

кафедра економіки та менеджменту
(повна назва кафедри, циклової комісії)

КУРСОВА РОБОТА (ПРОЕКТ)

Менеджмент
(назва дисципліни)

на тему: **Сучасні тенденції і принципи формування структур
управління організацією**

Студента **Майстренко Нікіта Михайлович**

курсу **II**
групи **ІН35-9-24-Б1М(4.0д)**

напряму підготовки (спеціальності) _____
Менеджмент

спеціалізації _____

Керівник **Абдулов Р.М.**
доцент кафедри, к.п.н.
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Оцінка:

Національна шкала _____
Кількість балів: _____ ECTS _____

Члени комісії

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

м. Павлоград
2026 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	5
1.1. Сутність та значення організаційної структури управління підприємством	5
1.2. Характеристика тенденцій формування організаційних структур світових компаній.....	9
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТОВ «ГЕОРГ ГРУП»	13
2.1. Загальна характеристика підприємства	13
2.2. Аналіз організаційної структури управління підприємства	16
2.3. Виявлення проблем та недоліків організаційної структури управління підприємства.....	19
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТОВ «ГЕОРГ ГРУП» НА ОСНОВІ СВІТОВИХ ТЕНДЕНЦІЙ	22
ВИСНОВКИ	30
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	32
ДОДАТКИ	36

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки ефективність діяльності підприємств значною мірою залежить від якості управління та здатності організації швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Посилення конкуренції, цифровізація бізнес-процесів, впровадження інноваційних технологій та глобалізаційні процеси зумовлюють необхідність постійного вдосконалення системи управління підприємством. Одним із ключових чинників забезпечення ефективного функціонування організації є раціонально сформована організаційна структура управління, яка визначає розподіл повноважень, відповідальності та взаємозв'язків між структурними підрозділами і працівниками. У сучасних умовах господарювання традиційні організаційні структури поступово трансформуються під впливом нових підходів до менеджменту, що обумовлює необхідність дослідження сучасних тенденцій та принципів їх формування. Вивчення світового досвіду побудови організаційних структур дозволяє підприємствам підвищувати гнучкість, адаптивність та конкурентоспроможність на ринку.

Актуальність теми курсової роботи зумовлена необхідністю вдосконалення організаційних структур управління підприємств відповідно до сучасних вимог ринкового середовища. Ефективно сформована структура управління забезпечує оптимальний розподіл функцій між підрозділами, сприяє підвищенню продуктивності праці, скороченню управлінських витрат та покращенню процесу прийняття рішень. Водночас багато вітчизняних підприємств стикаються з проблемами надмірної централізації, дублювання функцій, недостатньої гнучкості та неефективної комунікації між структурними підрозділами, що потребує пошуку шляхів удосконалення організаційних структур.

Метою курсової роботи є дослідження теоретичних засад, сучасних тенденцій і принципів формування організаційних структур управління підприємством та розробка практичних рекомендацій для ТОВ «ГЕОРГ ГРУП».

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких завдань:

- розкрити сутність та значення організаційної структури управління підприємством;
- дослідити основні види організаційних структур управління;
- охарактеризувати методичні підходи до формування та оцінки організаційної структури;
- надати загальну характеристику діяльності ТОВ «ГЕОРГ ГРУП»;
- провести аналіз організаційної структури управління підприємства;
- виявити проблеми та недоліки існуючої організаційної структури управління;
- дослідити сучасні світові тенденції формування організаційних структур управління;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення організаційної структури ТОВ «ГЕОРГ ГРУП».

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

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування організаційної структури управління підприємством на прикладі ТОВ «ГЕОРГ ГРУП».

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема методи аналізу і синтезу, порівняння, узагальнення, системного підходу, економічного аналізу, графічний метод, а також методи оцінки ефективності організаційних структур управління.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій керівництвом ТОВ «ГЕОРГ ГРУП» для вдосконалення організаційної структури управління, підвищення ефективності діяльності підприємства, оптимізації управлінських процесів та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Курсова робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність та значення організаційної структури управління підприємством

У сучасних умовах розвитку ринкових відносин ефективність діяльності підприємства безпосередньо залежить від якості побудови системи управління та здатності організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Одним із ключових елементів системи менеджменту виступає організаційна структура управління, яка забезпечує координацію діяльності структурних підрозділів, розподіл функцій і відповідальності між працівниками та формує основу для реалізації управлінських рішень. Раціонально сформована організаційна структура сприяє підвищенню ефективності управління, узгодженості внутрішніх процесів та створює передумови для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Організаційна структура управління відображає внутрішню будову організації, яка включає склад, розподіл завдань і обов'язків між працівниками, відділами та структурними підрозділами, а також систему підпорядкування і взаємодії між ними. Її основними завданнями є забезпечення чіткого розподілу функцій та відповідальності, визначення повноважень, оптимізація управлінських витрат [1]. Водночас організаційну структуру управління доцільно розглядати як систему підрозділів апарату управління та взаємозв'язків між ними, через які реалізуються основні функції менеджменту підприємства (табл. 1.1).

Аналіз наукових джерел свідчить про відсутність єдиного підходу до трактування поняття організаційної структури управління, що пояснюється складністю та багатогранністю її функцій у системі менеджменту. Водночас більшість науковців визначають організаційну структуру як впорядковану систему

взаємопов'язаних елементів, структурних підрозділів і рівнів управління, діяльність яких спрямована на забезпечення координації роботи підприємства та досягнення поставлених цілей.

Таблиця 1.1

Сутність поняття «організаційна структура управління» у науковій літературі

Автор	Трактування
Організаційна структура управління як система елементів для досягнення визначених цілей	
Петренко Л. А., Трейтак М. М. [1, с. 108]	Упорядкована система стабільно взаємодіючих елементів, що сприяють ефективному функціонуванню організації та забезпечують її цілісний розвиток.
І. Борисенко, Н. Дикань [2, с. 151]	Сукупність організаційних ланок управлінського апарату, між якими встановлено взаємозв'язки та ієрархічну підпорядкованість для реалізації різних управлінських функцій.
Копитова І. В. [3]	Структурована система взаємозалежних компонентів управління, що характеризується певним складом, розміщенням та стабільністю взаємовідносин, забезпечуючи ефективне функціонування організації.
Горбась І. М., Ліннік М. С. [4]	Соціально організована система взаємопов'язаних управлінських підрозділів і посад, діяльність яких координується через інформаційно-комунікаційні механізми та економічні стимули задля досягнення поставлених цілей.
Мартиненко Н. [5, с. 359]	Комплекс управлінських завдань, які розподілені між окремими рівнями та структурними підрозділами підприємства для забезпечення реалізації його цілей.
Організаційна структура управління як соціальний об'єкт	
Пшик- Ковальська О.О., Ковальський О.І. [7, с. 89]	Забезпечує організації здатність результативно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, раціонально координувати діяльність персоналу, задовольняти потреби споживачів та досягати стратегічних цілей.
Харитоненко С. В., Решетник Н. І. [8]	Процес практичної діяльності, що реалізується в межах певної організації, яка функціонує як соціальна система.
Організаційна структура управління як форма взаємодії елементів управління	
Н. Дикань, І. Борисенко [9, с. 150]	Управлінська категорія, що відображає систему взаємозв'язків між рівнями та ланками управління, формуючи їх цілісну єдність.
Дідковська Л., Гордієнко П. [10, с. 137]	Один із ключових елементів механізму господарювання, що відображає виробничо-економічні процеси та відповідає характеру розвитку підприємства.
Кузьмін О., Мельник О. [11, с. 331]	Систематизована сукупність підрозділів організації, які формують рівні управління, забезпечують координацію діяльності та взаємозв'язок між окремими елементами управління.
Скібцька Л., Скібцький О. [12, с. 96]	Форма побудови системи управління, що визначає складові елементи, характер їх взаємодії та ієрархію підпорядкування.

Джерело: [1-12].

Узагальнюючи наукові підходи, доцільно зазначити, що організаційна структура управління є комплексною категорією менеджменту, яка поєднує функціональні, соціальні та організаційні аспекти діяльності підприємства. Вона виступає основою ефективного розподілу повноважень, відповідальності та інформаційних потоків, сприяючи досягненню стратегічних цілей і підвищенню результативності діяльності підприємства. Основним призначенням організаційної структури є створення умов для ефективного досягнення цілей організації [13]. Саме тому процес формування організаційних структур управління повинен ґрунтуватися на стратегічних цілях підприємства, особливостях його діяльності та сучасних тенденціях розвитку менеджменту, що визначає необхідність виокремлення та характеристики ключових елементів організаційної структури управління (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Характеристика основних елементів організаційної структури управління

Елемент	Характеристика
Спеціалізація робіт	Передбачає чіткий розподіл завдань і обов'язків між працівниками відповідно до їхньої професійної підготовки та компетенції. Основною метою є підвищення ефективності праці завдяки виконанню конкретних функцій. Водночас надмірна спеціалізація може негативно впливати на гнучкість роботи та взаємодію персоналу.
Структуризація робіт	Полягає в об'єднанні видів діяльності та посад за певними критеріями або логічними ознаками. Для цього застосовують функціональний підхід, коли підрозділи формуються за видами управлінських функцій, або цільовий підхід, що базується на досягненні конкретних цілей організації.
Звітність	Визначає систему підпорядкованості та контролю в організації. Принцип субординації передбачає, що працівник підзвітний лише одному керівнику, хоча в сучасних організаційних моделях можливе підпорядкування кільком менеджерам. Управлінська норма встановлює оптимальну кількість підлеглих, якими може ефективно керувати один менеджер.
Повноваження	Характеризують обсяг влади та відповідальності, які організація надає працівникам і керівникам. Делегування повноважень означає передачу частини завдань і відповідальності підлеглим для ефективнішого виконання роботи. Децентралізація передбачає поступове передавання управлінських функцій керівникам середнього та нижчого рівнів управління.
Координація	Охоплює процес узгодження діяльності різних підрозділів, посад і працівників організації для забезпечення ефективної взаємодії та досягнення спільних цілей підприємства.

Джерело: [14; 15].

Організаційна структура управління є важливим елементом ефективного функціонування будь-якого підприємства, оскільки забезпечує розподіл обов'язків, повноважень та відповідальності між працівниками і структурними підрозділами. Її формування ґрунтується на таких ключових складових, як спеціалізація робіт, структуризація діяльності, система звітності, делегування повноважень та координація дій між елементами організації.

Водночас сучасні тенденції розвитку менеджменту свідчать про необхідність переходу від жорстких бюрократичних моделей до більш гнучких і адаптивних організаційних структур, здатних оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати конкурентоспроможність підприємства, що зумовлює необхідність визначення значення організаційної структури для діяльності підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Характеристика значення організаційної структури управління для підприємства

Складова значення	Характеристика
Основа функціонування підприємства	Організаційна структура виступає фундаментальним елементом системи менеджменту, який забезпечує узгодженість діяльності підприємства та формує умови для його стабільного розвитку.
Якість управлінських рішень	Раціональна побудова структури управління сприяє оперативному прийняттю рішень, покращує координацію між підрозділами та підвищує результативність управлінських процесів.
Ефективність використання ресурсів	Налагоджена система управління забезпечує оптимальний розподіл обов'язків, повноважень і відповідальності, що сприяє зменшенню витрат часу та зусиль для досягнення поставлених результатів.
Координація діяльності персоналу	Організаційна структура визначає механізми взаємодії між працівниками й структурними підрозділами, що дозволяє забезпечити узгоджене виконання функцій та досягнення спільних цілей підприємства.
Адаптація до зовнішнього середовища	Гнучка структура управління підвищує здатність підприємства реагувати на зміни ринкового середовища, економічні виклики та конкурентний тиск.
Комунікаційна функція	Організаційна структура формує систему інформаційних потоків між рівнями управління, забезпечуючи швидкий обмін інформацією та ефективну взаємодію всередині підприємства.
Підвищення результативності діяльності	Ефективна організаційна структура сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню якості управління та досягненню стратегічних цілей підприємства.

Джерело: [16; 17].

Отже, значення організаційної структури управління не обмежується лише формальним розподілом обов'язків між працівниками та підрозділами. Вона визначає логіку побудови управлінських зв'язків, швидкість проходження інформації, послідовність прийняття рішень та рівень узгодженості дій персоналу. Саме тому якість організаційної структури безпосередньо впливає на здатність підприємства ефективно використовувати наявні ресурси, підтримувати внутрішню керованість і забезпечувати стабільність управлінських процесів.

Крім того, організаційна структура управління виконує важливу адаптивну функцію, оскільки дає змогу підприємству реагувати на ринкові зміни, технологічні трансформації та нові вимоги зовнішнього середовища. Наявність чіткої системи взаємозв'язків між рівнями управління сприяє покращенню інформаційного обміну, координації діяльності структурних підрозділів та формуванню ефективного механізму управління [18]. Від рівня гнучкості, адаптивності та відповідності організаційної структури стратегічним цілям підприємства залежить його здатність досягати високих результатів діяльності та зміцнювати конкурентні позиції на ринку.

1.2. Характеристика тенденцій формування організаційних структур світових компаній

У сучасних умовах глобалізації та стрімкого розвитку технологій світові компанії постійно вдосконалюють свої організаційні структури управління з метою підвищення ефективності діяльності, конкурентоспроможності та адаптивності до змін зовнішнього середовища. Великі міжнародні корпорації дедалі частіше переходять від традиційних бюрократичних моделей до більш гнучких і децентралізованих структур, які забезпечують оперативність прийняття рішень, ефективну комунікацію та інноваційний розвиток. Провідні світові компанії використовують різні типи організаційних структур: функціональні, дивізійні, матричні, мережеві та гібридні моделі. Аналіз досвіду відомих світових компаній

дозволяє визначити основні тенденції розвитку сучасного менеджменту та особливості побудови ефективних систем управління (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Характеристика організаційних структур управління світових компаній

Компанія	Тип	Особливості структури управління
Apple	Функціональна	Компанія використовує централізовану функціональну структуру, де управління здійснюється за основними напрямками діяльності: розробка продуктів, маркетинг, фінанси, програмне забезпечення та дизайн. Така система забезпечує високий рівень контролю якості та інноваційності продукції.
Amazon	Дивізійна	Організаційна структура побудована за напрямками бізнесу та продуктами. Окремі підрозділи відповідають за електронну комерцію, хмарні технології, логістику та медіасервіси. Компанія активно застосовує принцип децентралізації та автономності команд.
Microsoft	Матрична	Поєднує функціональний та продуктивний підходи. Працівники можуть підпорядковуватися одночасно функціональним менеджерам і керівникам проєктів.
Toyota	Лінійно-функціональна	Компанія використовує систему чіткого розподілу функцій і відповідальності, поєднуючи централізоване управління з елементами командної роботи. Значна увага приділяється контролю якості та безперервному вдосконаленню виробництва (Kaizen).
Google	Мережева	Компанія застосовує гнучку структуру управління з високим рівнем горизонтальних зв'язків між командами. Значна частина рішень приймається в межах окремих проєктних груп, що стимулює інновації та креативність працівників.
Samsung	Дивізійна	Організаційна структура побудована за продуктивними та регіональними підрозділами. Компанія управляє великою кількістю незалежних бізнес-напрямів: електроніка, мобільні технології, побутова техніка та напівпровідники.
Tesla	Проектна	Компанія використовує гнучкий підхід до управління, орієнтований на швидку реалізацію інноваційних проєктів. Значна увага приділяється міжфункціональній взаємодії та скороченню бюрократичних процесів.

Джерело: [19-26]

Таким чином, сучасні тенденції розвитку організаційних структур управління спрямовані на підвищення гнучкості, децентралізації, розвитку командної взаємодії та впровадження інноваційних методів управління. Світовий досвід підтверджує, що ефективна організаційна структура є одним із ключових

чинників конкурентоспроможності компанії, її здатності до адаптації та успішного функціонування в умовах глобальної економіки.

В умовах воєнного стану українські підприємства були змушені оперативно адаптувати організаційні структури управління до нових економічних, логістичних та безпекових викликів [27]. У сучасних умовах трансформації кадрового потенціалу підприємств особливої актуальності набуває необхідність адаптації організаційних структур управління відповідно до нових тенденцій функціонування бізнесу (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Характеристика організаційних структур управління українських компаній
в умовах військового стану

Компанія	Тип	Особливості управління
Нова пошта	Децентра-лізована лінійно-функціональна	Компанія зберегла багаторівневу систему управління, але надала регіональним філіям значну автономію у прийнятті рішень. Основна увага приділяється швидкому реагуванню на зміни логістичних маршрутів.
ДТЕК	Дивізі-ональна	Організаційна структура компанії базується на управлінні окремими енергетичними напрямками та регіональними підрозділами. В умовах війни компанія посилила координацію між підрозділами, впровадила кризове управління та цифрові механізми контролю енергетичної інфраструктури.
Розетка	Матрична	Компанія використовує поєднання функціонального та проєктного підходів до управління. В умовах воєнного стану було розширено автономність логістичних і регіональних команд, а також прискорено цифровізацію процесів електронної комерції та доставки товарів.
Укр-залізниця	Лінійно-функці-ональна	Управління компанією здійснюється через централізовану систему координації регіональних філій та функціональних департаментів. У період війни структура управління була адаптована для забезпечення евакуаційних перевезень, військової логістики.
Метінвест	Дивізі-ональна	Компанія об'єднує окремі виробничі та регіональні підрозділи, що забезпечує гнучкість управління в кризових умовах. Значна увага приділяється безпеці працівників, релокації виробничих процесів та оптимізації управлінських рішень.
Uklon	Мережева	Компанія використовує гнучку цифрову модель управління з високим рівнем горизонтальної взаємодії між командами. В умовах війни активно впроваджуються дистанційні формати роботи та оперативне управління сервісами.

Джерело: [27-32]

Отже, аналіз організаційних структур управління українських компаній в умовах воєнного стану свідчить про суттєву трансформацію підходів до управління підприємствами під впливом кризових викликів. Більшість компаній були змушені адаптувати свої структури до умов нестабільності, ризиків для безпеки, змін логістичних маршрутів та необхідності забезпечення безперервності діяльності. Внаслідок цього зумовило посилення гнучкості управління, прискорення процесів прийняття рішень і розширення автономності окремих структурних підрозділів.

Досвід таких компаній, як Нова пошта, Rozetka та Uklon, демонструє важливість цифровізації управлінських процесів, розвитку дистанційних форматів роботи та використання гнучких моделей організації діяльності. Завдяки впровадженню сучасних інформаційних технологій ці компанії змогли оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та підтримувати ефективність бізнес-процесів навіть у складних умовах війни.

Водночас діяльність ДТЕК, Укрзалізниця та Метінвест свідчить про важливість поєднання централізованого управління з елементами децентралізації. Для стратегічно важливих галузей – енергетики, транспорту та промисловості особливого значення набули кризове управління, координація між підрозділами, безпека персоналу та оперативне відновлення виробничих процесів.

Таким чином, сучасні українські компанії в умовах воєнного стану активно переходять до більш адаптивних, гнучких і цифровізованих організаційних структур управління. Основними тенденціями стали децентралізація, посилення ролі проєктного управління, розвиток горизонтальної взаємодії між командами та впровадження цифрових інструментів координації діяльності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТОВ «ГЕОРГ ГРУП»

2.1. Загальна характеристика підприємства

ТОВ «Геоґр Груп», здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України, зареєстроване 18 вересня 2023 року, а основним видом його діяльності є надання в оренду й експлуатація власного чи орендованого нерухомого майна (КВЕД 68.20). Крім основного виду діяльності, підприємство здійснює діяльність у сферах транспортного обслуговування, готельно-ресторанного бізнесу, туристичних послуг, оренди обладнання, прибирання будівель, забезпечення трудовими ресурсами, а також у сфері фізичного комфорту та фітнесу. Наявність значної кількості видів економічної діяльності характеризує підприємство як багатопрофільний суб'єкт господарювання. В табл. 2.1 пропонується надати загальну характеристику підприємства.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ «Геоґр Груп»

Показник	Характеристика
Повне найменування підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «ГЕОРГ ГРУП»
Скорочена назва	ТОВ «ГЕОРГ ГРУП»
Код ЄДРПОУ	45302071
Дата реєстрації	18.09.2023
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Розмір статутного капіталу	300 000,00 грн
Керівник підприємства	Казимір Яна Василівна
Основний вид діяльності	68.20 – Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
Додаткові види діяльності	Транспортні, готельно-ресторанні, туристичні послуги, оренда обладнання, прибирання будівель, діяльність фітнес-центрів, забезпечення фізичного комфорту
Юридична адреса	м. Чернівці, Чернівецька область, вул. Ентузіастів

Джерело: [33]

В табл. 2.2 наведено основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Геогр Груп».

Таблиця 2.2

Динаміка основних фінансово-економічних показників ТОВ «Геогр Груп» в період 2023-2025 рр.

Показники	Період			Абсолютне відхилення (+/-)	
	2023	2024	2025	2024/ 2022	2025/ 2024
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис, грн	0,0	1 518,1	1 859,6	1518	342
Собівартість реалізованої продукції, тис, грн	0,0	1 086,5	1 013,6	1014	-73
Валовий прибуток (збиток), тис, грн	0,0	431,6	846,0	846	414
Фінансовий результат до оподаткування, тис, грн	0,0	-305,2	29,3	29	335
Чистий прибуток, тис, грн	0,0	-305,2	29,3	29	335
Загальна вартість активів, тис, грн	131,9	40,2	85,8	-46	46
Середньооблікова чисельність працівників, осіб,	4	12	10	6	-2
Середньорічна продуктивність праці 1-го працівника, тис, грн/ос,	0,00	126,51	185,96	186	59
Власний капітал, тис, грн	43	0,30	34	-10	33
Рентабельність продажів, %	—	-20,10	1,58	—	21,68
Рентабельність активів, %	0,00	-759,20	34,15	34,15	793,35
Рентабельність власного капіталу	0,00	-101733,3	87,46	87,46	101820,8

Джерело: узагальнено автором на основі Додатку А

Аналіз табл. 2.2 свідчить про поступове становлення підприємства та нестабільну динаміку розвитку в перші роки діяльності. Оскільки ТОВ «Геогр Груп» було створене у 2023 р., у перший рік функціонування фактична господарська діяльність ще не здійснювалася або мала обмежений характер, що підтверджується відсутністю чистого доходу, собівартості, прибутку та нульовими показниками рентабельності.

У 2024 р. підприємство почало активну господарську діяльність, про що свідчить поява чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у розмірі 1 518,1 тис. грн. При цьому собівартість реалізованої продукції становила 1 086,5 тис. грн, що дозволило сформувати валовий прибуток у сумі 431,6 тис. грн.

Незважаючи на позитивний валовий фінансовий результат, підприємство завершило рік зі збитком у розмірі 305,2 тис. грн, що зумовило від'ємний фінансовий результат до оподаткування та негативну рентабельність продажів (–20,10 %). Така ситуація є типовою для новостворених компаній, які у перші роки діяльності несуть значні адміністративні, організаційні та інвестиційні витрати.

У 2025 р. спостерігається суттєве покращення фінансових результатів підприємства. Чистий дохід від реалізації збільшився до 1 859,6 тис. грн, тобто на 341,5 тис. грн або майже 22,5 % порівняно з 2024 роком. Одночасно собівартість реалізованої продукції зменшилася на 72,9 тис. грн, до 1 013,6 тис. грн, що позитивно вплинуло на прибутковість діяльності. У результаті валовий прибуток підприємства зріс майже вдвічі – з 431,6 тис. грн до 846,0 тис. грн, тобто на 414,4 тис. грн. Найважливішою позитивною зміною стало те, що компанія вийшла зі збитковості та отримала чистий прибуток у розмірі 29,3 тис. грн, тоді як у 2024 р. мала збиток –305,2 тис. грн. Таким чином, фінансовий результат покращився на 334,5 тис. грн, що свідчить про підвищення ефективності управління витратами та поступову стабілізацію діяльності ТОВ «Геоґр Груп».

Позитивні зміни спостерігаються і щодо ефективності використання трудових ресурсів. У 2024 р. середньооблікова чисельність персоналу становила 12 осіб, а у 2025 р. скоротилася до 10 осіб, однак продуктивність праці одного працівника зросла з 126,51 тис. грн/особу до 185,96 тис. грн/особу, тобто на 59,45 тис. грн, що вказує на підвищення ефективності праці. Аналіз активів показує, що загальна вартість майна підприємства після скорочення у 2024 р. (40,2 тис. грн) у 2025 р. зросла до 85,8 тис. грн, тобто більш ніж у два рази. Також суттєво покращився стан власного капіталу, адже якщо у 2024 р. він становив лише 0,3 тис. грн, то у 2025 р. зріс до 34 тис. грн, що є позитивною ознакою фінансового відновлення.

Особливо важливим показником є зміна рівня рентабельності. Якщо у 2024 р. рентабельність продажів була від'ємною (–20,10 %), то у 2025 р. вона стала позитивною та становила 1,58 %. Аналогічно рентабельність активів зросла з –759,20 % до 34,15 %, а рентабельність власного капіталу – із критично негативного

значення (–101733,3 %) до 87,46 %, що пояснюється переходом від збитковості до прибуткової діяльності та збільшенням власного капіталу. Отже, результати аналізу свідчать, що ТОВ «Геогр Груп» у 2024 р. працювало збитково, що характерно для етапу становлення новоствореного підприємства. Проте вже у 2025 р. ТОВ «Геогр Груп» продемонструвало позитивну динаміку розвитку, зокрема зростання доходу, валового та чистого прибутку, підвищення продуктивності праці та покращення показників рентабельності, що свідчить про поступове зміцнення фінансово-економічного стану товариства.

2.2. Аналіз організаційної структури управління підприємства

Аналіз організаційної структури управління підприємства є важливою складовою дослідження ефективності діяльності суб'єкта господарювання, оскільки саме структура управління визначає порядок взаємодії між підрозділами, розподіл повноважень, відповідальності та функцій між працівниками. Рационально побудована організаційна структура сприяє ефективному прийняттю управлінських рішень, забезпечує координацію діяльності персоналу та підвищує результативність функціонування підприємства в цілому.

Для ТОВ «Геогр Груп» аналіз організаційної структури управління має важливе значення з огляду на багатoproфільність видів економічної діяльності підприємства. Здійснення діяльності у сфері оренди нерухомості, транспортного обслуговування, готельно-ресторанного бізнесу, туристичних послуг та інших напрямів потребує чіткого розподілу управлінських функцій і налагодженої системи координації між структурними елементами підприємства.

На рис. 2.1 наведено організаційну структуру управління підприємством.

Отже, організаційна структура управління ТОВ «Георг Груп» є лінійно-функціональною, оскільки управління підприємством здійснюється директором через окремі функціональні підрозділи, які відповідають за конкретні напрями діяльності. Така структура забезпечує чіткий розподіл повноважень, відповідальності та функціональних обов'язків між працівниками. На чолі

організаційної структури перебуває директор, який здійснює загальне керівництво підприємством, координує діяльність структурних підрозділів, приймає управлінські рішення та контролює результати роботи.

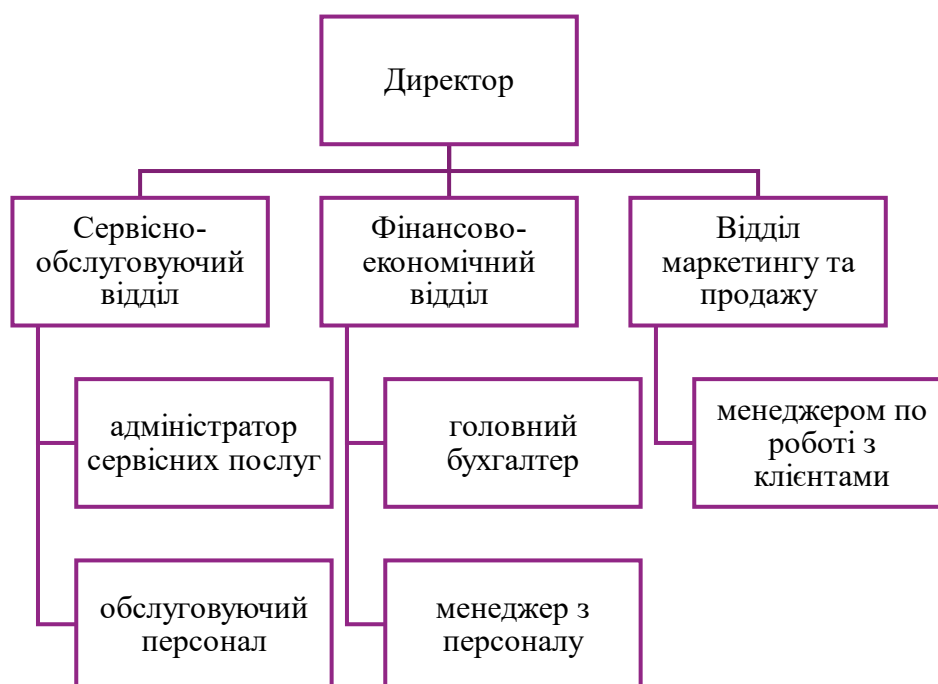


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Георг Груп»

Джерело: створено автором за даними підприємства

У структурі управління виділено три основні підрозділи: сервісно-обслуговуючий відділ, фінансово-економічний відділ та відділ маркетингу і продажу. Сервісно-обслуговуючий відділ представлений адміністратором сервісних послуг та обслуговуючим персоналом, що забезпечує організацію та якість обслуговування клієнтів. Фінансово-економічний відділ включає головного бухгалтера та менеджера з персоналу, які відповідають за ведення фінансової, облікової та кадрової діяльності підприємства. Відділ маркетингу та продажу представлений менеджером по роботі з клієнтами, який забезпечує комунікацію зі споживачами, залучення нових клієнтів та підтримку продажів.

Загалом організаційна структура ТОВ «Георг Груп» є компактною та відповідає масштабам діяльності підприємства. Вона сприяє ефективній координації роботи персоналу, оперативності прийняття управлінських рішень та забезпечує належне функціонування основних напрямів діяльності підприємства.

Розглянемо характеристика структурних підрозділів ТОВ «Георг Груп» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Характеристика структурних підрозділів ТОВ «Георг Груп»

Найменування підрозділу	Функціональні напрями діяльності	Цілі	Кількість працівників
Директор	Загальне управління діяльністю підприємства, координація роботи підрозділів, прийняття управлінських рішень	Забезпечення ефективного функціонування підприємства та досягнення стратегічних цілей	1
Сервісно-обслуговуючий відділ	Організація та надання сервісних послуг, обслуговування клієнтів, контроль якості сервісу	Забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів та безперебійного надання послуг	5
Фінансово-економічний відділ	Ведення бухгалтерського обліку, фінансове планування, кадрове забезпечення	Контроль фінансових ресурсів, ведення звітності та управління персоналом	2
Відділ маркетингу та продажу	Просування послуг, робота з клієнтами, залучення нових споживачів	Збільшення обсягів реалізації послуг та розширення клієнтської бази	2

Джерело: створено автором за даними підприємства

На основі даних табл. 2.3. можна зробити висновок, що організаційна структура ТОВ «Георг Груп» є відносно компактною та функціонально орієнтованою, що відповідає масштабам діяльності підприємства та етапу його розвитку. Управління підприємством побудоване за принципом чіткого розподілу функціональних обов'язків між структурними підрозділами, що сприяє ефективній координації діяльності. Ключову роль у системі управління відіграє директор, який забезпечує загальне керівництво підприємством, координує діяльність підрозділів та здійснює контроль за досягненням поставлених цілей. Така централізована система управління дозволяє оперативно приймати управлінські рішення та швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Найбільшу кількість працівників зосереджено у сервісно-обслуговуючому відділі (5 осіб), що свідчить про орієнтацію підприємства на якісне надання послуг та безпосередню взаємодію з клієнтами. Діяльність цього підрозділу є важливою для забезпечення належного рівня сервісу та підтримання позитивного іміджу компанії. Фінансово-економічний відділ (2 особи) забезпечує ведення бухгалтерського обліку, контроль фінансових ресурсів та кадрову роботу, що сприяє підтриманню фінансової дисципліни та ефективному управлінню персоналом. Водночас відділ маркетингу та продажу (2 особи) виконує функції просування послуг, пошуку клієнтів та підтримки продажів, що має важливе значення для збільшення доходів підприємства та розширення ринку збуту.

Отже, структура управління ТОВ «Георг Груп» є раціональною для підприємства невеликого масштабу, оскільки забезпечує розподіл відповідальності між основними напрямками діяльності, ефективну координацію роботи персоналу та створює умови для подальшого розвитку підприємства.

2.3. Виявлення проблем та недоліків організаційної структури управління підприємства

Виявлення проблем та недоліків організаційної структури управління підприємства є важливим етапом дослідження ефективності функціонування суб'єкта господарювання, оскільки саме від якості побудови системи управління значною мірою залежить результативність діяльності підприємства, швидкість прийняття управлінських рішень, координація між структурними підрозділами та ефективність використання трудових ресурсів.

Саме тому в табл. 2.4 наведено основні недоліки та проблеми організаційної структури компанії.

На основі результатів аналізу табл. 2.4 можна зробити висновок, що, незважаючи на загальну функціональність та відповідність масштабам діяльності підприємства, існуюча система управління потребує певного вдосконалення. Основні проблеми пов'язані з недостатнім кадровим забезпеченням окремих

напрямів діяльності, недосконалим розподілом функціональних обов'язків та відсутністю окремих інструментів мотивації й просування ТОВ «Георг Груп».

Таблиця 2.4

Характеристика проблем та недоліків організаційної структури управління
ТОВ «Георг Груп»

Проблема (недолік)	Характеристика	Наслідки
Недостатня чисельність працівників у відділі маркетингу та продажу	У структурі підприємства функції продажів та роботи з клієнтами виконує лише один менеджер по роботі з клієнтами	Перевантаження працівника, уповільнення обробки заявок, недостатні темпи залучення нових клієнтів, втрата потенційних продажів
Відсутність контент-менеджера	На підприємстві відсутній працівник, відповідальний за просування послуг у соціальних мережах та формування цифрового іміджу компанії	Низька впізнаваність бренду, недостатнє залучення клієнтів через онлайн-канали, обмежені маркетингові можливості
Відсутність єдиної системи мотивації персоналу	На підприємстві недостатньо розвинена система матеріального та нематеріального стимулювання працівників	Зниження продуктивності праці, відсутність зацікавленості персоналу в результатах діяльності підприємства, ризик плинності кадрів
Невідокремленість менеджера з персоналу	Менеджер з персоналу входить до фінансово-економічного відділу, що обмежує оперативність вирішення кадрових питань	Зниження ефективності кадрового управління, уповільнення реагування на конфлікти та проблеми персоналу
Надмірна централізація управлінських рішень	Значна частина рішень концентрується на рівні директора	Перевантаження керівника, затримка у прийнятті рішень, зниження оперативності роботи
Недостатній рівень цифровізації управлінських процесів	Обмежене використання CRM-систем, автоматизації обліку клієнтів та внутрішніх комунікацій	Втрата частини клієнтської інформації, уповільнення обробки замовлень та зниження ефективності контролю
Дублювання окремих функцій між працівниками	Частина функцій перетинається між адміністратором сервісних послуг, менеджером по роботі з клієнтами та директором	Неефективне використання робочого часу, неузгодженість виконання завдань
Обмежені внутрішні комунікації між відділами	Невелика кількість персоналу може спричинити неформалізований обмін інформацією	Неповне інформування працівників, затримки в координації роботи

Джерело: створено автором

Одним із ключових недоліків організаційної структури є нестача персоналу у відділі маркетингу та продажу, де фактично функції пошуку клієнтів, продажів та комунікації з ринком виконує лише один працівник. З огляду на те, що підприємство демонструє позитивну динаміку зростання обсягів реалізації послуг, така кадрова обмеженість може стримувати подальший розвиток компанії, знижувати швидкість обробки запитів клієнтів і обмежувати можливості розширення клієнтської бази. У зв'язку з цим доцільним є розширення відділу продажу шляхом введення додаткової посади менеджера з продажу.

Важливим напрямом удосконалення є введення посади контент-менеджера (SMM-менеджера), який би забезпечував просування компанії в соціальних мережах, формування позитивного іміджу бренду, підготовку рекламного контенту та залучення потенційних клієнтів через цифрові канали комунікації. В сучасних умовах активна присутність у соціальних мережах є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства та розширення ринку збуту.

Ще одним суттєвим недоліком є відсутність комплексної системи мотивації персоналу, яка б стимулювала працівників працювати на результат діяльності ТОВ «Георг Груп». Наявність чіткої мотиваційної системи, що включає матеріальні та нематеріальні стимули, бонуси за досягнення показників ефективності та заохочення за якісну роботу, дозволила б підвищити продуктивність праці, рівень залученості персоналу та зацікавленість працівників у досягненні цілей компанії.

Також доцільним є виокремлення менеджера з персоналу в окрему управлінську ланку з прямим підпорядкуванням директору, що дозволить оперативніше вирішувати кадрові питання, здійснювати підбір персоналу, знижувати рівень конфліктності в колективі та ефективніше управляти трудовими ресурсами. Крім того, виявлено проблему надмірної централізації управлінських рішень, оскільки значна частина функцій зосереджена на рівні директора.

Отже, організаційна структура ТОВ «Георг Груп» загалом є функціональною, проте потребує подальшого вдосконалення через розширення кадрового складу, покращення маркетингової діяльності, впровадження системи мотивації персоналу, оптимізацію кадрового управління та підвищення рівня цифровізації

бізнес-процесів. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності управління та забезпечить подальший розвиток підприємства.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТОВ «ГЕОРГ ГРУП» НА ОСНОВІ СВІТОВИХ ТЕНДЕНЦІЙ

В умовах зростання конкуренції та поступового розширення масштабів діяльності підприємства особливого значення набуває вдосконалення системи управління, маркетингової діяльності та цифровізації бізнес-процесів. З огляду на це, для ТОВ «Георг Груп» доцільним є впровадження низки організаційних заходів, які сприятимуть підвищенню ефективності діяльності підприємства, зростанню обсягів продажів, покращенню внутрішньої координації та підвищенню рівня залученості персоналу до досягнення стратегічних цілей компанії. Характеристику запропонованих заходів доцільно подати в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Характеристика стратегії щодо удосконалення структури управління ТОВ «Георг Груп»

Напрямок	Характеристика	Відповідальність
Впровадження посади контент-менеджера	Введення до організаційної структури посади контент-менеджера (SMM-спеціаліста), відповідального за ведення соціальних мереж, створення контенту, просування бренду та залучення клієнтів через цифрові канали	Директор, відділ маркетингу та продажу
Впровадження бонусної мотиваційної системи для сервісних менеджерів	Розробка системи матеріального стимулювання працівників на основі KPI (обсяг продажів, кількість клієнтів, рівень задоволеності клієнтів, виконання планів)	Директор, менеджер з персоналу
Впровадження ERP-системи UGLA	Інтеграція ERP-системи UGLA для автоматизації управлінських процесів, контролю клієнтської бази, аналізу продажів, фінансового планування та підтримки управлінських рішень	Директор, головний бухгалтер, менеджер з персоналу

Джерело: створено автором

Одним із ключових напрямів удосконалення є впровадження посади контент-менеджера, який відповідатиме за просування підприємства у цифровому

середовищі. Зважаючи на сучасні тенденції розвитку бізнесу та зростання ролі соціальних мереж у формуванні попиту, введення такого працівника дозволить активізувати маркетингову діяльність, покращити комунікацію з потенційними клієнтами, підвищити впізнаваність бренду та сприятиме збільшенню обсягів продажів.

Контент-менеджер забезпечуватиме ведення соціальних мереж, створення контенту, просування послуг та комунікацію з клієнтами, що дозволить підвищити впізнаваність компанії та розширити клієнтську базу. Крім того, аналіз маркетингових кампаній і діяльності конкурентів сприятиме вдосконаленню маркетингової стратегії підприємства та підвищенню ефективності рекламної діяльності. На рис. 3.1 наведено динаміку заробітної плати контент менеджера в Україні.

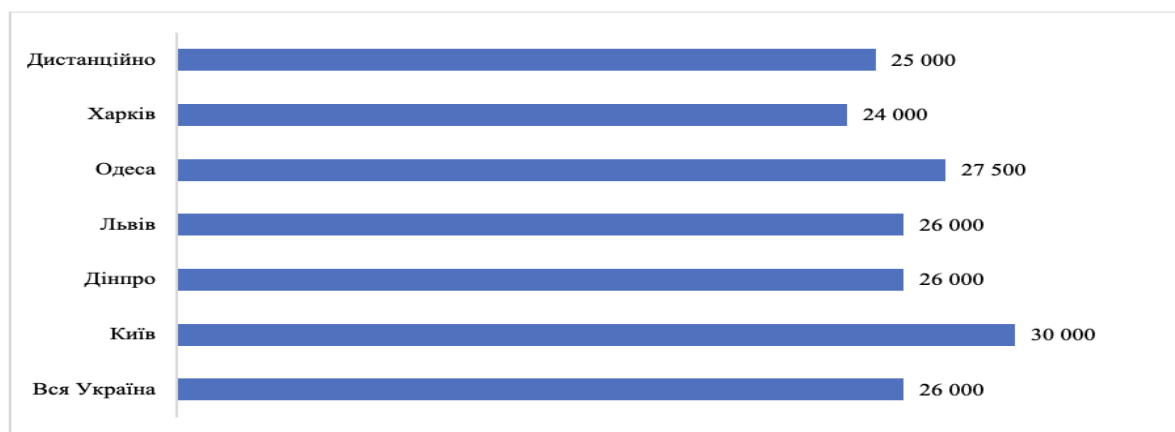


Рис. 3.1. Розмір заробітної плати контент-менеджера в Україні, грн.

Джерело: [34]

Для ТОВ «Георг Груп» найбільш доцільним та економічно обґрунтованим варіантом є впровадження посади контент-менеджера у дистанційному форматі роботи із середнім рівнем заробітної плати, що відповідатиме фінансовим можливостям підприємства. Такий підхід дозволить компанії оптимізувати витрати на персонал, уникнути додаткових витрат на організацію робочого місця та залучити кваліфікованого спеціаліста незалежно від його місця проживання.

Не менш важливим заходом є впровадження бонусної мотиваційної системи для сервісних менеджерів, яка базуватиметься на показниках результативності. У

таблиці 3.2 подано розміри бонусних доплат за виконання планових показників відповідно до персональної результативності працівників.

Таблиця 3.2

Характеристика бонусної системи матеріального стимулювання сервісних менеджерів ТОВ «Георг Груп» залежно від рівня індивідуальної результативності

Рівень індивідуальної результативності	Базовий розмір бонусної доплати, %	Розмір бонусної виплати, грн (базовий фонд 10 000 грн)	Рівень виконання планових показників	Додаткова преміальна надбавка, %	Загальний розмір бонусної винагороди	Підсумкова сума виплати, грн
101–104 %	5%	500	101%	0%	5%	500
101–104 %	5%	500	102–104 %	3%	8%	800
105–109 %	10%	1000	105–110 %	6%	16%	1600
110–115 %	15%	1500	115–120 %	10%	25%	2500
116–120 %	20%	2000	понад 120 %	10%	30%	3000

Джерело: створено автором

Запропонована система бонусної мотивації сервісних менеджерів ТОВ «Георг Груп» базується на принципі індивідуальної результативності та спрямована на стимулювання підвищення ефективності роботи персоналу, покращення якості обслуговування клієнтів і збільшення обсягів реалізації послуг підприємства. Основна ідея системи полягає у створенні прозорого та гнучкого механізму матеріального стимулювання, за якого рівень додаткової винагороди безпосередньо залежить від виконання та перевиконання встановлених планових показників діяльності.

Важливим напрямом удосконалення системи управління ТОВ «Георг Груп» є впровадження ERP-системи UGLA, яка сприятиме автоматизації ключових бізнес-процесів підприємства, оптимізації інформаційних потоків та підвищенню ефективності управлінської діяльності. Використання даної системи дозволить покращити контроль за клієнтською базою, фінансовими операціями, внутрішніми процесами та забезпечить більш якісну підтримку прийняття управлінських рішень. Інтеграція ERP-системи UGLA сприятиме зниженню ймовірності помилок,

прискоренню обробки інформації та підвищенню оперативності управління підприємством, що особливо важливо в умовах розвитку компанії та збільшення обсягів діяльності.

На рис. 3.2. наведено ціну ERP-системи UGLA, яку доведеться платити компанії.



Рис. 3.2. Місячна вартість ERP-системи UGLA, грн

Джерело: [35]

Узагальнюючи результати оцінки вартості ERP-системи UGLA, можна зробити висновок, що витрати на її впровадження для ТОВ «Георг Груп» є економічно доцільними та виправданими, враховуючи функціональні можливості системи та потенційний ефект від автоматизації управлінських процесів. За умов річної вартості 15090 грн на одного користувача, підприємство отримує сучасний цифровий інструмент для комплексного управління ключовими напрямками діяльності, зокрема фінансовими процесами, клієнтською базою, аналітикою, внутрішніми комунікаціями та підтримкою прийняття управлінських рішень.

В табл. 3.3 наведено загальні витрати компанії на інтеграцію стратегії щодо вдосконалення організаційної структури управління.

Отже, реалізація запропонованих заходів щодо удосконалення організаційної структури управління ТОВ «Георг Груп» потребує відповідного фінансового забезпечення, однак заплановані витрати є економічно обґрунтованими та

відповідають масштабам діяльності підприємства. Загальна сума витрат на реалізацію запропонованої стратегії становить 583,27 тис. грн на рік, що для підприємства є інвестицією у підвищення ефективності управління та розвиток бізнесу.

Таблиця 3.3

Характеристика витрат на впровадження стратегії щодо удосконалення структури управління ТОВ «Георг Груп»

Напрямок удосконалення	Стаття витрат	Одноразові витрати, грн	Місячні витрати, грн	Річні витрати, грн
Впровадження посади контент-менеджера	Заробітна плата дистанційного контент-менеджера	0	20 000	240 000
	Налаштування та ведення рекламних кампаній у соціальних мережах	5 000	5 000	60 000
	Програмне забезпечення для дизайну та контенту	2 000	500	8 000
Разом за напрямом		7 000	25 500	308 000
Впровадження бонусної мотиваційної системи для сервісних менеджерів	Формування бонусного фонду (додаткові премії працівникам)	0	15 000	180 000
	Розробка КПП та критеріїв оцінювання	3 000	0	3 000
Разом за напрямом		3 000	15 000	183 000
Впровадження ERP-системи UGLA	Підключення та налаштування ERP-системи	10 000	0	10 000
	Ліцензія ERP UGLA (3 користувачі × 15 090 грн/рік)	0	0	45 270
	Навчання персоналу	7 000	0	7 000
	Технічна підтримка та супровід	0	2 500	30 000
Разом за напрямом		17 000	2 500	92 270
Загальні витрати на реалізацію стратегії		27 000	43 000	583 270

Джерело: створено автором

Першочергово доцільно оцінити ефективність впровадження посади контент-менеджера, оскільки саме розвиток цифрових маркетингових комунікацій може забезпечити підвищення впізнаваності бренду підприємства, активізацію взаємодії з потенційними клієнтами та збільшення обсягів продажів. Запровадження даної посади сприятиме систематичному веденню соціальних

мереж, створенню рекламного контенту, формуванню позитивного іміджу компанії та підвищенню ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Георг Груп».

Отже, на рис. 3.3 наведено прогнозований обсяг доходу ТОВ «Георг Груп» від створення посади «контент-менеджер».

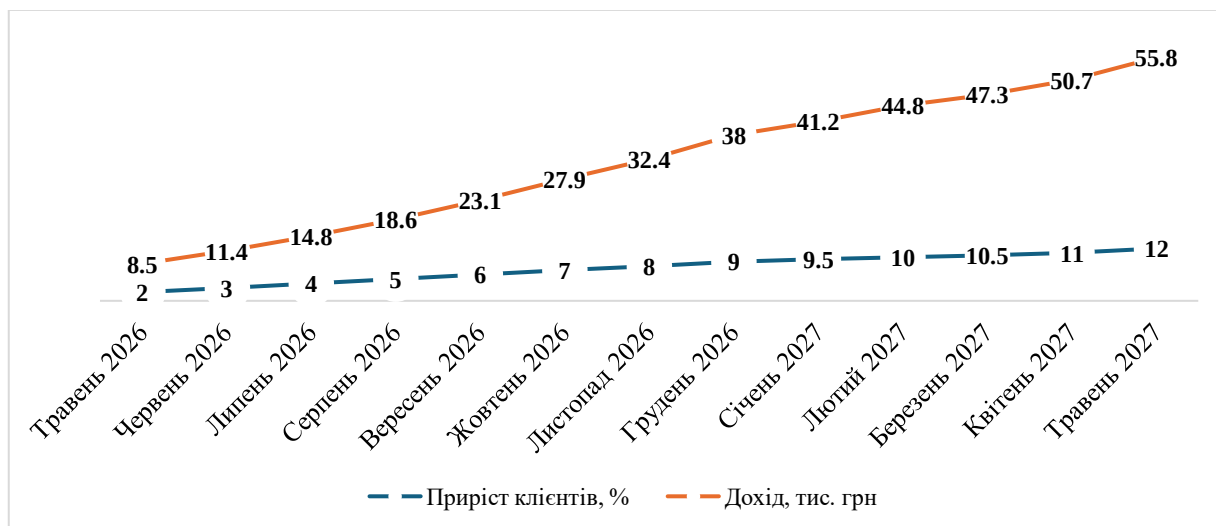


Рис. 3.3. Динаміка додаткового доходу ТОВ «Георг Груп» від інтеграції контент-менеджера, тис. грн.

Джерело: розроблено автором

Отже, аналіз рис. 3.3 показує, що впровадження посади контент-менеджера в ТОВ «Георг Груп» є економічно доцільним та потенційно ефективним заходом, який сприятиме поступовому зростанню доходів підприємства. Загалом за період з травня 2026 року по травень 2027 року очікуваний сукупний додатковий дохід становитиме 414,5 тис. грн, що свідчить про економічну ефективність запропонованого заходу.

Наступним доцільно визначити економічну ефективність оновленої системи мотивації працівників (рис. 3.4).

На основі даних рис. 3.4 видно, що впровадження оновленої мотиваційної системи для сервісних менеджерів ТОВ «Георг Груп» є економічно доцільним заходом, який позитивно впливатиме на результативність діяльності підприємства. За досліджуваний період очікуваний сукупний додатковий дохід становитиме 347,1 тис. грн, що підтверджує ефективність запропонованого заходу.

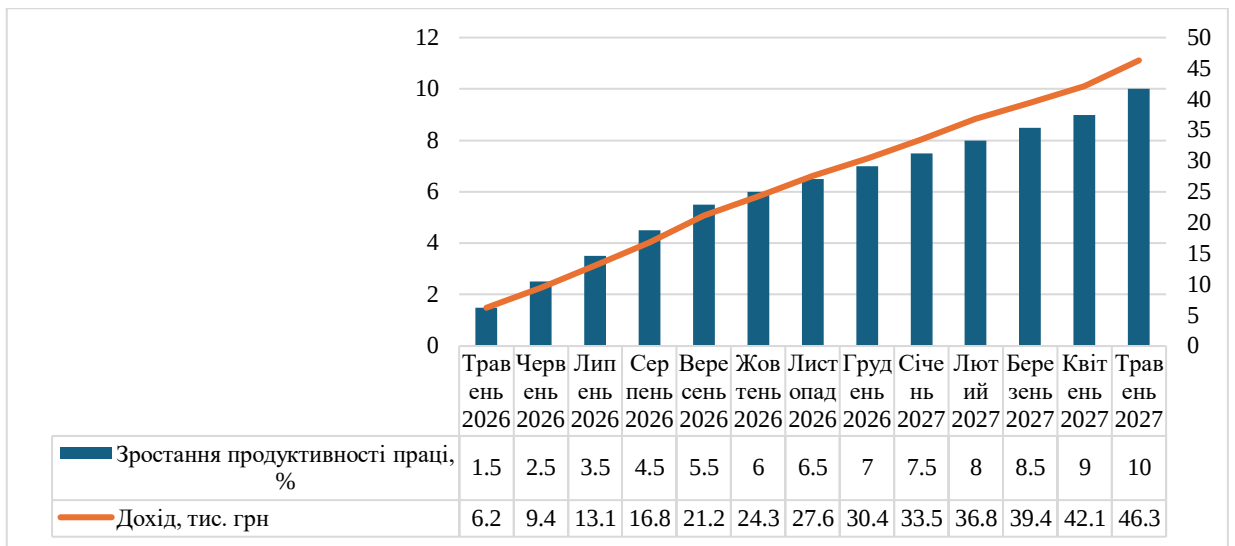


Рис. 3.4. Динаміка додаткового доходу ТОВ «Георг Груп» від впровадження оновленої мотиваційної системи для сервісних менеджерів, тис. грн.

Джерело: розроблено автором

На рис. 3.5 наведено очікуваний дохід від впровадження ERP-системи UGLA.

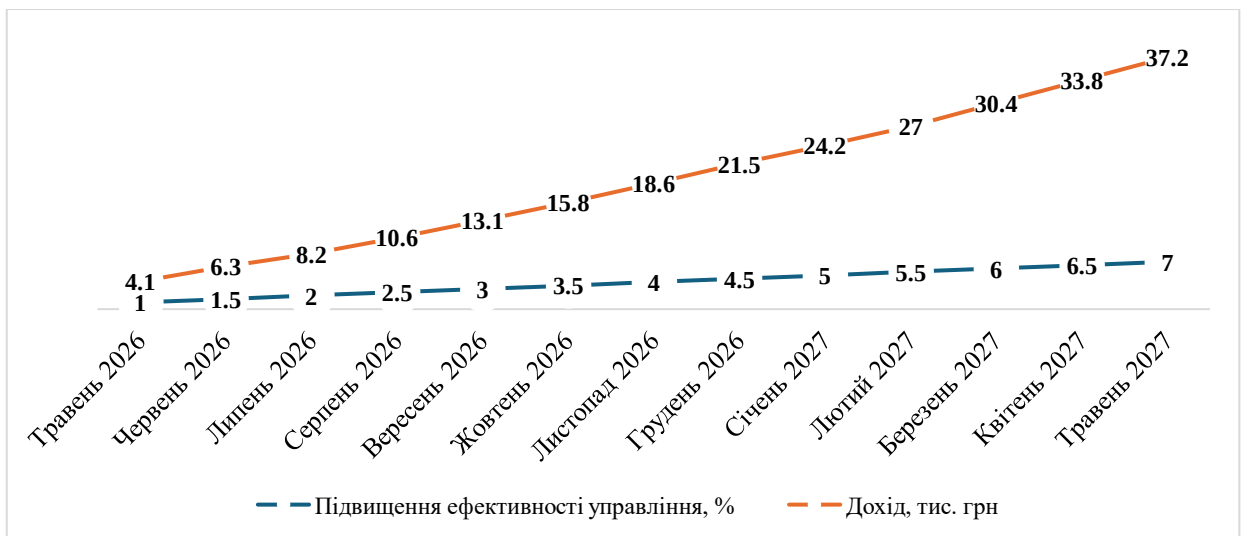


Рис. 3.5. Динаміка додаткового доходу ТОВ «Георг Груп» від впровадження ERP-системи UGLA, тис. грн.

Джерело: розроблено автором

На основі результатів аналізу рис. 3.5 видно, що ефект від інтеграції системи матиме поступовий накопичувальний характер, оскільки автоматизація бізнес-процесів, оптимізація інформаційних потоків та покращення координації між підрозділами потребують певного часу для адаптації персоналу та повноцінного

використання функціональних можливостей системи. Загалом за період з травня 2026 р. по травень 2027 р. прогнозований сукупний додатковий дохід від впровадження ERP-системи UGLA становитиме 250,8 тис. грн, що підтверджує економічну доцільність її використання.

В табл. 3.4 наведено загальні економічний ефект інтеграції стратегії вдосконалення організаційної структури управління.

Таблиця 3.4

Характеристика економічного ефекту впровадження стратегії удосконалення структури управління ТОВ «Георг Груп»

Напрямок удосконалення	Витрати на впровадження, грн	Очікуваний додатковий дохід, тис. грн	Очікуваний економічний ефект, тис. грн
Впровадження посади контент-менеджера	308	414,5	106,5
Впровадження бонусної мотиваційної системи для сервісних менеджерів	183	347,1	164,1
Впровадження ERP-системи UGLA	92	250,8	158,5
Разом	583,27	1 012,40	429,1

Джерело: створено автором

На основі результатів табл. 3.5 видно, що найбільший додатковий дохід очікується від впровадження посади контент-менеджера – 414,5 тис. грн, що свідчить про значний потенціал розвитку маркетингових комунікацій і цифрового просування підприємства. Водночас найбільший економічний ефект забезпечить впровадження бонусної мотиваційної системи для сервісних менеджерів 164,1 тис. грн, що підтверджує важливість стимулювання персоналу. Позитивний ефект також прогнозується від впровадження ERP-системи UGLA, яка забезпечить 158,5 тис. грн економічного ефекту. Отже, реалізація запропонованої стратегії дозволить ТОВ «Георг Груп» не лише вдосконалити організаційну структуру управління, а й підвищити ефективність діяльності ТОВ «Георг Груп», покращити мотивацію персоналу, посилити маркетингову активність та забезпечити зростання фінансових результатів у перспективі.

ВИСНОВКИ

Встановлено, що організаційна структура є важливим елементом системи менеджменту, оскільки визначає розподіл функцій, повноважень, відповідальності та взаємозв'язків між працівниками і структурними підрозділами. Рационально побудована структура управління забезпечує ефективну координацію діяльності підприємства, сприяє оперативному прийняттю управлінських рішень, покращенню інформаційних потоків та досягненню стратегічних цілей. Доведено, що організаційна структура має не лише формальне, а й практичне значення, оскільки безпосередньо впливає на ефективність використання ресурсів, продуктивність праці та адаптивність підприємства.

Визначено, що провідні компанії світу поступово переходять від жорстких централізованих моделей до більш гнучких, децентралізованих, матричних, мережових і проєктних структур управління. Основними тенденціями сучасного менеджменту є цифровізація управлінських процесів, розвиток горизонтальних зв'язків, посилення автономності команд, впровадження проєктного підходу та орієнтація на інновації. Аналіз українських компаній в умовах воєнного стану показав, що особливого значення набули гнучкість, швидкість прийняття рішень, кризове управління, дистанційна робота та цифрові інструменти координації діяльності.

Встановлено, що формування ефективної структури управління має ґрунтуватися на стратегічних цілях підприємства, масштабах його діяльності, чисельності персоналу, особливостях бізнес-процесів та умовах зовнішнього середовища. Оцінка організаційної структури повинна здійснюватися з урахуванням таких критеріїв, як ефективність розподілу функцій, рівень централізації управління, швидкість прийняття рішень, якість комунікацій, гнучкість, адаптивність та економічна доцільність.

Встановлено, що підприємство є новоствореним суб'єктом господарювання, основним видом діяльності якого є надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна. Крім того, товариство здійснює низку додаткових

видів діяльності, що характеризує його як багатoproфільне підприємство. Аналіз фінансово-економічних показників засвідчив, що у 2024 році підприємство працювало збитково, однак у 2025 році продемонструвало позитивну динаміку розвитку: зросли чистий дохід, валовий прибуток, продуктивність праці та показники рентабельності.

Визначено, що підприємство має лінійно-функціональну організаційну структуру, яка включає директора, сервісно-обслуговуючий відділ, фінансово-економічний відділ та відділ маркетингу і продажу. Така структура є компактною та загалом відповідає масштабам діяльності підприємства, оскільки забезпечує чіткий розподіл функціональних обов'язків між працівниками, координацію діяльності підрозділів та оперативність управлінських рішень.

Виявлено основні проблеми та недоліки організаційної структури управління ТОВ «Георг Груп». До них віднесено недостатню чисельність працівників у відділі маркетингу та продажу, відсутність контент-менеджера, нерозвинену систему мотивації персоналу, невідокремленість кадрової функції, надмірну централізацію управлінських рішень, недостатній рівень цифровізації бізнес-процесів, дублювання окремих функцій та обмеженість внутрішніх комунікацій. Встановлено, що зазначені проблеми можуть стримувати подальший розвиток підприємства, знижувати ефективність роботи персоналу та обмежувати можливості розширення клієнтської бази.

Обґрунтовано напрями удосконалення організаційної структури ТОВ «Георг Груп» на основі сучасних світових тенденцій. Запропоновано впровадити посаду контент-менеджера, розробити бонусну мотиваційну систему для сервісних менеджерів та інтегрувати ERP-систему UGLA для автоматизації управлінських процесів. Загальні витрати на реалізацію запропонованих заходів становлять 583,27 тис. грн на рік, тоді як очікуваний додатковий дохід складає 1 012,40 тис. грн. Очікуваний економічний ефект становить 429,1 тис. грн, що підтверджує доцільність реалізації запропонованої стратегії. Найбільший додатковий дохід прогнозується від впровадження посади контент-менеджера, а найбільший економічний ефект – від запровадження бонусної мотиваційної системи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Тимчак В. С. Оптимізація організаційної структури як фактор підвищення ефективності управління бізнесом. Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення» (вип. 97). Київ, 2025. URL: <http://www.konferenciaonline.org.ua/ua/article/id-2109/> (дата звернення 23.06.2026)
2. Копитова І. В. Оцінка оптимальності організаційної структури управління при зміні стратегії підприємства. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2014. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3056> (дата звернення 23.06.2026)
3. Горбась І. М., Ліннік М. С. Методи удосконалення організаційних структур вітчизняних підприємств. Електронний журнал «Ефективна економіка». 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5968> (дата звернення 23.06.2026)
4. Мартиненко Н. Основи менеджмента. Київ : Каравелла, 2003. 496 с
5. Кістерський Л. Л., Коровій В. В., Семенюк К. В. Вплив сучасних технологій на управління персоналом підприємства. Економіка і організація управління. 2025. № 4 (60). С. 72 DOI: 10.31558/2307-2318.2025.4.7.
6. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2022. № 2 (8). - с. 88–92.
7. Харитоненко С. В., Решетник Н. І. Об'єктивна зумовленість сучасних змін у системі управління персоналом. Науково-практичний журнал «Східна Європа: економіка, бізнес та управління», 2018 № 4 (15). – с .225-228.
8. Дикань Н., Борисенко І. Менеджмент. Київ : Знання, 2008. 389 с.
9. Дідковська Л., Гордієнко П. Менеджмент. Київ : Алерта ; КНТ, 2007. 516 с.
10. Кузьмін О., Мельник О. Основи менеджменту. Київ : Академвидав, 2007. 416 с.

11. Скібцька Л., Скібіцький О. Менеджмент. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 416 с.
12. Битов, В. (2025). Менеджмент як запорука успіху в сучасних умовах ринкової економіки. *Сталий розвиток економіки*, (2 (53), 498-501. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-7> (дата звернення 23.06.2026)
13. Боярчук А. Оцінювання ефективності системи менеджменту в малому бізнесі. *Сучасні технології менеджменту*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (18–20 жовтня 2024 р.). Луцьк : ВНУ імені Лесі Українки, 2024. С.36–38.
14. Глушенкова А.А., Олійник Д.О. Удосконалення системи менеджменту малих підприємств галузі телекомунікацій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. №2(32). С. 26–30.
15. Лозовський О. М., Гусак К. Ю. Шляхи оптимізації системи менеджменту підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6896> (дата звернення 23.06.2026)
16. Зайченко, К., & Реклізон, Ю. (2024). Удосконалення організаційної структури на різних етапах життєвого циклу підприємницьких структур. *Економіка та суспільство*, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-52> (дата звернення 23.06.2026)
17. Joseph, J., Gaba, V. (2020). Organizational structure, information processing, and decision-making: A retrospective and road map for research. *Academy of Management Annals*, 14(1), 267-302.
18. Soderstrom, S. B., Weber, K. (2020). Organizational structure from interaction: Evidence from corporate sustainability efforts. *Administrative Science Quarterly*, 65(1), 226-271.
19. Apple Inc. (2025). Leadership and Governance. Apple. <https://www.apple.com/leadership/> (дата звернення 23.06.2026)
20. Amazon. (2025). Amazon Leadership Principles. Amazon. <https://www.aboutamazon.com/about-us/leadership-principles> (дата звернення 23.06.2026)

21. Microsoft Corporation. (2025). About Microsoft. Microsoft. <https://www.microsoft.com/en-us/about> (дата звернення 23.06.2026)
22. Toyota Motor Corporation. (2025). Toyota Philosophy. Toyota Global. <https://global.toyota/en/company/vision-and-philosophy/> (дата звернення 23.06.2026)
23. Google LLC. (2025). Our Company. Google. <https://about.google/intl/en/our-company/> (дата звернення 23.06.2026)
24. Samsung Electronics. (2025). Company Information. Samsung Global. <https://www.samsung.com/global/ir/company-information/> (дата звернення 23.06.2026)
25. Tesla, Inc. (2025). About Tesla. Tesla. <https://www.tesla.com/about> (дата звернення 23.06.2026)
26. NovaPay Education. (2025). Організаційна структура підприємства: актуальні види і формати. <https://online.novaposhta.education/blog/yak-organizuvati-strukturu-pidpriyemstva-aktualni-vidi-i-formati> (дата звернення 23.06.2026)
27. Тимчак В.С. Менеджмент бізнес-процесів у системі стратегічного лідерства в умовах невизначеності. Сталі бізнес-моделі як драйвер трансформації інституційного середовища розвитку підприємництва : Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Чернівці, 27 лютого 2026 р.). Чернівці: Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2026. 488 с. ISBN 978-617-8703-66-0 URL: <https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/14254> (дата звернення 23.06.2026)
28. ДТЕК. (2025). Офіційний сайт компанії ДТЕК. <https://dtek.com> (дата звернення 23.06.2026)
29. Rozetka. (2025). Офіційний сайт компанії Rozetka. <https://rozetka.com.ua> (дата звернення 23.06.2026)
30. Укрзалізниця. (2025). Офіційний сайт АТ «Укрзалізниця». <https://www.uz.gov.ua> (дата звернення 23.06.2026)
31. Метінвест. (2025). Офіційний сайт групи Метінвест. <https://metinvestholding.com> (дата звернення 23.06.2026)

32. Uklon. (2025). Офіційний сайт компанії Uklon. <https://uklon.com.ua> (дата звернення 23.06.2026)
33. Інформація по підприємстві. 2026. https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/45302071/ (дата звернення 23.06.2026)
34. Заробітна плата контент-менеджера в Україні. <https://www.work.ua/salary-контент-менеджер/> (дата звернення 23.06.2026)
35. UGLA ERP, URL: <https://miisoft.com.ua/product/ugla/> (дата звернення 23.06.2026)

ДОДАТКИ

Додаток А

		Додаток 2 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова звітність" (пункт 4 розділу I)	
Фінансова звітність мікропідприємства			
			КОДИ
		Дата (рік, місяць, число)	31.12.2025
Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТЕОРГ ГРУП"		за ЄДРПОУ	45302071
Територія: Чернівці		за за КАТОТТГ І	UA73060610010033137
Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю		за КОПФГ	240
Вид економічної діяльності: Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна		за КВЕД	68.2
Середня кількість працівників: 10			
Адреса, телефон: 58018, Україна, Чернівецька обл., м. Чернівецька область, Чернівецький район, буд.ТГ, оф.м. Чернівці, тел. 380504044094			
1. Баланс	Форма № 1-мс	Код за ДКУД	1801006
на 31.12.2025 р.			
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби:	1010	-	-
первісна вартість	1011	-	-
знос	1012	(-)	(-)
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	-	-
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	-	-
Поточна дебіторська заборгованість	1155	17,70	37,80
Гроші та їх еквіваленти	1165	22,50	46,80
Інші оборотні активи	1190	-	1,20
Усього за розділом II	1195	40,20	85,80
Баланс	1300	40,20	85,80

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	300,00	300,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-261,80	-236,30
Неоплачений капітал	1425	37,90	30,20
Усього за розділом I	1495	0,30	33,50
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1615	7,60	16,80
розрахунками з бюджетом	1620	1,00	0,60
розрахунками зі страхування	1625	-	1,50
розрахунками з оплати праці	1630	31,30	33,00
Інші поточні зобов'язання	1690	-	0,40
Усього за розділом III	1695	39,90	52,30
Баланс	1900	40,20	85,80

2. Звіт про фінансові результати

за 2025

	Форма № 2-мс	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 859,60	1 518,10
Інші доходи	2160	-	-
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	1 859,60	1 518,10
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 013,60	1 086,50
Інші витрати	2165	816,70	736,80
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	1 830,30	1 823,30
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	29,30	-305,20
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	29,30	-305,20
Керівник		КАЗИМІР ЯНА ВАСИЛІВНА (ініціали, прізвище)	
Головний бухгалтер		КАЗИМІР ЯНА ВАСИЛІВНА (ініціали, прізвище)	



Фінансова звітність за 2024 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ГЕОРГ ГРУП"
ЧЕРНІВЕЦЬКА ОБЛ., ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ Р-Н, М. ЧЕРНІВЦІ, ВУЛ. ЕНТУЗІАСТІВ,
БУД. 3Г
(ТОВ "ГЕОРГ ГРУП")
Код за ЄДРПОУ: [45302071](#)

Дата звіту	21.02.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	Казимір Яна Василівна
КАТОТТГ	UA73060610010033137
Кількість працівників	12

Фінансова звітність мікропідприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
II. Оборотні активи Запаси	1100	8.70	
Поточна дебіторська заборгованість	1155	118.40	17.70
Г роші та їх еквіваленти	1165	4.80	22.50
Усього за розділом II	1195	131.90	40.20
Баланс	1300	131.90	40.20

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
-------------	--------------	---	---

Капітал	1400	300.00	300.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	43.40	-261.80
Неоплачений капітал	1425	300.00	37.90
Усього за розділом I	1495	43.40	0.30
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	24.70	7.60
розрахунками з бюджетом	1620	10.50	1.00
розрахунками з оплати праці	1630	53.30	31.30
Усього за розділом III	1695	88.50	39.90
Баланс	1900	131.90	40.20

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 518.10	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 086.50	
Інші витрати	2165	736.80	
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	1 518.10	
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	1 823.30	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-305.20	
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	-305.20	

[Clarity Project](#) - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.