинговій діяльності.
- Очікуваний результат: Зменшення часу на ухвалення рішень у регіонах, підвищення відповідальності на місцях.
- Орієнтовний термін впровадження: 1–2 місяці.

4. Автоматизація HR-процесів

- Проблема: Значне адміністративне навантаження на HR-відділ.
- Пропозиція: Впровадити внутрішній портал самообслуговування для працівників.
- Очікуваний результат: Скорочення ручної роботи на 40–50%, підвищення прозорості кадрових процедур.

- Орієнтовний термін впровадження: 3 місяці.

5. Аудит управлінських функцій та звітності

- Проблема: Дублювання функцій у підрозділах, надлишок звітності.
- Пропозиція: Провести внутрішній аудит процесів, усунути дублювання, спростити регламенти.

- Очікуваний результат: Зменшення адміністративних витрат до 10%, підвищення ефективності управління.

- Орієнтовний термін впровадження: 2 місяці.

6. Розвиток управлінської аналітики

- Проблема: Рішення часто ухвалюються інтуїтивно або із запізненням.

- Пропозиція: Створити аналітичні ролі у ключових департаментах з щотижневими звітами на основі KPI.

- Очікуваний результат: Підвищення обґрунтованості управлінських рішень, зменшення реактивності.

- Орієнтовний термін впровадження: 2–3 місяці.

Узагальнюючи вищенаведені пропозиції, можна зробити висновок, що вдосконалення організаційної структури ДП «Адідас-Україна» має бути спрямоване на підвищення гнучкості, спрощення управлінських процедур та розширення регіональних повноважень. Реалізація запропонованих заходів дозволить покращити координацію між підрозділами, знизити навантаження на керівну ланку та підвищити адаптивність підприємства до викликів зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

У результаті виконаного дослідження досягнуто поставлену мету — проведено комплексний аналіз організаційної структури ДП «Адідас-Україна» та її впливу на ефективність функціонування підприємства. Також сформульовано практичні рекомендації щодо її вдосконалення в умовах сучасного бізнес-середовища.

У межах дослідження розглянуто теоретичні основи формування організаційних структур управління підприємствами. Встановлено, що організаційна структура є однією з ключових складових системи управління, що визначає формальні зв'язки між підрозділами, рівні підпорядкування, обсяг повноважень та відповідальність управлінського персоналу. Обґрунтовано, що ефективна структура дозволяє забезпечити координацію дій, раціональне використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей підприємства. Описано основні типи організаційних структур, зокрема лінійну, функціональну, дивізіональну та матричну, а також наведено критерії їх вибору залежно від рівня динаміки зовнішнього середовища. Доведено, що цифровізація управління змінює класичні підходи до побудови організаційних моделей, сприяючи переходу до більш гнучких і адаптивних форматів.

Проведено характеристику діяльності ДП «Адідас-Україна» як об'єкта дослідження. Проаналізовано основні напрямки функціонування підприємства, його місце в структурі міжнародної корпорації Adidas AG, стратегічні цілі та адаптацію до умов українського ринку. Установлено, що підприємство функціонує в умовах підвищеної невизначеності, зумовленої воєнною ситуацією, змінами логістичних ланцюгів та зростанням витрат, але демонструє високу здатність до адаптації завдяки цифровізації процесів, впровадженню інновацій та збереженню операційної дисципліни.

Детально проаналізовано чинну організаційну структуру управління підприємства. Виявлено, що компанія використовує матричну модель управління, яка поєднує функціональні вертикалі — фінанси, логістику, маркетинг, електронну комерцію, управління персоналом — із регіональними підрозділами. Такий підхід забезпечує баланс між централізованим стратегічним контролем і регіональною гнучкістю, сприяє підвищенню ефективності внутрішньої комунікації, зменшенню витрат на управління, оптимізації логістичних потоків, поліпшенню клієнтського досвіду. Разом із тим виявлено певні ускладнення, зокрема дублювання управлінських функцій, надмірне навантаження на керівників функціональних блоків та труднощі в координації завдань через подвійне підпорядкування.

Обґрунтовано напрями удосконалення структури управління підприємством. Доцільним є підвищення автономії регіональних менеджерів у межах встановлених ключових показників ефективності, глибша інтеграція цифрових платформ для посилення аналітичного супроводу управлінських рішень, а також запровадження ролі цифрового керівника, відповідального за координацію цифрових трансформацій.

Запропоновано шляхи реалізації цих рекомендацій, що відповідають специфіці функціонування компанії в умовах сучасного ринку :

- оптимізувати матричну модель шляхом чіткого розмежування повноважень функціональних та проєктних керівників;
- впровадити міжфункціональні Agile-команди у пріоритетних сферах (digital, маркетинг, логістика);
- підвищити автономність регіональних структур для швидкого реагування на зовнішні зміни;
- автоматизувати ключові HR-процеси через внутрішні цифрові платформи;

- провести аудит управлінської звітності для уникнення дублювання інформації;
- створити єдину аналітичну службу на підприємстві для управління.

Адаптивна багаторівнева структура управління дозволить підприємству оперативно реагувати на зовнішні виклики, ефективно функціонувати в умовах воєнного часу, враховувати регіональні особливості, підтримувати стабільність логістичних операцій і зберігати орієнтацію на клієнта. Доведено, що оптимізація організаційної моделі сприятиме підвищенню ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності підприємства без втрати контролю.

Окремо обґрунтовано перспективність подальшого розвитку цифрової системи управління, що базується на принципах прозорості, оперативності, технологічної інтеграції та аналітичної підтримки управлінських рішень. Такий підхід формує передумови для довгострокової стабільності підприємства, забезпечення високої адаптивності до змін ринку та створення конкурентної переваги.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що організаційна структура управління є не лише внутрішньою системою розподілу повноважень, а й важливим інструментом досягнення стратегічних орієнтирів підприємства. Успішність цифрової трансформації безпосередньо залежить від здатності менеджменту адаптувати структуру до нових умов, поєднувати технології з ефективною комунікацією та аналітичним управлінням. Запропоновані рішення мають як теоретичну цінність, так і практичну спрямованість, що підтверджує актуальність і прикладну значущість проведеного дослідження.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту. Львів : Новий Світ–2000, 2018. 352 с.
2. Базилевич В. Д. Основи економічної теорії. Київ : Знання, 2019. 543 с.
3. Друкер П. Ф. Ефективний керівник. Київ : Основи, 2007. 224 с.
4. Савчук В. П. Менеджмент організацій : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 392 с.
5. Модернізація системи управління в умовах цифрового суспільства : монографія / за ред. Ю. Є. Петруні, О. Ф. Іващини. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2024. 309 с.
6. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / [Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.] ; за ред. Ю. Є. Петруні. 4-те вид., переробл. і доп. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.
7. Mintzberg H. The Structuring of Organizations. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1979. 512 p.
8. Robbins S. P., Coulter M. Management. 14th ed. Pearson, 2018. 720 p.
9. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach. 12th ed. Wiley, 2017. 1120 p.
10. McKinsey & Company. Digital Transformation of Enterprise Operations: Global Report [URL]. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/>
11. Rigby D. K., Sutherland J., Takeuchi H. Embracing Agile // Harvard Business Review. 2016. Vol. 94, No. 5. P. 40–50.
12. Adidas AG. Annual Report [URL]. URL: <https://report.adidas-group.com/>
13. Wikipedia. Adidas [URL]. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Adidas>
14. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Harvard Business Press, 2018.
15. Журавльова І. В. Менеджмент : навч. посібник. Харків : ХНЕУ, 2021. 280с.

16. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 356 с.
17. Кібальник О. О. Інноваційний менеджмент. Київ : КНЕУ, 2019. 240 с.
18. Чумаченко М. Г. Цифрова економіка : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2020. 234 с.
19. Стратегія цифрової трансформації України [URL] / Мінцифри. 2021. URL: <https://thedigital.gov.ua>
20. Іванов С. В. Управління змінами в організації. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2022. 215 с.
21. Балабанова Л. В. Менеджмент організацій : підручник. Донецьк : ДонДУЕТ, 2018. 404 с.
22. Козак Ю. Г., Мних Є. В. Управління персоналом. Київ : Знання, 2019. 312с.
23. Ортинський В. Л. Економічна безпека підприємства. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 284 с.
24. Андрущенко В. П. Філософія управління. Київ : Наука, 2021. 200 с.
25. Дейнеко Л. В. Цифрові технології в управлінні підприємствами. Київ : НАН України, 2023. 176 с.
26. Нортон Д., Каплан Р. Збалансована система показників. Харків : Фактор, 2019. 320 с.
27. Українська правда. Як цифрова трансформація змінює державу [URL]. URL: <https://www.pravda.com.ua>
28. OECD. Digital Government Review of Ukraine. OECD Publishing, 2022 [URL]. URL: <https://www.oecd.org>
29. Deloitte Ukraine. Трансформація бізнесу в Україні: цифровий вимір. 2023 [URL]. URL: <https://www2.deloitte.com>
30. Атаманчук Г. В. Теорія державного управління. Київ : Т-во «Знання», 2018. 296 с.