ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Кафедра економіки та управління бізнесом

Печура Дарина Олександрівна
(прізвище, ім´я, по батькові студента в називному відмінку)

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня бакалавра

на тему**: «УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА»**

Група ТУбз-4-22Б1М(4.6здс)
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)
Дипломна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Печура Д. О.
(підпис) **(прізвище та ініціали)**

Науковий керівник
кандидат економічних наук, доцент _____ **Лайко О. О.**
(посада, науковий ступінь, вчене звання) **(підпис)** **(прізвище та ініціали)**

Допущено до захисту перед ЕК
Завідувач кафедри _____ _____
(посада, науковий ступінь, вчене звання) **(підпис)** **(прізвище та ініціали)**

Київ 2026 р.

АНОТАЦІЯ

Печура Дарина Олександрівна. «Удосконалення організаційної структури управління підприємства». – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» – Міжрегіональна Академія управління персоналом. – Київ, 2026.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю забезпечення ефективного функціонування суб'єктів господарювання в умовах динамічних змін ринкового середовища, посилення конкуренції, цифровізації бізнес-процесів та зростання вимог до оперативності управлінських рішень. Раціонально сформована організаційна структура є важливою передумовою чіткого розподілу повноважень і відповідальності, належної координації діяльності структурних підрозділів та ефективного використання ресурсів підприємства. Водночас невідповідність існуючої структури сучасним умовам господарювання може спричиняти дублювання управлінських функцій, надмірну централізацію, уповільнення інформаційних потоків і зниження результативності управління.

Мета роботи полягає у обґрунтуванні теоретичних і практичних засад удосконалення організаційної структури управління підприємства та розроблення пропозицій щодо підвищення її ефективності, гнучкості й адаптивності до сучасних умов господарювання.

У процесі дослідження було застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних **методів** пізнання, зокрема: методи аналізу та синтезу, спостереження й прогнозування, експертного оцінювання, статистичного порівняння, системного узагальнення та системного аналізу.

Ключові слова: *організаційна структура, товариство, удосконалення, проєктування, ефективність, аналіз.*

ANNOTATION

Daryna Pechura. «Improving the Organizational Structure of Enterprise Management». – It's Manuscript.

Qualified work in obtaining the educational qualification of «bachelor's» – Interregional Academy of Personnel Management. – Kyiv, 2026.

The relevance of this research topic is driven by the need to ensure the effective functioning of business entities in conditions of dynamic changes in the market environment, increased competition, digitalization of business processes, and growing demands for quick management decisions. A well-designed organizational structure is an important prerequisite for a clear distribution of authority and responsibility, proper coordination of the activities of structural units, and effective use of the company's resources. At the same time, a mismatch between the existing structure and modern business conditions can lead to duplication of management functions, excessive centralization, slower information flows, and reduced management efficiency.

The purpose of the work is to justify the theoretical and practical foundations for improving the organizational management structure of an enterprise and to develop proposals for increasing its efficiency, flexibility, and adaptability to modern business conditions.

In the course of the study, a set of general scientific and specialized **methods** of cognition were applied, including methods of analysis and synthesis, observation and forecasting, expert evaluation, statistical comparison, systemic generalization, and system analysis.

Key words: *organizational structure, company, improvement, design, efficiency, analysis.*

ЗМІСТ

ВСТУП…….……. 5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА…….. 8
1.1. Сутність і поняття організаційної структури…….. 8
1.2. Класифікація організаційних структур…… 14
1.3. Проєктування організаційних структур управління підприємством… 32
Висновки до розділу 1……..……..…….... 37
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КИЇВ АГРО»……... 39
2.1. Характеристика діяльності ТОВ «Київ Агро»..... 39
2.2. Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Київ Агро».. 43
2.3. Аналіз основних показників діяльності ТОВ «Київ Агро»..... 50
Висновки до розділу 2……..……..…..... 65
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «КИЇВ АГРО»…… 67
3.1. Напрями удосконалення організаційної структури управління товариства…….. 67
3.2. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів…….. 76
Висновки до розділу 3……..... 79
ВИСНОВКИ……..... 81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……. 85
ДОДАТКИ…….. 92

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Актуальність теми зумовлена необхідністю забезпечення ефективного функціонування суб'єктів господарювання в умовах динамічних змін ринкового середовища, посилення конкуренції, цифровізації бізнес-процесів та зростання вимог до оперативності управлінських рішень. Раціонально сформована організаційна структура є важливою передумовою чіткого розподілу повноважень і відповідальності, належної координації діяльності структурних підрозділів та ефективного використання ресурсів підприємства. Водночас невідповідність існуючої структури сучасним умовам господарювання може спричиняти дублювання управлінських функцій, надмірну централізацію, уповільнення інформаційних потоків і зниження результативності управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика формування та удосконалення організаційної структури управління підприємства є важливим напрямом сучасних досліджень у сфері менеджменту та організаційного розвитку. Теоретичні й методологічні засади побудови організацій підприємств, розподілу управлінських функцій та формування ефективних структур управління досліджували Г. Мінцберг, Р. Дафт, Р. Акофф та І. Ансофф. У працях зазначених науковців розкрито підходи до формування організаційних структур відповідно до цілей підприємства, особливостей його діяльності, масштабів, зовнішнього середовища та характеру управлінських процесів. Серед українських учених вагомий внесок у дослідження проблем управління підприємствами, організаційного проєктування та формування ефективних управлінських систем зробили О. Кузьмін, О. Мельник, А. Череп та С. Покропивний. Їхні наукові напрацювання охоплюють питання побудови системи управління підприємством, визначення функцій і методів менеджменту, оптимізації управлінських процесів та забезпечення узгодженості між організаційними елементами. Незважаючи на значний рівень теоретичного опрацювання

зазначеної проблематики, динамічні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, розвиток цифрових технологій, посилення конкурентного тиску й необхідність оперативного прийняття управлінських рішень зумовлюють потребу в подальшому вдосконаленні організаційних структур управління підприємств з урахуванням сучасних умов їх функціонування.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування теоретичних і практичних засад удосконалення організаційної структури управління підприємства та розроблення пропозицій щодо підвищення її ефективності, гнучкості й адаптивності до сучасних умов господарювання.

Для реалізації визначеної мети необхідно виконати такі основні завдання:

- розкрити сутність і поняття організаційної структури;
- визначити класифікацію організаційних структур;
- дослідити особливості проєктування організаційних структур управління підприємством;
- охарактеризувати діяльність ТОВ «Київ Агро»;
- оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище ТОВ «Київ Агро»;
- проаналізувати основні показники діяльності ТОВ «Київ Агро»;
- визначити основні напрями удосконалення організаційної структури управління товариства;
- оцінити економічну ефективність запропонованих заходів.

Об’єкт дослідження – процес формування та функціонування організаційної структури управління підприємства.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів удосконалення організаційної структури управління підприємства, а також методи й інструменти підвищення ефективності взаємодії між структурними підрозділами та рівнями управління.

Методи дослідження. Методочну основу дослідження становлять сучасні наукові підходи до формування та розвитку системи управління підприємством. Для комплексного дослідження організаційної структури

управління підприємства застосовано системний та комплексний підходи, які дали змогу розглянути її як цілісну систему взаємопов'язаних елементів, функцій, рівнів управління та структурних підрозділів, що забезпечують реалізацію управлінських процесів і досягнення стратегічних цілей підприємства. У процесі аналізу діяльності ТОВ «Київ Агро» використано сукупність загальнонаукових, економічних та аналітичних методів дослідження. Зокрема, методи порівняння та узагальнення застосовано для оцінювання основних показників діяльності підприємства, виявлення змін у його організаційно-управлінських характеристиках і визначення відповідних тенденцій. За допомогою табличного та графічного методів систематизовано й представлено результати проведеного аналізу. Аналітичний метод використано для оцінювання чинної системи управління, її організаційних елементів, розподілу управлінських функцій та взаємозв'язків між структурними підрозділами. Метод структурного аналізу дав змогу визначити особливості побудови організаційної структури підприємства. Метод синтезу використано для систематизації отриманих результатів та формування комплексного уявлення про напрями вдосконалення організаційної структури управління ТОВ «Київ Агро».

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційні статистичні матеріали Державної служби статистики України, наукові публікації, монографії, навчальні та методичні видання з питань менеджменту й організаційного проєктування. Важливу частину інформаційного забезпечення становлять внутрішні документи ТОВ «Київ Агро», зокрема організаційно-розпорядча документація, дані управлінської та фінансової звітності, відомості щодо кадрового складу, функціонального розподілу обов'язків, структури управління та взаємодії між структурними підрозділами.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Перелік використаних джерел налічує 65 найменувань.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і поняття організаційної структури

Структура соціально-економічних систем характеризує сукупність їхніх складових елементів, принципи організації економічного суб'єкта, а також форми внутрішньої взаємодії між окремими компонентами. Вона є одним із ключових чинників забезпечення узгодженості функціонування та цілісності соціально-економічних систем [12]. Будь-який матеріальний об'єкт характеризується наявністю численних зовнішніх і внутрішніх взаємозв'язків, а також здатністю змінювати власний стан під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. У разі перевищення кількісними змінами певних критичних меж виникають якісні трансформації системи, що, своєю чергою, супроводжуються змінами її структури [27].

Поняття організаційної структури безпосередньо пов'язане з функціонуванням організаційних підрозділів, у межах яких здійснюється спільна діяльність працівників та реалізуються відповідні управлінські й виробничі процеси. Організаційна структура управління підприємством являє собою впорядковану сукупність взаємопов'язаних підсистем та елементів, кожен із яких виконує визначені функції, а також систему зв'язків і відносин, що виникають між ними [8]. Її формування забезпечує розподіл повноважень, відповідальності та управлінських функцій між структурними одиницями підприємства.

У системі управління підприємством організаційна структура виконує важливу функцію забезпечення ефективного координаційного та контрольного впливу на основні напрями його діяльності. До таких напрямів належать виробництво, постачання, збут, маркетинг, фінансове забезпечення, науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, управління

персоналом та інші функціональні сфери [41]. Вибір відповідної моделі організаційної структури має здійснюватися з урахуванням специфіки ринкового середовища, стратегічних орієнтирів, масштабів діяльності та ресурсного потенціалу підприємства. Дослідження переваг і обмежень різних підходів до формування системи управління дає змогу визначити найбільш доцільну організаційну структуру з урахуванням конкретних умов функціонування суб'єкта господарювання [19]. Водночас структура управління відображає характер взаємозв'язків, рівень узгодженості та взаємозалежності окремих елементів управлінської системи, визначаючи порядок їхньої взаємодії у процесі реалізації управлінських рішень [54].

До основних елементів організаційної структури управління доцільно віднести:

- стратегічні цілі системи управління, які визначають основні напрями розвитку підприємства та орієнтири його функціонування;
- ланки управління, сформовані відповідно до ієрархічної побудови підприємства, з визначенням відповідних рівнів відповідальності, компетенцій та прийняття управлінських рішень [6];
- персонал, який здійснює функціональну діяльність на різних рівнях управління, зокрема керівників, менеджерів, фахівців та інших працівників;
- зовнішніх суб'єктів взаємодії, до яких належать споживачі, постачальники, ділові партнери, фінансові установи, конкуренти, органи державної влади та соціальні організації [33];
- зв'язки між елементами системи, що охоплюють процеси взаємодії, координації та обміну інформацією, а також сукупність формальних і неформальних відносин та комунікацій між учасниками управлінського процесу [62].

Отже, організаційну структуру управління доцільно розглядати як упорядковану систему взаємопов'язаних елементів, між якими розподілені управлінські функції, повноваження та відповідальність. Її раціональне формування створює передумови для ефективної координації діяльності

підприємства, оперативного прийняття управлінських рішень і забезпечення відповідності внутрішньої системи управління стратегічним цілям суб'єкта господарювання [45].

Організаційна структура управління підприємством формується під впливом складної системи взаємозв'язків між її окремими елементами. Такі взаємозв'язки мають багатовимірний характер і відображають соціально-економічну природу функціонування організації, оскільки охоплюють широкий спектр економічних, соціальних та психологічних інтересів учасників управлінського процесу [14]. Особливе значення мають відносини, що характеризують розподіл праці в межах підприємства, зокрема функціональні взаємозв'язки, вертикальні відносини управління, підпорядкованість, а також формальні та неформальні об'єднання працівників [38]. Основне призначення організаційної структури управління полягає у створенні належних передумов для стабільного функціонування та сталого розвитку соціально-економічної системи [22]. Водночас важливою властивістю такої структури є її здатність своєчасно реагувати на трансформації зовнішнього та внутрішнього середовища із забезпеченням раціонального використання часових, трудових, матеріальних і фінансових ресурсів [51]. Ефективність організаційної структури визначається комплексом взаємопов'язаних характеристик, серед яких доцільно виокремити стійкість, раціональність, адаптивність, гнучкість, керованість, комунікабельність, надійність та організаційну культуру [7].

Стійкість структури характеризує її здатність забезпечувати безперервність управлінських процесів за умов впливу дестабілізуючих факторів. Раціональність передбачає оптимальне співвідношення між кількістю структурних елементів, рівнями управління та обсягом виконуваних функцій. Адаптивність і гнучкість відображають спроможність організаційної системи пристосовуватися до змін ринкового середовища, технологічних умов та стратегічних пріоритетів підприємства [29]. Керованість визначає можливість здійснення результативного

управлінського впливу, тоді як комунікабельність характеризує ефективність інформаційного обміну між структурними підрозділами та рівнями управління. Надійність пов’язана зі здатністю структури функціонувати без суттєвих порушень, а організаційна культура визначає систему цінностей, норм і моделей поведінки, які впливають на взаємодію працівників та реалізацію управлінських рішень [63]. Організаційне реструктурування підприємства доцільно здійснювати за наявності суттєвих змін у зовнішньому або внутрішньому середовищі, які обумовлюють необхідність перегляду чинної системи управління [17]. Проведення структурних перетворень без достатніх економічних та організаційних підстав може спричинити додаткові витрати, порушення усталених комунікацій та зниження ефективності управлінських процесів. Для забезпечення результативної діяльності підприємства необхідним є формування спеціалізованих структурних підрозділів або визначення відповідальних посадових осіб, компетенція яких охоплює контроль та координацію процесів за конкретними функціональними напрямами [44].

Організаційна структура управління підприємством охоплює як органи та підрозділи, безпосередньо відповідальні за управління окремими процесами, так і суб’єктів, які здійснюють загальне керівництво діяльністю підприємства [10]. Такий підхід забезпечує розмежування функціональних повноважень і відповідальності між різними рівнями управління та сприяє підвищенню узгодженості управлінських дій. Важливою особливістю організаційної структури є взаємозалежність її складових. Зміна одного елемента структури, як правило, потребує відповідного перегляду інших компонентів, оскільки вони функціонують у межах єдиної системи взаємозв’язків [35]. Збільшення кількості структурних елементів і рівнів управління призводить до ускладнення організаційної системи та розширення кількості комунікаційних зв’язків між її учасниками [58]. За надмірної структурної складності може виникати уповільнення проходження інформації, збільшення тривалості погодження управлінських рішень та

зниження оперативності управлінського впливу. Таким чином, ефективна організаційна структура управління має забезпечувати оптимальне співвідношення між рівнем структурної диференціації та необхідною оперативністю управлінських процесів. Її побудова повинна ґрунтуватися на принципах системності, раціонального розподілу функцій і повноважень, чіткого визначення відповідальності та забезпечення належної комунікації між усіма рівнями управління [61]. Саме оптимізація зазначених параметрів створює організаційні передумови для підвищення ефективності функціонування підприємства та його здатності адаптуватися до динамічних змін середовища [25].

Основоположні принципи формування та функціонування організаційної структури управління можна узагальнити таким чином:

- відповідність організаційної структури цілям і завданням підприємства. Організаційна структура управління є важливою передумовою ефективного функціонування підприємства, тому її побудова має відповідати стратегічним і поточним цілям суб'єкта господарювання, характеру виробничої діяльності та вимогам до управління внутрішніми процесами [16]. Раціонально сформована структура повинна забезпечувати належний розподіл управлінських функцій і створювати умови для досягнення визначених результатів діяльності;

- оптимальний розподіл функцій і завдань. Важливим принципом є раціональне розмежування управлінських завдань між структурними підрозділами, керівниками та окремими працівниками з урахуванням їхньої компетентності, професійної спеціалізації та рівня відповідальності [32]. При цьому необхідно забезпечувати сприятливі умови для реалізації творчого потенціалу персоналу, запобігати надмірному робочому навантаженню та підтримувати обґрунтований рівень спеціалізації праці;

- взаємозв'язок структури, повноважень і відповідальності. Формування організаційної структури має здійснюватися одночасно з чітким визначенням повноважень, функціональних обов'язків і відповідальності

кожного працівника та органу управління [47]. Важливе значення при цьому має встановлення вертикальних зв’язків між різними рівнями управління та горизонтальних зв’язків між структурними підрозділами, що забезпечує координацію діяльності та ефективний обмін інформацією;

- збалансованість повноважень, обов’язків і відповідальності. Ефективність управління значною мірою залежить від відповідності між функціональними ролями працівників, покладеними на них обов’язками, наданими повноваженнями та рівнем відповідальності [59]. Порушення такого співвідношення може спричинити дисфункціональні явища в системі управління, зокрема дублювання функцій, виникнення конфліктів компетенцій, затримки у прийнятті рішень або уникнення відповідальності за результати діяльності.

Окремого значення набуває необхідність адаптації організаційної структури управління до соціокультурного середовища функціонування підприємства. Соціальні норми, корпоративні цінності, усталені моделі поведінки та характер міжособистісної взаємодії працівників істотно впливають на особливості побудови управлінської системи [16]. Зокрема, соціокультурні характеристики організації можуть визначати доцільний рівень централізації або децентралізації управлінських повноважень, особливості розподілу відповідальності, ступінь автономності структурних підрозділів, а також інтенсивність контролю з боку керівників і менеджерів [52].

Таким чином, організаційна структура управління повинна формуватися як цілісна система, у якій взаємопов’язані цілі підприємства, функціональний розподіл праці, повноваження, відповідальність, вертикальні та горизонтальні комунікації, а також соціокультурні особливості організації. Дотримання зазначених принципів сприяє підвищенню узгодженості управлінських процесів, оптимізації використання трудових ресурсів та забезпеченню належної адаптивності підприємства до змін внутрішнього і зовнішнього середовища.

1.2. Класифікація організаційних структур

У сучасній практиці управління існує значна кількість альтернативних підходів до формування організаційних структур підприємств. Водночас залежно від характеру розподілу управлінських функцій, рівня централізації, способу координації діяльності та особливостей взаємодії між структурними елементами можна виокремити три основні групи організаційних структур управління [11]:

- бюрократичні (механістичні);
- дивізіональні;
- програмно-цільові.

Кожна із зазначених груп має специфічні особливості побудови, функціонування, переваги та обмеження, що визначають доцільність її застосування залежно від масштабів підприємства, характеру його діяльності, стратегічних цілей і параметрів зовнішнього середовища [36]. Розглянемо сутність, основні характеристики та різновиди організаційних структур управління.

Бюрократичні (механістичні) структури характеризуються високим рівнем спеціалізації праці, що передбачає чітке закріплення функцій та обов’язків за окремими посадами і структурними підрозділами. Такий підхід сприяє формуванню професійно компетентного персоналу та забезпечує концентрацію спеціалізованих знань у відповідних сферах діяльності [48]. Для механістичних структур також характерна розвинена ієрархічна система управління, у межах якої кожен нижчий рівень підпорядковується відповідному вищому рівню та контролюється ним.

Важливою ознакою бюрократичної моделі є формалізація управлінських процесів. Діяльність працівників регламентується значною кількістю правил, норм, інструкцій і процедур, що визначають порядок виконання посадових обов’язків та взаємодії між структурними одиницями [21]. Значна увага приділяється також професійному добору персоналу, при

якому враховуються кваліфікація, компетентність, професійні знання, практичний досвід та відповідність працівника встановленим вимогам до посади.

До основних різновидів бюрократичних (механістичних) структур належать лінійна та функціональна структури. На їх основі можуть формуватися комбіновані організаційні моделі, зокрема лінійно-функціональні структури та структури з використанням штабних підрозділів [13].

Лінійна організаційна структура характеризується безпосередніми, чітко визначеними та однозначними зв'язками між елементами системи управління. За такого підходу кожен працівник має одного безпосереднього керівника, а управлінські повноваження послідовно передаються від вищого рівня управління до нижчого [40]. Таким чином, забезпечується єдність розпорядництва, чіткість підпорядкування та персоніфікація відповідальності за прийняті управлінські рішення.

До основних переваг лінійної організаційної структури належать чітке розмежування функціональних обов'язків, однозначність вертикальних каналів управління, визначеність повноважень і відповідальності, відносна простота контролю та можливість підтримання належного рівня організаційної дисципліни [31]. Крім того, така структура сприяє формуванню стабільної системи управління, у якій кожен працівник чітко розуміє своє місце в ієрархії організації та характер взаємодії з іншими учасниками управлінського процесу.

Водночас лінійна організаційна структура має низку суттєвих обмежень. Зокрема, вона не передбачає залучення вузькопрофільних функціональних фахівців на кожному рівні управління, що може негативно позначатися на якості та повноті інформаційного забезпечення управлінських процесів [18]. Унаслідок проходження інформації через декілька ієрархічних рівнів існує ризик її викривлення, неповного передавання або неоднозначного трактування як у напрямі від вищого керівництва до

виконавців, так і у зворотному напрямі. Крім того, лінійна модель управління висуває високі вимоги до професійної компетентності керівників, оскільки вони повинні володіти достатніми знаннями практично в усіх сферах діяльності підпорядкованих їм працівників [42]. Для складних за функціональним і технологічним змістом підприємств забезпечення такого рівня універсальної компетентності керівників є проблематичним.



Рис. 1.1. Лінійна структура управління

Джерело: [2]

На відміну від лінійної, функціональна організаційна структура передбачає спеціалізацію управлінської праці та розподіл повноважень відповідно до окремих функціональних напрямів діяльності [32]. Керівники функціональних підрозділів отримують відповідні повноваження щодо прийняття рішень у межах сфери своєї компетентності. Функціональні органи, своєю чергою, формують обов’язкові для виконання управлінські рішення та рекомендації для підрозділів, діяльність яких належить до відповідного функціонального напряму.

За такої моделі структурні підрозділи здійснюють свою діяльність відповідно до розпоряджень керівників та вказівок функціональних органів. Формування функціональної структури стало закономірною реакцією на ускладнення управлінських процесів та зростання потреби у професійній

спеціалізації управлінської діяльності. Її поява стала важливим етапом розвитку організаційних систем управління, оскільки дала змогу залучати спеціалізовані знання до процесу прийняття управлінських рішень [53].

Функціональну структуру управління підприємством представлено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Функціональна структура управління

Джерело: [31]

З метою підвищення результативності управління на підприємствах формуються спеціалізовані функціональні підрозділи, відповідальні за окремі сфери діяльності, зокрема маркетинг, виробництво, фінанси, постачання, управління персоналом та інші напрями [9]. Такий підхід забезпечує концентрацію професійних знань і практичного досвіду в межах відповідних функціональних сфер, що створює передумови для прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень [34].

Разом із тим функціональна структура має певні недоліки. Ускладнення управлінського процесу може бути зумовлене необхідністю взаємодії працівника одночасно з декількома функціональними підрозділами, кожен із яких може висувати власні вимоги та завдання [46]. Зі збільшенням кількості функціональних підрозділів зростає складність координації їхньої діяльності, підвищується ризик дублювання функцій і виникнення суперечностей між окремими напрямами управління. Саме тому класична

функціональна структура в чистому вигляді порівняно рідко застосовується у сучасних підприємствах.

З огляду на зазначені обмеження широкого поширення набула лінійно-штабна (лінійно-функціональна) структура управління. Лінійно-штабна структура поєднує переваги лінійного управління зі спеціалізованою підтримкою з боку функціональних служб, які виконують роль штабних підрозділів [24]. Такі служби об’єднують фахівців, компетентних у ключових питаннях управління, та забезпечують керівництво аналітичною, інформаційною й консультативною підтримкою. На основі проведеного аналізу штабні підрозділи розробляють обґрунтовані пропозиції та управлінські рішення, які після розгляду і затвердження лінійним керівником передаються на відповідні нижчі рівні управління [55].

За лінійно-штабної структури керівник виконує функцію координатора взаємодії між функціональними службами та забезпечує узгодження їхніх пропозицій і рекомендацій. Це дає змогу поєднати єдність розпорядництва зі спеціалізацією управлінської діяльності [37]. Водночас зазначена структура не позбавлена певних недоліків. Зокрема, у разі надмірного розширення штабного апарату може виникнути ситуація, за якої його діяльність стає недостатньо пов’язаною з практичними проблемами, що виникають на рівні безпосередніх виконавців [49]. Це може призводити до формалізації управлінських процедур, збільшення тривалості прийняття рішень та появи додаткових рівнів погодження.

У зв’язку з цим у практиці управління сформувалися різні модифікації лінійно-функціональної структури, зокрема системи обмеженого функціоналізму. За такої організації на кожному рівні управління створюється відповідний штабний підрозділ, якому надаються обмежені повноваження щодо нижчих рівнів управління [26]. Це дає змогу розширити професійну компетентність управлінської системи без повної відмови від принципу єдності розпорядництва.

Штабні структури являють собою переважно тимчасові організаційні утворення, що формуються для виконання нестандартних, комплексних або надзвичайних завдань, які виходять за межі повсякденної діяльності підприємства [28]. До таких завдань можуть належати ліквідація наслідків стихійних лих, аварій і техногенних катастроф, а також реалізація проєктів, пов'язаних із розробленням нової продукції, технологій або впровадженням інноваційних рішень. Тривалість функціонування штабного органу визначається характером і масштабом поставленого завдання. Після завершення робіт із ліквідації наслідків надзвичайної ситуації або відновлення діяльності підприємства відповідний штаб, як правило, припиняє функціонування [50]. Водночас у випадку успішної реалізації проєктів зі створення нової продукції чи технологій штабна структура може трансформуватися у самостійний структурний підрозділ, окреме підприємство або навіть новий напрям діяльності [12]. Поширення ринкових принципів господарювання зумовило суттєву трансформацію зовнішнього середовища функціонування підприємств, що, своєю чергою, спричинило необхідність перегляду організаційних моделей багатьох приватизованих суб'єктів господарювання [38]. Традиційні механістичні структури, розглянуті вище, виявилися недостатньо ефективними для підприємств, які функціонують в умовах високої динамічності ринкового середовища, постійної зміни споживчих потреб і технологій, а також здійснюють діяльність одночасно на декількох товарних, регіональних або міжнародних ринках. За таких умов більш доцільним є використання дивізіональної організаційної структури, яка забезпечує вищий рівень автономності окремих напрямів діяльності та сприяє децентралізації управлінських повноважень [45].

Дивізіональна структура є організаційною моделлю, що сформувалася під впливом процесів децентралізації та диверсифікації діяльності великих підприємств. Її сутність полягає у поділі організації на відносно самостійні структурні одиниці - дивізіони або філії, які відповідають за окремі напрями

діяльності [23]. Такий підхід дає змогу підвищити оперативність управління, наблизити процес прийняття рішень до відповідного ринку або категорії споживачів та забезпечити більшу адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища. Крім того, дивізіональна модель створює організаційні передумови для розширення діяльності підприємства на міжнародних ринках.

Залежно від критерію формування дивізіонів до основних різновидів дивізіональних організаційних структур належать [30]: продуктова структура; структура, орієнтована на споживача; регіональна структура.

Продуктова організаційна структура застосовується переважно підприємствами, які характеризуються значною широтою та різноманітністю асортименту продукції. У сучасній практиці управління більшість великих виробників, що випускають широкий спектр промислових товарів, використовують дивізіонально-продуктову модель організації [34]. За такого підходу повноваження щодо виробництва, просування та реалізації певного виду продукції концентруються в межах відповідного дивізіону, керівник якого несе відповідальність за результати діяльності за закріпленим продуктовим напрямом.



Рис. 1.3. Продуктова структура

Джерело: [34]

Використання продуктової структури є особливо доцільним для великих підприємств із диверсифікованим асортиментом продукції. Вона дає можливість зосередити управлінські, виробничі та маркетингові ресурси на конкретному продукті, забезпечуючи рівень уваги до нього, порівнянний із підходом невеликого спеціалізованого підприємства, орієнтованого на один або декілька видів продукції [40].

Структура, орієнтована на споживача, формується у випадках, коли підприємство працює з декількома великими групами клієнтів, потреби яких істотно відрізняються за характером, масштабом або специфікою [4]. Для задоволення таких потреб підприємство може пропонувати широкий спектр товарів чи послуг, організовуючи свою діяльність навколо окремих категорій споживачів. Якщо певна група клієнтів набуває стратегічного значення для підприємства, відповідні структурні підрозділи можуть бути сформовані з орієнтацією саме на обслуговування цієї категорії споживачів. Перевагою такої організаційної моделі є можливість максимально враховувати специфічні потреби окремих груп клієнтів, підвищувати якість їх обслуговування та адаптувати управлінські рішення до особливостей цільового сегмента [20]. Водночас ефективність її використання залежить від достатньої кількості та економічної значущості відповідних споживчих сегментів.

Якщо підприємство здійснює господарську діяльність на значній території або функціонує одночасно на декількох національних ринках, доцільним може бути застосування територіальної (регіональної) організаційної структури. Її формування здійснюється відповідно до географічного розташування структурних підрозділів, філій або представництв підприємства [37].

Регіональна структура дає змогу краще враховувати специфіку окремих територіальних ринків, зокрема місцеві нормативні вимоги, традиції, культурні особливості, економічні умови та споживчі переваги [52]. Завдяки децентралізації частини управлінських функцій рішення можуть

прийматися безпосередньо на регіональному рівні, що сприяє підвищенню оперативності взаємодії підприємства з клієнтами та скороченню часу реагування на локальні зміни. Крім того, такий підхід може забезпечувати оптимізацію окремих внутрішньоорганізаційних витрат [39].



Рис. 1.4. Регіональна організаційна структура

Джерело: [37]

Разом із тим функціонування регіональної структури потребує збільшення управлінського апарату, оскільки кожен регіональний підрозділ має враховувати специфіку відповідного територіального ринку [1]. Це може призводити до дублювання окремих функцій, зростання адміністративних витрат і ускладнення координації між центральним офісом та регіональними підрозділами.

Для реалізації стратегічних цілей і складних комплексних завдань підприємства можуть застосовувати програмно-цільові організаційні структури. Вони належать до більш гнучких сучасних форм організації управління та орієнтовані насамперед на досягнення конкретного результату, реалізацію визначеної програми або виконання окремого проєкту [47].

Основною особливістю програмно-цільового підходу є тимчасове або постійне об’єднання працівників і ресурсів різних функціональних напрямів для досягнення конкретної стратегічної, інноваційної, виробничої чи іншої цілі. Така модель дає змогу підвищити гнучкість управління, скоротити

тривалість реалізації складних завдань та ефективніше концентрувати ресурси на пріоритетних напрямах діяльності підприємства.

Програмно-цільові організаційні структури охоплюють два основні різновиди: адаптивні структури, до яких належать проєктні, матричні та конгломератні моделі, а також структури управління, орієнтовані на інноваційну діяльність [47]. Адаптивні організаційні структури забезпечують підприємству можливість оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, технологічні трансформації та внутрішні потреби [14]. Їх застосування є особливо актуальним для підприємств, продукція яких має короткий життєвий цикл і потребує регулярного оновлення відповідно до науково-технічного прогресу та динаміки галузевого середовища [35]. Важливе значення такі структури мають і для підприємств, діяльність яких передбачає значний обсяг науково-дослідних, дослідно-конструкторських та технологічних робіт.

У межах розвитку адаптивних моделей організації управління традиційно виокремлюють три основні типи структур: проєктну, матричну та конгломератну [47]. Їх спільною характеристикою є підвищена гнучкість, орієнтація на конкретний результат та можливість оперативного перерозподілу ресурсів відповідно до змін пріоритетів підприємства.

Матрична структура є одним із різновидів адаптивної організаційної структури, що доцільна для підприємств із високою складністю операційних процесів та значною потребою в оперативному прийнятті управлінських рішень [26]. Її специфіка полягає у поєднанні декількох напрямів управлінського підпорядкування в межах однієї організації. Основними з них є функціональна та проєктна вертикалі. Функціональна вертикаль відповідає за певний напрям діяльності підприємства, тоді як проєктна формується для виконання конкретного завдання або досягнення визначеної цілі.

Працівники, залучені до матричної структури, можуть одночасно підпорядковуватися керівникові відповідного функціонального підрозділу та керівникові проєкту [58]. Такий механізм забезпечує поєднання професійної

спеціалізації працівників із концентрацією їхніх зусиль на реалізації конкретних проєктних завдань. Водночас подвійне підпорядкування потребує чіткого розмежування повноважень і відповідальності, оскільки за недостатньої координації може спричиняти конфлікти управлінських розпоряджень.

Проєктна структура являє собою переважно тимчасову організаційну модель, яка застосовується підприємствами, що функціонують в умовах швидкої зміни асортименту продукції, технологій або ринкових потреб [30]. Вона створюється для виконання конкретного завдання чи реалізації окремого проєкту та передбачає об'єднання працівників різних функціональних сфер у єдину команду. Учасники такої команди безпосередньо підпорядковуються керівникові проєкту, який координує їхню діяльність та несе відповідальність за досягнення встановлених результатів.



Рис. 1.5. Схема проєктної структури

Джерело: [30]

У межах проєктної структури діяльність підприємства може бути умовно розподілена між групою розвитку та проєктною групою. Група розвитку забезпечує стратегічне планування, розподіл матеріальних, фінансових, трудових та інших ресурсів, а також може охоплювати функціональні напрями, пов'язані з науковими дослідженнями та

розробками, довгостроковим плануванням, маркетингом, фінансами тощо [43]. Проєктна група формується для реалізації конкретного проєкту та функціонує відповідно до його цілей, термінів і ресурсних обмежень.

Проєктна форма організації управління має низку переваг, зумовлених її динамічністю, гнучкістю та високою оперативністю в процесі виконання виробничих і управлінських завдань [5]. Вона дає змогу концентрувати необхідні ресурси на пріоритетному напрямі, оперативно формувати команду фахівців та забезпечувати безпосередню координацію їхньої діяльності. Водночас можливості використання такої структури обмежуються підприємствами, де виробничі та кадрові ресурси можуть відносно легко переміщуватися між функціональними й проєктними командами [42].

Проєктна структура є найбільш доцільною для реалізації короткострокових завдань, зокрема проєктів тривалістю приблизно від трьох до шести місяців, після завершення яких відповідна команда може припинити функціонування або бути переформатована для реалізації наступних завдань. Практика застосування різних організаційних моделей свідчить, що обмеження суто функціонального чи проєктного підходу зумовлюють необхідність використання комбінованих організаційно-управлінських форм [61]. Однією з найбільш поширених таких форм є матрична структура, яка може реалізовуватися у функціонально-продуктовій, функціонально-ринковій та інших модифікаціях.

Матрична структура являє собою організаційну модель, у якій поєднуються принципи функціональної та проєктної структур [26]. Працівники проєктної команди одночасно взаємодіють із керівником проєкту та керівниками функціональних підрозділів, у складі яких вони працюють. Керівник проєкту наділяється відповідними проєктними повноваженнями та відповідає за інтеграцію всіх видів діяльності, ресурсів і виконавців, необхідних для досягнення визначених цілей [33].

Одним із ключових завдань керівника проєкту є координація діяльності функціональних служб, забезпечення узгодженості їхніх дій та дотримання

встановлених строків реалізації проєкту. При цьому функціональні керівники зберігають відповідальність за професійний розвиток працівників, використання спеціалізованих ресурсів та виконання завдань у межах відповідного функціонального напряму.

Формування матричної структури відбувається шляхом накладання проєктної структури на функціональну. У результаті утворюється система, в якій вертикальні зв'язки відображають функціональне підпорядкування, а горизонтальні зв'язки — відповідальність і координацію діяльності в межах конкретних проєктів [54]. Така побудова дає можливість поєднати переваги функціональної структури, насамперед професійну спеціалізацію та концентрацію експертних знань, із перевагами проєктної моделі, зокрема цільовою орієнтацією, оперативністю управління та концентрацією ресурсів на визначеному результаті.



Рис. 1.6. Схема матричної структури

Джерело: [26]

Водночас матрична модель потребує особливої уваги до розподілу повноважень між функціональними та проєктними керівниками. Наявність подвійного підпорядкування може створювати ризик виникнення суперечливих управлінських вимог, конфліктів компетенцій та додаткових комунікаційних витрат [59]. Тому ефективність матричної структури

значною мірою залежить від чіткого визначення сфер відповідальності, встановлення пріоритетів та забезпечення належної координації між учасниками управлінського процесу.

Матрична структура поєднує переваги функціональної та проєктної моделей організації управління, водночас частково нівелюючи притаманні їм обмеження та суперечності [26]. У межах такої структури керівник проєкту має відповідні повноваження щодо визначення змісту, послідовності та строків виконання проєктних завдань, тоді як функціональний керівник визначає способи, методи та професійні підходи до їх виконання [48]. Такий розподіл управлінських функцій дає змогу поєднати цільову орієнтацію проєктного управління з професійною спеціалізацією функціональних підрозділів.

Альтернативним напрямом формування адаптивних організаційних моделей є використання конгломератної структури. На відміну від жорстко регламентованих організаційних моделей, конгломератна структура не має уніфікованої системи побудови та може адаптуватися до особливостей конкретних видів діяльності [26]. У межах одного конгломерату окремі підприємства або структурні одиниці можуть використовувати різні організаційні моделі, зокрема продуктові, функціональні, проєктні чи матричні.

Для підприємств, у яких пошук нових можливостей у виробничій та комерційній діяльності є стратегічним пріоритетом, доцільним є використання інноваційно орієнтованих організаційних структур [23]. Інноваційна діяльність передбачає не лише генерування нових ідей, а й їх систематичне опрацювання, оцінювання перспективності та трансформацію у потенційно прибуткові продукти, технології, послуги або напрями діяльності [41].

Основним принципом функціонування інноваційно орієнтованої структури є розмежування діяльності між двома взаємопов’язаними групами

— інноваційною групою (групою розвитку або рішень) та групою поточної діяльності [23].

Перша група відповідає за пошук і генерування нових ідей, проведення досліджень, розроблення інноваційних проєктів та формування нових напрямів розвитку підприємства. Її діяльність може бути спрямована на диверсифікацію виробництва, розширення ринків збуту, створення нових продуктів, упровадження технологічних інновацій або пошук нових сфер господарської діяльності [57]. Таким чином, інноваційна група орієнтована переважно на перспективний розвиток підприємства та формування його майбутніх конкурентних переваг.

Друга група — група поточної діяльності — забезпечує практичну реалізацію проєктів, розроблених інноваційною групою. Її діяльність здійснюється в межах чинних виробничих і бізнес-процесів та спрямована на ефективне, стабільне й надійне впровадження нових рішень [50]. За необхідності до її завдань може належати створення або модернізація виробничих потужностей, необхідних для освоєння нової продукції чи технології.

Таким чином, двокомпонентна модель дає змогу одночасно забезпечувати пошук нових напрямів розвитку та їх практичне впровадження в межах поточної діяльності підприємства [10]. Такий підхід сприяє формуванню інноваційної культури, підвищенню здатності підприємства до технологічного оновлення та зміцненню його конкурентних позицій на ринку [64].

Разом із тим інноваційно орієнтована структура має певні обмеження. Зокрема, функціонування двох паралельних груп може призводити до дублювання ресурсів, збільшення витрат та виникнення неузгодженості між учасниками інноваційного процесу [21]. Особливої актуальності ці проблеми набувають за недостатнього рівня комунікації та нечіткого розподілу відповідальності між інноваційною групою і групою поточної діяльності.

Сучасні підприємства прагнуть мінімізувати негативні аспекти традиційних ієрархічних організаційних форм шляхом упровадження мережевих організаційних структур, які характеризуються високою адаптивністю, розвиненими горизонтальними зв'язками та здатністю оперативно реагувати на зміни ринкового середовища [23]. Концепція формування безпосередніх інформаційних каналів між рівноправними учасниками взаємодії, що активно розвивалася починаючи з 1960-х років, стала теоретичною основою для поширення мережевих форм організації діяльності.

В умовах непередбачуваного зовнішнього середовища здатність підприємства до інноваційного розвитку, адаптації та оперативного обміну інформацією набуває визначального значення [39]. Скорочення життєвого циклу управлінської інформації зумовлює необхідність її максимально швидкого використання в процесі прийняття рішень. Водночас зі зростанням обсягів інформації керівникам дедалі складніше забезпечувати її всебічний аналіз і надавати персоналізовані рекомендації щодо кожної управлінської ситуації [23].

- Зазначені обставини зумовлюють тенденцію до подальшої децентралізації управлінських повноважень та розширення самостійності працівників і структурних підрозділів.

Поєднання децентралізованого прийняття рішень, відкритого обміну інформацією та гнучкої системи формальних повноважень формує основу мережевої організаційної структури. Її характерною рисою є орієнтація на горизонтальну взаємодію, швидке поширення інформації, автономність учасників та оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища [62].

Мережева організаційна структура є гнучкою моделлю взаємодії, що ґрунтується на співпраці відносно рівноправних та автономних учасників. Такий підхід продемонстрував результативність у межах стратегічних альянсів, партнерських об'єднань і віртуальних корпорацій, а згодом почав застосовуватися і для організації внутрішньої діяльності підприємств [20]. У

межах мережевої моделі підприємство доцільно розглядати як систему взаємопов’язаних потоків подій, зокрема замовлень, прогнозів, запитів та іншої інформації, які потребують своєчасної інтерпретації й відповідного управлінського реагування [53].

Однією з ключових особливостей мережевої структури є наближення процесу прийняття рішень до місця виникнення відповідної проблемної ситуації. Це забезпечує децентралізацію відповідальності та підвищує оперативність управлінського реагування [40]. Водночас реалізація такого підходу потребує належного рівня професійної компетентності персоналу, розвитку навичок самостійного прийняття рішень та формування культури ефективної комунікації.

Таким чином, мережева організаційна структура є сучасною формою організації управління, орієнтованою на децентралізацію повноважень, горизонтальну взаємодію, оперативний обмін інформацією та використання колективного потенціалу учасників [32]. Її результативність визначається не лише технологічними можливостями комунікації, а й рівнем довіри, професійної компетентності, мотивації та готовності працівників до кооперації. Узагальнення розглянутих типів організаційних структур дає змогу сформувати комплексну класифікацію моделей управління підприємством, у межах якої окремі структурні підходи можуть комбінуватися та адаптуватися відповідно до конкретних потреб, масштабів діяльності та стратегічних орієнтирів підприємства [19].

Проведений аналіз засвідчує, що кожна з розглянутих організаційних структур має власну сферу доцільного застосування та відповідає певним умовам функціонування підприємства [27]. Вибір конкретної моделі повинен здійснюватися з урахуванням характеру діяльності підприємства, масштабів його функціонування, специфіки продукції та ринків збуту, рівня технологічної складності, динаміки зовнішнього середовища й стратегічних цілей (Додаток А).

Отже, організаційна структура є не лише інструментом забезпечення досягнення поточних і стратегічних цілей підприємства, а й одним із чинників формування його конкурентоспроможності [19]. В умовах динамічної економіки вона не може залишатися незмінною, оскільки трансформації внутрішнього та зовнішнього середовища потребують відповідного коригування системи управління [46]. Необхідність постійного вдосконалення організаційної структури зумовлена прискоренням глобальних економічних і технологічних змін, посиленням конкурентної боротьби, розвитком цифрових технологій та трансформацією потреб споживачів.

1.3. Проєктування організаційних структур управління підприємством

Рішення щодо проєктування організаційної структури управління виникає у випадках, коли чинна система управління не забезпечує належного рівня результативності. Основним завданням проєктування є формування такої структури, яка максимально відповідає цілям і завданням підприємства. Іншими словами, удосконалена організаційна структура має забезпечувати ефективну взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем, раціональний розподіл трудових ресурсів, концентрацію зусиль персоналу на задоволенні потреб споживачів та досягненні визначених стратегічних цілей [25, с. 29]. Процес проєктування організаційної структури доцільно розглядати як послідовність взаємопов’язаних етапів, основними з яких є аналіз чинної структури, її проєктування та оцінювання результативності [16, с. 200]. На першому етапі — аналізі організаційної структури — визначається сукупність вимог, яким має відповідати система управління підприємством. При цьому оцінюється раціональність чинної структури за встановленими критеріями, що характеризують її якість та відповідність умовам функціонування підприємства [29, с. 224].

До основних напрямів аналізу належать:

а) принципи управління — визначення оптимального співвідношення між централізацією та децентралізацією управлінських повноважень;

б) апарат управління — оцінювання доцільності перегрупування структурних підрозділів, трансформації взаємозв’язків між ними, перерозподілу повноважень і відповідальності, а також можливого виокремлення самостійних структурних одиниць;

в) функції управління — визначення необхідності посилення стратегічного планування, удосконалення контролю якості продукції, розширення участі персоналу в управлінні та застосування сучасних методів реалізації управлінських функцій;

г) господарська діяльність — аналіз змін технологічних процесів,

поглиблення міжфірмової кооперації, технічного переоснащення та інших трансформацій, які впливають на організацію діяльності підприємства [29, с. 224].

За результатами проведеного аналізу виявляються проблемні ділянки функціонування підприємства, зокрема надмірна кількість управлінських ланок, дублювання функцій, недостатня узгодженість між підрозділами, а також невідповідність організаційної структури змінам зовнішнього середовища [12].

Другий етап — безпосереднє проєктування організаційної структури — передбачає використання відповідних методичних підходів. У науковій літературі виділяють чотири основні групи методів проєктування [47]:

а) метод аналогій передбачає використання досвіду формування організаційних структур на підприємствах, які мають подібні масштаби, види діяльності, організаційні характеристики або умови функціонування;

б) експертний метод ґрунтується на використанні професійних знань і суджень фахівців. Експерти можуть безпосередньо розробляти альтернативні варіанти організаційної структури або здійснювати оцінювання моделей, запропонованих проєктувальниками;

в) метод структуризації цілей передбачає формування системи цілей підприємства та її подальше узгодження із запропонованою організаційною структурою. У цьому випадку структура формується на основі системного підходу, що передбачає графічне представлення її елементів, а також якісне й кількісне обґрунтування альтернативних варіантів побудови та функціонування [38];

г) метод організаційного моделювання дає змогу визначати показники, за допомогою яких оцінюється рівень оптимальності запропонованих організаційних рішень. Його зміст полягає у формуванні формалізованих математичних, комп’ютерних або графічних моделей розподілу повноважень і відповідальності між структурними елементами підприємства [54].

У процесі проєктування організаційної структури управління

підприємством необхідно вирішити комплекс взаємопов'язаних завдань [16, с. 200]:

а) визначити тип організаційної структури управління;

б) встановити склад і кількість структурних підрозділів на відповідних рівнях управління;

в) визначити необхідну чисельність адміністративно-управлінського персоналу;

г) встановити характер підпорядкованості між структурними ланками підприємства;

д) розрахувати витрати на утримання управлінського апарату.

У результаті проєктування визначаються функції кожного структурного підрозділу, інформаційні потоки, характер взаємозв'язків між елементами системи управління, порядок документообігу та механізми координації управлінської діяльності [42].

Під час розроблення нової організаційної структури необхідно враховувати основні вимоги до її побудови та функціонування. До таких вимог належать оптимальність, оперативність, надійність, економічність, гнучкість та стійкість [27, с. 66].

Оптимальність передбачає встановлення раціональних взаємозв'язків між управлінськими ланками та рівнями за мінімально необхідної кількості ієрархічних ступенів.

Оперативність полягає у забезпеченні такої швидкості прийняття та реалізації управлінських рішень, за якої протягом часу між їх ухваленням і виконанням не виникають незворотні негативні зміни, що знижують доцільність відповідних управлінських дій [51].

Надійність передбачає забезпечення достовірності передавання інформації, недопущення викривлення управлінських розпоряджень та іншої інформації, а також підтримання безперебійного функціонування комунікацій у системі управління.

Економічність означає досягнення необхідного управлінського

результату за мінімальних витрат на функціонування адміністративно-управлінського апарату. Її оцінювання може здійснюватися шляхом зіставлення обсягу використаних ресурсів із отриманим корисним результатом [60].

Гнучкість характеризує здатність організаційної структури своєчасно трансформуватися відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства [18].

Стійкість відображає здатність організаційної структури зберігати ключові властивості та цілісність функціонування системи управління під впливом різноманітних зовнішніх і внутрішніх факторів [43].

Ефективність організаційної структури управління значною мірою залежить від дотримання основних принципів її проєктування. До них належать:

а) раціональна кількість управлінських ланок та мінімізація часу проходження інформації від керівника до виконавця;

б) чітке розмежування структурних складових організації, зокрема підрозділів, функцій, інформаційних потоків і зон відповідальності;

в) забезпечення здатності організаційної структури оперативно реагувати на зміни у керованій системі;

г) надання повноважень щодо вирішення конкретних питань тому структурному підрозділу або посадовій особі, які володіють найбільш повною інформацією щодо відповідної проблеми [33];

д) адаптація окремих елементів управлінського апарату до особливостей внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства.

Варто зазначити, що залежно від специфіки діяльності підприємства можуть застосовуватися додаткові принципи формування організаційної структури, які більш повно враховують галузеві, технологічні, економічні та організаційні особливості конкретного суб’єкта господарювання [27, с. 66].

З урахуванням зазначених положень процес проєктування

організаційної структури доцільно поділяти на три послідовні стадії: аналітичну, проєктну та організаційну. Аналітична стадія передбачає дослідження чинної практики управління та визначення вимог до майбутньої структури. Проєктна стадія охоплює безпосереднє розроблення організаційної структури управління з урахуванням встановлених цілей, ресурсних можливостей та умов функціонування підприємства. Організаційна стадія передбачає впровадження розробленої структури в практичну діяльність підприємства [49]. Третім етапом є оцінювання результативності запропонованої організаційної структури. Рівень її досконалості проявляється у швидкості функціонування системи управління та кінцевих результатах діяльності підприємства [15]. Оцінювання результативності управління здійснюється за такими основними напрямами, як рівень виконання поставлених завдань, надійність і організованість управлінської системи, оперативність прийняття рішень та їх відповідність поточним і стратегічним потребам підприємства [31].

Отже, проєктування організаційної структури управління є комплексним процесом, необхідність якого виникає передусім у ситуаціях, коли чинна система управління перестає забезпечувати належний рівень ефективності та потребує структурної трансформації. Розроблення нової структури має здійснюватися з урахуванням технологічних, інформаційних, економічних, адміністративно-організаційних і соціально-психологічних чинників [65]. При цьому проєктування не повинно обмежуватися формальним перерозподілом структурних підрозділів та управлінських повноважень. Воно має передбачати комплексне узгодження функцій, відповідальності, інформаційних потоків, комунікацій та механізмів прийняття рішень. Саме системний підхід до проєктування організаційної структури створює передумови для підвищення адаптивності підприємства, раціоналізації управлінських витрат та забезпечення його довгострокової результативності.

Висновки до розділу 1

1. Організаційна структура управління є одним із ключових елементів системи управління підприємством, оскільки визначає розподіл функцій, повноважень і відповідальності між структурними підрозділами та працівниками, а також характер вертикальних і горизонтальних взаємозв’язків. Її формування має забезпечувати узгодженість управлінських процесів, ефективне використання ресурсів і досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства.

2. У сучасній практиці управління застосовується широкий спектр організаційних структур, серед яких бюрократичні, дивізіональні, програмно-цільові, матричні, проєктні, інноваційно орієнтовані та мережеві структури. Кожна з них має власні переваги й обмеження, а тому вибір конкретної моделі повинен здійснюватися з урахуванням масштабів і специфіки діяльності підприємства, особливостей продукції та ринку, рівня технологічної складності, динаміки зовнішнього середовища й стратегічних цілей.

3. Тенденція розвитку організаційних структур спрямована від жорстких ієрархічних моделей до більш гнучких та адаптивних форм управління. Проєктні, матричні, інноваційні та мережеві структури дають змогу оперативніше реагувати на зміни ринкового середовища, ефективніше використовувати кадрові та матеріальні ресурси, прискорювати прийняття управлінських рішень і забезпечувати реалізацію інноваційних проєктів. Водночас їх результативність значною мірою залежить від чіткого розмежування повноважень, якості комунікацій, професійної компетентності персоналу та рівня організаційної культури.

4. Проєктування організаційної структури управління є комплексним процесом, який доцільно здійснювати у послідовності аналізу чинної структури, розроблення нового варіанта та оцінювання його результативності. У процесі проєктування визначаються тип структури,

склад і кількість підрозділів, рівні управління, чисельність управлінського персоналу, характер підпорядкованості, розподіл повноважень і відповідальності, а також витрати на функціонування управлінського апарату. При цьому можуть використовуватися методи аналогій, експертних оцінок, структуризації цілей та організаційного моделювання.

5. Ефективна організаційна структура повинна відповідати принципам оптимальності, оперативності, надійності, економічності, гнучкості та стійкості. В умовах динамічних економічних, технологічних і конкурентних змін організаційна структура не може бути статичною, тому потребує періодичного вдосконалення та адаптації. Раціонально сформована система управління сприяє скороченню управлінських витрат, підвищенню продуктивності праці, оптимізації використання ресурсів, посиленню конкурентоспроможності та забезпеченню довгострокової стійкості підприємства.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КИЇВ АГРО»

2.1. Характеристика діяльності ТОВ «Київ Агро»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Київ Агро» є юридичною особою, створеною та зареєстрованою відповідно до законодавства України. Товариство здійснює свою господарську діяльність на основі положень Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України та Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», а також інших нормативно-правових актів, що регламентують діяльність суб'єктів господарювання в Україні [14].

Підприємство спеціалізується на оптовій торгівлі зерновими культурами, насінням, кормами та іншою продукцією агропромислового комплексу. ТОВ «Київ Агро» здійснює свою діяльність на території України, основним регіоном функціонування та організації управління є м. Київ.

Основною метою діяльності товариства є забезпечення стабільних поставок аграрної продукції для сільськогосподарських підприємств, переробних компаній, торговельних організацій та інших суб'єктів господарювання.

За період функціонування підприємство сформувало відповідну матеріально-технічну та організаційну базу, що забезпечує здійснення закупівлі, зберігання, сортування, оброблення та реалізації продукції аграрного призначення. Діяльність підприємства орієнтована на дотримання договірних зобов'язань, забезпечення належної якості продукції та підтримання довгострокових партнерських відносин із постачальниками й покупцями.

Як юридична особа ТОВ «Київ Агро» має самостійний баланс, поточні та інші рахунки в банківських установах, власне найменування, печатку за потреби та інші засоби індивідуалізації. Товариство набуває цивільних прав

та обов’язків, може укладати договори, набувати майнових і немайнових прав, виступати стороною у цивільно-правових та господарських відносинах, а також відповідати за своїми зобов’язаннями в межах та порядку, визначених законодавством України [27].

Підприємство функціонує як самостійний суб’єкт господарювання та несе відповідальність за результати власної діяльності. У межах законодавчо визначених повноважень товариство самостійно розпоряджається доходами, визначає напрями використання власних ресурсів, організовує господарські процеси та забезпечує виконання договірних зобов’язань перед контрагентами.

Матеріально-технічна база ТОВ «Київ Агро» включає необхідні об’єкти та ресурси для організації операцій із зерновими культурами, насінням та кормовою продукцією. Наявність складської інфраструктури дає змогу забезпечувати належні умови зберігання продукції, формувати товарні запаси та здійснювати їх оперативне відвантаження відповідно до умов укладених договорів.

Для забезпечення ефективного функціонування підприємства сформовано комплекс основних виробничо-господарських та адміністративних елементів, зокрема:

- адміністративний офіс, у якому здійснюється загальне управління господарською діяльністю та координація роботи структурних підрозділів;
- складські приміщення та зерносховища, призначені для зберігання зернових культур, насіння та кормової продукції;
- дільниця очищення та підготовки насіння, яка забезпечує виконання операцій із сортування, очищення та підготовки продукції до реалізації;
- склади готової продукції, призначені для тимчасового накопичення та комплектації замовлень;
- транспортна база, яка забезпечує організацію доставки продукції замовникам та переміщення товарів між окремими об’єктами підприємства;
- служба контролю якості, діяльність якої спрямована на перевірку

відповідності продукції встановленим вимогам та договірним характеристикам;

- служба безпеки та охорони, яка забезпечує захист майна, матеріальних цінностей і об’єктів підприємства;

- ремонтно-технічна група, що здійснює технічне обслуговування обладнання, виконання ремонтних робіт та забезпечення належного функціонування виробничої інфраструктури.

Основною метою створення та функціонування ТОВ «Київ Агро» є здійснення господарської діяльності у сфері закупівлі, зберігання, підготовки та оптової реалізації зерна, насіння та кормової продукції, забезпечення стабільного постачання аграрної продукції споживачам, формування довгострокових партнерських відносин, створення робочих місць та отримання прибутку [35].

Для досягнення визначених цілей підприємство здійснює види господарської діяльності відповідно до зареєстрованих видів економічної діяльності згідно з КВЕД-2010. Основним видом діяльності може бути визначено 46.21 «Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для сільськогосподарських тварин» [41].

Спеціалізація підприємства на оптовій торгівлі аграрною продукцією передбачає здійснення комплексу взаємопов’язаних операцій: закупівлю продукції у виробників та постачальників, її транспортування, приймання, перевірку якості, зберігання, підготовку до реалізації, формування товарних партій та відвантаження покупцям. Така організація діяльності дає змогу забезпечувати безперервність товарних потоків та своєчасне виконання договірних зобов’язань.

Майно підприємства формується за рахунок внесків учасників, доходів від господарської діяльності та інших джерел, не заборонених законодавством України. До складу активів можуть входити основні засоби, складське й технологічне обладнання, транспортні засоби, інвентар, інструменти, прилади, товарні запаси, грошові кошти та інші матеріальні й

нематеріальні ресурси.

Управління поточною діяльністю ТОВ «Київ Агро» здійснює директор, який є виконавчим органом товариства та організовує його поточну господарську діяльність у межах повноважень, визначених статутом і законодавством України.

Директор координує роботу структурних підрозділів, забезпечує виконання стратегічних і поточних завдань, організовує взаємодію між функціональними службами та контролює результати діяльності підприємства [52]. До основних управлінських завдань директора належать організація виробничо-господарських процесів, забезпечення ефективного використання ресурсів, контроль виконання договірних зобов'язань, координація роботи персоналу, забезпечення належного рівня якості продукції та формування умов для підвищення продуктивності праці.

Важливим напрямом управління є впровадження сучасних технологій зберігання та оброблення аграрної продукції, удосконалення логістичних процесів, автоматизація окремих управлінських і виробничих операцій, а також використання сучасних методів організації праці та управління [63]. Реалізація зазначених напрямів сприяє підвищенню операційної ефективності підприємства, зменшенню витрат і зміцненню його конкурентних позицій на ринку аграрної продукції.

Таким чином, ТОВ «Київ Агро» можна охарактеризувати як підприємство аграрного сектору, основна діяльність якого пов'язана з оптовою торгівлею зерном, насінням і кормовою продукцією. Організація його діяльності ґрунтується на поєднанні торговельних, логістичних, складських та управлінських процесів.

Ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від раціональності організаційної структури управління, чіткого розподілу повноважень між підрозділами, оперативності прийняття рішень та здатності адаптуватися до змін ринкового середовища.

2.2. Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Київ Агро»

У сучасних умовах господарювання керівництву підприємства необхідно враховувати вплив широкого спектра чинників, що формуються за межами організації. Підприємство як відкрита соціально-економічна система перебуває у постійній взаємодії із зовнішнім середовищем та залежить від нього щодо забезпечення необхідними ресурсами, енергетичними потужностями, трудовими ресурсами, інформацією, технологіями, а також щодо формування попиту на продукцію та послуги [16].

Ефективність управління підприємством значною мірою визначається здатністю керівництва своєчасно ідентифікувати ключові фактори зовнішнього середовища, оцінювати характер та силу їх впливу, а також визначати відповідні механізми реагування. Особливого значення це набуває для підприємств аграрного сектору, оскільки їхня діяльність залежить від коливань цін на сировину та продукцію, сезонності, логістичних умов, державного регулювання, рівня конкуренції та змін попиту на аграрному ринку [42].

Аналіз домінуючих факторів зовнішнього середовища ТОВ «Київ Агро» здійснено із використанням методів конкурентного бенчмаркінгу. Такий підхід передбачає порівняння основних характеристик діяльності підприємства з показниками та практиками конкурентів, що функціонують на аналогічних сегментах ринку [37]. Для забезпечення комплексності оцінювання використано інформацію, отриману в результаті аналізу діяльності підприємства, узагальнення експертних оцінок керівництва та працівників, а також опрацювання відкритих інформаційних ресурсів, бізнес-довідників, професійних видань і матеріалів, що характеризують діяльність основних конкурентів.

Застосування зазначеного підходу дає змогу систематизувати основні фактори зовнішнього середовища та визначити характер їхнього впливу на функціонування підприємства. Для кількісного оцінювання використано

п’ятибальну шкалу, за якою кожному фактору надається відповідна оцінка залежно від його значущості та сили впливу на діяльність підприємства.

Результати оцінювання факторів зовнішнього середовища ТОВ «Київ Агро» наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Аналіз факторів зовнішнього середовища ТОВ «Київ Агро»

Група факторів	Фактор зовнішнього середовища	Характер впливу	Оцінка, балів
Економічні	Динаміка цін на зерно та насіння	Високий	5
Економічні	Інфляційні процеси	Високий	5
Економічні	Вартість логістичних послуг	Високий	4
Економічні	Купівельна спроможність споживачів	Середній	3
Ринкові	Рівень конкуренції	Високий	5
Ринкові	Зміна попиту на аграрну продукцію	Високий	4
Ринкові	Розвиток нових каналів збуту	Сприятливий	4
Політико-правові	Зміни законодавства у сфері аграрної діяльності	Високий	4
Політико-правові	Податкове регулювання	Високий	4
Технологічні	Розвиток технологій зберігання та обробки зерна	Сприятливий	4
Технологічні	Цифровізація управлінських і логістичних процесів	Сприятливий	4
Соціальні	Зміна потреб і вимог споживачів	Середній	3
Логістичні	Стан транспортної інфраструктури	Високий	5
Логістичні	Ризики перебоїв у постачанні	Високий	5
Конкурентні	Наявність великих оптових постачальників	Високий	5

Джерело: складено автором

Представлена оцінка свідчить, що найбільш вагомий вплив на діяльність ТОВ «Київ Агро» мають економічні, конкурентні та логістичні фактори. Значні коливання вартості зерна, насіння та кормової продукції безпосередньо впливають на закупівельну та реалізаційну політику підприємства. Крім того, інфляційні процеси зумовлюють зростання операційних витрат, зокрема витрат на транспортування, зберігання, оплату праці та обслуговування матеріально-технічної бази [28].

Високий рівень конкуренції на ринку оптової торгівлі аграрною продукцією потребує від підприємства постійного вдосконалення системи

управління, підвищення якості обслуговування клієнтів та пошуку нових каналів реалізації продукції. Важливою конкурентною перевагою може виступати здатність підприємства оперативно формувати товарні партії, забезпечувати належні умови зберігання та своєчасно виконувати договірні зобов'язання.

Окремої уваги потребують логістичні фактори, оскільки ефективність оптової торгівлі зерном, насінням і кормами значною мірою залежить від безперебійності транспортних та складських операцій. Зміна вартості пального, стан транспортної інфраструктури, можливі перебої в ланцюгах постачання та загальні логістичні ризики можуть безпосередньо впливати на собівартість продукції та строки виконання замовлень [55].

Позитивний потенціал для розвитку підприємства створюють технологічні фактори. Упровадження сучасних технологій зберігання та оброблення зернових культур, автоматизація складських операцій, цифровізація обліку товарних запасів і використання інформаційних систем для управління логістикою можуть сприяти скороченню операційних витрат та підвищенню якості управлінських рішень [34].

Не менш важливим напрямом є розвиток цифрових каналів комунікації з клієнтами та постачальниками. Використання сучасних інформаційних систем дає змогу прискорити обмін інформацією, підвищити прозорість товарних і фінансових потоків, оперативніше реагувати на зміни попиту та формувати більш ефективну систему взаємодії з контрагентами [61].

Таким чином, оцінювання факторів зовнішнього середовища створює інформаційну основу для подальшого стратегічного планування та розроблення заходів щодо підвищення ефективності діяльності ТОВ «Київ Агро». Результати аналізу дають змогу визначити не лише основні загрози для підприємства, а й потенційні можливості його розвитку.

Для керівництва підприємства інформація про стан внутрішнього середовища має важливе управлінське значення, оскільки дає змогу визначити наявні ресурси, компетенції та потенційні можливості організації,

які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей і формування конкурентних переваг [12].

Дослідження внутрішнього середовища також сприяє конкретизації цілей і завдань підприємства, визначенню напрямів удосконалення його діяльності та виявленню факторів, які обмежують ефективність господарських процесів.

Внутрішнє середовище підприємства охоплює сукупність взаємопов'язаних елементів, серед яких організаційна структура, персонал, фінансові ресурси, матеріально-технічна база, система управління, маркетингова та логістична діяльність, технологічне забезпечення й організаційна культура. Саме взаємодія зазначених компонентів визначає здатність підприємства ефективно функціонувати та адаптуватися до змін зовнішнього середовища [24].

Важливо враховувати, що підприємство виконує не лише економічну функцію, пов'язану із закупівлею, зберіганням, підготовкою та реалізацією аграрної продукції, а й соціальну функцію. Зокрема, воно формує умови для професійної діяльності працівників, забезпечує робочі місця, створює можливості для професійного розвитку персоналу та формує відповідні умови праці.

Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Київ Агро» проведено на основі узагальнення інформації щодо господарської діяльності підприємства, внутрішньої звітності, доступних статистичних матеріалів, професійних інформаційних джерел, а також результатів експертного оцінювання. Для визначення рівня впливу окремих внутрішніх факторів застосовано п'ятибальну шкалу оцінювання**.**

Результати проведеного аналізу наведено в табл. 2.2. Застосована методика передбачає комплексне оцінювання основних складових внутрішнього середовища підприємства з урахуванням їхнього впливу на ефективність господарської діяльності. Отримані результати дають можливість систематизувати внутрішні переваги та проблемні аспекти

діяльності ТОВ «Київ Агро», а також визначити напрями подальшого вдосконалення системи управління [48].

Проведене оцінювання дає змогу визначити основні внутрішні характеристики підприємства, які безпосередньо впливають на його конкурентоспроможність. До потенційних сильних сторін ТОВ «Київ Агро» належать сформована організаційна структура, наявність кваліфікованого персоналу, складської та транспортної інфраструктури, а також налагоджені взаємовідносини з основними категоріями контрагентів [36].

Водночас результати аналізу свідчать про наявність окремих напрямів, які потребують удосконалення. Передусім це стосується системи мотивації та професійного розвитку працівників, розширення каналів збуту, удосконалення внутрішніх комунікацій і подальшого впровадження цифрових технологій у систему управління.

Окремою проблемою є недостатня чіткість розподілу управлінських функцій і відповідальності між окремими працівниками та структурними підрозділами. Це може зумовлювати уповільнення управлінських процесів, дублювання окремих функцій, ускладнення внутрішніх комунікацій та зниження оперативності прийняття управлінських рішень. За таких умов виникає потреба у вдосконаленні організаційної структури та більш чіткому визначенні повноважень і зон відповідальності працівників.

Недостатньо систематизованими залишаються також процеси планування та прогнозування ризиків. За відсутності комплексного механізму ідентифікації, оцінювання та попередження ризиків підприємство може бути більш чутливим до несприятливих змін ринкової кон’юнктури, логістичних обмежень, коливань цін на аграрну продукцію та інших факторів зовнішнього середовища [44].

Водночас підприємству вдалося зберегти відносну стабільність діяльності в умовах кризових явищ останніх років, що значною мірою було забезпечено наявністю диверсифікованого асортименту продукції,

сформованими товарними запасами та здатністю оперативно реагувати на зміни ринкового попиту.

Таблиця 2.2

Аналіз факторів внутрішнього середовища ТОВ «Київ Агро»

Група факторів	Фактор внутрішнього середовища	Характеристика	Оцінка, балів
Організаційні	Організаційна структура управління	Чіткий розподіл основних функцій	4
Організаційні	Розподіл повноважень та відповідальності	Потребує подальшого вдосконалення	4
Кадрові	Кваліфікація персоналу	Достатній рівень професійної підготовки	4
Кадрові	Мотивація працівників	Наявний потенціал для розвитку	3
Кадрові	Професійний розвиток персоналу	Потребує систематизації	3
Фінансові	Фінансова стійкість	Достатня для поточної діяльності	4
Фінансові	Управління витратами	Потребує постійного контролю	4
Матеріально-технічні	Складська інфраструктура	Забезпечує основні операційні потреби	4
Матеріально-технічні	Транспортне забезпечення	Власна та залучена логістика	4
Технологічні	Технології зберігання та оброблення продукції	Наявність можливостей для модернізації	4
Маркетингові	Робота з клієнтами	Сформована база контрагентів	4
Маркетингові	Канали збуту	Наявні можливості розширення	3
Інформаційні	Інформаційне забезпечення управління	Використання сучасних інформаційних ресурсів	4
Управлінські	Оперативність прийняття рішень	Достатній рівень	4
Управлінські	Внутрішні комунікації	Потребують подальшої цифровізації	3

Джерело: складено автором

Однак зазначений результат не можна повною мірою розглядати як наслідок функціонування комплексної системи стратегічного планування або досконалої організаційної структури. Значну роль у цьому випадку відіграла гнучкість торговельної моделі підприємства та його здатність адаптуватися до мінливих умов господарювання [57].

Отже, подальше вдосконалення діяльності ТОВ «Київ Агро» доцільно пов’язувати не лише з підтриманням наявної гнучкості бізнес-моделі, а й із формуванням системної організаційної структури управління, розвитком організаційної культури, удосконаленням кадрової політики та впровадженням комплексного підходу до планування і управління ризиками.

2.3. Аналіз основних показників діяльності ТОВ «Київ Агро»

Оцінювання основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства доцільно розпочати з аналізу його фінансового та майнового стану, а також джерел формування майна.

Дослідження структури активів і пасивів дає можливість визначити основні тенденції зміни майнового потенціалу підприємства, оцінити рівень його фінансової стійкості та встановити ефективність використання наявних ресурсів [22].

Під час оцінювання майнового стану підприємства особливу увагу необхідно приділяти змінам обсягу, складу та структури його активів. Аналіз відповідних показників дозволяє виявити фактори, які впливають на фінансову стабільність підприємства, його платоспроможність та результативність використання ресурсів.

Активи підприємства являють собою контрольовані ним економічні ресурси, використання яких у майбутньому має забезпечити отримання економічних вигід. У фінансовій звітності активи відображаються в активі балансу та поділяються на необоротні й оборотні залежно від строку їх використання та особливостей участі у господарському обороті [39].

Загальна вартість активів підприємства характеризує масштаб його майнового потенціалу та обсяг ресурсів, залучених до господарської діяльності.

Для підприємства, яке здійснює оптову торгівлю зерном, насінням та кормовою продукцією, значну роль у структурі активів відіграють запаси, грошові кошти, дебіторська заборгованість, складська інфраструктура та інші ресурси, необхідні для забезпечення безперервності торговельних операцій.

У табл. 2.3 наведено результати оцінювання структури майна ТОВ «Київ Агро» за 2024–2025 рр.

Як свідчать наведені дані, станом на 31 грудня 2025 року необоротні активи становили 44,7 % загальної вартості активів ТОВ «Київ Агро», тоді як

частка оборотних активів дорівнювала 55,3 %. Отже, у структурі майна підприємства переважали оборотні активи, що є характерним для підприємства торговельного спрямування, оскільки значна частина його ресурсів безпосередньо бере участь у поточному операційному циклі.

За досліджуваний період валюта балансу зменшилася з 26 159 тис. грн до 25 294 тис. грн, тобто на 865 тис. грн, або 3,3 %. Загальне скорочення активів свідчить про незначне зменшення загального обсягу ресурсів, якими підприємство володіє та розпоряджається. Водночас оцінювання цієї тенденції потребує врахування змін окремих складових активів і джерел їх фінансування.

Таблиця 2.3

Оцінювання структури майна ТОВ «Київ Агро» за 2024–2025 рр.

Показник	31.12.2024, тис. грн	31.12.2025, тис. грн	На початок періоду, % до валюти балансу	На кінець періоду, % до валюти балансу	Зміна, тис. грн	Зміна, %
Актив						
Необоротні активи	–	11 299	–	44,7	+11 299	–
Оборотні активи, усього	26 159	13 995	100,0	55,3	-12 164	-46,5
у тому числі запаси	11 126	8 227	42,5	32,5	-2 899	-26,1
Грошові кошти та їх еквіваленти	12 430	3	47,5	<0,1	-12 427	-100,0
Пасив						
Власний капітал	4 665	7 445	17,8	29,4	+2 780	+59,6
Довгострокові зобов’язання	–	11 467	–	45,3	+11 467	–
Поточні зобов’язання, усього	21 494	6 382	82,2	25,2	-15 112	-70,3
Позикові кошти	–	–	–	–	–	–
Валюта балансу	26 159	25 294	100,0	100,0	-865	-3,3

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Найбільш суттєвою зміною в структурі активів стало скорочення обсягу грошових коштів та їх еквівалентів. У 2025 році їх величина

зменшилася на 12 427 тис. грн, що становить 100 % у відносному вираженні. Така динаміка може свідчити про значне скорочення високоліквідної частини активів підприємства та потенційно впливати на його поточну платоспроможність. Водночас для остаточного висновку необхідно враховувати причини такого скорочення, зокрема можливе спрямування грошових ресурсів на придбання необоротних активів, погашення зобов'язань або фінансування поточної діяльності [45].

Вартість запасів протягом досліджуваного періоду зменшилася на 2 899 тис. грн, або 26,1 %. Їх частка у валюті балансу скоротилася з 42,5 % до 32,5 %. Для підприємства, основною діяльністю якого є оптова торгівля аграрною продукцією, така зміна має суттєве значення, оскільки товарні запаси забезпечують безперервність операційної діяльності та можливість своєчасного виконання замовлень покупців. Скорочення запасів може бути наслідком зменшення обсягів закупівлі, реалізації частини накопичених товарних залишків або оптимізації управління запасами.

Одночасно зі змінами в активній частині балансу відбулися істотні зміни у структурі джерел фінансування майна підприємства. Власний капітал ТОВ «Київ Агро» збільшився з 4 665 тис. грн до 7 445 тис. грн, тобто на 2 780 тис. грн, або 59,6 %. Частка власного капіталу у валюті балансу відповідно зросла з 17,8 % до 29,4 %.

Зростання власного капіталу є позитивною тенденцією, оскільки свідчить про підвищення ролі власних джерел у фінансуванні діяльності підприємства. Це може бути пов'язано з отриманням і капіталізацією прибутку, збільшенням внесків власників або іншими операціями, що призводять до приросту власного капіталу [53]. Підвищення його частки потенційно сприяє зміцненню фінансової стійкості та зменшенню залежності підприємства від поточних кредиторських джерел фінансування.

Водночас у 2025 році в структурі пасиву балансу з'явилися довгострокові зобов'язання обсягом 11 467 тис. грн, частка яких становила 45,3 % валюти балансу. Поява такого джерела фінансування може бути

пов’язана із залученням довгострокових ресурсів для придбання необоротних активів або фінансування інших стратегічних потреб підприємства.

Поточні зобов’язання за аналізований період, навпаки, скоротилися на 15 112 тис. грн, або 70,3 %. Їх частка у структурі джерел фінансування зменшилася з 82,2 % до 25,2 %. Така динаміка є загалом позитивною, оскільки зменшення поточних зобов’язань означає скорочення короткострокового боргового навантаження та може сприяти покращенню поточної фінансової стійкості підприємства [60].

Таким чином, аналіз структури майна та джерел його формування свідчить про суттєву трансформацію фінансової структури ТОВ «Київ Агро» у 2024–2025 рр. Попри загальне зменшення валюти балансу на 3,3 %, підприємство одночасно збільшило власний капітал на 59,6 %, суттєво скоротило поточні зобов’язання та сформувало значний обсяг довгострокових зобов’язань. Водночас різке скорочення грошових коштів і товарних запасів потребує додаткової оцінки з позиції ліквідності та забезпечення безперервності операційної діяльності.

Структуру активів ТОВ «Київ Агро» станом на 31 грудня 2025 року доцільно представити графічно (рис. 2.1).

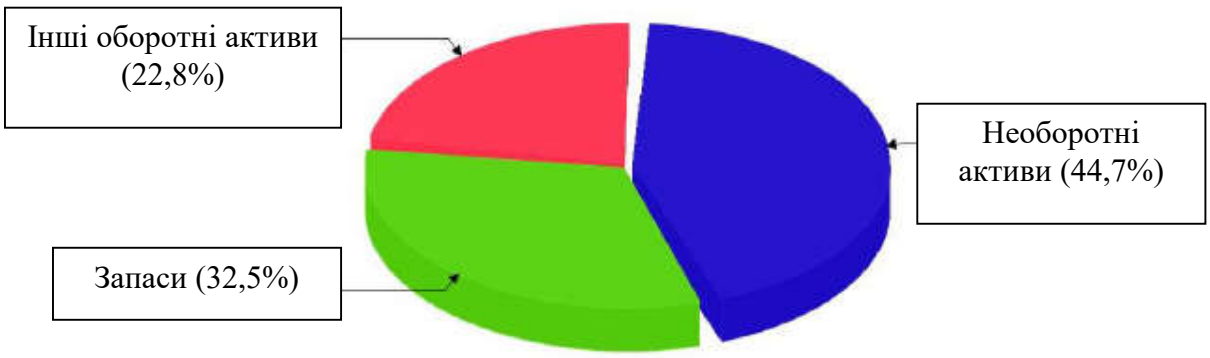

Рис. 2.1. Структура активів ТОВ «Київ Агро» станом на 31.12.2025 р.

Джерело: складено автором

Серед позитивних змін у структурі балансу ТОВ «Київ Агро» доцільно відзначити збільшення обсягу матеріальних необоротних активів у складі

активів та інших довгострокових зобов’язань у складі пасиву. Вартість матеріальних необоротних активів зросла на 9 087 тис. грн, тоді як обсяг інших довгострокових зобов’язань збільшився на 11 467 тис. грн. Зазначені зміни можуть свідчити про активізацію інвестиційної діяльності підприємства та залучення довгострокових джерел фінансування для забезпечення його господарських потреб [18].

Позитивною тенденцією є також збільшення власного капіталу підприємства протягом року. Його обсяг зріс із 4 665,0 тис. грн до 7 445,0 тис. грн, тобто на 2 780,0 тис. грн, або 59,6 %. Зростання власного капіталу свідчить про посилення ролі власних джерел фінансування в діяльності підприємства та може розглядатися як позитивна зміна його фінансово-майнового стану [36].

Загалом результати аналізу балансу свідчать про наявність суттєвих змін у структурі майна та джерел його формування. Зменшення загальної вартості активів може бути зумовлене передусім скороченням обсягу запасів і грошових коштів. Водночас приріст власного капіталу частково компенсує негативний вплив скорочення активів та характеризує зміцнення фінансової основи підприємства.

Збільшення власного капіталу може свідчити про здатність ТОВ «Київ Агро» формувати та зберігати власні фінансові ресурси. Це є важливою передумовою підтримання фінансової стійкості, забезпечення поточної діяльності та створення потенціалу для подальшого розвитку підприємства [49].

Фінансова стійкість підприємства характеризує такий стан його фінансових ресурсів, за якого підприємство має можливість своєчасно виконувати свої зобов’язання, здійснювати поточні платежі та підтримувати належний рівень ділової активності без виникнення критичної залежності від зовнішніх джерел фінансування. Вона передбачає не лише здатність підприємства виконувати поточні фінансові зобов’язання, а й можливість

забезпечувати стабільність діяльності та прибутковість у довгостроковій перспективі [57].

Одним із важливих напрямів оцінювання фінансової стійкості є визначення рівня забезпеченості оборотних активів власними джерелами фінансування. Для цього використовують систему відповідних фінансових коефіцієнтів, які дають змогу оцінити рівень автономності підприємства, співвідношення власного та позикового капіталу, достатність власних оборотних коштів і забезпеченість запасів джерелами їх фінансування.

У табл. 2.4 наведено основні показники, за допомогою яких здійснюється оцінювання фінансової стійкості ТОВ «Київ Агро».

Таблиця 2.4

Показники фінансової стійкості ТОВ «Київ Агро»

Показник	2024	2025	Нормативне значення / економічний зміст
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	2,66	0,05	Характеризує співвідношення власних оборотних коштів та власного капіталу; орієнтовне нормативне значення – 0,2 і більше
Коефіцієнт забезпеченості запасів	≈2,49	≈2,64	Характеризує рівень забезпечення запасів джерелами фінансування; орієнтовне нормативне значення – 0,5 і більше
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	1,22	2,19	Характеризує співвідношення оборотних активів і поточних зобов’язань та використовується для оцінювання поточної платоспроможності

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

За результатами аналізу показників, наведених у табл. 2.4, можна зробити висновок про певне покращення фінансової стійкості ТОВ «Київ Агро» у 2025 році порівняно з попереднім періодом.

Зростання коефіцієнта автономії свідчить про збільшення частки власних джерел фінансування у структурі капіталу підприємства. Така динаміка є позитивною, оскільки зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування підвищує фінансову самостійність підприємства та його стійкість до зміни умов кредитування [12].

Зниження коефіцієнта фінансового левериджу протягом 2025 року свідчить про скорочення залежності підприємства від позикового капіталу. Це загалом позитивна тенденція, оскільки зменшення боргового навантаження сприяє зниженню фінансових ризиків. Водночас значення відповідного показника необхідно оцінювати у взаємозв'язку з іншими характеристиками структури капіталу та платоспроможності підприємства.

Показник забезпеченості власними оборотними коштами у 2024 році характеризував достатній рівень покриття потреби в оборотних активах за рахунок власних джерел. У 2025 році його значення суттєво змінилося, що пов'язано насамперед із трансформацією структури активів і джерел їх фінансування. Така динаміка потребує врахування під час оцінювання здатності підприємства фінансувати поточну господарську діяльність без надмірного залучення позикових ресурсів [28].

Окремої уваги заслуговує індекс постійних активів. Його значення у 2025 році свідчить про невисоку результативність використання необоротних активів. Зазначений показник доцільно розглядати разом із показниками рентабельності та фондовіддачі, оскільки його окреме значення не дає змоги зробити остаточний висновок щодо ефективності використання необоротного майна підприємства.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу у 2024 році становив 2,66, тоді як у 2025 році знизився до 0,05. Така динаміка є суттєвою та свідчить про зменшення частки власного капіталу, яка перебуває у мобільній формі й може бути використана для фінансування поточної діяльності. Зниження коефіцієнта може обмежувати можливості підприємства оперативно перерозподіляти власні фінансові ресурси відповідно до змін ринкової ситуації [41].

Коефіцієнт забезпеченості запасів у 2025 році незначно підвищився – приблизно з 2,49 до 2,64. Така зміна може характеризувати покращення забезпеченості запасів відповідними джерелами фінансування. Водночас оцінювання цього показника необхідно здійснювати з урахуванням

абсолютного обсягу запасів, швидкості їх обороту та відповідності фактичного рівня запасів потребам операційної діяльності підприємства.

Коефіцієнт короткострокової заборгованості зріс із 1,22 у 2024 році до 2,19 у 2025 році. Позитивна динаміка цього показника свідчить про покращення співвідношення оборотних активів і поточних зобов'язань. Відповідно, підприємство отримало більші можливості щодо виконання короткострокових фінансових зобов'язань за рахунок оборотних ресурсів.

Таким чином, проведений аналіз показників фінансової стійкості дає підстави стверджувати, що у 2025 році фінансовий стан ТОВ «Київ Агро» характеризувався як відносно стабільніший порівняно з 2024 роком. Позитивними тенденціями є зростання власного капіталу, скорочення поточних зобов'язань, збільшення частки власних джерел фінансування та покращення співвідношення оборотних активів із короткостроковими зобов'язаннями.

Водночас виявлено й окремі проблемні аспекти, зокрема значне зниження коефіцієнта маневреності власного капіталу та скорочення обсягу грошових коштів. Це свідчить про необхідність посилення контролю за рухом грошових потоків, оптимізації структури оборотних активів та забезпечення достатнього рівня фінансової гнучкості підприємства.

Загалом результати проведеного аналізу свідчать про те, що у 2025 році фінансовий стан ТОВ «Київ Агро» порівняно з 2024 роком характеризувався певним покращенням за низкою показників. Водночас окремі характеристики, зокрема показник постійних активів та коефіцієнт маневреності власного капіталу, залишаються недостатньо оптимальними та потребують подальшого контролю з боку керівництва. Подальше зменшення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування, раціоналізація структури активів та підвищення ефективності їх використання сприятимуть зміцненню фінансової стійкості підприємства [17].

В умовах ринкової економіки аналіз фінансових результатів підприємства здійснюється на основі загальноприйнятих підходів до

формування та використання результатів господарської діяльності. Такі підходи можуть застосовуватися підприємствами незалежно від їх організаційно-правової форми та форми власності. У процесі аналізу враховуються такі чинники, як обсяг реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), рівень операційних витрат, інші доходи та витрати, фінансові результати, податкове навантаження та інші показники, що безпосередньо впливають на кінцевий результат діяльності [31].

Дослідження взаємозв'язку зазначених факторів дозволяє визначити причини зміни фінансових результатів, встановити резерви їх покращення та сформувати відповідні управлінські рішення. Таким чином, комплексний аналіз фінансових результатів є важливим інструментом оцінювання ефективності господарської діяльності підприємства та визначення напрямів її подальшого вдосконалення.

Під час планування прибутку необхідно враховувати обсяг доходу від реалізації, собівартість та інші витрати, величину прибутку, а також напрями його подальшого використання. Взаємозв'язок цих показників формує основу для розроблення фінансових планів, визначення перспектив розвитку підприємства та прийняття управлінських рішень щодо розподілу фінансових ресурсів [44].

Результати аналізу прибутку ТОВ «Київ Агро» за 2024–2025 рр. наведено в табл. 2.5.

Наведені в табл. 2.5 дані характеризують основні фінансові результати ТОВ «Київ Агро» за досліджуваний період та дають змогу визначити основні тенденції зміни доходів, витрат і прибутку підприємства.

За результатами аналізу встановлено, що у 2025 році підприємство отримало 2 666 тис. грн прибутку від реалізації, що становило близько 9,3 % чистого доходу від реалізації. Порівняно з 2024 роком цей показник зменшився на 1 999 тис. грн, або 42,9 %. Отже, скорочення обсягів реалізації негативно позначилося на операційному результаті підприємства.

Таблиця 2.5

Аналіз фінансових результатів ТОВ «Київ Агро» за 2024–2025 рр.

Показник	2024 р., тис. грн	2025 р., тис. грн	Абсолютна зміна, тис. грн	Темп зміни, %	Середньорічне значення, тис. грн
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	68 192	28 816	-39 376	-57,7	48 504
2. Витрати за звичайними видами діяльності	63 527	26 150	-37 377	-58,8	44 839
3. Прибуток від операційної діяльності / реалізації (1–2)	4 665	2 666	-1 999	-42,9	3 666
4. Інші доходи та витрати, крім фінансових витрат	–	3 583	+3 583	–	1 792
5. Прибуток до оподаткування та сплати відсотків (EBIT)	4 665	6 249	+1 584	+34,0	5 457
6. Фінансові витрати (відсотки до сплати)	–	–	–	–	–
7. Податок на прибуток	–	–	–	–	–
8. Чистий прибуток	4 665	6 249	+1 584	+34,0	5 457

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Водночас у 2025 році відбулося значне скорочення як доходу від реалізації, так і витрат за основними видами діяльності. Чистий дохід від реалізації зменшився на 39 376 тис. грн, або 57,7 %, тоді як відповідні витрати скоротилися на 37 377 тис. грн, або 58,8 %. Таким чином, темп скорочення витрат дещо перевищував темп зменшення доходу, що частково стримувало негативний вплив падіння обсягів реалізації на фінансовий результат.

Разом із тим суттєвий вплив на підсумковий фінансовий результат у 2025 році мали інші доходи та витрати. Їх позитивний результат становив 3 583 тис. грн, що забезпечило збільшення прибутку до сплати відсотків і податків (EBIT) до 6 249 тис. грн. Порівняно з 2024 роком EBIT зріс на 1 584 тис. грн, або 34,0 %.

З огляду на відсутність у наведених даних фінансових витрат у вигляді відсотків до сплати та податку на прибуток, чистий прибуток підприємства у 2025 році також становив 6 249 тис. грн, що на 1 584 тис. грн, або 34,0 %, більше порівняно з 2024 роком.

Таким чином, фінансові результати ТОВ «Київ Агро» характеризуються неоднозначною динамікою. З одного боку, підприємство суттєво скоротило обсяг чистого доходу від реалізації та прибуток від основної діяльності. З іншого боку, завдяки значному скороченню витрат і позитивному результату від інших операцій підприємству вдалося збільшити кінцевий прибуток.

Зменшення доходу від реалізації на 57,7 % є важливим негативним сигналом, оскільки свідчить про суттєве скорочення масштабів основної господарської діяльності. Водночас скорочення витрат на 58,8 % свідчить про певну здатність підприємства адаптувати обсяг витрат до зміни масштабів діяльності. Для забезпечення довгострокової фінансової стабільності підприємству необхідно не лише контролювати витрати, а й забезпечити відновлення та поступове збільшення обсягів реалізації [52].

Важливим резервом підвищення фінансових результатів ТОВ «Київ Агро» є розширення клієнтської бази, диверсифікація асортименту, удосконалення маркетингової політики, пошук нових каналів збуту та підвищення ефективності управління товарними запасами. Реалізація зазначених заходів дозволить зміцнити дохідну базу підприємства та знизити залежність кінцевого фінансового результату від інших доходів.

Динаміку чистого доходу від реалізації та чистого прибутку ТОВ «Київ Агро» станом на 31 грудня 2025 року доцільно представити графічно на рис. 2.2.

За минулий рік ТОВ «Агро-Київ» продемонструвало позитивні фінансові результати як за показниками реалізації, так і за загальною фінансово-господарською діяльністю, що зумовило позитивні значення всіх трьох показників рентабельності, наведених у табл. 2.6

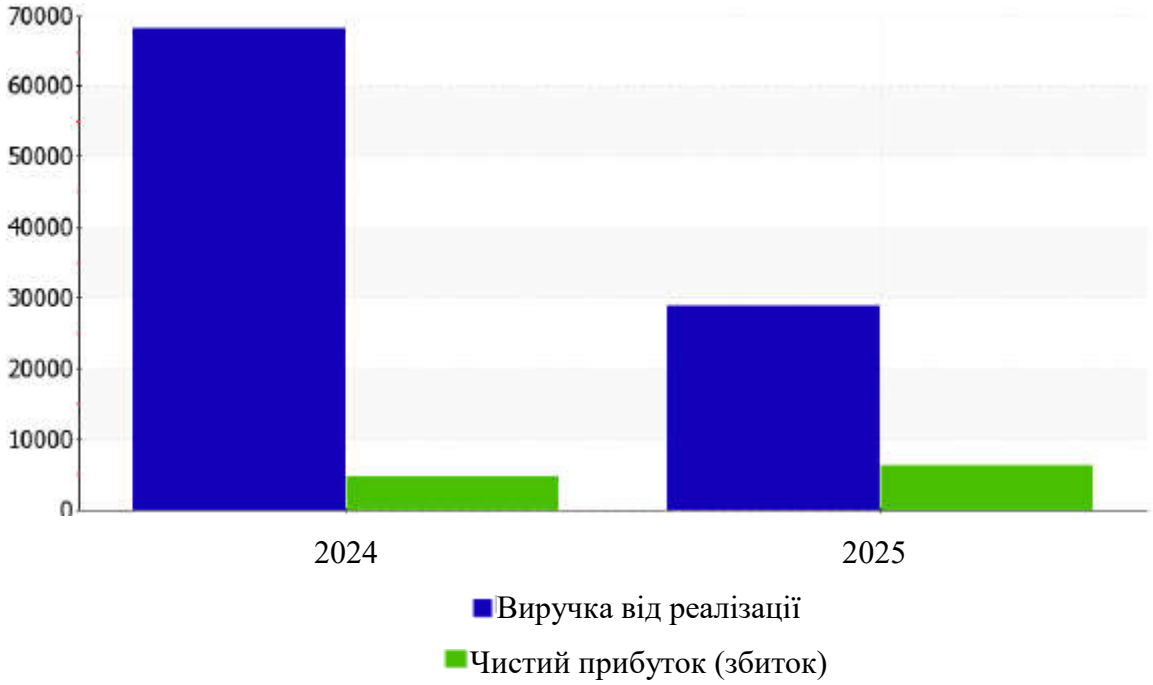

Рис. 2.2. Динаміка чистого доходу від реалізації та чистого прибутку ТОВ «Київ Агро» станом на 31.12.2025 р.

Джерело: складено автором

За результатами аналізу показників рентабельність становила 22 % від загального доходу за досліджуваний період. Слід зазначити, що цей показник збільшився на 15 % порівняно з аналогічним періодом попереднього року (01.01–31.12.2024).

Це свідчить про підвищення ефективності торговельних операцій та зростання прибутковості підприємства. Аналіз рентабельності ТОВ «Агро-Київ» наведено в таблиці 2.6. У таблиці представлено ключові показники прибутковості підприємства, які дають змогу детально розглянути структуру та динаміку прибутку.

На основі наведених даних можна зробити такі висновки:

- рентабельність продажу:

1. у 2024 році рентабельність продажу становила 6,8 %, що перевищує нормативне значення для відповідної галузі (4 % і більше);

2. у 2025 році рентабельність продажу збільшилася до 9,3 %, що також перевищує нормативне значення.

Таблиця 2.6

Аналіз рентабельності ТОВ «Агро-Київ» за 2024–2025 рр.

Показники рентабельності	Значення показника, %		Зміна показника, в.п.
	2024 р.	2025 р.	
1. Рентабельність продажу (величина прибутку від реалізації в кожній гривні доходу). Нормативне значення для відповідної галузі: 4 % і більше.	6,8	9,3	2,5
2. Рентабельність продажу за EBIT (величина прибутку від реалізації до сплати відсотків і податків у кожній гривні доходу).	6,8	21,7	14,9
3. Рентабельність продажу за чистим прибутком (величина чистого прибутку в кожній гривні доходу). Нормативне значення для відповідної галузі: 2 % і більше.	6,8	21,7	14,9
4. Прибуток від реалізації на одну гривню, вкладену у виробництво та реалізацію продукції (робіт, послуг)	7,3	10,2	2,9

- рентабельність продажу за EBIT:

1. у 2024 році рентабельність продажу до вирахування відсотків і податків становила 6,8 %;

2. у 2025 році цей показник суттєво збільшився та становив 21,7 %. Це свідчить про підвищення ефективності використання доходу підприємства та скорочення операційних витрат.

- рентабельність продажу за чистим прибутком:

1. у 2024 році рентабельність за чистим прибутком становила 6,8 %;

2. у 2025 році цей показник суттєво зріс — до 21,7 %. Це свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства у формуванні прибутку після врахування всіх витрат.

- прибуток від реалізації на кожну гривню, вкладену у виробництво та реалізацію продукції:

1. у 2024 році прибуток від реалізації на кожну гривню становив 7,3;

2. у 2025 році цей показник збільшився до 10,2. Це свідчить про підвищення прибутковості підприємства та ефективності використання коштів, вкладених у виробництво та реалізацію продукції.

Таким чином, усі розглянуті показники рентабельності продажу за досліджуваний період перевищують нормативні значення та свідчать про позитивний фінансовий стан і операційну ефективність ТОВ «Агро-Київ». Отримані результати свідчать про високу ефективність управління операційними витратами підприємства.

Це означає, що підприємство здійснює контроль за витратами, скорочує собівартість та підвищує ефективність використання власних ресурсів.

Крім того, важливо звернути увагу на показник рентабельності використання капіталу, який є важливим інструментом оцінювання ефективності капіталовкладень підприємства.

Рентабельність капіталу дає змогу визначити, наскільки результативно підприємство використовує свої фінансові ресурси для отримання прибутку.

Аналіз показників рентабельності капіталу та активів, наведених у таблиці 2.7, дає змогу отримати більш повне уявлення про фінансовий стан та ефективність діяльності підприємства.

Таблиця 2.7

Рентабельність капіталу та активів ТОВ «Агро-Київ»

Показник рентабельності	Значення показника, % у 2025 р.	Розрахунок показника
Рентабельність власного капіталу (ROE)	83,9	Відношення чистого прибутку до середньої величини власного капіталу. Нормативне значення для відповідної галузі: 14 % і більше.
Рентабельність активів (ROA)	44,6	Відношення чистого прибутку до середньої вартості активів. Нормативне значення для відповідної галузі: 5 % і більше.

У досліджуваний період з 01.01 по 31.12.2025 кожна гривня власного капіталу підприємства забезпечила отримання чистого прибутку в розмірі 0,84 грн. Це свідчить про ефективне використання підприємством власного капіталу та значну дохідність вкладених коштів.

Також у період з 01.01.2025 по 31.12.2025 рентабельність активів становила 44,66 %. Цей показник є досить високим і свідчить про здатність

підприємства ефективно генерувати прибуток за рахунок наявних активів. Високий рівень рентабельності активів характеризує належний рівень операційної ефективності та фінансової стабільності підприємства.

Висновки до розділу 2

1. Проведений аналіз діяльності ТОВ «Київ Агро» засвідчив, що організація здійснює оптову торгівлю зерном, насінням і кормами та має необхідну матеріально-технічну базу для зберігання, обробки й транспортування продукції. Водночас у внутрішньому середовищі підприємства виявлено низку організаційних недоліків, зокрема недостатньо сформовану організаційну структуру, відсутність належного стратегічного планування та системного прогнозування ризиків.

2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища показав, що діяльність підприємства значною мірою залежить від динаміки ринку, конкурентного середовища, зміни попиту та інших зовнішніх чинників. Підприємство має потенціал для розвитку завдяки диверсифікації продукції та гнучкості торговельної діяльності, однак для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності необхідно посилити організаційне управління, планування та внутрішню координацію.

3. Оцінка майнового та фінансового стану підприємства свідчить про неоднозначну динаміку. У 2025 році загальна вартість активів зменшилася на 3,3%, передусім через скорочення грошових коштів і запасів. Водночас власний капітал зріс на 59,6%, а залежність від зовнішнього фінансування зменшилася, що характеризує позитивні зміни у структурі джерел фінансування та підвищення фінансової стійкості підприємства.

4. Аналіз фінансових результатів та рентабельності продемонстрував зростання ефективності діяльності підприємства. Незважаючи на суттєве скорочення виручки, у 2025 році рентабельність продажів зросла з 6,8% до 9,3%, рентабельність продажів за EBIT — з 6,8% до 21,7%, а рентабельність продажів за чистим прибутком — також до 21,7%. Рентабельність власного капіталу становила 83,9%, а рентабельність активів — 44,6%, що свідчить про достатньо ефективне використання наявних ресурсів.

5. Результати аналізу діяльності ТОВ «Київ Агро» свідчать про покращення його фінансового стану та операційної ефективності, однак наявні організаційні проблеми обмежують можливості подальшого розвитку. Тому пріоритетними напрямами вдосконалення мають стати формування чіткої організаційної структури управління, удосконалення розподілу повноважень і відповідальності, запровадження системи стратегічного планування та прогнозування ризиків. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню керованості підприємства, ефективності використання ресурсів та його конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «КИЇВ АГРО»

3.1. Напрями удосконалення організаційної структури управління товариства

Підвищення ефективності діяльності ТОВ «Київ Агро» шляхом удосконалення структури управління.

Перед розробленням рекомендацій щодо підвищення ефективності структури управління доцільно здійснити аналіз чинної організаційної структури ТОВ «Київ Агро». Організаційну структуру підприємства наведено на рис. 3.1.

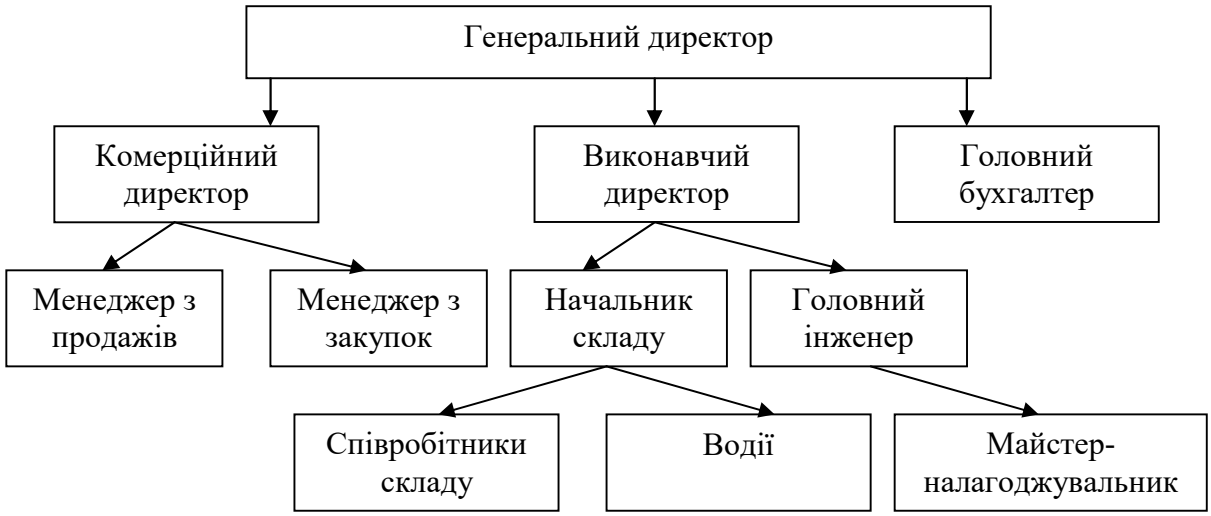

Рис. 3.1. Організаційна структура ТОВ «Київ Агро»

На основі наведеної структури можна зробити висновок, що організаційна структура ТОВ «Київ Агро» має лінійно-функціональний характер. Такий тип управління поєднує принципи лінійної та функціональної організації та передбачає одночасне використання чіткої

вертикальної системи підпорядкування і спеціалізації управлінських функцій.

Поєднання лінійних і функціональних елементів у межах цієї структури зумовлене двома основними чинниками. Першим є необхідність урахування особливостей діяльності підприємства, зокрема специфіки його операційних та господарських процесів, що передбачає формування відповідних лінійних підрозділів. Другим чинником є необхідність підвищення продуктивності управлінської праці шляхом спеціалізації функцій та концентрації професійних компетентностей у відповідних функціональних підрозділах.

Лінійно-функціональна структура забезпечує розподіл управлінських повноважень між керівниками різних рівнів. Лінійні керівники здійснюють безпосереднє управління підпорядкованими працівниками та відповідають за результати діяльності відповідних напрямів, тоді як функціональні фахівці забезпечують консультаційну, аналітичну та інформаційну підтримку управлінських рішень. Такий підхід дає змогу поєднати єдність управління зі спеціалізацією окремих управлінських функцій.

Керівники функціональних підрозділів здійснюють професійний вплив на діяльність відповідних структурних одиниць шляхом розроблення нормативних документів, рекомендацій, інструкцій, графіків та інших управлінських матеріалів. При цьому безпосереднє розпорядче управління працівниками залишається компетенцією лінійних керівників.

Роль функціональних підрозділів визначається масштабами господарської діяльності підприємства, характером його операцій та загальною системою управління. Функціональні служби забезпечують інформаційно-аналітичну підтримку керівництва, здійснюють підготовку управлінських рішень, беруть участь у плануванні, організації та контролі господарських процесів, а також забезпечують реалізацію спеціалізованих управлінських функцій.

Використання лінійно-функціональної структури в ТОВ «Київ Агро» має низку переваг, які сприяють упорядкуванню управлінських процесів та підвищенню ефективності діяльності підприємства. Зокрема, така структура забезпечує чіткий розподіл повноважень і відповідальності між керівниками та спеціалістами, що дозволяє працівникам зосереджуватися на виконанні завдань відповідно до їхньої професійної компетентності.

Таблиця 3.1

Переваги та недоліки лінійно-функціональної організаційної структури управління ТОВ «Київ Агро»

Переваги	Недоліки
1. Розподіл управлінських функцій дає змогу звільнити лінійних керівників від виконання значної кількості спеціалізованих завдань, пов'язаних із фінансовими розрахунками, логістикою та іншими напрямами діяльності. Це дозволяє їм зосередитися на оперативному управлінні та досягненні основних цілей підприємства.	1. Окремі структурні підрозділи можуть концентруватися переважно на досягненні власних функціональних завдань, що створює ризик недостатньої орієнтації на загальні стратегічні цілі підприємства та може ускладнювати координацію спільної діяльності.
2. Високий рівень функціональної спеціалізації управлінського персоналу сприяє формуванню професійних компетентностей працівників і забезпечує більш якісне виконання закріплених за ними функцій.	2. Недостатньо розвинені горизонтальні зв'язки між функціональними підрозділами можуть призводити до уповільнення інформаційного обміну, дублювання окремих завдань та ускладнення спільного розв'язання проблем.
3. Лінійно-функціональна структура дає можливість враховувати специфіку господарської діяльності підприємства та забезпечувати спеціалізацію управлінської праці, що створює передумови для підвищення її продуктивності.	3. Відсутність достатньо ефективного механізму горизонтальної координації може спричиняти переважання вертикальних комунікацій. У результаті процес погодження рішень може бути тривалішим, а використання ресурсів – менш ефективним.
4. Чітка ієрархія управління забезпечує визначеність взаємовідносин між керівниками та підлеглими. Працівник має визначеного безпосереднього керівника, що сприяє розподілу відповідальності та упорядкуванню управлінських процесів.	4. Надмірна концентрація повноважень на вищому рівні управління може збільшувати навантаження на керівництво та обмежувати можливості нижчих рівнів управління щодо самостійного прийняття оперативних рішень. Це може знижувати швидкість реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища.

Водночас результати аналізу свідчать, що існуюча структура має певні обмеження. Найбільш суттєвими проблемами є недостатня розвиненість

горизонтальної взаємодії між підрозділами, концентрація значної частини управлінських повноважень на вищому рівні, а також ризик функціональної відокремленості окремих напрямів діяльності. За умов динамічних змін ринкового середовища такі особливості можуть знижувати оперативність прийняття управлінських рішень.

Отже, для ТОВ «Київ Агро» доцільним є не повне відмовлення від лінійно-функціональної структури, а її поступове вдосконалення. Основними напрямами такого вдосконалення мають стати посилення горизонтальної координації, чіткіше розмежування повноважень і відповідальності, делегування частини оперативних рішень на нижчі рівні управління та формування ефективніших інформаційних зв’язків між структурними підрозділами. Це дозволить зберегти переваги чинної структури та одночасно підвищити її гнучкість, оперативність і адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Здійснив переклад і наукове переформулювання зі збереженням змісту, із заміною назви підприємства на ТОВ «Київ Агро» та без жирних виділень.

Однак, попри зазначені переваги, лінійно-функціональна організаційна структура має низку недоліків, які можуть негативно впливати на ефективність управління та конкурентоспроможність ТОВ «Київ Агро». Зокрема, проблемними залишаються питання комунікації та взаємодії між окремими структурними підрозділами, недостатній рівень горизонтальної координації, а також складність оперативного узгодження спільних управлінських рішень. Додатковим недоліком є надмірне навантаження на вище керівництво, представники якого змушені одночасно вирішувати питання стратегічного розвитку підприємства та контролювати значну кількість поточних операційних процесів.

Проведений аналіз організаційної структури ТОВ «Київ Агро» дає підстави запропонувати комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління та вдосконалення внутрішньої взаємодії між структурними підрозділами.

Однією з ключових проблем, що стримує ефективне функціонування підприємства, є відсутність чітко сформульованої загальної мети та недостатня узгодженість діяльності окремих підрозділів. Для її усунення доцільно сформувати цілісну систему стратегічного управління, яка забезпечуватиме єдність управлінських орієнтирів і сприятиме узгодженню дій усіх структурних елементів підприємства.

Першочерговим заходом має стати формування та впровадження корпоративної культури, заснованої на визначених цінностях, місії та стратегічних пріоритетах підприємства. Реалізація цього напряму може передбачати проведення внутрішніх навчальних заходів, розроблення кодексу корпоративної етики, а також створення механізмів внутрішніх комунікацій. Доцільним є визначення відповідальних осіб або окремого підрозділу, який координуватиме питання розвитку корпоративної культури та забезпечуватиме поширення спільних цінностей серед працівників. Важливу роль у цьому процесі має відігравати керівництво підприємства, оскільки його особиста участь у формуванні корпоративних цінностей сприятиме підвищенню рівня довіри, взаєморозуміння та залученості персоналу.

Важливим напрямом удосконалення системи управління є формування єдиної стратегічної мети підприємства, яка має стати основою для визначення завдань усіх структурних підрозділів. Для цього необхідно сформувати ефективну систему внутрішніх комунікацій, що передбачатиме регулярний обмін інформацією, проведення робочих нарад, обговорення поточних результатів діяльності та отримання зворотного зв’язку від працівників. Водночас доцільно впровадити систему управління за цілями, за якої індивідуальні та підрозділові завдання будуть безпосередньо пов’язані зі стратегічними цілями ТОВ «Київ Агро». Такий підхід дасть змогу підвищити узгодженість управлінських дій та забезпечити орієнтацію всіх підрозділів на досягнення спільного результату.

Для посилення горизонтальної взаємодії між виробничими та функціональними підрозділами необхідно створити відповідні організаційні механізми. Одним із таких механізмів може бути проведення регулярних міжфункціональних нарад, під час яких представники різних підрозділів матимуть можливість спільно аналізувати проблемні питання, визначати причини їх виникнення та розробляти узгоджені рішення. Додатково необхідно забезпечити належний обмін інформацією між підрозділами та створити дієву систему зворотного зв’язку. Це сприятиме скороченню часу на погодження управлінських рішень і зменшенню ризику дублювання окремих функцій.

Удосконалення організаційної структури також передбачає визначення напрямів, за якими доцільно розширити функціональні можливості окремих підрозділів. Необхідно провести детальний аналіз розподілу функцій, повноважень і відповідальності між працівниками та структурними одиницями. Чітке визначення посадових обов’язків сприятиме усуненню дублювання функцій, підвищенню персональної відповідальності та покращенню організації робочих процесів. Одночасно важливо забезпечити належну координацію між підрозділами, особливо під час реалізації завдань, що потребують спільної участі декількох функціональних служб.

Перспективним напрямом розвитку ТОВ «Київ Агро» є створення підрозділу досліджень і розробок, діяльність якого буде орієнтована на пошук, оцінювання та впровадження інноваційних рішень. Основними завданнями такого підрозділу можуть бути дослідження нових технологій, аналіз ринкових тенденцій, вивчення діяльності конкурентів, пошук перспективних напрямів розвитку та оцінювання можливостей упровадження сучасних технологічних рішень у діяльність підприємства. Доцільним також є налагодження співпраці з закладами вищої освіти, науково-дослідними установами та іншими організаціями, які можуть стати джерелом нових технологій і професійних компетентностей. Водночас необхідно створити умови для розвитку інноваційної активності працівників, зокрема шляхом

підтримки їхніх раціоналізаторських пропозицій та забезпечення ресурсами для реалізації перспективних ідей.

Суттєвим резервом підвищення ефективності управління є автоматизація найбільш складних та ресурсомістких операційних процесів. Для ТОВ «Київ Агро» перспективними напрямами цифровізації можуть бути автоматизація процесів калібрування та обробки насіння, використання сучасних систем логістичного управління та управління постачанням, оптимізація складського обліку й контролю товарних запасів, а також автоматизація окремих етапів продажу. Застосування відповідних інформаційних систем дасть змогу скоротити кількість ручних операцій, зменшити ймовірність помилок, прискорити оброблення інформації та підвищити оперативність прийняття управлінських рішень. Одночасно необхідно розробити чіткі регламенти виконання відповідних бізнес-процесів та забезпечити належну підготовку працівників до роботи з новими технологічними рішеннями.

Для підвищення рівня координації між функціональними службами доцільно запровадити механізми горизонтального управління. З цією метою можуть створюватися тимчасові або постійні робочі групи, до складу яких входитимуть представники різних структурних підрозділів. Такі групи доцільно залучати до вирішення питань, реалізація яких потребує взаємодії декількох функціональних служб. Використання зазначеного механізму сприятиме швидшому обміну інформацією, підвищенню якості колективного прийняття рішень та посиленню відповідальності учасників за отримані результати.

Важливим елементом удосконалення управлінської системи є впровадження комплексної системи стратегічного управління, взаємопов’язаної з процесами прогнозування, маркетингового планування та управління ризиками. Її функціонування має забезпечувати узгодження стратегічних цілей підприємства з реальними умовами зовнішнього та внутрішнього середовища. Використання такого підходу сприятиме

підвищенню обґрунтованості планових рішень, удосконаленню прогнозування результатів діяльності та своєчасному реагуванню на потенційні загрози.

Для формування ефективної системи управління ризиками необхідно визначити відповідального працівника або створити окремий функціональний напрям, який координуватиме процеси ідентифікації, оцінювання, моніторингу та мінімізації ризиків. Відповідальні особи повинні володіти відповідними професійними компетентностями та мати доступ до необхідної інформації для проведення якісного аналізу ризикових факторів. Доцільно розробити внутрішні процедури систематичного виявлення та оцінювання ризиків, визначити порядок їх моніторингу, контролю та реагування на негативні події. Важливим елементом цієї системи є створення інформаційної бази, яка забезпечуватиме накопичення, систематизацію та аналітичне опрацювання даних щодо ризиків підприємства.

Окрему увагу доцільно приділити створенню відділу маркетингу, який забезпечуватиме системний аналіз ринкового середовища та формування маркетингової політики підприємства. До основних функцій такого підрозділу мають належати проведення маркетингових досліджень, визначення потреб і переваг споживачів, розроблення маркетингових стратегій, планування та координація рекламних і комунікаційних заходів. Важливим завданням відділу маркетингу має стати забезпечення тісної взаємодії між маркетинговою діяльністю та процесами продажу. Постійний моніторинг конкурентного середовища, аналіз динаміки попиту та прогнозування ринкових тенденцій дадуть змогу своєчасно коригувати маркетингову стратегію відповідно до змін зовнішнього середовища.

Отже, проведений аналіз організаційної структури ТОВ «Київ Агро» свідчить про необхідність її подальшого вдосконалення з урахуванням сучасних вимог до управління підприємством. Запропоновані заходи спрямовані на посилення горизонтальної координації, формування єдиного стратегічного бачення, оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів, розвиток

інноваційної діяльності, автоматизацію операцій, удосконалення маркетингової функції та формування системи управління ризиками. Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень, раціональнішому використанню ресурсів, покращенню інформаційного обміну між структурними підрозділами та зміцненню конкурентних позицій підприємства. У довгостроковій перспективі комплексне вдосконалення системи управління створить передумови для забезпечення стабільного розвитку та підвищення стійкості ТОВ «Київ Агро» до змін ринкового середовища.

3.2. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Відповідно до запропонованих заходів передбачається внесення низки змін до організаційної структури ТОВ «Київ Агро». Зокрема, штат підприємства планується розширити на три посади: одного фахівця з маркетингу та двох аналітиків. Прогнозований фонд оплати праці нових працівників з урахуванням нарахувань на оплату праці становитиме 150 тис. грн на місяць. Для автоматизації виробничих процесів та впровадження сучасних інформаційних технологій необхідні одноразові інвестиції в розмірі 5 000 тис. грн. Очікується, що автоматизація окремих операцій дасть змогу скоротити чисельність виробничого персоналу на три працівники, що забезпечить щомісячну економію витрат на оплату праці в розмірі 135 тис. грн. Крім того, реалізація запропонованих змін передбачає проведення навчання управлінського персоналу, на яке планується спрямувати 300 тис. грн.

Очікується, що впровадження маркетингових та аналітичних заходів сприятиме збільшенню обсягу виручки підприємства щонайменше на 20%. Поточний середньорічний обсяг виручки становить 48 504 тис. грн, а рентабельність за показником EBIT (прибуток до сплати відсотків і податків) становить 21%. Для оцінювання економічної доцільності запропонованих заходів використовується часовий горизонт тривалістю один рік.

Прогнозований річний економічний ефект визначимо за формулою:

$$E = (\Delta B - З) \times (1 - R_{e\beta it}), \quad (3.1)$$

де E – прогнозований річний економічний ефект, грн;

ΔB – приріст виручки внаслідок реалізації запропонованих заходів, грн;

З – сукупні витрати на реалізацію заходів, грн;

$R_{e\beta it}$ – рентабельність за показником EBIT.

1. Розрахунок приросту виручки

Приріст виручки визначається як добуток поточного середньорічного обсягу виручки на прогнозований темп її зростання:

$$\Delta B = B \times T, \quad (3.2)$$

де B – поточний середньорічний обсяг виручки;

T – прогнозований темп приросту виручки.

$$\Delta B = 48\,504\,000 \times 0{,}20 = 9\,700\,800 \text{ грн}$$

Таким чином, у результаті реалізації маркетингових та аналітичних заходів прогнозований приріст річної виручки становитиме 9 700 800 грн.

2. Розрахунок витрат на реалізацію запропонованих заходів

Витрати на оплату праці додатково залучених працівників з урахуванням економії від скорочення виробничого персоналу становитимуть:

$$ЗФОП = 150\,000 \times 12 – (45\,000 \times 3 \times 12),$$

$$ЗФОП = 1\,800\,000 – 1\,620\,000 = 180\,000 \text{ грн}$$

Отже, чисте збільшення витрат на оплату праці після врахування економії від скорочення чисельності виробничого персоналу становитиме 180 000 грн на рік.

Одноразові витрати на автоматизацію виробничих процесів становлять 5 000 000 грн, а витрати на навчання управлінського персоналу – 300 000 грн.

Загальний обсяг витрат визначається таким чином:

$$Ззаг = ЗФОП + Завт + Знавч, \quad (3.3)$$

$$Ззаг = 180\,000 + 5\,000\,000 + 300\,000 = 5\,480\,000 \text{ грн}$$

Отже, сукупні витрати на реалізацію запропонованих заходів у межах першого року становитимуть 5 480 000 грн

3. Розрахунок прогнозованого річного економічного ефекту

З урахуванням отриманого приросту виручки та сукупних витрат прогнозований економічний ефект становитиме:

$$E = (9\,700\,800 – 5\,480\,000) \times (1 – 0{,}21),$$

$$E = 4\,220\,800 \times 0{,}79 = 3\,336\,231{,}2 \text{ грн}$$

Таким чином, за результатами проведених розрахунків прогнозований річний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів становить 3336231,2 грн. Отримане значення свідчить про економічну доцільність

запропонованих змін та їх потенційний позитивний вплив на фінансові результати діяльності підприємства.

Очікується, що реалізація комплексу організаційних, маркетингових, аналітичних та технологічних заходів сприятиме підвищенню ефективності використання трудових ресурсів, оптимізації операційних витрат, удосконаленню процесів прийняття управлінських рішень та збільшенню обсягів доходу підприємства. Водночас автоматизація виробничих процесів створюватиме передумови для скорочення трудомісткості окремих операцій та підвищення продуктивності праці.

Отже, запропоновані заходи можуть розглядатися як економічно обґрунтований напрям удосконалення організаційної структури ТОВ «Київ Агро». Їх реалізація сприятиме підвищенню узгодженості роботи структурних підрозділів, розвитку аналітичної та маркетингової функцій, оптимізації виробничих процесів і посиленню адаптивності системи управління до змін зовнішнього середовища.

З огляду на отриманий позитивний прогнозований економічний ефект, запропонований комплекс заходів доцільно рекомендувати керівництву ТОВ «Київ Агро» для подальшого розгляду та поетапного впровадження. Реалізація відповідних організаційних змін може стати одним із інструментів підвищення стабільності функціонування підприємства, ефективності управління та його конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3

1. За результатами аналізу організаційної структури ТОВ «Київ Агро» встановлено, що її вдосконалення є необхідною передумовою підвищення ефективності управління підприємством. Основними проблемними аспектами визначено недостатню горизонтальну координацію між структурними підрозділами, складність інформаційного обміну, надмірне навантаження на керівництво та недостатню узгодженість цілей окремих підрозділів із загальними стратегічними орієнтирами підприємства.

2. Для усунення виявлених недоліків запропоновано комплекс організаційних заходів, що передбачає розвиток корпоративної культури, формування єдиної стратегічної мети, впровадження системи управління за цілями та посилення горизонтальної взаємодії між підрозділами. Створення міжфункціональних робочих груп і регулярне проведення спільних нарад сприятиме покращенню комунікацій, скороченню часу на узгодження рішень та підвищенню відповідальності працівників за результати діяльності.

3. Важливим напрямом підвищення ефективності ТОВ «Київ Агро» визначено розвиток маркетингової та аналітичної функцій, а також упровадження інноваційної складової в систему управління. Створення відповідних посад і підрозділів дозволить систематично досліджувати ринок, аналізувати діяльність конкурентів, прогнозувати зміни попиту, виявляти нові можливості розвитку та забезпечувати більш обґрунтоване прийняття управлінських рішень.

4. Запровадження автоматизації виробничих та операційних процесів є одним із ключових резервів підвищення продуктивності підприємства. Автоматизація обробки та калібрування насіння, логістичних і складських операцій, управління запасами та окремих процесів продажу сприятиме оптимізації використання ресурсів, скороченню трудомісткості операцій і зменшенню кількості помилок. Одночасно запропоновано сформувати

систему управління ризиками, яка забезпечуватиме своєчасне виявлення та оцінювання потенційних загроз діяльності підприємства.

5. Проведені економічні розрахунки підтверджують доцільність запропонованих організаційних змін. За прогнозного збільшення виручки на 20 % приріст доходу становитиме 9 700 800 грн, а загальні витрати на реалізацію заходів у перший рік - 5 480 000 грн. Розрахований прогнозований річний економічний ефект становить 3336231,2 грн, що свідчить про позитивний економічний результат від реалізації запропонованих заходів. Отже, удосконалення організаційної структури ТОВ «Київ Агро» може забезпечити підвищення ефективності управління, оптимізацію внутрішніх процесів, зміцнення конкурентних позицій та створення передумов для стабільного довгострокового розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

1. Організаційна структура управління є одним із ключових елементів системи управління підприємством, оскільки визначає розподіл функцій, повноважень і відповідальності між структурними підрозділами та працівниками, а також характер вертикальних і горизонтальних взаємозв’язків. Її формування має забезпечувати узгодженість управлінських процесів, ефективне використання ресурсів і досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства.

2. У сучасній практиці управління застосовується широкий спектр організаційних структур, серед яких бюрократичні, дивізіональні, програмно-цільові, матричні, проєктні, інноваційно орієнтовані та мережеві структури. Кожна з них має власні переваги й обмеження, а тому вибір конкретної моделі повинен здійснюватися з урахуванням масштабів і специфіки діяльності підприємства, особливостей продукції та ринку, рівня технологічної складності, динаміки зовнішнього середовища й стратегічних цілей.

3. Тенденція розвитку організаційних структур спрямована від жорстких ієрархічних моделей до більш гнучких та адаптивних форм управління. Проєктні, матричні, інноваційні та мережеві структури дають змогу оперативніше реагувати на зміни ринкового середовища, ефективніше використовувати кадрові та матеріальні ресурси, прискорювати прийняття управлінських рішень і забезпечувати реалізацію інноваційних проєктів. Водночас їх результативність значною мірою залежить від чіткого розмежування повноважень, якості комунікацій, професійної компетентності персоналу та рівня організаційної культури.

4. Проєктування організаційної структури управління є комплексним процесом, який доцільно здійснювати у послідовності аналізу чинної структури, розроблення нового варіанта та оцінювання його результативності. У процесі проєктування визначаються тип структури,

склад і кількість підрозділів, рівні управління, чисельність управлінського персоналу, характер підпорядкованості, розподіл повноважень і відповідальності, а також витрати на функціонування управлінського апарату. При цьому можуть використовуватися методи аналогій, експертних оцінок, структуризації цілей та організаційного моделювання.

5. Ефективна організаційна структура повинна відповідати принципам оптимальності, оперативності, надійності, економічності, гнучкості та стійкості. В умовах динамічних економічних, технологічних і конкурентних змін організаційна структура не може бути статичною, тому потребує періодичного вдосконалення та адаптації. Раціонально сформована система управління сприяє скороченню управлінських витрат, підвищенню продуктивності праці, оптимізації використання ресурсів, посиленню конкурентоспроможності та забезпеченню довгострокової стійкості підприємства.

6. Проведений аналіз діяльності ТОВ «Київ Агро» засвідчив, що організація здійснює оптову торгівлю зерном, насінням і кормами та має необхідну матеріально-технічну базу для зберігання, обробки й транспортування продукції. Водночас у внутрішньому середовищі підприємства виявлено низку організаційних недоліків, зокрема недостатньо сформовану організаційну структуру, відсутність належного стратегічного планування та системного прогнозування ризиків.

7. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища показав, що діяльність підприємства значною мірою залежить від динаміки ринку, конкурентного середовища, зміни попиту та інших зовнішніх чинників. Підприємство має потенціал для розвитку завдяки диверсифікації продукції та гнучкості торговельної діяльності, однак для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності необхідно посилити організаційне управління, планування та внутрішню координацію.

8. Оцінка майнового та фінансового стану підприємства свідчить про неоднозначну динаміку. У 2025 році загальна вартість активів зменшилася на

3,3%, передусім через скорочення грошових коштів і запасів. Водночас власний капітал зріс на 59,6%, а залежність від зовнішнього фінансування зменшилася, що характеризує позитивні зміни у структурі джерел фінансування та підвищення фінансової стійкості підприємства.

9. Аналіз фінансових результатів та рентабельності продемонстрував зростання ефективності діяльності підприємства. Незважаючи на суттєве скорочення виручки, у 2025 році рентабельність продажів зросла з 6,8% до 9,3%, рентабельність продажів за EBIT — з 6,8% до 21,7%, а рентабельність продажів за чистим прибутком — також до 21,7%. Рентабельність власного капіталу становила 83,9%, а рентабельність активів — 44,6%, що свідчить про достатньо ефективне використання наявних ресурсів.

10. Результати аналізу діяльності ТОВ «Київ Агро» свідчать про покращення його фінансового стану та операційної ефективності, однак наявні організаційні проблеми обмежують можливості подальшого розвитку. Тому пріоритетними напрямами вдосконалення мають стати формування чіткої організаційної структури управління, удосконалення розподілу повноважень і відповідальності, запровадження системи стратегічного планування та прогнозування ризиків. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню керованості підприємства, ефективності використання ресурсів та його конкурентоспроможності.

11. За результатами аналізу організаційної структури ТОВ «Київ Агро» встановлено, що її вдосконалення є необхідною передумовою підвищення ефективності управління підприємством. Основними проблемними аспектами визначено недостатню горизонтальну координацію між структурними підрозділами, складність інформаційного обміну, надмірне навантаження на керівництво та недостатню узгодженість цілей окремих підрозділів із загальними стратегічними орієнтирами підприємства.

12. Для усунення виявлених недоліків запропоновано комплекс організаційних заходів, що передбачає розвиток корпоративної культури, формування єдиної стратегічної мети, впровадження системи управління за

цілями та посилення горизонтальної взаємодії між підрозділами. Створення міжфункціональних робочих груп і регулярне проведення спільних нарад сприятиме покращенню комунікацій, скороченню часу на узгодження рішень та підвищенню відповідальності працівників за результати діяльності.

13. Важливим напрямом підвищення ефективності ТОВ «Київ Агро» визначено розвиток маркетингової та аналітичної функцій, а також упровадження інноваційної складової в систему управління. Створення відповідних посад і підрозділів дозволить систематично досліджувати ринок, аналізувати діяльність конкурентів, прогнозувати зміни попиту, виявляти нові можливості розвитку та забезпечувати більш обґрунтоване прийняття управлінських рішень.

14. Запровадження автоматизації виробничих та операційних процесів є одним із ключових резервів підвищення продуктивності підприємства. Автоматизація обробки та калібрування насіння, логістичних і складських операцій, управління запасами та окремих процесів продажу сприятиме оптимізації використання ресурсів, скороченню трудомісткості операцій і зменшенню кількості помилок. Одночасно запропоновано сформувати систему управління ризиками, яка забезпечуватиме своєчасне виявлення та оцінювання потенційних загроз діяльності підприємства.

15. Проведені економічні розрахунки підтверджують доцільність запропонованих організаційних змін. За прогнозного збільшення виручки на 20 % приріст доходу становитиме 9 700 800 грн, а загальні витрати на реалізацію заходів у перший рік - 5 480 000 грн. Розрахований прогнозований річний економічний ефект становить 3336231,2 грн, що свідчить про позитивний економічний результат від реалізації запропонованих заходів. Отже, удосконалення організаційної структури ТОВ «Київ Агро» може забезпечити підвищення ефективності управління, оптимізацію внутрішніх процесів, зміцнення конкурентних позицій та створення передумов для стабільного довгострокового розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баценко Л.М. Діагностика організаційної структури як її оптимізації. Науковий вісник МНУ імені В.О. Сухомлинського. Економічні науки. 2025. №2. С. 22-25.

2. Бобровник В.М. Концепція розвитку організаційних структур управління підприємствами. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024. №2. С. 65-70.

3. Бобровник В.М. Оцінка рівня адаптивності організаційної структури управління автотранспортними підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2023. № 6. Т. 3. С. 173–178.

4. Бобровник В.М. Теоретичні аспекти дослідження категорії «організаційна структура управління підприємством». Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2023. №2. С. 166-170.

5. Бойко Т. Ю. Методичні підходи щодо оцінки ефективності організаційно-економічного механізму регулювання управлінської діяльності підприємницького кластеру. Вісник Запорізького національного університету. 2021. № 1 (9). С. 15-21.

6. Варава Л.М., Арутюнян А.Р., Варава А.А. Стратегічні аспекти вдосконалення організаційної структури управління в умовах гірничодобувних підприємств. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2025. № 4. С.243-255.

7. Величко Я.І., Гетьман О.О. Оцінка організаційної структури управління підприємством. Економіка трансп. комплексу. 2024. № 43. С. 88–114.

8. Вільгуцька Р.Б. Фактори, які впливають на організаційні структури в системі інвестиційного менеджменту підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 20. С. 47–52.

9. Власенко В.А., Коваль Є.Д. Розробка ефективної організаційної структури управління підприємством в умовах трансформації національної економіки. Мережевий бізнес: становлення, проблеми, інновації : матеріали XIII Міжнародної науково-практичної інтернетконференції (м. Полтава, 27-28 квітня 2023 р.). Полтава : ПУЕТ, 2023. С. 113–116.

10.Ганза І.В. Специфіка формування проектної команди: управлінський аспект. Ефективна економіка. 2025. № 7. С. 24-34.

11.Георгіаді Н.Г., Вільгуцька Р.Б. Аналізування організаційних структур управління вітчизняними підприємствами. Ефективна економіка. 2020. № 7. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8040

12.Гжегож Павловські. Діагностика ефективності типової організаційної структури управління підприємства як загальна діагностична ціль системи управлінської діагностики. Ефективна економіка. 2023. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5492

13.Грузіна І.А. Детермінанти компетентної організації. Економічний простір: Збірник наукових праць. 2022. № 181. С. 95–98.

14.Грузіна І.А. Обґрунтування впливу людського чинника на формування структури управління компетентною організацією. Підприємництво та інновації. 2022. Вип. 25. С. 41–45.

15.Долгова Л.І. Застосування адаптивних організаційних структур в сучасному підприємництві. Ефективна економіка : Електронне наукове фахове видання. 2021. № 3. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.3.77

16.Дорошенко М. П., Вороніна В. Л. Організаційна структура управління: сутність та класифікація. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. 2022. №5. С. 52–56. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/30_69_5/30_69_5_1/12.pdf

17.Дудукало Г. О. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1031

18.Жемчугов А., Жемчугов М. Оптимальна організаційна структура підприємства. Проблеми економіки та менеджменту. 2025. № 5. С. 7–28.

19.Загірняк Д.М. Організаційне забезпечення стратегічного вибору підприємства : монографія. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2024. 191 с.

20.Зайченко К. С. Організаційна структура управління, як інструмент досягнення інноваційних цілей машинобудівного підприємства. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2023. Вип. 3 (40). С. 66–69.

21.Зайченко К., Реклізон Ю. Удосконалення організаційної структури управління на різних етапах життєвого циклу підприємницьких структур. Економіка та суспільство. 2024. № 60. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-52

22.Ігнатьєв О.І. Теоретичні засади проектування організаційних структур управління суб'єктами господарювання. Науковий вісник Полісся. 2025. № 1 (1). С. 125–130. URL: http://nvp.stu.cn.ua/article/view/47480/43562

23.Ігнатьєва І.А. Інноваційні підходи адаптації організаційних структур управління підприємств до принципів корпоративного управління. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2025. Т.2, №3. С. 108-111.

24.Кабанов В. Г., Кривобородько Є. Т. Оцінка ефективності організаційної структури управління. Економіка і менеджмент культури. 2026. № 2. С. 30–33.

25.Калюжна Н.Г. Удосконалення організаційної структури управління машинобудівного підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня к.е.н.; спец. 08.06.01 – економіка, організація і управління підприємствами. Луганськ: Східноукраїнський нац. ун-т ім. Володимира Даля, 2025. 19 с.

26.Кожухівська Р.Б., Парубок Н.В. Формування організаційної структури менеджменту підприємств індустрії гостинності. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Економіка і управління. 2024. Том 29 (68). № 4. С. 98- 103.

27.Копитова І. В. Оцінка оптимальності організаційної структури управління при зміні стратегії підприємства. Ефективна економіка. 2024. № 5. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3056

28.Краля В. Г. Розвиток підходів до проектування організаційних структур управління підприємств та їх об’єднань. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2024. Вип. 171. С. 124–134.

29.Кредісов А. І. Менеджмент для керівників. К.: Т-Во «Знання», 2022. 556 с.

30.Кудіна В.В. Процедура оптимізації організаційної структури підприємства. Наукові праці НУХТ. 2026. Т. 22. № 5. С. 85–95.

31.Кудінова М.М., Рибалка А.С., Чубач О.Р. Підвищення ефективності управління підприємством шляхом удосконалення організаційної структури. Економіка та управління підприємствами. 2024. №3. С.199-205.

32.Кулакова С.Ю., Журавель Є.І. Теоретичні аспекти побудови оптимальної організаційної структури управління підприємством. Ефективна економіка. 2024. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3502

33.Ладик С. Р. Напрямки зміни організаційних структур в умовах ринкових перетворень в Україні. Регіональна економіка. 2021. № 1. С. 57-62.

34.Лаптєва В.В. Формування системи показників для оцінки ефективності організаційної структури виробничо-торгівельного підприємства. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2020. № 19. С. 308-327.

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

36.Лепейко Т. І., Грузіна І. А. Концептуальні підходи до формування структури управління компетентною організацією. Економічний простір. 2023. № 184. С. 107–113.

37.Лизньова А.Ю., Кочеткова Ю.Ю. Оцінювання ефективності організаційної структури управління виробничого підприємства. Економіка і менеджмент: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку. 2023. Том 4. URL: http://confcontact.com/2024_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom4/28_Lyznova.htm

38.Літовченко Б.В., Єдинак В.Ю. Зміни організаційної структури у процесі стратегічного планування діяльності митної служби. Вісник Академії митної служби України. Серія : «Економіка». 2021. № 2. С. 23–32.

39.Макаренко М. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2025. № 1. С. 126-135.

40.Маркіна І.А., Біловол Р.І., Власенко В.А. Менеджмент організації : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2023. 248 с.

41.Маслов Є.В. Організація кадрової служби на підприємстві. Персонал. 2023. №8. С. 32-36.

42.Метеленко Н.Г. Формування організаційної структури управління як складової внутрішнього господарського механізму промислового підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 10. С. 46-49.

43.Осовська Г.В. Основи менеджменту: підручник. Видання 3-є, перероблене і доповнене. К.: Кондор, 2021. 664 с.

44.Панченко В.А., Панченко О.П. Теоретичне обґрунтування побудови матричної організаційної структури управління підприємством в умовах впровадження інновацій. Вісник ЛТЕУ. Економічні науки. 2021. № 65. С. 97–103.

45.Пашко Л. Осучаснення управлінської культури як основа управлінських відносин. Статистика України. 2025. № 2. С. 40-44.

46.Петренко Л.А., Трейтяк М. М. Оцінювання рівня організації управління підприємством. Стратегія економічного розвитку України. 2025. № 36. С. 107-117.

47.Петренко С. А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства. Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2020. № 1(3). Т. 2. С. 245–252.

48.Пінчук Т.А. Особливості впливу факторів на організаційну структуру підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2025. Вип. 10. Ч. 4. С. 36–40.

49.Продіус І.П., Пріступа М.П. Удосконалення організаційної структури управління промислового підприємства. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2022. № 3–4 (4–5). С. 17–22.

50.Прудникова І.М. Технологія діагностики якості організаційних структур управління підприємствами. Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Серія: Економічні науки. 2021. № 4. С. 102-108. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ vdnuete_2021_4_13.pdf

51.Райсс М. Оптимальна складність управлінських структур. 2020. № 5. С. 14-16.

52.Рябцев В., Чимшит С. Організаційна структура управління центром корпоративного партнерства з урахуванням принципів сталого розвитку. Економіка та суспільство. 2024. № 64. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-119

53.Сватюк О.Р., Ярошевич Н.Б., Сватюк О.Р. Ситуаційні чинники та ознаки зміни організаційних структур менеджменту. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. 2024. № 2. С. 120–136.

54.Солоненко Ю. В. Вплив комунікацій на стійкість сімейного бізнесу. Economy. Zarządzanie. Teoretyczne i praktyczne aspekty rozwoju współczesnej nauki. 2017. №3. С. 67–71.

55.Солоненко Ю.В., Куца Я.О. Оптимізація організаційної структури управління підприємством. Фінансовий простір. 2021. № 4 (44). С. 136–145. URL: http://fpnpu.cibs.ubs.edu.ua/ article/view/249572.

56.Талюпа Н. Сучасні підходи до удосконалення технології управління. Інвестиції: практика та досвід. 2025. №8. С. 49-50.

57.Хитра О.В. Проблеми організаційного розвитку крізь призму синергетики. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. Т.2. Хмельницький. 2022. С. 188-195.

58.Хомяков В.І. Управління потенціалом підприємства. К.: Кондор, 2007. 400 с.

59.Чичотка В.В. Обґрунтування моделі побудови оптимальної структури підприємства. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2025. №5/2. С.40-45.

60.Чулак О. В. Вдосконалення організаційної структури управління, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей підприємства. Теоретичні та практичні питання економіки. Вип. 25. КНУ імені Тараса Шевченка; Ін-т конкурентного суспільства, 2025. С. 204-208.

61.Швиданенко Г.О., Дмитренко А.І., Олексюк О.І. Бізнес-діагностика підприємства: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2023. 344 с.

62.Шевченко О.С. Вдосконалення організаційної структури сучасного підприємства.URL:http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Naukova_periodyka/vestnik/Tekhnichny i prohres ta efektyvnist vyrobnytstva/2020/56/1_02.pdf.

63.Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид. К. : Вид-во КНЕУ, 2024. 699 с.

64.Шимановська-Діанич Л.М., Власенко В.А. Організаційно-економічний механізм управління розвитком підприємств та організацій споживчої кооперації України: теорія і практика : монографія. Полтава : РВВ ПУСКУ, 2020. 341 с.

65.Шорохов В. Особливості еволюції організаційних структур управління підприємством. Ефективність державного управління : збір. наук. праць. 2025. Вип. 44 (2). С. 48–57.

ДОДАТКИ

Додаток А



Рис. Узагальнена класифікація організаційних структур підприємства

Джерело: [19]