

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему:

Аналіз організаційної структури компанії

Виконав: здобувач вищої освіти групи М 21-1
спеціальності 073 «Менеджмент»
Браташ Ігор Валерійович

Керівник Маляр Д.В., д.е.н.
доцент кафедри менеджменту ЗЕД

Дніпро 2025

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена актуальній проблемі дослідження та вдосконалення організаційної структури підприємства. В умовах високої конкуренції на ринку логістичних послуг ефективна організаційна структура стає вирішальним фактором успіху компаній, дозволяючи оптимізувати бізнес-процеси та підвищувати якість обслуговування клієнтів [1]. Дослідження проблематики на прикладі ТОВ «Нова Пошта» є особливо актуальним, оскільки ця компанія є лідером ринку експрес-доставки в Україні та активно розвивається на міжнародному рівні [12].

Робота має логічну структуру та містить теоретичний і практичний розділи. У теоретичній частині автор детально розглядає сутність організаційних структур, їх типологію та методи оцінки ефективності [2]. Практична частина присвячена аналізу діяльності ТОВ «Нова Пошта», оцінці ефективності її організаційної структури та виявленню проблем, таких як перевищення норми керованості, дублювання функцій між підрозділами, недостатньо ефективні комунікації та нерівномірне навантаження персоналу [16]. Автором розроблені обґрунтовані пропозиції щодо вдосконалення організаційної структури компанії [17].

Практична цінність роботи полягає в розробці конкретних рекомендацій, що мають прикладний характер. Основними пропозиціями є трансформація існуючої лінійно-функціональної структури в матричну, оптимізація норм керованості, усунення дублювання функцій та вдосконалення системи комунікацій [18]. Особливо слід відзначити проведені економічні розрахунки, які прогнозують суттєве покращення основних показників компанії: збільшення чистого доходу на 44,3%, чистого прибутку на 72,8%, підвищення рентабельності на 19,7% та продуктивності праці на 33,1% протягом наступних трьох років [15].

Ключові слова: організаційна структура, управління підприємством, ефективність, матрична структура, оптимізація, норма керованості, логістичні послуги, Нова Пошта.

ANNOTATION

The qualification work is devoted to the actual problem of researching and improving the organizational structure of an enterprise. In conditions of high competition in the logistics services market, an effective organizational structure becomes a decisive factor in the success of companies, allowing to optimize business processes and improve customer service quality [1]. The study of these issues using the example of Nova Poshta LLC is particularly relevant, as this company is a leader in the express delivery market in Ukraine and is actively developing at the international level [12].

The work has a logical structure and contains theoretical and practical sections. In the theoretical part, the author examines in detail the essence of organizational structures, their typology, and methods for evaluating effectiveness [2]. The practical part is devoted to the analysis of Nova Poshta LLC's activities, assessment of the effectiveness of its organizational structure, and identification of problems such as exceeding the management norm, duplication of functions between departments, insufficiently effective communications, and uneven workload of personnel [16]. The author has developed substantiated proposals for improving the company's organizational structure [17].

The practical value of the work lies in the development of specific recommendations that have an applied nature. The main proposals are the transformation of the existing linear-functional structure into a matrix structure, optimization of management norms, elimination of function duplication, and improvement of the communication system [18]. Particularly noteworthy are the economic calculations, which predict a significant improvement in the company's main indicators: an increase in net income by 44.3%, net profit by 72.8%, profitability by 19.7%, and labor productivity by 33.1% over the next three years [15].

Keywords: organizational structure, enterprise management, efficiency, matrix structure, optimization, management norm, logistics services, Nova Poshta.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1. Сутність і значення організаційної структури в системі управління підприємством	5
1.2. Типи організаційних структур управління підприємством: особливості, переваги та недоліки.....	8
1.3 Методи аналізу організаційної структури підприємства та критерії оцінки її ефективності.....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ КОМПАНІЇ «НОВА ПОШТА» ТА ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ....	18
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика компанії «Нова Пошта»	18
2.2 Оцінка ефективності та недоліків організаційної структури компанії..	23
2.3 Обґрунтування необхідності вдосконалення організаційної структури компанії.....	30
2.4 Пропозиції щодо вдосконалення організаційної структури та очікувані результати	32
ВИСНОВКИ.....	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	43
ДОДАТКИ.....	47

ВСТУП

Актуальність теми. Результативність функціонування підприємств дедалі більше залежить від якості внутрішньої організації, зокрема від структури управління. Наявні дослідження підтверджують, що саме організаційна структура слугує інструментом реалізації стратегічних орієнтирів, забезпечуючи зв'язок між функціональними блоками, швидкість управлінських реакцій і здатність до адаптації. Конкурентне середовище, що перебуває у стані постійної турбулентності, вимагає перегляду усталених організаційних рішень, особливо в компаніях, які здійснюють масштабну логістичну діяльність. На прикладі підприємств зі сталими показниками операційної ефективності простежується залежність між структурними конфігураціями та динамікою результатів. Це припущення потребує подальшої верифікації на рівні практичного аналізу та вивчення конкретних кейсів. З огляду на зазначене, доцільним видається зосередження уваги на методології оцінювання ефективності організаційної структури підприємства з подальшими висновками щодо її оптимізації.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є дослідження чинної організаційної структури підприємства, аналіз її функціональних характеристик та розробка пропозицій щодо її удосконалення. Емпіричною базою дослідження обрано компанію з розгалуженою логістичною інфраструктурою, що демонструє стабільну динаміку зростання.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких дослідницьких завдань:

- ~ уточнити поняттєво-категоріальний апарат організаційної структури управління підприємством;
- ~ здійснити типологізацію поширених моделей організації управління, з акцентом на їхні переваги та обмеження;
- ~ охарактеризувати доступні підходи до аналізу ефективності організаційної структури та визначити критерії її результативності;

~ провести структурно-функціональний аналіз організаційної побудови конкретного підприємства;

~ виокремити структурні суперечності, ідентифікувати наявні недоліки та сформулювати орієнтири для їх усунення.

Об'єкт і предмет дослідження. Об'єктом виступає система управлінських рішень та внутрішньої координації в межах логістичної компанії, що функціонує в умовах високої операційної інтенсивності. Предметом методологічні підходи до аналізу організаційної структури, з урахуванням специфіки корпоративного управління в галузі логістики.

Методи дослідження. У процесі роботи використано сукупність загальнонаукових і спеціалізованих методів. Теоретичний блок дослідження ґрунтується на методах аналізу, синтезу, індукції та дедукції. У прикладному сегменті застосовано функціональний та процесний аналіз, елементи мережевого моделювання, а також методи таблично-графічного узагальнення. Для порівняльного аналізу структурної ефективності використано оцінювання за блоками продуктивності, швидкості прийняття рішень і ступеня централізації. Залучення статистичних і фінансово-економічних показників дозволило підвищити обґрунтованість зроблених висновків. Варто зазначити, що повнота вхідних даних обмежена відкритістю джерел і доступом до внутрішньої документації компанії.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і значення організаційної структури в системі управління підприємством

Організаційна структура підприємства становить формалізовану систему взаємозв'язків між підрозділами, управлінськими рівнями та функціями, яка забезпечує упорядкованість внутрішньої діяльності та можливість адаптації до зовнішніх викликів. Така структура дозволяє узгодити процеси делегування повноважень, контролю виконання та передачі управлінських рішень без втрати керованості й цільової спрямованості.

Побудова організаційної структури передбачає поділ адміністративних функцій між окремими ланками управління. Встановлення вертикальних і горизонтальних зв'язків у структурі дає змогу забезпечити координацію зусиль між підрозділами й реалізовувати управлінські дії в послідовній формі. Це, зокрема, проявляється у формуванні підпорядкованості, яка задає ієрархічний характер комунікацій та процедур ухвалення рішень.

Поняття структури як динамічної системи передбачає її здатність до трансформації в умовах зміни стратегічних пріоритетів підприємства. Структура не зберігає незмінності, а змінюється відповідно до нових завдань, регуляторного середовища чи внутрішньої реорганізації. Практика впровадження адаптивних моделей, як свідчать приклади на рівні логістичних підприємств, підтверджує цю гіпотезу [2, с. 134–136].

Основні складові структури — це управлінські рівні, ланки й канали комунікацій. У межах організаційної побудови ці елементи виконують функцію розмежування повноважень і визначення зони відповідальності кожного підрозділу. Їх узгоджена взаємодія формує підґрунтя для впровадження ефективної системи менеджменту.

Організаційна структура в системі управління підприємством функціонує як механізм впорядкування та координації управлінських процесів. Її завдання полягає у встановленні стійких зв'язків між елементами управлінської системи, що включає економічні, технологічні та інформаційні компоненти. Формальна логіка побудови структури відображає не лише механічне підпорядкування функцій, а й соціальну динаміку, яка розгортається в межах підприємства як організації.

Аналітична інтерпретація структури включає багаторівневе уявлення про неї як про результат взаємодії технічних, економічних і поведінкових факторів. Розподіл завдань і засобів координації трактується як ключова основа, що визначає ефективність управління. У цьому контексті заслуговує на увагу позиція Г. Мінцберга, згідно з якою структура є способом упорядкування праці, поділу завдань і досягнення внутрішньої узгодженості шляхом координації [3, с. 512].

Організаційна структура справляє безпосередній вплив на ефективність комунікації між підрозділами, логіку обміну інформацією та швидкість ухвалення рішень. При відповідному структурному налаштуванні знижуються втрати часу й ресурсів, пов'язані з дублюванням функцій або блокуванням каналів зворотного зв'язку. Це дозволяє оптимізувати розподіл обов'язків і чітко окреслити зону відповідальності працівників, що підвищує результативність адміністративної діяльності [2, с. 134–136].

На етапі стратегічного планування організаційна структура не є нейтральним елементом — вона транслює логіку обраної стратегії в площину практичних дій. Відомий принцип «структура слідує за стратегією», сформульований А. Чандлером, містить припущення про необхідність постійного перегляду організаційних рішень залежно від змін у стратегічному курсі підприємства. Це дозволяє структурувати управлінське середовище відповідно до довгострокових пріоритетів [10, с. 85].

Організаційна структура підприємства безпосередньо впливає на його здатність підтримувати конкурентну позицію в галузі. Її конфігурація

визначає не лише логіку внутрішньої координації, але й ефективність використання ресурсного потенціалу. У результаті підвищується продуктивність, зменшується тривалість циклів розробки та впровадження нових товарів, а операційні витрати залишаються контрольованими. У поєднанні з технологічними й управлінськими рішеннями структура формує основу для реалізації конкурентних стратегій.

У межах соціального виміру організаційна структура задає архітектоніку взаємодії між працівниками. Вона регламентує характер комунікацій, визначає способи передавання управлінських рішень і зворотного зв'язку, а також впливає на розвиток корпоративної культури. Від чіткості побудови структури залежить, зокрема, ефективність процесів адаптації персоналу, розподілу відповідальності та залучення співробітників до реалізації організаційних цілей [2, с. 158–160].

Функція структури як носія організаційної пам'яті часто залишається недооціненою. Через сталі зв'язки та процедури вона забезпечує передачу накопиченого досвіду, зберігаючи тяглість управлінських підходів навіть за умов кадрової ротації або зовнішніх трансформацій. Упорядкована структура слугує фільтром змін, що дає змогу зберігати ідентичність підприємства в довгостроковій перспективі.

Організаційна структура не зводиться до механістичного поділу повноважень. Вона функціонує як інструмент адаптації, балансуючи між потребою в стабільності й вимогами гнучкості. У стабільному середовищі структура гарантує керованість і дисципліну, у змінному — забезпечує оперативну реакцію та перерозподіл управлінських функцій. Ефективність такого балансу визначає спроможність підприємства до самовідновлення та зростання [11, с. 158–161].

1.2. Типи організаційних структур управління підприємством: особливості, переваги та недоліки

Організаційна структура управління безпосередньо впливає на спроможність підприємства реалізовувати стратегічні пріоритети та забез-

печувати узгоджене функціонування внутрішніх підсистем. Вибір конкретної моделі структури розглядається як результат стратегічного рішення, що формалізує розподіл функціональних обов'язків, обсяг делегованих повноважень і рівень відповідальності між підрозділами. У цьому контексті структура виступає не лише інструментом операційного впорядкування, але й засобом організаційної трансляції управлінських цілей.

Класифікаційні підходи до організаційних структур охоплюють широкий діапазон типів, які варіюються за рівнем централізації, жорсткістю регламентації й характером зв'язків між управлінськими рівнями. Узагальнено, структури поділяють на механістичні та органічні. До першої групи зараховують лінійну, функціональну, лінійно-функціональну та дивізійну, для яких типовими є ієрархічність, формалізація та централізація. До другої — матричну, проєктну, мережеву й віртуальну, які побудовані на принципах децентралізації, делегування та багатовекторної взаємодії [6, с. 41].

Лінійна структура розглядається як базова форма організаційного упорядкування, що ґрунтується на принципі єдиноначальності. Характерною її ознакою є наявність виключно вертикальних каналів управління, де кожен підлеглий має одного керівника. Такий формат структури історично сформувався на ранніх етапах індустріального розвитку й зберігає актуальність у середовищах із невисоким рівнем складності або при потребі у швидкому прийнятті рішень [4, с. 53].

Таблиця 1.1

Характеристика лінійної організаційної структури управління

Особливості	Переваги	Недоліки
Єдиноначальність та чіткість розпоряджень	Простота побудови та економічність	Висока завантаженість керівників усіх рівнів

Чіткий розподіл відповідальності	Відсутність дублювання функцій	Уповільнення процесу прийняття рішень
Персональна відповідальність керівників за результати діяльності	Оперативність у прийнятті рішень на відповідному рівні	Відсутність спеціалізованих підрозділів для виконання окремих функцій
Мінімальна кількість рівнів управління	Зрозумілість і чіткість взаємовідносин	Високі вимоги до кваліфікації керівників
Безпосередня підпорядкованість виконавців одному керівнику	Легкість контролю та мотивації працівників	Обмежені можливості для зростання та розвитку підприємства

Джерело: складено автором самостійно на основі [6]

Функціональна структура управління передбачає групування посадових одиниць у межах спеціалізованих підрозділів відповідно до характеру виконуваних завдань. У такій конфігурації керівник делегує повноваження відповідним функціональним управлінцям, кожен з яких координує діяльність у межах певної сфери: виробництва, маркетингу, фінансів, управління персоналом тощо. Така модель сформувалася як реакція на обмеження лінійної структури та необхідність поглиблення професійної спеціалізації в управлінні (див. Додаток А).

Комбінація властивостей лінійної та функціональної структур зумовила появу лінійно-функціональної (комбінованої) моделі, яка нині домінує на підприємствах середнього й великого масштабу. Вона поєднує централізовану вертикаль управління з паралельним існуванням функціональних служб, які забезпечують методичну, інформаційну або аналітичну підтримку лінійних керівників (див. Додаток Б). У цьому варіанті структури принцип єдиноначальності зберігається, проте прийняття рішень базується на колективній координації в межах окремих функціональних контурів [6, с. 39–40].

Ускладнення внутрішніх і зовнішніх умов діяльності зумовило поширення дивізіональних структур, які базуються на принципі делегування

оперативних функцій окремим підрозділам, водночас залишаючи стратегічне управління централізованим. Залежно від критерію формування, дивізійні структури класифікують як продуктові, регіональні або клієнтські (див. Додаток В). За результатами досліджень, понад 65% великих корпорацій застосовують модифіковані форми таких структур, що свідчить про їхню адаптивність до складних ринкових систем [4, с. 55].

Матричні структури, що поєднують горизонтальні та вертикальні канали управління, передбачають одночасну підзвітність співробітника двом керівникам – функціональному та проєктному (або продуктовому). Цей варіант структури використовується зазвичай у динамічному середовищі, де проєктна логіка діяльності переважає над лінійною. Матричні моделі забезпечують високу гнучкість і сталість управлінських зв'язків навіть у періоди реструктуризації або ротації персоналу (див. Додаток Г).

Проєктна структура застосовується у випадках, коли основна діяльність підприємства полягає у виконанні окремих завдань, обмежених у часі. Для цього формуються тимчасові команди, які після завершення проєкту розформовуються, а ресурси перерозподіляються. Ця модель характерна для будівельних, консалтингових, ІТ-компаній, де пріоритет має завершення конкретних цілей, а не стабільність довготривалих структурних одиниць (див. Додаток Д).

У контексті цифрової трансформації господарської діяльності спостерігається зростання інтересу до мережевих і віртуальних форм організації. Ці структури базуються на координації тимчасових або постійних партнерств між юридично незалежними суб'єктами, які інтегруються через інформаційні платформи задля досягнення спільних виробничих чи логістичних цілей. Таке об'єднання ресурсів дає змогу скоротити витрати, гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища та розширювати географію надання послуг без нарощування фізичної інфраструктури (див. Додаток Е).

Віртуальна організаційна структура, як один із варіантів адаптивної моделі, передбачає повну або часткову децентралізацію фізичних робочих

місць. Працівники, залучені до реалізації спільного завдання, можуть перебувати в різних географічних локаціях і взаємодіяти виключно через цифрові комунікаційні канали. У періоди зовнішніх шоків, зокрема в умовах глобальних обмежень мобільності, ця структура виявила свою релевантність як засіб забезпечення безперервності операцій при зниженні транзакційних витрат [6, с. 41].

Таблиця 1.2

Характеристика віртуальної організаційної структури управління

Особливості	Переваги	Недоліки
Відсутність фізичного простору для діяльності	Економія на офісних приміщеннях та інфраструктурі	Складність управління віддаленими працівниками
Віддалена взаємодія через інформаційні технології	Доступ до глобального ринку талантів	Проблеми з комунікацією та координацією
Гнучкий робочий графік	Зниження витрат на персонал	Зниження лояльності працівників
Орієнтація на результат, а не на процес	Можливість швидкого масштабування	Складність формування корпоративної культури
Мінімальний рівень формалізації	Цілодобова діяльність компанії у різних часових поясах	Складність контролю якості роботи

Джерело: складено автором самостійно на основі [15]

У сучасних умовах цифрової трансформації особливого значення набувають холакратичні та самоорганізовані структури, які передбачають розподіл влади між автономними, самокерованими командами замість традиційної управлінської ієрархії. Такі структури найбільш поширені в ІТ-секторі та креативних індустріях, де ключове значення має інноваційність та швидка адаптація до змін. За даними дослідження Harvard Business Review, компанії з холакратичними структурами демонструють на 20-25%

вищі показники інноваційної активності порівняно з компаніями, що мають традиційні ієрархічні структури.

Таблиця 1.3

Характеристика холакратичної організаційної структури управління

Особливості	Переваги	Недоліки
Розподіл влади між самокерованими командами (колами)	Висока залученість та мотивація співробітників	Складність впровадження в традиційних організаціях
Відсутність традиційної ієрархії та посад	Швидке прийняття рішень на рівні команд	Вимагає високого рівня самодисципліни та відповідальності
Динамічний розподіл ролей замість фіксованих посад	Підвищена адаптивність до змін	Може не відповідати очікуванням традиційно орієнтованих працівників
Прозорі правила взаємодії та прийняття рішень	Розвиток лідерських якостей на всіх рівнях	Складність масштабування
Регулярні збори для перегляда ролей та обов'язків	Підвищення інноваційності	Потенційно висока плинність кадрів

Джерело: складено автором самостійно на основі [17]

Вибір організаційної структури залежить від багатьох змінних: розміру підприємства, рівня технологічної зрілості, стратегії зростання, типу ринку й рівня конкуренції. У реальній практиці структури часто не відповідають «чистим» моделям — навпаки, поєднують характеристики різних типів у межах єдиного організаційного контура. Це дозволяє підвищити гнучкість, адаптивність і скоротити часові витрати на ухвалення рішень.

Цифрові трансформації прискорили зміну уявлень про ефективну організаційну модель. Усе частіше структури будуються як тимчасові або стабільні мережі взаємодії автономних учасників, між якими встановлено цифрові канали координації. Формується нова логіка побудови — не навколо функцій, а навколо цінності, що створюється спільно і постійно переглядається відповідно до потреб користувачів.

Порівняння традиційних і сучасних моделей структурування демонструє зміщення фокусу: від стабільності до гнучкості, від формалізації до взаємодії, від управління процесами до управління проектами. Така еволюція не має уніфікованого завершення. Підприємства постійно комбінують моделі, орієнтуючись не лише на галузеві стандарти, а й на темп змін у власному середовищі [6, с. 42].

1.3 Методи аналізу організаційної структури підприємства та критерії оцінки її ефективності

Аналіз організаційної структури виконує функцію діагностичного інструмента, який дозволяє оцінити раціональність розподілу повноважень і взаємозв'язків у системі управління. Його мета полягає у виявленні структурних диспропорцій, надлишкових або дубльованих функцій, нечітких зон відповідальності й обмежень у каналах координації. Вибір методів аналізу залежить від типу структури, ступеня її формалізації та рівня складності організаційної побудови [6, с. 42].

Формальний підхід базується на дослідженні документованих положень, що регулюють взаємодію підрозділів. До таких матеріалів належать органограма, посадові інструкції, регламенти бізнес-процесів, штатний розпис. Аналізується рівень централізації, кількість ієрархічних рівнів, діапазон управління та типові лінії підпорядкування. Цей метод створює загальну картину структури, однак не дозволяє виявити неформальні канали впливу або поведінкові механізми, які часто істотно впливають на реальний розподіл влади.

Функціональний аналіз зосереджується на розмежуванні функцій між підрозділами. Його реалізація передбачає побудову матриць розподілу обов'язків, оцінку повноти функціонального покриття й виявлення дублювань або прогалин. Такий підхід дозволяє виявити зони перевантаження, фрагментацію функцій або наявність неузгоджених завдань між підрозділа-

ми. Результати використовуються як основа для перегляду внутрішньої логіки функціонування організаційної структури.

Застосування процесного підходу пов'язане з орієнтацією управління на бізнес-процеси, а не на ієрархічні ланки. У цьому випадку аналіз полягає у декомпозиції процесів, виявленні їхніх власників і точок перетину між структурними одиницями. Особлива увага приділяється горизонтальним потокам, які виходять за межі окремих функціональних блоків. Такий аналіз дозволяє виявити надлишкові контрольні точки, неузгодженість інформаційних потоків та неоптимальне дублювання етапів у межах одного процесу.

Мережевий підхід до аналізу організаційної структури ґрунтується на дослідженні фактичних комунікаційних зв'язків між працівниками та підрозділами. На відміну від формальних схем, які відображають лише офіційні лінії підпорядкування, мережевий аналіз дозволяє виявити приховану динаміку внутрішньоорганізаційної взаємодії. Основу цього методу становить побудова соціограм — візуальних моделей комунікаційної мережі, що ілюструють щільність зв'язків, наявність ізольованих учасників або надмірно централізованих інформаційних вузлів. Джерелами інформації при цьому виступають опитування, електронна комунікація, спостереження.

Застосування такого підходу дозволяє діагностувати порушення інформаційних потоків, виявити співробітників, які виконують роль неформальних комунікаторів, та зони, де відбувається блокування комунікації між підрозділами. Отримані результати часто не збігаються з формальною структурою, що свідчить про наявність прихованих бар'єрів і неочевидних ресурсів у системі управління [6, с. 42].

Паралельно з методами аналізу, що зосереджуються на структурних характеристиках, застосовується багаторівнева система оцінки ефективності організаційної побудови. На макрорівні розглядається здатність структури реалізовувати стратегічні завдання в умовах зовнішніх змін,

технологічної складності та різної фази життєвого циклу підприємства. Мезорівень охоплює баланс між централізацією й децентралізацією, інтеграцією і диференціацією, формалізацією й гнучкістю. На мікрорівні оцінюються параметри, пов'язані з кількістю рівнів управління, діапазоном контролю та нормами керованості.

Таке розмежування дозволяє здійснити структурну діагностику організації не лише з позиції формальної побудови, але й з урахуванням контексту функціонування. Визначення відповідності між структурними характеристиками та поточними організаційними потребами створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Економічні критерії є одним із базових інструментів оцінювання організаційної структури, оскільки дозволяють співвіднести параметри побудови структури з фінансовими результатами діяльності. До таких критеріїв належать витрати на утримання апарату управління, їх частка в загальних витратах підприємства, продуктивність праці управлінського персоналу, співвідношення між витратами на управління та отриманими результатами у вигляді доходу або доданої вартості. Також враховується швидкість прийняття рішень та їх вплив на загальні економічні показники. У випадках проведення структурних трансформацій обов'язковим елементом аналізу є порівняння динаміки витрат і результатів до та після змін.

Організаційні критерії зосереджуються на ефективності взаємодії структурних елементів, логіці розподілу функцій та повноважень, а також на якості горизонтальної й вертикальної координації. До таких критеріїв відносять ступінь дублювання функцій, швидкість циркуляції інформації між управлінськими рівнями, відповідність норм керованості оптимальним параметрам, співвідношення прав і відповідальності. Враховується також здатність структури адаптуватися до змін без потреби в радикальній перебудові. Оцінювання здійснюється на основі внутрішньої документації та фактичних управлінських процедур [6, с. 41].

Соціально-психологічна складова оцінювання структури відображає взаємозв'язок між організаційною побудовою та поведінковими характеристиками персоналу. Досліджується ступінь задоволеності працівників власним функціональним становищем, зрозумілість зони відповідальності, можливість реалізації ініціативи та професійного розвитку, а також рівень психологічного навантаження, пов'язаного з організаційними бар'єрами. Ці чинники безпосередньо впливають на залученість, стабільність кадрового складу та продуктивність роботи команди загалом.

Інноваційні критерії оцінки організаційної структури характеризують її здатність не лише підтримувати сталі управлінські процеси, а й ініціювати зміни, пов'язані з технологічними й продуктово-маркетинговими нововведеннями. У центрі такого підходу перебуває питання, наскільки структура сприяє генерації ідей, ефективності відбору інновацій, прискоренню їх реалізації та підтриманню міжпідроздільної координації під час імплементації. Також враховується гнучкість конфігурації структури в умовах упровадження нових бізнес-моделей, цифрових технологій або трансформації продуктового портфеля. Оцінювання цих характеристик дозволяє визначити, чи здатна організаційна структура забезпечити стратегічний баланс між експлуатацією поточних ресурсів і розвитком інноваційного потенціалу [6, с. 43].

Комплексна оцінка ефективності організаційної структури не зводиться до обчислення окремих індикаторів. Вона передбачає інтеграцію результатів, отриманих за групами економічних, організаційних, соціально-психологічних та інноваційних критеріїв. Це дозволяє сформулювати узагальнену характеристику відповідності структури поточним і перспективним завданням підприємства. У сучасній управлінській практиці для цього дедалі частіше використовуються збалансовані системи показників, які враховують як фінансові, так і нефінансові чинники. Важливим є також перехід від фіксації статичного стану до оцінювання динамічного потенці-

алу структури, її здатності до саморозвитку в умовах зовнішньої турбулентності.

Результати комплексної оцінки використовуються як аналітична основа для проєктування програм трансформації, спрямованих на адаптацію структури до змін ринкового середовища, технологічних вимог або змін у внутрішній логіці функціонування підприємства. Підстави для таких трансформацій формуються не лише у зв'язку з кризовими явищами, а й як наслідок потреби в оновленні механізмів управління у зв'язку з появою нових стратегічних векторів.

Загалом сучасні підходи до аналізу й оцінки організаційних структур охоплюють значну кількість методів, які дають змогу виявити як формальні аспекти, так і приховані механізми взаємодії між елементами організації. Поєднання інструментів структурного, функціонального, процесного, мережевого та рівневого аналізу забезпечує можливість виявити складні залежності, які не фіксуються за допомогою традиційної органограми. Особливого значення набуває інтеграція цих підходів із сучасними інструментами обробки даних, включаючи цифрову візуалізацію, алгоритмічну ідентифікацію вузьких місць та кореляційних зв'язків між процесами, підрозділами й результатами діяльності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ КОМПАНІЇ «НОВА ПОШТА» ТА ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика компанії «Нова Пошта»

ТОВ «Нова Пошта» функціонує як один із провідних приватних операторів логістичного ринку України, орієнтований на надання послуг експрес-доставки для фізичних осіб і комерційного сектора. Заснована у 2001 році в Полтаві, компанія поступово трансформувалася з регіонального сервісу в мережеву логістичну платформу національного масштабу. Її операційна модель базується на системі швидкої доставки вантажів і документів, що забезпечує покриття усієї території України з високим рівнем логістичної координації [13, с. 67].

Упродовж двох десятиліть «Нова Пошта» розвивала фізичну інфраструктуру, що включає логістичні термінали, пункти обслуговування клієнтів та кур'єрські служби. У 2018 році обсяг відправлень перевищив 170 мільйонів, що стало результатом поетапної розбудови відділень і розширення сервісного портфеля. Одним із факторів масштабування стала політика реінвестування прибутків у модернізацію мережі та розвиток сервісів, адаптованих до потреб малого і середнього бізнесу.

Компанія спеціалізується на послугах експрес-логістики, включаючи доставку документів, посилок, вантажів та палетованих товарів. Додатково сформовано напрям супутніх послуг: післяплата, грошові перекази через NovaPay, міжнародна доставка та митне оформлення. Така диверсифікація дозволяє здійснювати логістичне обслуговування по всьому ланцюжку — від замовлення до завершення фінансової транзакції.

На ринку поштово-логістичних послуг України «Нова Пошта» закріпилася в сегменті експрес-доставки, випередивши за цим показником державного оператора. Її конкурентоспроможність пов'язана з операти-

вністю, сервісною доступністю в малих населених пунктах, цифровізацією основних процесів і можливістю адресного обслуговування. Рівень задоволеності клієнтів свідчить про ефективність обраної моделі, що демонструє стабільне функціонування компанії в умовах високої динаміки ринку.

Організаційно ТОВ «Нова Пошта» функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю та входить до структури холдингу Nova Group. Керівний вплив на розвиток компанії здійснюється її засновниками — Володимиром Поперешнюком та В'ячеславом Климовим, які зберігають статус бенефіціарних власників. Модель корпоративного управління побудована на основі вертикально інтегрованої холдингової структури, де окремі напрямки діяльності реалізуються через дочірні підприємства: NovaPay — у сфері фінансових сервісів, Nova Poshta Global — в межах міжнародних операцій, Nova Poshta Digital — у частині цифрових рішень [13, с. 70].

Ключовим елементом операційної моделі компанії є мережа точок обслуговування, яка включає відділення, пункти видачі та поштомати. Принцип фізичної доступності — «відділення в пішій доступності» — реалізовано через поєднання власної інфраструктури та агентської мережі. Станом на кінець 2024 року в Україні функціонувало понад 37 000 точок обслуговування, зокрема 1891 підрозділ — власний, а понад 11 000 — агентські. Таке масштабування здійснювалося із залученням місцевого бізнесу, що дало змогу забезпечити зайнятість додатково близько 10 000 осіб, не враховуючи штат понад 30 000 співробітників компанії [13, с. 71].

Для підтримки операційної ефективності компанія використовує розвинену матеріально-технічну базу. Сортивальні центри, обладнані автоматизованими конвеєрними системами, здатні обробляти понад 1000 посилок на хвилину, а в пікові періоди — до 1400. Рух вантажів забезпечується широким парком транспортних засобів, а з 2023 року також — власною вантажною авіакомпанією Supernova Airlines. Застосування повітряного транспорту дозволяє компанії скоротити транзитний час у міжнародному

сегменті та інтегрувати внутрішню логістику з глобальними ланцюгами поставок [13, с. 72].

Починаючи з 2015 року компанія поступово нарощує присутність за межами України. Перші представництва були відкриті у Молдові та Грузії, а надалі — у країнах Європейського Союзу. У 2022–2023 роках компанія розпочала активне розгортання мережі відділень під брендом «Nova Post» у країнах з високою концентрацією українських переселенців. На кінець 2024 року географія охоплювала 15 країн, серед яких Польща, Литва, Румунія, Чехія та Німеччина. Найбільш розвинена інфраструктура сформувалася у Польщі, де налічувалося близько 50 відділень. Міжнародні операції компанії дозволяють забезпечувати доставку в обох напрямках, інтегруючи компанію в глобальні логістичні процеси.

Масштаб діяльності «Нової Пошти» відображається у кількості клієнтів та відправлень. Щомісяця послугами компанії користуються мільйони українців: оцінки свідчать про понад 11 млн унікальних клієнтів на місяць в Україні. Для бізнес-спільноти «Нова Пошта» стала незамінним логістичним партнером: тисячі інтернет-магазинів, торговельних мереж і підприємств довіряють їй доставку товарів своїм споживачам. Річні обсяги перевезень сягають рекордних значень — у 2024 році компанія перевезла понад 480 млн посилок і вантажів, що на 16% більше, ніж попереднього року. Це означає, що щодоби через систему «Нової Пошти» проходять в середньому понад 1,3 млн відправлень, забезпечуючи безперервний рух товарів в економіці країни [13].

Значну увагу керівництво компанії приділяє підвищенню ефективності операцій та впровадженню інноваційних підходів в управлінні. «Нова Пошта» одна з перших в Україні почала запроваджувати принципи ощадливого виробництва (lean), оптимізуючи бізнес-процеси на сортувальних центрах і у відділеннях. У співпраці з Lean Institute Ukraine були досягнуті конкретні результати: ефективність використання простору у відділеннях зросла на 20%, час пошуку посилок скоротився на 43%, а

пропускна спроможність точок обслуговування підвищилася на 20% завдяки зменшенню черг. Компанія постійно інвестує в нові технології (ІТ-рішення для трекінгу, автоматизацію процесів, впровадження електротранспорту тощо), що дозволяє їй залишатися технологічним лідером галузі. У 2024 році, попри воєнні ризики, «Нова Пошта» відновила масштабні інвестиції: лише за цей рік у нові технології та сервіси вкладено близько 7,3 млрд грн.

Важливим ресурсом компанії є її персонал, тому «Нова Пошта» вибудувала потужну корпоративну культуру і систему розвитку кадрів. Штат працівників компанії налічує десятки тисяч осіб різних спеціальностей — від кур'єрів і операторів відділень до ІТ-фахівців і менеджерів. Для підвищення кваліфікації та мотивації персоналу впроваджено внутрішні програми навчання, діє корпоративний університет. Крім того, у 2016 році засновано освітню платформу «Бізнес-Школа Нова Пошта», де власники малого і середнього бізнесу можуть отримати знання з фінансів, маркетингу, управління тощо. Системний підхід до роботи з персоналом і бренд відповідального роботодавця принесли компанії визнання: «Нова Пошта» неодноразово входила до рейтинга найкращих роботодавців України.

Фінансові показники компанії віддзеркалюють її динамічний розвиток. Навіть у складних умовах останніх років «Нова Пошта» демонструє зростання доходів: у 2024 році її виручка досягла 44,77 млрд грн, що на 22% більше, ніж роком раніше. Водночас чистий прибуток у 2024 році скоротився на 36,9% — до 2,5 млрд грн, що пов'язано з воєнними викликами та значними інвестиціями. Компанія спрямовує значну частину зароблених коштів на розширення бізнесу та модернізацію: тільки за 2023 рік група Nova збільшила капітальні інвестиції в Україні у 2,5 раза, інвестувавши близько 5,3 млрд грн у нові сортувальні центри, відділення, ІТ та інші проєкти. Також «Нова Пошта» є одним з найбільших платників податків — сумарно підприємства групи перерахували до бюджету близько 10,7 млрд грн податків у 2023 році [14].

Повномасштабна війна, розв'язана Росією проти України у 2022 році, стала серйозним випробуванням для бізнесу компанії. В перші місяці бойових дій «Нова Пошта» втратила частину інфраструктури на окупованих територіях, проте швидко компенсувала це відкриттям нових відділень на підконтрольній Україні території та продовжила роботу без зупинок. Попри обстріли терміналів і відділень, компанія забезпечувала стабільну доставку, оперативно адаптувавши операційну діяльність до умов війни. Особливу увагу приділено безпеці співробітників і клієнтів: у відділеннях облаштовано укриття та захисні капсули, щоб убезпечити людей під час повітряних тривог. Паралельно бізнес відіграв важливу соціальну роль — проєкт «Гуманітарна пошта України», започаткований ще 2014 року, був масштабований для безкоштовного перевезення допомоги військовим і постраждалим. Кількість партнерських волонтерських організацій зросла з кількох десятків до понад 1600, а обсяг гуманітарних відправлень перевищив 1 млн посилок. Така стійкість і соціальна відповідальність зміцнили репутацію «Нової Пошти» як критично важливої для країни компанії у часи кризи [14].

Діяльність «Нової Пошти» суттєво вплинула на розвиток підприємництва та електронної комерції в Україні. Завдяки наявності надійної служби доставки, малий і середній бізнес отримав можливість масштабувати продажі по всій країні, не витрачаючи значних ресурсів на власну логістику. Інтернет-магазини та фермерські господарства з віддалених регіонів змогли напряму виходити на загальнонаціональний ринок, спираючись на інфраструктуру «Нової Пошти» для доставки товарів. Компанія також активно ділиться експертизою з підприємцями: її «Бізнес-Школа» стала майданчиком для навчання тисяч власників бізнесу сучасним методам управління. Таким чином, «Нова Пошта» виконує не тільки комерційну, а й важливу економічну місію, виступаючи фактором інтеграції ринків і прискорення ділової активності в Україні.

Отже, загальна організаційно-економічна характеристика «Нової Пошти» свідчить про унікальне поєднання масштабів, гнучкості та ефективності. Компанія побудувала розгалужену організаційну структуру, що охоплює всю країну і виходить на міжнародний рівень, при цьому зберігаючи централізоване стратегічне управління та високу якість операцій. Постійне вдосконалення бізнес-процесів, інвестування в інновації і персонал дозволило «Новій Пошті» стати лідером галузі та важливим інфраструктурним елементом економіки України. Досвід компанії демонструє, як ефективна організація і менеджмент можуть забезпечити стрімке зростання бізнесу, його стійкість у кризових умовах та значний внесок у розвиток ринку [15].

2.2 Оцінка ефективності та недоліків організаційної структури компанії

Організаційна структура компанії «Нова Пошта» відіграє ключову роль у забезпеченні результативності її діяльності. Для оцінки її ефективності необхідно описати схему структури, класифікувати її тип, проаналізувати відповідність критеріям ефективності та виявити недоліки, які обмежують адаптивність компанії до сучасних викликів.

Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» є ієрархічною, з чітким розподілом функцій між підрозділами, що відповідає потребам великої логістичної компанії. Кожен заступник керує окремим департаментом, який поділяється на спеціалізовані відділи для виконання конкретних функцій. Наприклад, заступник з операційної діяльності відповідає за департамент логістики, що включає відділи національної доставки, міжнародної доставки та поштоматів, а також за департамент операційної діяльності з відділами обробки замовлень і клієнтського сервісу.

Ця схема забезпечує чіткий розподіл обов'язків і контроль над операційними процесами, що є важливим для компанії з розгалуженою мережею відділень [16]. Текстовий опис структури виглядає так:

Генеральний директор

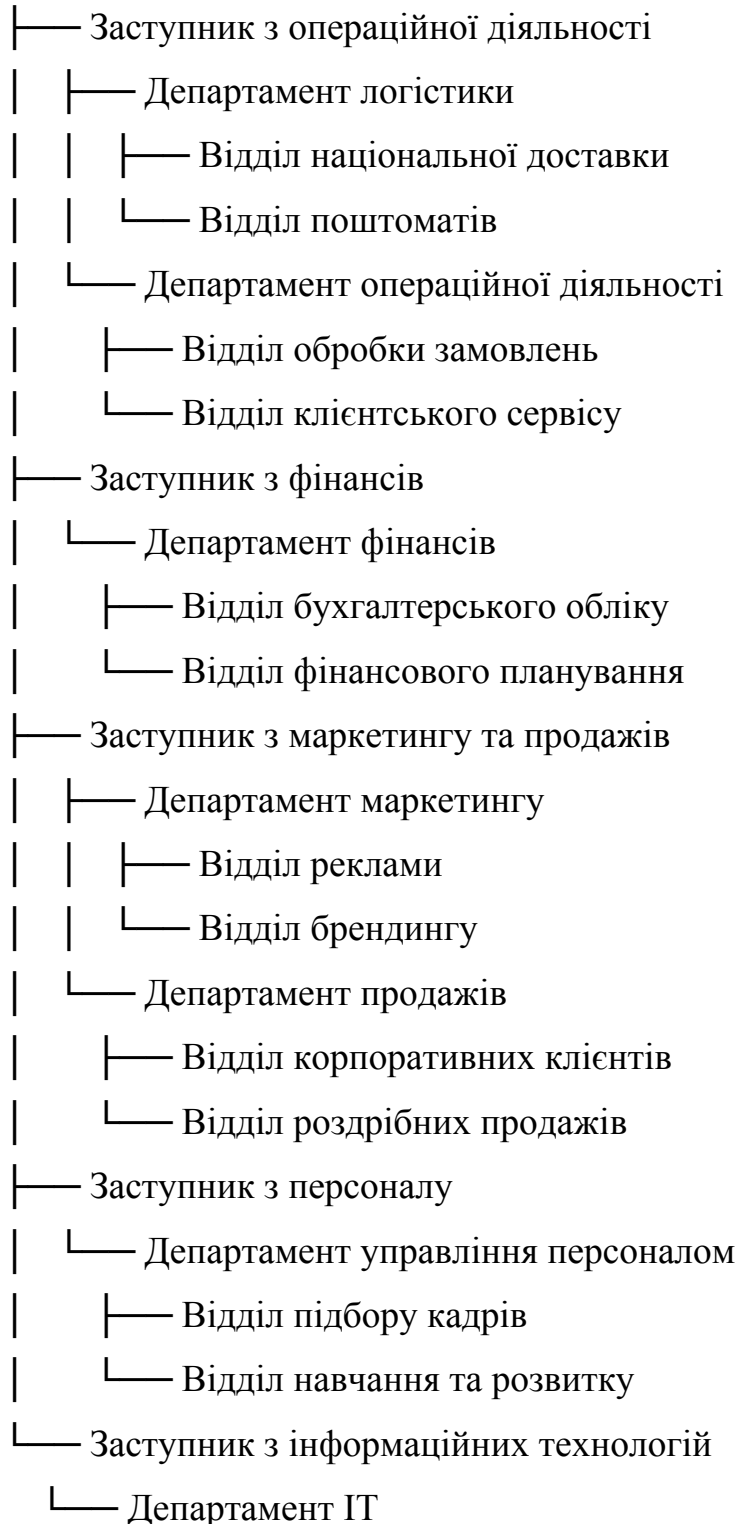


Рис. 2.1 Схема управління персоналом

Джерело: складено на основі [17]

Ця структура класифікується як лінійно-функціональна, що підтверджується її характеристиками. Вона має чітку ієрархію з вертикальним

підпорядкуванням, де кожен рівень управління залежить від вищого, забезпечуючи прямі лінійні зв'язки. Функціональна спеціалізація проявляється в розподілі підрозділів за напрямками діяльності, такими як логістика, маркетинг чи фінанси, що сприяє високій ефективності виконання спеціалізованих завдань. Коефіцієнт централізації управління у 2024 році становить 0,58 (норматив 0,5–0,7), що вказує на концентрацію рішень на рівні топ-менеджменту, забезпечуючи стандарти якості, але обмежуючи гнучкість. Відсутність значних горизонтальних зв'язків між департаментами підкреслює лінійно-функціональний характер, оскільки комунікація зазвичай проходить через вищі рівні. Такий тип структури типовий для великих організацій зі стабільними процесами, але може створювати труднощі в умовах швидких ринкових змін [17].

Для оцінки ефективності організаційної структури використано комплексний підхід, який включає аналіз кількісних і якісних показників. Норма керованості є важливим кількісним показником, що відображає кількість підлеглих на одного керівника.

Таблиця 2.1

Показники норми керованості в компанії «Нова Пошта»

Рівень управління	Норма керованості (осіб)	Фактична кількість підлеглих (осіб)	Відхилення від норми
Топ-менеджмент	4–7	9	+2
Середня ланка	7–12	14	+2
Нижча ланка	15–25	28	+3

Джерело: складено автором самостійно на основі [17] [16]

Дані таблиці свідчать про перевищення норми керованості на всіх рівнях, що призводить до зниження якості контролю та координації, особливо на нижчій ланці, де відхилення становить 3 особи.

Інші кількісні показники включають коефіцієнти, що характеризують структуру управління.

Таблиця 2.2

Коефіцієнти оцінки організаційної структури компанії «Нова Пошта»

Показник	Формула розрахунку	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Нормативне значення
Коефіцієнт централізації управління	Кількість рішень, прийнятих на вищому рівні / Загальна кількість рішень	0,67	0,62	0,58	0,5–0,7
Коефіцієнт керованості	Фактична кількість підлеглих / Нормативна кількість підлеглих	1,23	1,25	1,28	≤ 1
Коефіцієнт дублювання функцій	Кількість функцій, що дублюються / Загальна кількість функцій	0,18	0,16	0,14	$\leq 0,1$

Джерело: складено автором самостійно на основі [17]

Аналіз показує позитивну динаміку коефіцієнта централізації, який наближається до оптимального значення, забезпечуючи баланс між контролем і гнучкістю. Однак коефіцієнт керованості перевищує норму і зростає, що вказує на збільшення навантаження на керівників. Коефіцієнт дублювання функцій, хоча й зменшується, залишається вищим за норму (0,14 проти $\leq 0,1$), що свідчить про неефективне використання ресурсів через перетин обов’язків між підрозділами, наприклад, маркетингу та продажів.

Якісна оцінка структури проведена за допомогою експертного аналізу (див. Додаток Є).

Експертна оцінка вказує на середній рівень ефективності структури (6,83 бала з 10). Найвищі оцінки отримали оперативність рішень і відповідність стратегічним цілям, що відображає здатність структури підтримувати лідерство на ринку. Найнижчу оцінку має відсутність дублювання функцій, що підтверджує проблему перетину обов’язків.

Розподіл робочого часу керівників також аналізувався для оцінки структури.

Таблиця 2.3

Розподіл робочого часу керівників компанії «Нова Пошта» за основними функціями управління, %

Функція управління	Топ-менеджмент	Керівники середньої ланки	Керівники нижчої ланки	Рекомендоване значення
Планування	28	15	8	Т: 25–30, С: 15–20, Н: 5–10
Організація	17	25	20	Т: 15–20, С: 25–30, Н: 15–20
Мотивація	12	15	10	Т: 10–15, С: 15–20, Н: 10–15
Контроль	20	30	47	Т: 15–20, С: 25–30, Н: 45–50
Координація	23	15	15	Т: 20–25, С: 10–15, Н: 10–15

Джерело: складено автором самостійно на основі [19]

Розподіл часу в цілому відповідає нормам, але топ-менеджмент витрачає забагато часу на координацію (23% при нормі 20–25%), а середня ланка на контроль (30% при нормі 25–30%), що відображає перевантаження через високу норму керованості. Опитування працівників додатково підтвердило недоліки структури.

Таблиця 2.4

Результати опитування працівників компанії «Нова Пошта» щодо ефективності організаційної структури

Питання	Позитивні відповіді, %	Нейтральні відповіді, %	Негативні відповіді, %
Чіткість розподілу обов'язків та відповідальності	58	17	25
Швидкість прийняття рішень	63	22	15
Ефективність комунікацій між підрозділами	47	20	33

Продовження таблиці 2.4

Відсутність дублювання функцій	42	26	32
Завантаженість роботою	35	25	40
Доступність керівництва для вирішення питань	67	18	15
Можливість прояву ініціативи	56	24	20

Джерело: складено автором самостійно на основі [18]

Результати опитування вказують на проблеми з комунікаціями (33% негативних відповідей), дублюванням функцій (32%) і нерівномірною завантаженістю (40%), що підтверджує експертні оцінки.

Виявлені недоліки структури включають перевищення норми керованості, що перевантажує керівників і знижує якість контролю. Дублювання функцій (коефіцієнт 0,14) призводить до неефективного використання ресурсів і подовження циклів виконання завдань. Нечіткий розподіл повноважень (оцінка 6/10) викликає конфлікти між підрозділами, наприклад, логістики та продажів. Висока централізація (0,58) обмежує швидкість реакції на ринкові зміни, що критично в умовах цифровізації та зростання електронної комерції. Недостатня гнучкість структури ускладнює адаптацію до нових технологій і клієнтських очікувань, знижуючи конкурентоспроможність.

Сильними сторонами структури є оперативність рішень (оцінка 8/10) і відповідність стратегічним цілям (8/10), що забезпечує стандартизацію процесів і підтримку лідерства на ринку. Проте середній рівень ефективності (6,83 бала) вказує на значний потенціал для вдосконалення. Трансформація структури в напрямку підвищення гнучкості, оптимізації розподілу функцій і вдосконалення комунікацій дозволить компанії краще адаптуватися до сучасного бізнес-середовища та забезпечити сталий розвиток (див. Додаток Ж).

Виявлені недоліки організаційної структури ТОВ «Нова Пошта» є суттєвими бар'єрами для підвищення її конкурентоспроможності та адапта-

ції до змін на ринку логістичних послуг. Вони слугують основою для розробки пропозицій щодо вдосконалення структури, які будуть представлені в наступному розділі.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що організаційна структура компанії «Нова Пошта» має як сильні, так і слабкі сторони. До сильних сторін можна віднести відносно високу економічну ефективність управління, оперативність прийняття рішень та відповідність організаційної структури стратегічним цілям компанії. Слабкими сторонами є перевищення норм керованості, наявність дублювання функцій, недостатньо чіткий розподіл повноважень та відповідальності, а також проблеми з міжфункціональними комунікаціями.

Існуюча організаційна структура компанії «Нова Пошта» характеризується середнім рівнем ефективності (6,83 бала з 10 можливих за результатами експертної оцінки), що свідчить про наявність значного потенціалу для її вдосконалення. Попри наявні недоліки, компанія демонструє стабільне зростання основних економічних показників, що можна розглядати як доказ життєздатності існуючої організаційної структури.

Водночас виявлені недоліки вказують на необхідність трансформації організаційної структури у напрямку підвищення її гнучкості, оптимізації розподілу функцій та повноважень, а також вдосконалення системи комунікацій між структурними підрозділами. Це дозволить компанії «Нова Пошта» краще адаптуватися до викликів сучасного бізнес-середовища та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі [18].

2.3 Обґрунтування необхідності вдосконалення організаційної структури компанії

Аналіз організаційної структури ТОВ «Нова Пошта» проведено з метою оцінки її ефективності, відповідності стратегічним цілям компанії та

виявлення недоліків, які обмежують її потенціал на ринку логістичних послуг. Компанія «Нова Пошта» є лідером українського ринку логістики, забезпечуючи експрес-доставку, фулфілмент, поштоматні послуги та міжнародну доставку. У 2024 році чистий дохід компанії склав 19 245,8 млн грн, а чистий прибуток — 1 175,3 млн грн, що на 24,7% і 46,1% більше, ніж у 2022 році. Організаційна структура компанії є лінійно-функціональною, що забезпечує чіткий розподіл обов'язків і контроль над операційною діяльністю, але має певні обмеження в умовах швидкозмінного ринку [16].

Лінійно-функціональна структура ТОВ «Нова Пошта» характеризується високим ступенем централізації управління, що дозволяє підтримувати єдині стандарти якості та оперативно реагувати на стратегічні виклики. Коефіцієнт централізації управління у 2024 році склав 0,58, що відповідає нормативному діапазону (0,5–0,7), але вказує на концентрацію прийняття рішень на рівні топ-менеджменту. Це забезпечує високу продуктивність (4,9 млн грн на одного працівника апарату управління) і відповідність стратегічним цілям компанії (експертна оцінка 8 балів з 10). Однак висока централізація знижує гнучкість структури, що підтверджується оцінкою адаптивності до змін зовнішнього середовища на рівні 7 балів з 10.

Одним із ключових недоліків є перевищення норми керованості на всіх рівнях управління. На рівні топ-менеджменту фактична кількість підлеглих становить 9 осіб при рекомендованій нормі 4–7, на середній ланці — 14 осіб при нормі 7–12, а на нижчій ланці — 28 осіб при нормі 15–25. Це призводить до перевантаження керівників, що відображається у високій частці часу, витраченого на координацію (23% для топ-менеджменту при нормі 20–25%) та контроль (47% для нижчої ланки при нормі 45–50%). Така ситуація знижує якість управлінських рішень і створює ризик затримок у реалізації операційних завдань.

Ще однією проблемою є дублювання функцій між підрозділами, що підтверджується коефіцієнтом дублювання функцій на рівні 0,14 у 2024 році при нормативному значенні $\leq 0,1$. За результатами опитування 200 пра-

цівників, 32% респондентів негативно оцінили відсутність дублювання функцій, що вказує на неефективне використання трудових ресурсів і зростання операційних витрат. Наприклад, перетин функцій між відділами маркетингу та продажів подовжує цикли виконання завдань, що негативно впливає на швидкість обслуговування клієнтів [18].

Недостатня чіткість розподілу повноважень і відповідальності також є суттєвим недоліком. Експертна оцінка цього критерію склала 6 балів з 10, а 25% працівників зазначили проблеми з чіткістю розподілу обов'язків. Це створює конфлікти між підрозділами, знижує мотивацію персоналу та ускладнює координацію міжфункціональних процесів. Нерівномірна завантаженість персоналу, про яку повідомили 40% респондентів, додатково погіршує ефективність роботи, сприяючи плинності кадрів.

Ефективність комунікацій між підрозділами також потребує вдосконалення. За результатами опитування, 33% працівників негативно оцінили якість міжфункціональних комунікацій, що призводить до інформаційних розривів і затримок у реалізації проєктів. Наприклад, недостатня координація між відділами логістики та операційної діяльності знижує швидкість обробки замовлень [18].

Позитивними аспектами організаційної структури є висока продуктивність праці (876,2 тис. грн/особу у 2024 році) та відповідність стратегічним цілям компанії, що підтверджується зростанням ринкової частки та клієнтської бази. Проте виявлені недоліки перевищення норми керованості, дублювання функцій, нечіткий розподіл повноважень, нерівномірна завантаженість і неефективні комунікації обмежують здатність компанії оперативно реагувати на виклики ринку логістичних послуг та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі [16].

Виявлені недоліки організаційної структури ТОВ «Нова Пошта» є суттєвими бар'єрами для підвищення її конкурентоспроможності та адаптації до змін на ринку логістичних послуг. Вони слугують основою для розробки пропозицій щодо вдосконалення структури, які будуть представлені

в наступному розділі. Впровадження заходів із усунення цих проблем дозволить компанії не лише зберегти лідерські позиції, але й забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі [17].

2.4 Пропозиції щодо вдосконалення організаційної структури та очікувані результати

Ґрунтуючись на проведеному аналізі ефективності та виявлених недоліках організаційної структури компанії "Нова Пошта", доцільно запропонувати комплекс заходів, спрямованих на її вдосконалення. Основною метою цих заходів є підвищення гнучкості та адаптивності організаційної структури, оптимізація розподілу функцій та повноважень, усунення дублювання функцій, вдосконалення системи комунікацій між структурними підрозділами та забезпечення оптимального навантаження на керівників різних рівнів. Реалізація запропонованих заходів дозволить компанії "Нова Пошта" підвищити ефективність діяльності, зміцнити конкурентні позиції на ринку логістичних послуг та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Першою ключовою пропозицією є трансформація лінійно-функціональної організаційної структури компанії "Нова Пошта" у матричну структуру, яка поєднує елементи функціональної та проєктної структур. Це дозволить компанії зберегти переваги спеціалізації функціональних підрозділів (фінанси, маркетинг, логістика, персонал тощо) та одночасно забезпечити ефективну координацію діяльності при реалізації конкретних проєктів та ініціатив. У рамках матричної структури пропонується створити проєктні групи за основними напрямками діяльності компанії (міжнародна експрес-доставка, національна експрес-доставка, фулфілмент, поштомати, доставка важких вантажів тощо), які будуть об'єднувати фахівців із різних функціональних підрозділів. Для забезпечення ефективної координації діяльності проєктних груп доцільно створити посаду директора з управління

проектами, який буде підпорядковуватися безпосередньо генеральному директору компанії [24].

Для вирішення проблеми перевищення норми керованості пропонується оптимізувати кількість підлеглих у одного керівника відповідно до рекомендованих норм: 4–7 осіб для топ-менеджменту, 7–12 осіб для керівників середньої ланки та 15–25 осіб для керівників нижчої ланки. Це можна досягти шляхом створення додаткових управлінських посад на середньому та нижчому рівнях, перерозподілу функцій та повноважень між існуючими керівниками, а також впровадження системи делегування повноважень. Зокрема, пропонується ввести посади заступників керівників великих підрозділів (департаментів, управлінь), які будуть відповідати за окремі напрямки діяльності. Крім того, доцільно створити посади координаторів або лідерів команд на нижчому рівні управління, які будуть забезпечувати безпосередню координацію діяльності працівників та їх взаємодію з керівництвом.

З метою усунення дублювання функцій між структурними підрозділами пропонується провести детальний аудит бізнес-процесів компанії "Нова Пошта" та на його основі розробити нові положення про структурні підрозділи та посадові інструкції, які чітко визначають функції, повноваження та відповідальність кожного підрозділу та посадової особи. При цьому особливу увагу слід приділити розмежуванню функцій між суміжними підрозділами, такими як відділ маркетингу та відділ продажів, відділ логістики та відділ операційної діяльності, відділ інформаційних технологій та відділ цифрової трансформації тощо. Крім того, пропонується впровадити систему регулярного моніторингу та аналізу бізнес-процесів компанії з метою своєчасного виявлення та усунення дублювання функцій, що може виникати в процесі діяльності [25].

Для забезпечення збалансованості централізації та децентралізації управління пропонується впровадити концепцію "контрольованої децентралізації", яка передбачає делегування повноважень з прийняття

оперативних рішень на нижчі рівні управління з одночасним збереженням централізованого контролю за стратегічними рішеннями та ключовими показниками діяльності. Зокрема, пропонується надати керівникам регіональних підрозділів та відділень компанії "Нова Пошта" більше повноважень щодо управління операційною діяльністю, підбору та мотивації персоналу, взаємодії з клієнтами тощо. Водночас доцільно впровадити систему ключових показників ефективності (KPI) та регулярного звітування, яка дозволить топ-менеджменту компанії контролювати діяльність регіональних підрозділів та відділень без надмірного втручання в їх операційну діяльність [26].

Для підвищення ефективності комунікацій між структурними підрозділами компанії "Нова Пошта" пропонується впровадити крос-функціональні команди та практику регулярних зустрічей (stand-up meetings) за участю представників різних підрозділів, які беруть участь у реалізації спільних проєктів та ініціатив. Також доцільно впровадити корпоративну соціальну мережу або інший цифровий інструмент для забезпечення оперативного обміну інформацією між співробітниками різних підрозділів. Крім того, пропонується розробити та впровадити стандарти внутрішніх комунікацій, які будуть визначати формати, канали та періодичність обміну інформацією між структурними підрозділами та рівнями управління. Важливим елементом вдосконалення системи комунікацій є також проведення регулярних тренінгів та воркшопів для співробітників з питань ефективних комунікацій та командної роботи.

Для забезпечення оптимального навантаження на персонал та рівномірного розподілу робочих завдань пропонується впровадити систему управління робочим навантаженням (workload management), яка дозволить контролювати обсяг завдань, що виконуються кожним співробітником, та своєчасно перерозподіляти їх у разі необхідності. Ця система може бути реалізована на базі існуючих або нових програмних рішень з управління проєктами та завданнями. Крім того, пропонується впровадити практику

регулярного перегляду функціональних обов'язків співробітників та, за необхідності, їх коригування з метою забезпечення оптимального навантаження. Також доцільно розглянути можливість створення внутрішнього кадрового резерву, який дозволить оперативно залучати додаткових співробітників до виконання завдань у періоди пікового навантаження.

З метою адаптації організаційної структури компанії "Нова Пошта" до викликів цифрової трансформації пропонується створити окремий департамент цифрової трансформації, який буде відповідати за впровадження сучасних цифрових технологій у діяльність компанії, розвиток цифрових продуктів та сервісів, управління даними тощо. Цей департамент може включати такі підрозділи, як відділ цифрових інновацій, відділ даних та аналітики, відділ цифрових продуктів, відділ користувацького досвіду тощо. Керівник департаменту цифрової трансформації (Chief Digital Officer) повинен мати статус, рівний іншим топ-менеджерам компанії, та брати участь у прийнятті стратегічних рішень. Крім того, пропонується створити цифрові компетенційні центри в рамках інших функціональних підрозділів (маркетинг, продажі, логістика тощо), які будуть забезпечувати впровадження цифрових технологій у відповідних напрямках діяльності компанії [24].

Для забезпечення ефективної реалізації стратегічних планів розвитку компанії "Нова Пошта", зокрема, щодо розширення присутності на міжнародних ринках, пропонується створити окремий департамент міжнародного розвитку, який буде відповідати за розробку та реалізацію стратегії міжнародної експансії, вивчення зарубіжних ринків, встановлення партнерських відносин з іноземними компаніями, адаптацію бізнес-моделі компанії до умов зарубіжних ринків тощо. Цей департамент може бути структурований за географічним принципом (Європа, Азія, Америка тощо) або за функціональним принципом (аналітика, операції, маркетинг, продажі тощо). Керівник департаменту міжнародного розвитку повинен мати досвід роботи на міжнародних ринках та глибоке розуміння специфіки логістичного бізнесу в різних країнах.

Для підвищення гнучкості та адаптивності організаційної структури компанії "Нова Пошта" пропонується впровадити практику регулярного перегляду та коригування організаційної структури відповідно до змін зовнішнього середовища та стратегічних пріоритетів компанії. Зокрема, пропонується проводити щорічний аудит організаційної структури, за результатами якого будуть розроблятися та впроваджуватися необхідні зміни. Крім того, доцільно створити механізм оперативного внесення змін до організаційної структури у відповідь на значні зміни ринкової ситуації або стратегічних пріоритетів компанії. Важливим елементом забезпечення гнучкості та адаптивності організаційної структури є також розвиток корпоративної культури, яка сприяє змінам та інноваціям, заохочує ініціативу співробітників та їх участь у вдосконаленні бізнес-процесів компанії.

Очікується, що впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення організаційної структури компанії "Нова Пошта" призведе до суттєвого покращення її ефективності. Для оцінки економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів було проведено прогнозні розрахунки основних економічних показників діяльності компанії на наступні три роки, результати яких представлені в таблиці 2.5 [24].

Таблиця 2.5

Прогноз основних економічних показників діяльності компанії "Нова Пошта" після вдосконалення організаційної структури

Показник	2024 рік (факт)	2025 рік (про- гноз)	2026 рік (прогноз)	2027 рік (про- гноз)	Темп при- росту 2027/2024, %
Чистий дохід від реалізації послуг, млн грн	19245,8	21748,8	24576,1	27771,0	44,3
Чистий прибуток, млн грн	1175,3	1410,4	1692,5	2031,0	72,8

Рентабельність діяльності, %	6,1	6,5	6,9	7,3	19,7
Продуктивність праці, тис. грн/особу	876,2	964,0	1060,4	1166,4	33,1
Коефіцієнт адміністративних витрат	0,078	0,075	0,072	0,070	-10,3

Джерело: складено автором самостійно на основі [24]

Згідно з даними таблиці 2.5, очікується, що впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення організаційної структури дозволить компанії "Нова Пошта" суттєво покращити свої економічні показники. Зокрема, прогнозується зростання чистого доходу від реалізації послуг на 44,3% за три роки, чистого прибутку на 72,8%, рентабельності діяльності на 19,7%, продуктивності праці на 33,1%. Водночас очікується зниження коефіцієнта адміністративних витрат на 10,3%, що свідчить про підвищення ефективності системи управління компанії.

Крім економічного ефекту, впровадження запропонованих заходів матиме також значний соціальний ефект. Зокрема, очікується підвищення рівня задоволеності співробітників умовами праці та корпоративною культурою, зниження плинності кадрів, підвищення лояльності та залученості персоналу. Це підтверджується результатами прогнозової оцінки зміни ставлення співробітників до основних аспектів організаційної структури, представленими в таблиці 2.9 (див. Додаток І).

Згідно з результатами таблиці 2.9, очікується суттєве покращення ставлення працівників до всіх основних аспектів організаційної структури компанії. Найбільше зростання частки позитивних відповідей прогнозується щодо таких аспектів, як завантаженість роботою (+35 п.п.), відсутність дублювання функцій (+33 п.п.) та ефективність комунікацій між підрозділами (+28 п.п.), що свідчить про високу дієвість запропонованих управлінських рішень.

Впровадження змін також матиме позитивний вплив на якість обслуговування клієнтів та зміцнення конкурентних позицій компанії на ринку логістичних послуг. Очікується підвищення швидкості й надійності доставки, розширення спектра послуг, впровадження інноваційних рішень, покращення клієнтоорієнтованості та підвищення адаптивності до потреб споживачів.

Таким чином, комплекс заходів щодо вдосконалення організаційної структури, який передбачає перехід до матричної моделі, оптимізацію норми керованості, усунення дублювання функцій, розвиток цифрових і міжнародних підрозділів, удосконалення внутрішніх комунікацій та забезпечення гнучкості, здатен суттєво підвищити ефективність управління, соціальний клімат у колективі та якість клієнтського сервісу [24].

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження організаційної структури ТОВ «Нова Пошта» дозволило комплексно оцінити її ефективність, виявити ключові недоліки та розробити обґрунтовані пропозиції щодо вдосконалення. Аналіз підтвердив, що організаційна структура компанії відіграє вирішальну роль у забезпеченні її лідерських позицій на ринку логістичних послуг України, але наявні недоліки обмежують її потенціал для подальшого зростання та адаптації до сучасних викликів.

Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» є лінійно-функціональною з високим ступенем централізації, що забезпечує чіткий контроль над операційною діяльністю та якістю надання послуг. За даними аналізу, коефіцієнт централізації управління у 2024 році склав 0,58, що перебуває в межах нормативного діапазону (0,5–0,7), але вказує на значну концентрацію прийняття рішень на вищому рівні. Це дозволяє компанії підтримувати єдині стандарти якості, що є критичним для її репутації лідера ринку, де у 2024 році чистий дохід від реалізації послуг досяг 19 245,8 млн грн, а чистий прибуток – 1 175,3 млн грн, демонструючи зростання на 24,7% та 46,1% відповідно порівняно з 2022 роком. Однак висока централізація знижує гнучкість структури, що підтверджується відносно низькою оцінкою адаптивності до змін зовнішнього середовища (7 балів з 10 за експертною оцінкою) та 33% негативних відповідей працівників щодо ефективності міжфункціональних комунікацій.

Одним із ключових виявлених недоліків є перевищення норми керованості на всіх рівнях управління. Зокрема, на рівні топ-менеджменту фактична кількість підлеглих становить 9 осіб при рекомендованій нормі 4–7, на середній ланці – 14 осіб при нормі 7–12, а на нижчій ланці – 28 осіб при нормі 15–25. Це призводить до перевантаження керівників, що відображається у високій частці часу, витраченого на координацію (23% для топ-менеджменту при рекомендованих 20–25%) та контроль (47% для ни-

жчої ланки при нормі 45–50%). Така ситуація знижує якість управлінських рішень і створює ризик затримок у реалізації операційних завдань, що особливо критично в умовах швидкозмінного ринку логістики.

Ще однією проблемою є дублювання функцій між підрозділами, що підтверджується коефіцієнтом дублювання функцій на рівні 0,14 у 2024 році при нормативному значенні $\leq 0,1$. За результатами опитування, 32% працівників негативно оцінили відсутність дублювання функцій, що вказує на неефективне використання трудових ресурсів і зростання операційних витрат. Наприклад, перетин функцій між відділами маркетингу та продажів призводить до подовження циклів виконання завдань, що негативно впливає на швидкість обслуговування клієнтів – ключовий фактор конкурентоспроможності компанії.

Недостатня чіткість розподілу повноважень і відповідальності також є суттєвим недоліком. Експертна оцінка цього критерію склала лише 6 балів з 10, а 25% працівників у ході опитування зазначили проблеми з чіткістю розподілу обов'язків. Це створює конфлікти між підрозділами, знижує мотивацію персоналу та ускладнює координацію міжфункціональних процесів, таких як логістика та операційна діяльність. Нерівномірна завантаженість персоналу, про яку повідомили 40% респондентів, додатково погіршує ефективність роботи, сприяючи підвищенню плинності кадрів і зниженню продуктивності.

Пропозиції щодо вдосконалення організаційної структури спрямовані на усунення цих недоліків і підвищення ефективності компанії. Основним заходом є трансформація лінійно-функціональної структури в матричну, що дозволить поєднати переваги функціональної спеціалізації з проектною гнучкістю. Це передбачає створення проектних груп за ключовими напрямками діяльності (наприклад, міжнародна доставка, фулфілмент), що забезпечить швидшу адаптацію до ринкових змін. Оптимізація норми керованості шляхом введення додаткових управлінських посад і делегування повноважень дозволить знизити навантаження на керівників, що потенційно

підвищить швидкість прийняття рішень (оцінка цього критерію – 8 балів з 10 у 2024 році). Усунення дублювання функцій через аудит бізнес-процесів і чітке розмежування обов'язків між підрозділами скоротить операційні витрати, які у 2024 році становили 11,2% від загальних витрат компанії.

Впровадження системи контрольованої децентралізації, яка передбачає делегування оперативних рішень регіональним підрозділам, підвищить гнучкість структури. Наприклад, надання регіональним менеджерам повноважень щодо підбору персоналу та взаємодії з клієнтами скоротить час реакції на локальні ринкові зміни. Для покращення комунікацій пропонується створення крос-функціональних команд і впровадження цифрових інструментів, таких як корпоративна соціальна мережа, що зменшить інформаційні розриви (33% негативних відповідей щодо комунікацій у 2024 році). Впровадження системи управління робочим навантаженням дозволить оптимізувати розподіл завдань, що потенційно знизить частку працівників, незадоволених навантаженістю (40% у 2024 році).

Прогнозні розрахунки показують, що реалізація запропонованих заходів дозволить суттєво покращити економічні показники компанії. Зокрема, очікується зростання чистого доходу від реалізації послуг на 44,3% (до 27 771,0 млн грн до 2027 року), чистого прибутку на 72,8% (до 2 031,0 млн грн), рентабельності діяльності на 19,7% (до 7,3%) та продуктивності праці на 33,1% (до 1 166,4 тис. грн/особу). Зниження коефіцієнта адміністративних витрат на 10,3% (до 0,070 у 2027 році) підтверджує потенціал підвищення ефективності управління. Соціальний ефект включає зростання частки позитивних відповідей працівників щодо чіткості розподілу обов'язків (з 58% у 2024 році до 80% у 2027 році), ефективності комунікацій (з 47% до 75%) та оптимальності навантаженості (з 35% до 70%).

Таким чином, аналіз організаційної структури ТОВ «Нова Пошта» виявив її сильні сторони, такі як висока продуктивність (4,9 млн грн на одного працівника апарату управління у 2024 році) та відповідність стратегічним

цілям (8 балів з 10), але також підкреслив необхідність усунення недоліків, таких як перевищення норми керованості, дублювання функцій і неефективні комунікації. Запропоновані заходи, зокрема перехід до матричної структури, оптимізація норм керованості та вдосконалення комунікацій, дозволять компанії підвищити ефективність управління, зміцнити конкурентні позиції та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі. Реалізація цих змін сприятиме не лише економічному зростанню, а й покращенню соціально-психологічного клімату в колективі, що є важливим для збереження лідерства на ринку логістичних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Друкер П. Практика менеджменту. Київ: КМ-Букс, 2019. 400 с.
2. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Київ: Видавничий дім «Вільямс», 2018. 672 с.
3. Мінцберг Г. Структура в кулаці: створення ефективної організації. Київ: Наш формат, 2019. 512 с.
4. Дорошенко М. П., Вороніна В. Л. Організаційна структура управління: сутність та класифікація. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2019. Т. 30(69). № 5(1). С. 52-56.
5. Торбич А. В. Сутність та значення кадрового забезпечення в системі управління підприємством. Академічні візії. 2024. № 36. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1440/1312> (дата звернення: 10.05.2025).
6. Продіус О. І., Єлчуєв Б. Е. Сучасні види організаційних структур управління підприємством. Вісник соціально-економічних досліджень. 2019. № 1(69). С. 37-43.
7. Яценко В. Організаційна структура державного управління: вітчизняний та зарубіжний досвід. Актуальні проблеми державного управління. 2019. № 4(80). С. 118-121.
8. Шмигель О. Є. Управлінський облік та критерії його ефективності на підприємстві. Інноваційна економіка. 2020. № 3-4. С. 182-187.
9. Величко Я. І., Гетьман О. О. Оцінка організаційної структури управління підприємством. Економіка та суспільство. 2024. № 47. С. 134-140.
10. Чандлер А. Д. Стратегія і структура: розділи з історії промислового підприємства. Київ: Наукова думка, 2018. 384 с.

11. Михайличенко В. В., Долгальова О. В. Управління формуванням організаційної культури підприємства. Галицький економічний вісник. 2021. Т. 70. № 3. С. 158-164.
12. Омельчук І. Є. Оптимізація витрат підприємства на прикладі ТОВ «Нова пошта». Економіка та управління підприємствами. 2024. № 2. С. 87-94.
13. Тринц К. В. Управління конкурентоспроможністю міжнародних логістичних послуг компанією «Нова пошта». Молодий вчений. 2024. № 3(115). С. 67-72.
14. Борисенко М. В. Обґрунтування виходу логістичної компанії «Нова Пошта» на міжнародні ринки. Науковий погляд: економіка та управління. 2023. № 4(82). С. 24-29.
15. Котова Т. Д. Аналіз конкурентоспроможності підприємства на прикладі ТОВ «Нова пошта». Ефективна економіка. 2024. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5879> (дата звернення: 10.05.2025).
16. Броннікова Л. О. Вплив зовнішніх факторів на фінансові показники підприємств. Економіка та держава. 2020. № 8. С. 73-78.
17. Счасливий Ю. О. Підвищення ефективної діяльності ТОВ «Нова пошта» в країнах Європи. Бізнес Інформ. 2024. № 4. С. 256-261.
18. Маслянікова К. Формування маркетингової стратегії підприємства у сфері послуг (за матеріалами ТОВ «Нова Пошта», м. Київ): дис. ... магістра: 075. Київ, 2018. 123 с.
19. Точен А. Є. Формування корпоративної культури при забезпеченні конкурентних переваг ТОВ «Нова пошта». Економіка та суспільство. 2021. № 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/231> (дата звернення: 10.05.2025).

20. Герасимов М. М. Впровадження сучасних технологій управління персоналом на підприємстві ТОВ «Нова пошта». Економіка. Фінанси. Право. 2024. № 2. С. 21-25.

21. Дацюк Я. С. Оптимізація логістичного управління на прикладі ТОВ «Нова Пошта» (м. Київ). Проблеми системного підходу в економіці. 2024. № 1(89). С. 59-66.

22. Молчанов С. І. Система управління персоналом ТОВ «Нова Пошта». Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2021. № 3. С. 165-170.

23. Сало Д. О. Формування та розвиток корпоративної культури підприємства (на матеріалах ТОВ «Нова Пошта»). Економічний вісник університету. 2023. № 52. С. 94-100.

24. Павлов А. О. Удосконалення логістичного потенціалу ТОВ «Нова Пошта» у міжнародних відправленнях. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2024. № 45. С. 112-118.

25. Куринна Г. О. Підвищення ефективності експортної діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта». Управління розвитком. 2020. № 2(216). С. 66-74.

26. Сомов М. Д. Вдосконалення процесів у поштовій логістиці. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Логістика. 2024. № 1. С. 52-59.

27. Котенко О. А. Удосконалення обліку та аудиту витрат за елементами на ТОВ «Нова пошта». Облік і фінанси. 2024. № 1(93). С. 124-130.

28. Марухненко К. Д. Формування кадрової політики підприємства ТОВ «Нова пошта». Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2024. № 1. С. 277-285.

29. Верховод І., Кирпичова Д. Розвиток корпоративної соціальної політики та корпоративної соціальної відповідальності в компанії «Нова

Пошта». У: Problems of Science and Technology: Innovation and Competitiveness: матеріали XXXIX Міжнародної науково-практичної конференції (18-20 вересня 2024 р., м. Ольборг, Данія). International Scientific Unity, 2024. С. 67-72.

ДОДАТКИ

Додаток А

Характеристика функціональної організаційної структури управління

Особливості	Переваги	Недоліки
Групування посад за функціональною спеціалізацією	Висока компетентність спеціалістів, які відповідають за виконання конкретних функцій	Труднощі в координації діяльності різних функціональних підрозділів
Вертикальні зв'язки «керівництво-підлеглисть» в межах функціонального підрозділу	Зменшення дублювання зусиль і споживання ресурсів у функціональних сферах	Проблеми з визначенням відповідальності за комплексні завдання
Наявність функціональних керівників, які є експертами у своїх сферах	Підвищення ефективності управління у функціональних сферах	Тенденція до надмірної централізації
Множинне підпорядкування виконавців	Висока спеціалізація та поглиблення компетенцій	Виникнення конфліктів через дублювання розпоряджень
Професійна фрагментація співробітників	Стандартизація, формалізація і програмування діяльності	Різні підходи та критерії оцінки ефективності в різних функціональних сферах

Джерело: складано автором самостійно на основі [7]

Додаток Б

Характеристика лінійно-функціональної організаційної структури управління

Особливості	Переваги	Недоліки
Поєднання лінійної підпорядкованості з функціональною спеціалізацією	Якісне вирішення специфічних завдань у функціональних сферах	Порушення принципу єдиноначальності
Функціональні підрозділи розробляють рекомендації для лінійних керівників	Висока компетентність спеціалістів, які відповідають за виконання конкретних функцій	Тривалий процес прийняття рішень через численні узгодження
Чіткий розподіл управлінських функцій	Поєднання вертикальних і горизонтальних комунікацій	Слабка координація між функціональними підрозділами
Наявність спеціалізованих штабних підрозділів	Можливість залучення експертів в окремих галузях знань	Тенденція до зростання управлінського апарату
Рациональне поєднання централізації і децентралізації	Стандартизація, формалізація і програмування діяльності	Обмежена ініціатива працівників нижчих рівнів управління

Джерело: складано автором самостійно на основі [8]

Додаток В

Характеристика дивізіональної організаційної структури управління

Особливості	Переваги	Недоліки
Поділ підприємства на відносно самостійні підрозділи (дивізіони)	Швидка адаптація до змін зовнішнього середовища	Дублювання функцій управління на рівні підрозділів
Децентралізація оперативних функцій управління	Покращення координації функцій в межах дивізіону	Можливість виникнення конкуренції за ресурси між дивізіонами
Централізація загальнокорпоративних функцій на вищому рівні	Чітка система відповідальності за кінцеві результати	Зростання витрат на утримання управлінського апарату
Наявність власних функціональних служб у кожному дивізіоні	Розвиток управлінських навичок керівників дивізіонів	Складність контролю з боку вищого керівництва
Оцінка діяльності підрозділів за прибутком або іншими фінансовими показниками	Оптимальне поєднання централізації та децентралізації	Тенденція до автономізації дивізіонів

Джерело: складано автором самостійно на основі [9]

Додаток Г

Характеристика матричної організаційної структури управління

Особливості	Переваги	Недоліки
Подвійне підпорядкування працівників	Гнучке використання людських ресурсів	Складність управління та контролю
Поєднання функціонального та проєктного управління	Залучення фахівців різних профілів до роботи в команді	Можливість виникнення конфліктів через подвійне підпорядкування
Тимчасові проєктні групи в межах функціональних підрозділів	Орієнтація на кінцевий результат	Необхідність постійного узгодження інтересів
Наявність координаційних механізмів	Підвищення інноваційного потенціалу організації	Складність інформаційних зв'язків
Балансування повноважень між функціональними та проєктними керівниками	Можливість швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища	Високі вимоги до комунікативних навичок персоналу

Джерело: складано автором самостійно на основі [11]

Додаток Д

Характеристика проектної організаційної структури управління

Особливості	Переваги	Недоліки
Формування тимчасових команд під конкретні проекти	Концентрація всіх зусиль на вирішенні одного завдання	Дублювання функціональних обов'язків для різних проектів
Повноваження керівника проекту над всіма членами команди	Інтеграція різних видів діяльності в межах одного проекту	Складність перерозподілу ресурсів між проектами
Автономність проектних груп	Скорочення комунікаційних зв'язків між керівником та виконавцями	Нестабільність умов роботи персоналу
Орієнтація на кінцевий результат в межах встановлених термінів і бюджету	Посилення особистої відповідальності за проект	Можливість конфліктів при розподілі обмежених ресурсів
Гнучкий розподіл людських ресурсів між проектами	Зменшення бюрократичних процедур	Труднощі формування корпоративної культури

Джерело: складано автором самостійно на основі [13]

Додаток Е

Характеристика мережевої організаційної структури управління

Особливості	Переваги	Недоліки
Тимчасове об'єднання незалежних учасників	Висока гнучкість та адаптивність	Слабкий контроль за діяльністю учасників мережі
Інтеграція на основі інформаційних технологій	Концентрація учасників на ключових компетенціях	Складність координації діяльності незалежних учасників
Відсутність ієрархії та централізованого контролю	Економія на трансакційних витратах	Можливість опортуністичної поведінки учасників
Договірний характер відносин між учасниками	Швидкий доступ до різноманітних ресурсів і технологій	Проблеми захисту конфіденційної інформації
Відкритість кордонів та розмиття організаційних меж	Висока інноваційність	Складність створення єдиної корпоративної культури

Джерело: складано автором самостійно на основі [14]

Додаток Є

Експертна оцінка якісних характеристик організаційної структури компанії
«Нова Пошта»

Критерій оцінки	Вага критерію	Оцінка (0–10 балів)	Зважена оцінка
Адаптивність до змін зовнішнього середовища	0,15	7	1,05
Чіткість розподілу функцій та відповідальності	0,12	6	0,72
Оперативність прийняття управлінських рішень	0,14	8	1,12
Надійність комунікаційних зв'язків	0,13	7	0,91
Відсутність дублювання функцій	0,10	5	0,50
Рациональність ієрархії управління	0,11	6	0,66
Гнучкість структури	0,13	7	0,91
Відповідність стратегічним цілям компанії	0,12	8	0,96
Загальна зважена оцінка	1,00	-	6,83

Джерело: складано автором самостійно на основі [18]

Додаток Ж

Узагальнення обґрунтувань аналізу організаційної структури ТОВ «Нова

Комунікації	Неефективні комунікації створюють інформаційні розриви.	33% негативних відповідей.	Знижує швидкість обробки замовлень через слабку координацію між де-
-------------	---	----------------------------	---

Пошта»

Аспект аналізу	Обґрунтування	Показники	Зв'язок зі структурою
Централізація управління	Висока централізація забезпечує контроль, але знижує гнучкість.	Коефіцієнт централізації 0,58 (норма 0,5–0,7). Оцінка адаптивності 7/10.	Обмежує швидкість реакції на ринкові зміни через концентрацію рішень на топ-рівні.
Норма керованості	Перевищення норми керованості перевантажує керівників.	Топ-менеджмент: 9 осіб (норма 4–7). Середня ланка: 14 осіб (норма 7–12). Нижча ланка: 28 осіб (норма 15–25).	Збільшує час на координацію (23% для топ-менеджменту) і контроль (47% для нижчої ланки).
Дублювання функцій	Перетин функцій між підрозділами знижує ефективність.	Коефіцієнт дублювання 0,14 (норма $\leq 0,1$). 32% негативних відповідей.	Подовжує цикли виконання завдань через нечіткий розподіл обов'язків.
Розподіл повноважень	Нечіткий розподіл викликає конфлікти та знижує мотивацію.	Оцінка чіткості 6/10. 25% працівників незадоволені.	Ускладнює міжфункціональну координацію, особливо між маркетингом і продажами.

			партаментами.
Завантаженість персоналу	Нерівномірна завантаженість сприяє плинності кадрів.	40% працівників незадоволені завантаженістю.	Нерівномірний розподіл завдань переважує окремі підрозділи.
Стратегічна відповідність	Структура підтримує лідерство на ринку.	Оцінка відповідності цілям 8/10.	Забезпечує стандартизацію процесів, але потребує гнучкості.

Продовження додатку Ж

Додаток 3

Узагальнення обґрунтувань аналізу організаційної структури ТОВ «Нова Пошта»

Аспект аналізу	Обґрунтування	Показники
Централізація управління	Висока централізація забезпечує контроль і стандарти якості, але знижує гнучкість.	Коефіцієнт централізації 0,58 (норма 0,5–0,7). Оцінка адаптивності 7/10.
Норма керованості	Перевищення норми керованості призводить до перевантаження керівників і зниження якості рішень.	Топ-менеджмент: 9 осіб (норма 4–7). Середня ланка: 14 осіб (норма 7–12). Нижча ланка: 28 осіб (норма 15–25).
Дублювання функцій	Перетин функцій між підрозділами підвищує витрати та знижує ефективність.	Коефіцієнт дублювання 0,14 (норма $\leq 0,1$). 32% негативних відповідей працівників.
Розподіл повноважень	Нечіткий розподіл обов'язків викликає конфлікти та знижує мотивацію.	Оцінка чіткості розподілу 6/10. 25% працівників незадоволені.
Комунікації	Неефективні комунікації призводять до інформаційних розривів.	33% негативних відповідей щодо комунікацій.
Завантаженість персоналу	Нерівномірна завантаженість сприяє плинності кадрів.	40% працівників незадоволені завантаженістю.

Продовження додатку 3

Продуктивність	Висока продуктивність є сильною стороною структури.	876,2 тис. грн/особу у 2024 році.
Стратегічна відповідність	Структура відповідає цілям, але потребує гнучкості для довгострокового розвитку.	Оцінка відповідності цілям 8/10. Зростання доходу на 24,7% за 2022–2024 роки.

Джерело: складано автором самостійно на основі [16, 17, 18, 19]

Додаток И

Узагальнення пропозицій щодо вдосконалення організаційної структури
ТОВ «Нова Пошта»

Пропозиція	Опис	Очікуваний ефект	Відповідність виявленим проблемам
Трансформація в матричну структуру	Перехід від лінійно-функціональної до матричної структури з проєктними групами за напрямками (міжнародна доставка, фулфілмент тощо). Створення посади директора з управління проєктами.	Підвищення гнучкості та швидкості реалізації проєктів. Очікуване зростання чистого доходу на 44,3% до 2027 року.	Вирішує проблему недостатньої гнучкості (оцінка 7/10) та неефективних комунікацій (33% негативних відповідей).
Оптимізація норми керованості	Скорочення кількості підлеглих до норм (4–7 для топ-менеджменту, 7–12 для середньої ланки, 15–25 для нижчої). Введення заступників і координаторів команд.	Зниження навантаження на керівників, підвищення якості рішень. Прогнозоване зростання продуктивності праці на 33,1%.	Усуває перевищення норми керованості (9, 14, 28 осіб на рівнях).

Продовження додатку И

Усунення дублювання функцій	Аудит бізнес-процесів, розробка нових положень про підрозділи та посадові інструкції. Регулярний моніторинг процесів.	Скорочення операційних витрат (11,2% у 2024 році), підвищення ефективності. Зниження коефіцієнта дублювання з 0,14 до $\leq 0,1$.	Вирішує проблему дублювання функцій (32% негативних відповідей).
Контрольована децентралізація	Делегування оперативних рішень регіональним підрозділам із збереженням централізованого контролю через KPI та звіти.	Підвищення швидкості реакції на ринкові зміни. Зростання оцінки оперативності рішень з 8/10 до 9/10.	Вирішує проблему високої централізації (коефіцієнт 0,58).
Покращення комунікацій	Створення крос-функціональних команд, впровадження корпоративної соціальної мережі, стандартів комунікацій, тренінгів.	Зменшення інформаційних розривів. Прогнозоване зростання позитивних відповідей щодо комунікацій з 47% до 75%.	Усуває неефективність комунікацій (33% негативних відповідей).

Продовження додатку И

Управління робочим навантаженням	Впровадження системи workload management, регулярний перегляд обов'язків, створення кадрового резерву.	Рівномірний розподіл завдань, зниження плинності кадрів. Позитивні відповіді щодо завантаженості зростуть з 35% до 70%.	Вирішує проблему нерівномірної завантаженості (40% негативних відповідей).
Департамент цифрової трансформації	Створення департаменту з підрозділами (інновації, аналітика, продукти). Введення посади Chief Digital Officer.	Посилення інноваційності, інтеграція цифрових технологій. Підтримка зростання рентабельності на 19,7%.	Відповідає потребам цифровізації та інновацій.
Департамент міжнародного розвитку	Створення департаменту для стратегії експансії, структурованого за географічним або функціональним принципом.	Підтримка міжнародної експансії. Зростання частки ринку за кордоном.	Забезпечує реалізацію стратегічних цілей.
Регулярний аудит структури	Щорічний аудит організаційної структури, механізм оперативних змін, розвиток культури інновацій.	Підвищення адаптивності до змін. Зростання оцінки гнучкості з 7/10 до 8/10.	Вирішує проблему недостатньої адаптивності.

Закінчення додатку И

Департамент між-народного розвитку	Створення департаменту для стратегії експансії, структурованого за географічним або функціональним принципом.	Підтримка між-народної експансії. Зростання частки ринку за кордоном.	Забезпечує реалізацію стратегічних цілей.
Регулярний аудит структури	Щорічний аудит організаційної структури, механізм оперативних змін, розвиток культури інновацій.	Підвищення адаптивності до змін. Зростання оцінки гнучкості з 7/10 до 8/10.	Вирішує проблему недостатньої адаптивності.

Джерело: складано автором самостійно на основі [24, 25, 26, 27, 28, 29]

Додаток І

Прогноз зміни ставлення співробітників до основних аспектів організаційної структури компанії "Нова Пошта" (частка позитивних відповідей, %)

Аспект організаційної структури	2024 рік (факт)	2025 рік (прогноз)	2026 рік (прогноз)	2027 рік (прогноз)	Абсолютна зміна 2027/2024, п.п.
Чіткість розподілу обов'язків та відповідальності	58	65	72	80	+22
Швидкість прийняття рішень	63	70	75	82	+19
Ефективність комунікацій між підрозділами	47	58	67	75	+28
Відсутність дублювання функцій	42	55	68	75	+33
Завантаженість роботою	35	48	62	70	+35
Доступність керівництва для вирішення питань	67	73	78	85	+18
Можливість прояву ініціативи	56	65	73	80	+24

Створено автором за [24]