

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ТА ТУРИСТИЧНОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ**

**ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЄКТУВАННЯ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА В
УМОВАХ ВОЄННИХ РЕАЛІЙ (НА ПРИКЛАДІ ФОП «БЕРОВ В.С.»)**

Кваліфікаційна робота

здобувача

освітнього ступеня бакалавр

спеціальності 073 Менеджмент

освітньої програми «Менеджмент:

бізнес-адміністрування»

Даниловського Костянтина Романовича

Керівник: к.п.н., доц. Яковенко О. І.

Рецензент: доцент кафедри управління в

транспортній галузі ДІ НУ «ОМА»,

к.е.н., доцент Сорока Л. М.

Ізмаїл – 2026

Робота допущена до захисту
на засіданні кафедри управління підприємницької та туристичної діяльності

протокол № 15 від «10» червня 2026р.

Завідувач кафедри

Метіль Т.К.
(підпис)

Робота пройшла публічний захист
на відкритому засіданні ЕК

«24» червня 2026р.

Оцінка 92 відмінно
(за стобальною шкалою) (за традиційною шкалою)

Голова ЕК

Мурашко Т.С.
(підпис) (прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЄКТУВАННЯ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1.Зміст організаційного проектування сучасного підприємства.....	6
1.2. Підходи та методи організаційного проектування сучасного підприємства.....	13
1.3. Способи та підходи до оцінки ефективності організаційних структур управління.....	20
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЄКТУВАННЯ ФОП «БЕРОВ С. В.».....	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика організаційного проектування ФОП «Беров В. С.».....	25
2.2 Етапи здійснення організаційного проектування ФОП «Беров В. С.».....	29
2.3. Діагностика проблем організаційного проектування системи управління ФОП «Беров В. С.».....	33
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЄКТУВАННЯ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	39
3.1. Теоретичні засади підвищення ефективності організаційного проектування сучасного підприємства.....	39
3.2. Моделювання та проектування організаційної структури управління ФОП «Беров В. С.».....	43
3.3. Оцінка соціально-економічної ефективності впровадження оновленої структури управління.....	48
ВИСНОВКИ.....	54
Список використаних джерел.....	56

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах динамічної трансформації економічного середовища, посилення конкуренції та впливу безпекових ризиків, пов'язаних із воєнним станом, ефективність діяльності сучасного підприємства безпосередньо залежить від гнучкості та адаптивності його системи управління. Організаційне проектування є фундаментальним інструментом, що забезпечує узгодженість цілей, раціональний розподіл ресурсів, оптимізацію інформаційних потоків та злагоджену взаємодію підрозділів. Для суб'єктів малого підприємництва питання організаційного проектування набувають особливої гостроти. Зростання масштабів діяльності, розширення логістичного та будівельного напрямів вимагають переходу від традиційного (одноосібного) управління до науково обґрунтованих моделей. На сьогодні підприємство стикається з низкою проблем: перевантаженням керівництва, дублюванням функцій, зростанням адміністративних витрат та бюрократизацією процесів, що підтверджується результатами соціологічного дослідження. Тому пошук нових, ефективних підходів до організаційного проектування та вдосконалення структури управління для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності бізнесу є актуальним як у теоретичному, так і в практичному аспектах.

Мета і завдання дослідження. Мета дипломної роботи полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення організаційного проектування сучасного підприємства на прикладі ФОП «Бєров В. С.».

Відповідно до мети були поставлені такі завдання:

- дослідити сутність, підходи та методи організаційного проектування сучасного підприємства;
- проаналізувати способи та підходи до оцінки ефективності організаційних структур управління;
- здійснити організаційно-економічну характеристику та провести діагностику проблем системи управління ФОП «Бєров В. С.»;

- дослідити етапи здійснення організаційного проектування на підприємстві;
- визначити напрями підвищення ефективності організаційного проектування та розробити модель удосконалення структури управління для ФОП «Беров В. С.».

Об'єктом дослідження є сфера діяльності підприємства, на яку спрямовується управлінська трансформація. **Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та практичні аспекти організаційного проектування та оптимізації структури управління ФОП «Беров В. С.».

Методична база дослідження. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів пізнання:

- метод аналізу наукової літератури — для систематизації підходів до організаційного проектування;

- метод порівняльного аналізу — для оцінки типів організаційних структур;

- соціологічний метод (анкетування) — для діагностики стану управління на підприємстві;

- метод організаційного моделювання та економіко-математичних розрахунків — для обґрунтування ефективності запропонованих змін.

Інформаційна база дослідження включає законодавчі акти України, праці вітчизняних і зарубіжних науковців з теорії менеджменту та організаційного проектування, фінансову та статистичну звітність ФОП «Беров В. С.», а також результати внутрішнього анкетування персоналу.

Практичне значення одержаних результатів полягають у тому, що результати дослідження та запропоновані заходи можуть сприяти підвищенню ефективності організаційного проектування та, в результаті, ефективності діяльності ФОП «Беров В. С.».

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження доповідалися та обговорювалися на X Всеукраїнській науково–практичній конференції молодих вчених та студентів «Пріоритетні напрями європейського наукового простору: пошук студента» (19 травня 2026 року, м. Ізмаїл) на тему

«Способи та підходи до оцінки ефективності організаційних структур управління».

Студентом також були опубліковані наукові праці у співавторстві із науковим керівником: Яковенко О. І., Даниловський К. Р. Теоретичні засади підвищення ефективності організаційного проєктування сучасного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2026. № 86. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-38>

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Розділ 1 присвячено дослідженню теоретичних засад організаційного проєктування сучасного підприємства, його змісту, методів та підходів до оцінки ефективності. Розділ 2 містить аналіз організаційно-економічної діяльності та діагностику існуючих проблем у системі управління ФОП «Бєров В. С.». Розділ 3 обґрунтовує напрями підвищення ефективності організаційного проєктування та пропонує заходи з удосконалення структури управління підприємством.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЄКТУВАННЯ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Зміст організаційного проєктування сучасного підприємства

У науковій літературі концепт організаційного проєктування розглядається через призму системності, стратегічного розвитку та функціональної ефективності. Зокрема, Яковенко О. І. та Степанова К. В. трактують організаційне проєктування як процес моделювання цілісної системи, що передуює заснуванню суб'єкта господарювання або його масштабній реконфігурації. На думку авторів, результатом цього процесу є «організаційний проєкт», який у широкому розумінні становить комплекс управлінських, виробничих та трудових рішень, спрямованих на формування фундаменту для стратегічної стійкості підприємства [25].

Поглиблюючи аналіз управлінської позиції, Дудкіна О. та Чикало І. пропонують багатоаспектну дефініцію організаційного проєктування, виокремлюючи чотири ключові підходи:

- процесний, де проєктування постає як реалізація ключових функцій менеджменту (від планування до контролю);
- системний, що акцентує увагу на архітектоніці взаємозв'язків та механізмах взаємодії структурних елементів;
- ситуаційний, який розглядає проєктування як гнучкий процес корекції системи управління відповідно до динамічних чинників середовища;
- адаптивний, що фокусується на створенні механізмів життєздатності організації в умовах мінливості зовнішнього оточення [6].

У контексті практичного інструментарію менеджменту Голей Ю. М. підкреслює, що організаційне проєктування є засобом забезпечення якісного керівництва. Його роль полягає в оптимізації розподілу ресурсів, інтенсифікації комунікаційних потоків, а також у створенні умов для підвищення мотивації персоналу та прозорості стратегічного контролю [4].

Питання структурної гармонізації піднімають Леонов О. О. та Леонова Т. М., які вбачають у проєктуванні пошук балансу між архітектурною досконалістю структури, її здатністю до швидкої адаптації та ефективністю лідерського впливу і внутрішніх комунікацій [11].

Завершуючи огляд, доцільно звернутися до дефініції Лепейко Т. І. та Грузіної І. А., які визначають організаційне проєктування як логічно обґрунтований процес формування моделі управління. Автори наголошують, що головним критерієм якості проєктування є забезпечення компетентності та ефективності організації через вивірений розподіл повноважень, завдань та встановлення чіткої ієрархічної підпорядкованості [12].

На основі аналізу концепцій вищевказаних авторів, можна визначити такі основні аспекти змісту «організаційне проєктування», як стратегічне моделювання, багатоаспектність, інструментальна ефективність, динамічна рівновага, функціональна архітектура (таблиця 1.1)

Таблиця 1.1

Аналітичне узагальнення підходів до змісту поняття «організаційне
проєктування»

Аспекти	Сутність
Стратегічне моделювання	Структура розглядається не як статична схема, а як попередня модель системи, що визначає майбутню життєздатність підприємства.
Багатоаспектність	Поєднання процесного керування, системної цілісності, ситуативної гнучкості та адаптивності до динамічного ринкового середовища.
Інструментальна ефективність	Структура виступає засобом раціонального розподілу ресурсів та оптимізації комунікаційних каналів.
Динамічна рівновага	Пошук балансу між формалізованою архітектонікою, лідерським впливом та здатністю до швидких організаційних трансформацій.
Функціональна архітектура	Чітка регламентація складу підрозділів, їх підпорядкованості та розподілу повноважень як запорука компетентності управління.

Джерело: розроблено автором за даними [4, 6, 11, 12, 24]

На основі інтеграції думок науковців, організаційне проєктування можна визначити як цілеспрямований процес моделювання архітектоніки управління організацією, що полягає у формуванні сукупності взаємопов'язаних елементів,

підрозділів та посадових осіб, та спрямований на створення цілісної системи, яка через раціональний розподіл повноважень, завдань та ресурсів забезпечує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища, стратегічну ефективність комунікацій та оптимальну координацію діяльності для досягнення цілей організації.

Фундаментальною метою організаційного проектування є розробка архітектури систем, здатних до синергетичного поєднання всіх елементів ресурсного потенціалу підприємства у часовому та просторовому вимірах. Це забезпечує максимізацію результативності господарювання та стійку конкурентоспроможність в умовах динамічної невизначеності зовнішнього середовища [10].

Реалізація окресленої мети передбачає вирішення низки стратегічних завдань:

1. Конфігурування елементів, що передбачає відбір структурних компонентів на основі гармонізації їхніх кількісних та якісних характеристик.
2. Просторова та структурна організація, що передбачає логічне розміщення елементів системи та формування ієрархічної моделі виробничої й управлінської структур.
3. Процесна регламентація, а саме, нормативне закріплення управлінських та операційних алгоритмів (бізнес-процесів).
4. Комунікаційне моделювання, що включає проектування мереж інформаційної взаємодії та встановлення характеру зв'язків між суб'єктами системи.
5. Методологічне обґрунтування, яке передбачає вибір технологій підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень.

Ефективність проектних рішень базується на дотриманні таких принципів, як цільова чіткість, функціональна визначеність, делегування та відповідальність, оптимальна координація, баланс централізації (таблиця 1.2).

Об'єктом організаційного проектування виступає сфера діяльності підприємства, на яку спрямовується управлінська трансформація.

Таблиця 1.2

Принципи організаційного проєктування

Принцип	Зміст
Цільова чіткість	Формування лаконічної та реалістичної системи цілей, адаптованої до ризиків середовища.
Функціональна визначеність	Декомпозиція цілей у конкретні завдання та чітке закріплення функцій.
Делегування та відповідальність	Наукове обґрунтування розподілу повноважень і зон відповідальності.
Оптимальна координація	Встановлення необхідної кількості підрозділів та інтенсивності зв'язків між ними.
Баланс централізації	Рациональне розмежування управлінських прав залежно від специфіки діяльності суб'єкта.

Джерело: розроблено автором за даними [14, 15, 24]

Предметом організаційного проєктування є конкретні параметри системи, що підлягають оптимізації, зокрема:

- архітектура бізнес-процесів та організаційна структура (ролі, ієрархія);
- технологічний стек (інформаційні системи, автоматизація);
- механізми управління персоналом (системи мотивації, оцінювання та розвитку);
- спеціалізовані контури менеджменту (стратегічне планування, фінанси, логістика тощо) [25].

Процес організаційного проєктування стає об'єктивною необхідністю за таких умов:

- інституціоналізація бізнесу (етап створення нових організаційних форм);
- стратегічна реконфігурація (масштабна реорганізація, санація або зміна структури власності діючого підприємства);
- еволюційне вдосконалення (адаптація внутрішньої системи управління до оновлених вимог суміжних ланок);
- екзогенна адаптація (необхідність синхронізації внутрішніх процесів із трансформаціями глобального ринкового середовища) [29].

Процес формування та оптимізації організаційної структури підприємства базується на трьох фундаментальних стадіях:

1. Діагностика чинної організаційної структури. Метою цього етапу є верифікація відповідності існуючої моделі управління актуальним вимогам і стратегічним завданням організації. Аналіз спрямований на визначення ступеня раціональності структури згідно з встановленою системою критеріїв оцінювання.

2. Безпосереднє проєктування організаційної структури. Організація розглядається як багатогранна система, що інтегрує виробничу (технологічну), економічну, інформаційну та адміністративну підсистеми. Якщо техніко-економічні компоненти піддаються математичному та логічному моделюванню, то соціально-психологічні аспекти, через високу варіативність чинників, потребують застосування діалектичного підходу. Це передбачає поєднання якісного та кількісного опису функцій для досягнення цілісності системи.

3. Верифікація результативності проєктних рішень. Заключний етап передбачає оцінювання ефективності структури за показниками реалізації цільових завдань, ступеня надійності системи менеджменту, а також оперативності та обґрунтованості управлінських рішень [18].

У прикладному аспекті процес організаційного проєктування диференціюється на такі ключові етапи, як передпроектна підготовка, технічне та робоче проєктування, імплементація та супровід (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3.

Етапи організаційного проєктування

Етап	Зміст етапу
Передпроектна підготовка	Збір вихідних даних, формулювання технічного завдання та визначення концептуальних меж майбутньої структури.
Технічне та робоче проєктування	Безпосередня розробка схем взаємодії, регламентів, посадових інструкцій та архітектури інформаційних потоків.
Імплементація та супровід	Впровадження розробленого проєкту в практичну діяльність організації та моніторинг його функціонування.

Джерело: розроблено автором за даними [10, 14, 15, 24]

Таким чином, на початковому етапі ключовим завданням є здійснення всебічного діагностичного дослідження поточного стану системи виробництва та управління. В межах цієї фази проводиться глибокий аналіз результативності

виробничо-господарської діяльності, оцінювання наявного кадрового потенціалу та аудит стану основних фондів. Особлива увага приділяється інвентаризації технічних засобів управління та ідентифікації прихованих резервів, що можуть бути задіяні для підвищення ефективності нової структури.

Після проходження експертизи та офіційного затвердження концептуального (загального) проєкту розпочинається етап розроблення організаційного робочого проєкту. Функціональне призначення цієї стадії полягає у формуванні деталізованого пакету документації, необхідної для безпосередньої інсталяції структури та регламентації її сталого функціонування. Робочий проєкт трансформує теоретичні моделі у конкретні інструкції, положення та операційні стандарти.

Завершальний етап розпочинається після остаточного затвердження робочої документації та полягає у практичному впровадженні розробленої моделі. Дана фаза охоплює:

- визначення та мобілізацію джерел фінансування проєкту;
- здійснення матеріально-технічного забезпечення (закупівля серверного обладнання, оргтехніки, спеціалізованих засобів зв'язку);
- інсталяцію програмних продуктів та систем інформаційного забезпечення, що формують цифровий каркас системи управління [11].

Логічним завершенням фази проєктування є вибір конкретної моделі побудови організації. В сучасній теорії менеджменту виділяють ієрархічні (бюрократичні) та адаптивні (органічні) типи структур. Кожен із них обирається на етапі робочого проєктування з урахуванням специфіки діяльності, масштабу бізнесу та стабільності зовнішнього середовища.

У таблиці 1.4 наведено порівняльну характеристику основних типів організаційних структур, які найчастіше стають об'єктом впровадження.

Таким чином, організаційні структури управління мають різні форми, що відображають еволюцію від простих до складних моделей. Лінійна структура характеризується прямим впливом керівника на підлеглих та забезпечує

швидкість прийняття рішень, проте її ефективність обмежується високими вимогами до компетенцій керівника і слабкою масштабованістю.

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика основних типів організаційних структур

Тип структури	Ключова характеристика	Переваги	Недоліки
Лінійна	Прямий вплив керівника на підлеглих; чітка одноосібна ієрархія.	Простота, надійність, чіткий розподіл відповідальності та швидкість прийняття рішень.	Високі вимоги до компетенцій керівника; обмеження щодо масштабування бізнесу.
Функціональна	Групування підрозділів за сферами діяльності (маркетинг, фінанси, кадри).	Висока компетентність фахівців у кожній сфері; ефективне використання ресурсів.	Складність координації між відділами; ризик виникнення «вузьких інтересів» підрозділів.
Лінійно-функціональна	Поєднання лінійної ієрархії з функціональним консультуванням та підтримкою.	Баланс між стабільністю управління та професійною спеціалізацією.	Повільна адаптація до змін; небезпека перевантаження вищої ланки управління.
Дивізійна	Структурування за продуктом, регіоном або сегментом споживачів.	Висока гнучкість; орієнтація на кінцевий результат; розвантаження центру управління.	Дублювання функцій у дивізіонах; зростання адміністративних витрат.
Матрична	Подвійне підпорядкування (функціональному керівнику та керівнику проєкту).	Максимальна адаптивність; ефективне використання інтелектуального потенціалу.	Постійні конфлікти через подвійну ієрархію; складність у контролі та звітності.

Джерело: розроблено автором за даними [11, 14, 15, 24]

Функціональна структура дозволяє досягти високої спеціалізації та ефективного використання ресурсів, але водночас ускладнює координацію між підрозділами. Лінійно-функціональна модель поєднує стабільність ієрархії з професійною експертизою, однак має ризик перевантаження керівництва та повільної адаптації до змін. Дивізійна структура, орієнтована на продукти, регіони чи сегменти споживачів, забезпечує гнучкість та результативність, проте супроводжується дублюванням функцій і зростанням адміністративних витрат.

Найбільш адаптивною є матрична структура, що поєднує функціональне та проєктне управління, дозволяючи максимально використовувати інтелектуальний потенціал організації, але водночас створює труднощі контролю та ризик конфліктів через подвійне підпорядкування. Таким чином, вибір організаційної структури залежить від масштабів бізнесу, рівня його складності та потреби у гнучкості й спеціалізації.

1.2. Підходи та методи організаційного проєктування сучасного підприємства

Організаційне проєктування є ключовим інструментом формування ефективної структури та управлінських процесів у сучасних організаціях. Воно поєднує різні підходи та методи, що забезпечують практичні засоби реалізації цих підходів, допомагаючи створювати гнучкі, результативні та адаптивні моделі управління. Саме їхнє поєднання дає можливість досягати балансу між структурою, цілями та взаємодією людей, що визначає успіх будь-якої організації.

Організаційне проєктування базується на двох ключових групах підходів, які визначають, чи акцент робиться на структурі й цілях організації, чи на взаємодії людей та процесів. Зокрема, організаційне проєктування включає такі групи підходів:

- об'єктний (інформаційний, цільовий, системно-цільовий);
- суб'єктний (ігровий).

Підходи до організаційного проєктування наведено у таблиці 1.5.

У процесі організаційного проєктування використовуються різні підходи, які дозволяють врахувати як структурні, так і людські аспекти діяльності організації. Об'єктні підходи зосереджені на побудові системи та її функціонуванні. Так, інформаційний підхід розглядає організацію як систему потоків даних і комунікацій.

Таблиця 1.5

Підходи до організаційного проєктування

Підхід	Основний акцент	Сфера застосування	Переваги	Обмеження
Об'єктні підходи				
Інформаційний	Потоки даних та комунікації	Управління знаннями, ІТ-системи	Чіткість інформаційних процесів	Може ігнорувати людський фактор
Цільовий	Досягнення конкретних цілей	Стратегічне планування, менеджмент	Фокус на результатах	Ризик недооцінки процесів
Системно-цільовий	Цілісність системи	Великі організації, корпорації	Баланс між структурою і цілями	Складність реалізації
Суб'єктні підходи				
Ігровий	Людські взаємодії	Тренінги, зміни в культурі організації	Врахування мотивації та поведінки	Менш формалізований

Джерело: розроблено автором за даними [8, 10, 14, 15, 24]

Він дозволяє здійснювати проєктування через побудову чітких каналів передачі інформації, визначення правил обміну даними та створення систем управління знаннями. У практиці це означає розробку ІТ-інфраструктури, корпоративних порталів, систем документообігу та баз знань. Перевага полягає у прозорості та швидкості інформаційних процесів, що знижує ризик помилок і дублювання. Проте обмеженням є можливе ігнорування людського фактора, оскільки, навіть найкраща система не працюватиме ефективно без мотивації та залученості співробітників.

Цільовий підхід фокусується на кінцевих результатах і дозволяє будувати організаційну структуру відповідно до поставлених цілей. Він застосовується у стратегічному плануванні та менеджменті, коли важливо чітко визначити, які завдання має виконати організація. Проєктування здійснюється через декомпозицію цілей на підцілі та завдання, що формують основу для розподілу функцій і відповідальності. Перевагою цього підходу є концентрація на результатах, що забезпечує ефективність. Недоліком є — ризик недооцінки процесів, оскільки, якщо увага спрямована лише на цілі, можна втратити якість виконання проміжних етапів [8].

Системно-цільовий підхід поєднує орієнтацію на цілі з урахуванням цілісності всієї організаційної системи. Він особливо актуальний для великих корпорацій, де необхідно узгоджувати різні підсистеми, зокрема, виробничі, фінансові, кадрові, інформаційні. Проєктування здійснюється через інтеграцію цілей і ресурсів у єдину модель, що дозволяє досягати балансу між структурою та стратегічними завданнями. Перевагою цього підходу є гармонійність і комплексність. Обмеженням є складність реалізації, оскільки потребує значних аналітичних ресурсів, координації та високого рівня управлінської культури.

Поряд із цим застосовуються суб'єктні підходи, які враховують людську взаємодію та мотивацію. Найбільш поширеним є ігровий підхід, що використовується у тренінгах та при зміні організаційної культури. Він дозволяє моделювати поведінку учасників, враховувати їхні інтереси та мотивацію, створюючи більш гнучкі та адаптивні сценарії розвитку. Водночас цей підхід менш формалізований і потребує творчого підходу до реалізації [4].

Таким чином, кожен із підходів має власну сферу застосування та обмеження, а їхнє поєднання забезпечує комплексність і ефективність організаційного проєктування.

Методи організаційного проєктування включають: метод аналогій, експертні методи, метод структуризації цілей, організаційне моделювання, мозковий штурм, морфологічний аналіз, ітерації, математичні та експериментальні методи (таблиця 1.6).

Таблиця 1.6

Методи організаційного проєктування

Метод 1	Застосування 2	Переваги 3	Обмеження 4
Метод аналогій	Використання досвіду інших організацій	Економія часу, уникнення помилок	Обмежує інноваційність
Експертний	Оцінка та розробка рішень фахівцями	Професійність, практичний досвід	Суб'єктивність оцінок
Структуризація цілей	Побудова структури на основі цілей	Орієнтація на результат	Складність при суперечливих цілях

Продовження таблиці 1.6

1	2	3	4
Організаційне моделювання	Аналіз моделей (лінійна, матрична тощо)	Прогноз ефективності, варіативність	Абстрактність моделей
Мозковий штурм	Генерація ідей колективом	Інноваційність, залучення команди	Потребує часу та модерації
Морфологічний аналіз	Комбінування характеристик для пошуку рішень	Системність, пошук нових варіантів	Складність реалізації
Ітерації	Поступове вдосконалення	Гнучкість, адаптація	Тривалість процесу
Математичні та експериментальні	Перевірка рішень через моделі й симуляції	Об'єктивність, точність	Високі витрати ресурсів

Джерело: розроблено автором за даними [4, 8, 11, 24]

Метод аналогій ґрунтується на використанні досвіду інших організацій, які вже досягли успіху в подібних умовах. Він дозволяє адаптувати перевірені управлінські рішення та уникати типових помилок. Основна перевага цього методу — економія часу та ресурсів, адже не потрібно створювати структуру з нуля. Водночас його обмеження полягає в тому, що він може стримувати інноваційність, оскільки організація копіює чужі моделі, а не розробляє власні.

Експертний метод передбачає залучення досвідчених фахівців для оцінки та розробки управлінських рішень. Його сила полягає у високому рівні професійності та практичному досвіді експертів, що дозволяє врахувати специфіку галузі та уникнути стратегічних помилок. Проте цей метод має обмеження — суб'єктивність оцінок, адже думки експертів можуть відрізнятися й залежати від їхнього особистого досвіду чи інтересів [4].

Метод структуризації цілей полягає у визначенні стратегічних цілей організації та їхньому розкладанні на підцілі. Це дає змогу побудувати організаційну структуру, яка максимально орієнтована на досягнення результатів. Перевага методу — чітка орієнтація на кінцевий результат і можливість систематизувати діяльність. Водночас складність виникає тоді, коли цілі суперечливі або багаторівневі, що ускладнює їх узгодження [5].

Організаційне моделювання передбачає створення спрощених моделей організації (лінійної, функціональної, матричної тощо) для аналізу та вибору

оптимальної структури, що дозволяє прогнозувати ефективність управління та оцінювати різні варіанти розвитку. Перевагою є варіативність і можливість оцінити наслідки ще до впровадження. Обмеження полягає в абстрактності моделей, які не завжди відображають реальні умови діяльності.

Мозковий шторм — це колективний метод генерації ідей, який стимулює інноваційність та залучає команду до пошуку рішень, що дозволяє отримати широкий спектр пропозицій і знайти нестандартні підходи. Перевага полягає у творчому потенціалі та командній взаємодії. Однак метод потребує часу, якісної модерації та може бути неефективним без належної організації процесу [11].

Морфологічний аналіз — це систематичний пошук рішень шляхом комбінування різних характеристик і параметрів, що дозволяє отримати нові варіанти та знайти оптимальні комбінації для організаційної структури. Перевага методу полягає в його системності і здатності відкривати нові можливості. Проте реалізація може бути складною, адже потребує значних аналітичних зусиль і ретельної роботи з даними [12].

Метод ітерацій базується на поступовому вдосконаленні проєкту через послідовні наближення. Він забезпечує гнучкість і адаптацію до змін, дозволяючи коригувати структуру на кожному етапі. Перевага полягає у здатності враховувати нові умови та досвід. Обмеження — тривалість процесу, адже багаторазові повторення потребують часу й ресурсів.

Математичні та експериментальні методи використовують моделі, симуляції та експерименти для перевірки управлінських рішень. Вони забезпечують об'єктивність і точність, дозволяючи оцінити ефективність ще до практичного впровадження. Основна перевага таких методів полягає в науковій обґрунтованості і можливості мінімізувати ризики. Недоліком цих методів є високі витрати ресурсів, адже створення моделей і проведення експериментів потребує спеціалістів та технологій [4].

У теорії та практиці управління поряд із методами та підходами виділяють моделі організаційного проєктування, які визначають загальну логіку побудови управлінських структур. Моделі є концептуальними орієнтирами, що задають

стиль організації та формують принципи розподілу функцій, комунікацій та взаємодії між людьми. Найбільш поширеними є бюрократична (механістична) та біхевіористична (органічна) моделі, які відображають два протилежні підходи до організації — від жорсткої формалізації до гнучкої орієнтації на людський фактор (таблиця 1.7).

Таблиця 1.7

Моделі організаційного проєктування

Критерій	Бюрократична (механістична) модель	Біхевіористична (органічна) модель
Етапи здійснення проєктування	1. Визначення ієрархії управління передбачає встановлення рівнів керівництва та підпорядкування. 2. Розподіл функцій і обов'язків включає формування посадових інструкцій та регламентів. 3. Стандартизація процесів передбачає закріплення правил і процедур виконання завдань. 4. Формалізація комунікацій передбачає визначення офіційних каналів передачі інформації. 5. Контроль і моніторинг передбачає створення системи перевірки виконання рішень.	1. Аналіз потреб і мотивації персоналу включає визначення ключових факторів залученості. 2. Формування гнучких структур передбачає створення проектних команд, матричних або мережевих моделей. 3. Розробка механізмів комунікації (акцент на горизонтальних зв'язках та відкритому обміні інформацією). 4. Використання творчих методів (мозковий штурм, ігрові підходи, ітеративне вдосконалення). 5. Адаптація та розвиток культури передбачає впровадження гейміфікації, тренінгів, корпоративних цінностей.
Переваги	Стабільність, передбачуваність, чіткий розподіл відповідальності.	Гнучкість, стимулювання інновацій, врахування людського потенціалу.
Обмеження	Низька гнучкість, складність адаптації до змін, ризик надмірної бюрократизації.	Менша формалізованість, ризик непередбачуваних результатів, залежність від рівня зрілості персоналу.

Джерело: розроблено автором за даними [4, 8, 11, 12]

Таким чином, бюрократична модель організаційного проєктування ґрунтується на класичній концепції М. Вебера, де організація розглядається як формалізована система правил, норм та ієрархії. Основний акцент робиться на чіткій структурі, суворому розподілі функцій та дотриманні процедур. Вона передбачає послідовні етапи:

- спершу визначається ієрархія управління, де встановлюються рівні керівництва та підпорядкування; далі здійснюється розподіл функцій і обов'язків, що включає формування посадових інструкцій та регламентів;

- наступним кроком є стандартизація процесів, яка закріплює правила та процедури виконання завдань;

- після цього відбувається формалізація комунікацій, тобто визначення офіційних каналів передачі інформації;

- завершальним етапом є контроль і моніторинг, що забезпечує перевірку виконання рішень [11].

Перевагами цієї моделі є стабільність, передбачуваність та чіткий розподіл відповідальності, що робить її ефективною у великих організаціях зі сталим середовищем. Водночас вона має суттєві обмеження, зокрема, низьку гнучкість, складність адаптації до змін та ризик надмірної бюрократизації, що може гальмувати розвиток і інновації.

Біхевіористична модель виникла як альтернатива бюрократичній і робить акцент на людському факторі. Організація розглядається як жива соціальна система, де головну роль відіграють мотивація, поведінка, комунікація та корпоративна культура. Її етапи включають:

- аналіз потреб і мотивації персоналу, що дозволяє визначити ключові фактори залученості;

- формування гнучких структур, які передбачають створення проектних команд, матричних або мережових моделей;

- розробку механізмів комунікації з акцентом на горизонтальні зв'язки та відкритий обмін інформацією; використання творчих методів, таких як мозковий штурм, ігрові підходи та ітеративне вдосконалення;

- адаптацію та розвиток корпоративної культури через гейміфікацію, тренінги та впровадження цінностей [24].

Перевагами цієї моделі є гнучкість, стимулювання інновацій та врахування людського потенціалу, що робить її особливо ефективною в динамічному середовищі. Проте вона має й обмеження, а саме, менша формалізованість, ризик

непередбачуваних результатів та залежність від рівня зрілості персоналу, що може ускладнювати управління у великих організаціях.

1.3. Способи та підходи до оцінки ефективності організаційних структур управління

Оцінка ефективності організаційних структур управління є важливим етапом у забезпеченні результативності діяльності підприємства та його адаптації до змін зовнішнього середовища. Вона дозволяє визначити, наскільки обрана структура відповідає стратегічним цілям організації, забезпечує оптимальний розподіл функцій, ефективні комунікації та мотивацію персоналу. Для цього застосовуються різні способи та підходи, комплексне використання яких дає змогу отримати об'єктивну картину ефективності управління та сформулювати рекомендації щодо вдосконалення організаційної структури.

Підходи до оцінки ефективності організаційних структур управління включають цільовий, функціональний, системно-цільовий та поведінковий. Кожен із них має власну логіку оцінювання та дозволяє розкрити різні аспекти результативності управління (таблиця 1.8).

Таблиця 1.8

Підходи до оцінки ефективності організаційних структур управління

Підхід	Зміст підходу	Переваги	Обмеження
1	2	3	4
Цільовий підхід	Оцінює ефективність за ступенем досягнення стратегічних і тактичних цілей організації. Якщо структура сприяє реалізації поставлених завдань — вона вважається ефективною.	Чітка орієнтація на результат.	Може недооцінювати процеси та ресурси, що забезпечують досягнення цілей.
Функціональний підхід	Грунтується на аналізі виконання управлінських функцій (планування, організація, мотивація, контроль). Ефективність визначається тим, наскільки структура забезпечує якісне виконання цих функцій.	Комплексність оцінки.	Складність вимірювання якісних характеристик.

Продовження таблиці 1.8

1	2	3	4
Системно-цільовий (композиційний) підхід	Розглядає організацію як цілісну систему, де ефективність залежить від узгодженості підсистем (виробничої, фінансової, кадрової).	Врахування взаємозв'язків.	Потребує значних аналітичних ресурсів.
Поведінковий підхід	Оцінює ефективність через людський фактор (мотивацію, задоволеність працівників, якість комунікацій).	Врахування соціально-психологічних аспектів.	Суб'єктивність оцінки.
Множинний підхід	Поєднує кілька критеріїв — економічні, соціальні, організаційні — для комплексної оцінки	Багатовимірність	Складність інтеграції різних показників.

Джерело: розроблено автором за даними [14, 15, 24]

Цільовий підхід ґрунтується на аналізі ступеня досягнення стратегічних і тактичних цілей організації. Ефективність структури визначається тим, наскільки вона сприяє реалізації поставлених завдань і забезпечує досягнення кінцевих результатів. Перевага цього підходу полягає у чіткій орієнтації на результат, проте він може недооцінювати процеси та ресурси, що забезпечують досягнення цілей.

Функціональний підхід оцінює ефективність через якість виконання управлінських функцій — планування, організації, мотивації та контролю. Якщо структура дозволяє здійснювати ці функції повноцінно й без надмірних витрат, вона вважається ефективною. Перевага підходу — комплексність, адже він охоплює всі ключові управлінські процеси. Водночас складність полягає у вимірюванні якісних характеристик, які не завжди можна виразити кількісно [14].

Системно-цільовий підхід розглядає організацію як цілісну систему, де ефективність залежить від узгодженості між різними підсистемами — виробничою, фінансовою, кадровою, інформаційною. Він дозволяє оцінити баланс між структурою та цілями, а також виявити слабкі місця у взаємодії підрозділів. Перевага цього підходу — комплексність і здатність враховувати взаємозв'язки, проте його реалізація потребує значних аналітичних ресурсів.

Поведінковий підхід акцентує увагу на людському факторі, а саме, мотивації, задоволеності працівників, якості комунікацій та корпоративній культурі. Ефективність організаційної структури визначається тим, наскільки вона сприяє розвитку персоналу, формує позитивний клімат і забезпечує залученість співробітників. Перевага цього підходу полягає у врахуванні соціально-психологічних аспектів, проте він має обмеження через суб'єктивність оцінки та залежність від рівня зрілості колективу [24].

Способи оцінки ефективності організаційних структур управління охоплюють як кількісні, так і якісні інструменти аналізу, що дозволяють комплексно визначити результативність управлінської системи. До кількісних способів належать розрахунок коефіцієнтів, індексів та співвідношень (наприклад, коефіцієнт керованості, коефіцієнт витрат на управління, коефіцієнт ефективності управління тощо), які забезпечують об'єктивні числові показники (таблиця 1.9).

Таблиця 1.9

Коефіцієнти оцінки ефективності організаційних структур

Показник	Формула	Що характеризує	Нормативне значення
1	2	3	4
Коефіцієнт керованості	$K = \frac{Ч_n}{Ч_k},$ де $Ч_n$ – кількість підлеглих; $Ч_k$ – кількість керівників	Співвідношення кількості підлеглих до кількості керівників	5–7 підлеглих на одного керівника
Коефіцієнт витрат на управління	$K_{vy} = \frac{B_y}{B_{zag}},$ де B_y – витрати на управління; B_{zag} – загальні витрати підприємства	Частка витрат на управління у загальних витратах підприємства	0,1-0,15
Коефіцієнт ефективності управління	$K_e = \frac{\Pi}{B_y},$ де Π – чистий прибуток підприємства B_y – витрати на управління	Показує, скільки чистого прибутку припадає на 1 грн витрат на управлінський апарат.	Динаміка до зростання. Чим вище, тим ефективніша робота менеджменту.

Продовження таблиці 1.9

1	2	3	4
Коефіцієнт стабільності кадрів	$K_{ск} = 1 - \frac{Ч_{зв}}{Ч_{сер}},$ де $Ч_{зв}$ – чисельність звільнених працівників за період; $Ч_{сер}$ – середньооблікова чисельність працівників за період	Відображає здатність структури утримувати фахівців.	0,9 – 0,95. Значення нижче 0,8 свідчить про проблеми в оргкультурі.

Джерело: розроблено автором за даними [4, 8, 14, 15, 24]

Якісні способи включають експертні оцінки, соціологічні опитування, ділові ігри та моделювання ситуацій, що дають змогу врахувати мотивацію, комунікації та корпоративну культуру.

Крім того, застосовуються моделювання та експериментальні методи, які дозволяють прогнозувати наслідки управлінських рішень. Таким чином, поєднання різних способів забезпечує багатовимірну оцінку ефективності організаційних структур та формує основу для їхнього вдосконалення.

Висновки до розділу 1. У першому розділі досліджено теоретичні та методологічні засади організаційного проєктування сучасного підприємства. На основі аналізу наукових підходів встановлено, що організаційне проєктування є комплексним цілеспрямованим процесом моделювання архітекtonіки управління, який спрямований на забезпечення стратегічної ефективності, адаптивності та синергії ресурсного потенціалу організації.

У результаті проведеного аналізу зроблено такі висновки:

1. Організаційне проєктування розглядається як інструмент забезпечення життєздатності підприємства, що включає конфігурування структурних елементів, просторову та структурну організацію, процесну регламентацію, комунікаційне моделювання та методологічне обґрунтування.

2. Проведено порівняльний аналіз лінійних, функціональних, лінійно-функціональних, дивізійних та матричних структур. Виявлено, що вибір

конкретної моделі залежить від масштабів бізнесу, рівня його складності та потреби у гнучкості.

3. Виокремлено об'єктні (інформаційний, цільовий, системно-цільовий) та суб'єктні (ігровий) підходи. Досліджено інструментарій проєктування, що містить метод аналогій, експертні методи, організаційне моделювання та ітераційні підходи. Охарактеризовано бюрократичну та біхевіористичну моделі проєктування.

4. Оцінювання ефективності запропоновано здійснювати на основі множинного підходу, що інтегрує цільовий, функціональний, системно-цільовий та поведінковий критерії.

Отже, якісне організаційне проєктування є передумовою успішного функціонування сучасного підприємства. Воно дозволяє збалансувати процеси управління, підвищити мотивацію персоналу та забезпечити оперативну реакцію на зміни зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЄКТУВАННЯ ФОП «БЕРОВ С. В.»

2.1. Організаційно-економічна характеристика організаційного проєктування ФОП «Беров С. В.»

ФОП Беров Віктор Савич є суб'єктом малого підприємництва, що здійснює господарську діяльність у місті Ізмаїл Одеської області вже понад 29 років (zareєстрований у 1996 році), що свідчить про високу ринкову стійкість та значний досвід. Основним видом економічної діяльності підприємства є оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням (КВЕД 46.73), що доповнюється широким спектром супутніх послуг, зокрема у сфері будівництва, вантажного автомобільного транспорту (КВЕД 49.41) та надання в оренду нерухомого майна. Клієнтський портфель підприємства формується переважно з будівельних компаній регіону, агропромислових господарств Бессарабії, а також приватних замовників, які потребують комплексних рішень — від постачання матеріалів до логістики. Ключовими конкурентними перевагами ФОП Беров В. С. є диверсифікація видів діяльності (включаючи виробництво металевих конструкцій та електромонтажні роботи), наявність власного автопарку (12 транспортних засобів), що оптимізує витрати на логістику, та глибока інтеграція в інфраструктуру Ізмаїльського логістичного вузла.

Ефективність функціонування ФОП «Беров В. С.» безпосередньо залежить від обсягу та структури ресурсів, якими володіє суб'єкт господарювання для забезпечення своєї операційної діяльності. Оскільки підприємство спеціалізується на капіталомістких галузях (будівництві та вантажних перевезеннях), особливого значення набуває аналіз динаміки активів, що відображають потенціал розвитку та фінансову стійкість підприємця. Вивчення складу активів за період 2023–2025 рр. дозволяє оцінити темпи масштабування бізнесу та ефективність використання наявного майна.

Динаміка активів ФОП «Беров С. В.» за 2022-2025 рр. наведено на рис. 2.1.

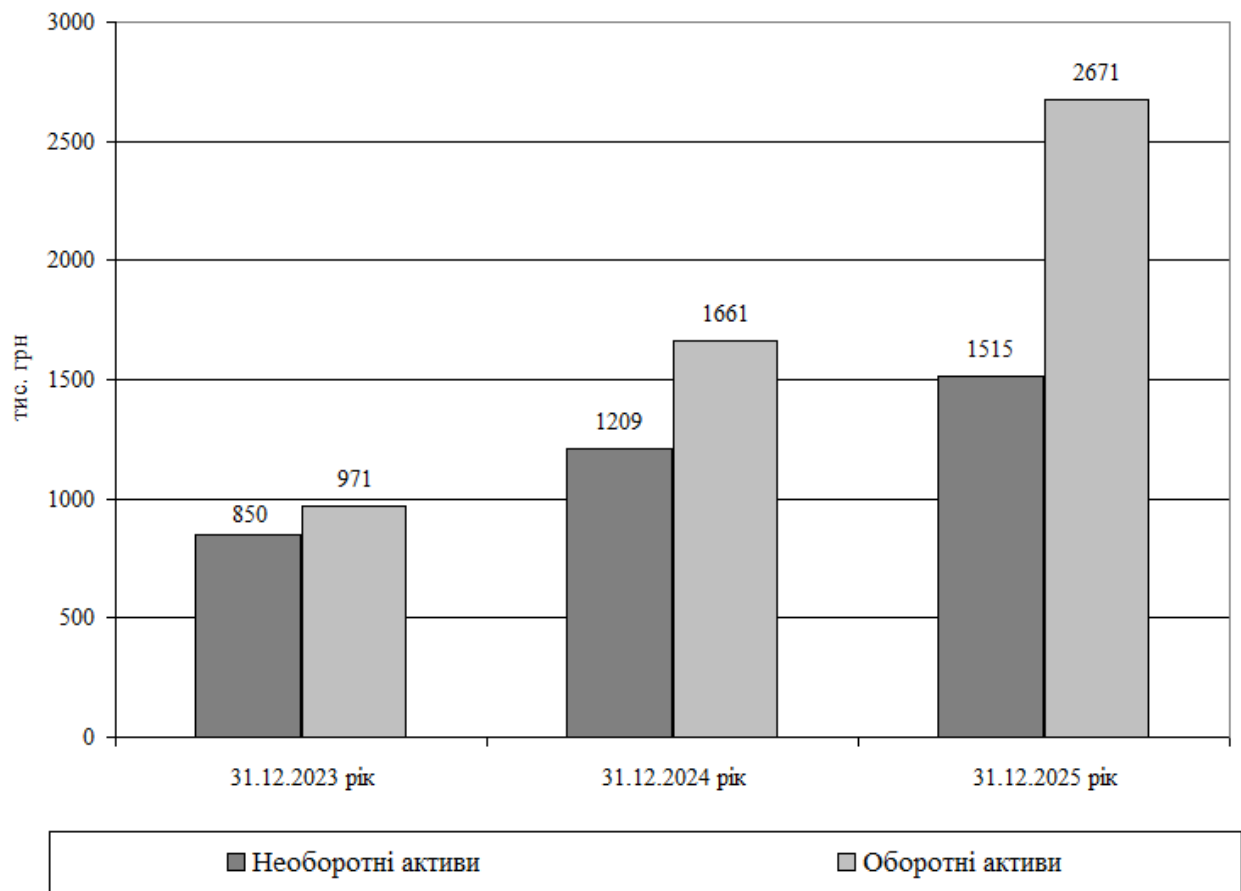


Рис. 2.1. Динаміка активів ФОП «Беров С. В.» за 2022-2025 рр.

Джерело: розроблено автором за даними [18]

Згідно з даними рисунка, протягом 2023–2025 рр. спостерігається стійка позитивна динаміка зростання загальної вартості активів ФОП Беров В. С. Сукупний обсяг необоротних активів за досліджуваний період зріс на 78,2% — з 850 тис. грн станом на кінець 2023 року до 1515 тис. грн у 2025 році, що свідчить про активне інвестування в основні засоби, зокрема техніку та обладнання. Паралельно з цим відбувалося ще стрімкіше нарощування оборотних активів, обсяг яких збільшився майже у 2,7 раза (з 971 тис. грн до 2671 тис. грн), що вказує на розширення масштабів діяльності, збільшення товарних запасів та обсягів наданих послуг. Характерною рисою структури майна підприємства є переважання оборотних коштів над необоротними активами у кожному з аналізованих періодів, що забезпечує високу мобільність майна та здатність

суб'єкта господарювання оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури в регіоні.

Для отримання цілісного уявлення про фінансовий стан ФОП Беров В. С. аналіз ресурсного потенціалу має бути доповнений вивченням джерел формування його майна. Дослідження структури та динаміки пасивів дозволяє визначити рівень фінансової незалежності підприємця, а також з'ясувати, за рахунок яких коштів — власних чи залучених — відбувалося нарощування активів у досліджуваному періоді. Оцінка співвідношення власного капіталу та зобов'язань за 2023–2025 рр. виступає базою для визначення фінансової стійкості суб'єкта господарювання.

Динаміка пасивів ФОП «Беров С. В.» за 2022-2025 рр. наведено у таблиці 2.2.

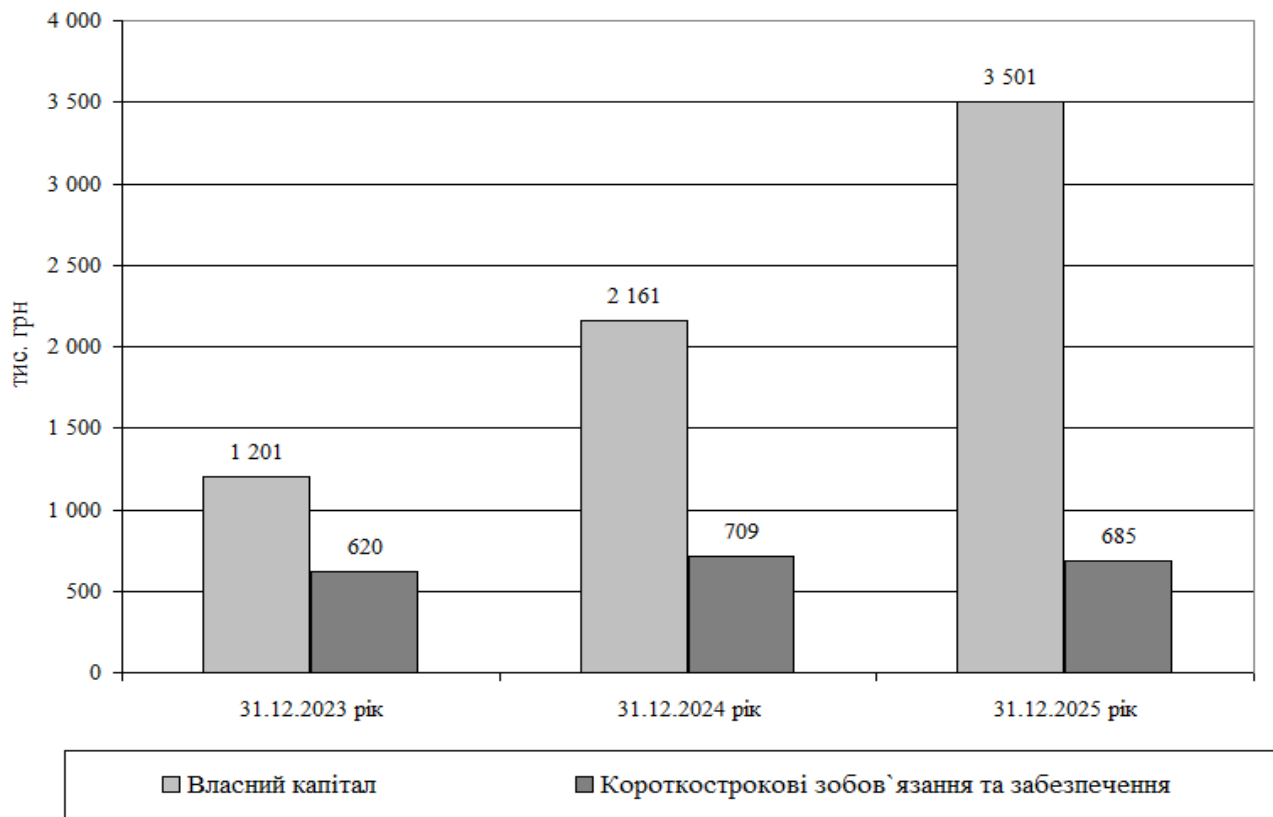


Рис. 2.2. Динаміка пасивів ТОВ «Беров С. В.» за 2022-2025 рр.

Джерело: розроблено автором за даними [18]

Аналіз структури пасивів ФОП Беров В. С. за 2023–2025 рр. свідчить про зміцнення фінансової автономії підприємства та переважання внутрішніх джерел фінансування над зовнішніми. Згідно з даними рисунка, обсяг власного капіталу демонструє стабільне зростання: з 1201 тис. грн у 2023 році до 3501 тис. грн у 2025 році, що становить збільшення у 2,9 раза. Така тенденція є позитивним індикатором, оскільки вказує на ефективну діяльність та накопичення нерозподіленого прибутку. Водночас короткострокові зобов'язання та забезпечення характеризуються помірною динамікою: після незначного зростання у 2024 році (до 709 тис. грн), у 2025 році спостерігається їхнє скорочення до 685 тис. грн. Важливо зазначити, що значне перевищення власного капіталу над позиковим (у 2025 році власний капітал у 5,1 раза перевищує зобов'язання) мінімізує фінансові ризики та підтверджує високу платоспроможність ФОП Беров В. С. у довгостроковій перспективі.

Завершальним етапом аналізу фінансового стану ФОП Беров В. С. є оцінка результативності його діяльності, що знаходить своє відображення у показниках доходів, витрат та фінального фінансового результату. Оскільки стабільний розвиток бізнесу можливий лише за умови перевищення темпів зростання доходів над витратами, дослідження механізму формування чистого прибутку дозволяє визначити рівень прибутковості та загальну успішність обраної стратегії управління підприємством у динаміці за 2023–2025 рр.

Формування чистого прибутку ФОП «Беров С. В.» за 2022-2025 рр. наведено на рис. 2.3.

На основі даних рисунка можна констатувати високу ефективність господарської діяльності ФОП Беров В. С. протягом 2023–2025 рр., що підтверджується позитивним трендом усіх ключових фінансових індикаторів. Зокрема, доходи підприємства зросли більш ніж удвічі — з 4 523 тис. грн у 2023 році до 9 245 тис. грн у 2025 році. Попри супутнє зростання витрат, зумовлене розширенням масштабів діяльності, підприємцю вдалося зберегти високу маржинальність.

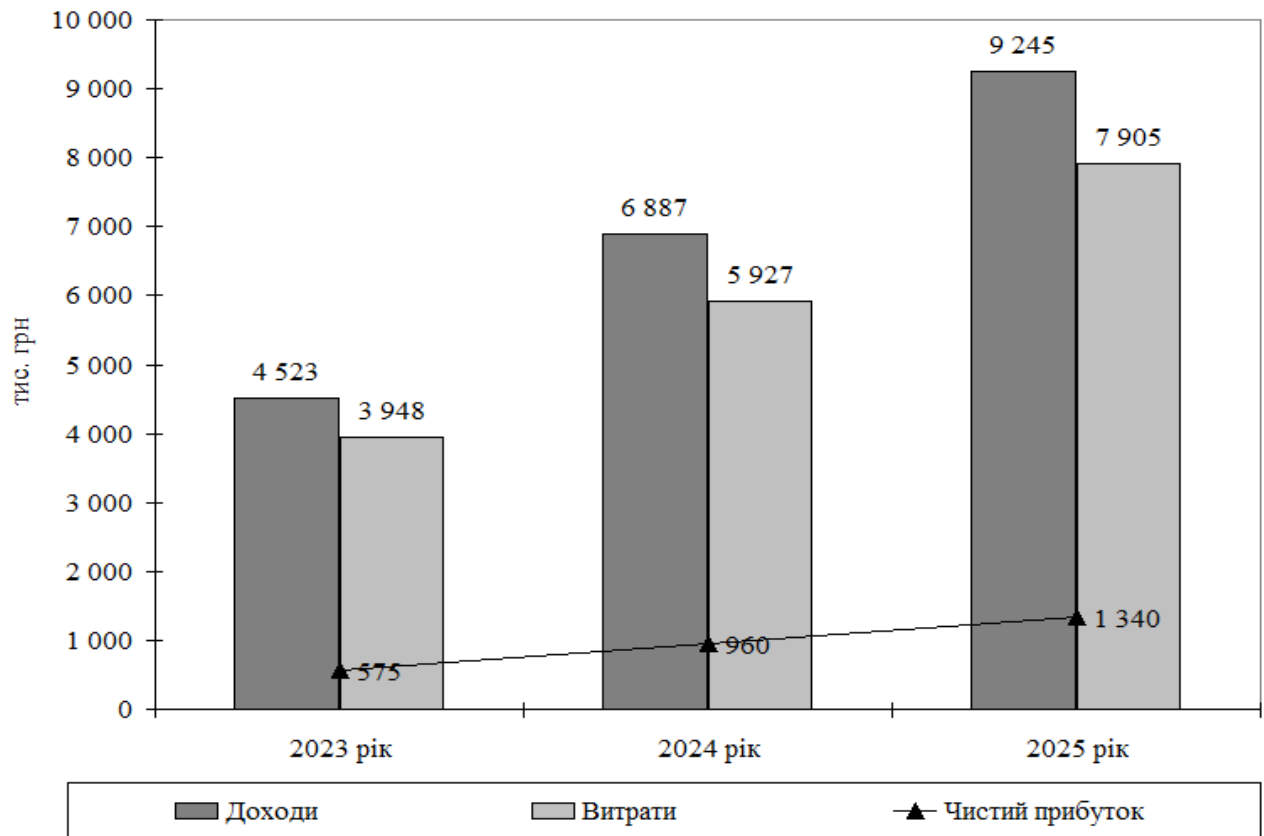


Рис. 2.3. Формування чистого прибутку ФОП «Беров С. В.» за 2022-2025рр.
Джерело: розроблено автором за даними [18]

Найбільш показовим є стрімке нарощування чистого прибутку: за два роки цей показник збільшився у 2,3 раза — з 575 тис. грн до 1 340 тис. грн. Постійне зростання чистого прибутку (на 67% у 2024 році та ще на 39,5% у 2025 році) свідчить про раціональне управління операційними витратами та міцні ринкові позиції підприємства в місті Ізмаїл, що створює надійне підґрунтя для подальшого інвестування у розвиток бізнесу.

2.2. Етапи здійснення організаційного проєктування ФОП «Беров В. С.»

Організаційна структура ФОП Беров В. С. побудована за лінійно-функціональним принципом, що забезпечує чіткий розподіл обов'язків та оперативність прийняття управлінських рішень. Загальне керівництво здійснює безпосередньо підприємець, якому підпорядковуються керівники ключових функціональних підрозділів. З метою оптимізації бізнес-процесів на

підприємстві виділено три основні відділи: комерційний відділ, логістично-транспортний відділ та відділ будівництва та сервісу, кожен з яких відповідає за конкретний напрямок діяльності згідно з зареєстрованими КВЕД. Така структура дозволяє ефективно координувати роботу персоналу, забезпечувати високу якість обслуговування клієнтів та підтримувати стабільну прибутковість бізнесу.

Управління ФОП «Беров В. С.» здійснюється безпосередньо його власником Беровим Віктором Савичем. Оскільки це індивідуальна форма підприємництва, він виступає головною посадовою особою, яка приймає стратегічні рішення та несе повну відповідальність за діяльність суб'єкта господарювання.

ФОП «Беров В. С.» одноосібно визначає напрямки розвитку бізнесу, затверджує плани розширення автопарку та закупівлі будівельних матеріалів. Також підприємець особисто представляє інтереси ФОП у відносинах із державними органами, банками та великими контрагентами в Ізмаїльському регіоні. Власнику безпосередньо підпорядковуються керівники комерційного, логістичного та будівельного відділів, а також бухгалтерська служба. Підприємець контролює використання власного капіталу (який значно зріс до 2025 року) та розпоряджається майном підприємства, включаючи 12 транспортних засобів та об'єкти нерухомості.

Основні підрозділи організаційної структури ФОП «Беров В. С.» включають комерційний відділ, логістично-транспортний відділ, відділ будівництва та сервісу, адміністративно-бухгалтерський відділ.

Функції відділів ФОП «Беров В. С.» наведено у таблиці 2.1

Таблиця 2.1

Функції відділів ФОП «Беров В. С.»

Відділ	Функції
1	2
Комерційний відділ	- здійснює оптову та роздрібну торгівлю деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням; - проводить аналіз ринку, пошук нових постачальників та роботу з ключовими клієнтами (будівельними фірмами та агропідприємствами); - відповідає за маркетингове просування послуг підприємства в Ізмаїльському регіоні.

Продовження таблиці 2.1

1	2
Логістично-транспортний відділ	- забезпечує функціонування власного автопарку, що налічує 12 транспортних засобів; - організовує внутрішні та міжнародні вантажні перевезення та надає послуги експедирування; - здійснює контроль за технічним станом транспорту та планування оптимальних маршрутів доставки.
Відділ будівництва та сервісу	- виконує повний комплекс будівельно-монтажних робіт — від зведення металевих конструкцій до покрівельних та оздоблювальних робіт; - керує процесами встановлення столярних виробів, систем опалення та кондиціонування; - забезпечує експлуатацію та надання в оренду власної нерухомості та спецтехніки.
Адміністративно-бухгалтерська служба	- веде бухгалтерський та податковий облік, здійснює фінансове планування та розрахунок заробітної плати; - відповідає за документообіг, отримання необхідних ліцензій (наразі їх 5) та дотримання законодавства України.

Джерело: розроблено автором за даними [18]

Розробка відповідної організаційної структури ФОП «Беров В. С.» здійснювалося поетапно, що дозволило створити гнучку та ефективну систему управління, адаптовану до специфіки багатoproфільної діяльності підприємства в Ізмаїльському регіоні.

Етапи організаційного проектування ФОП «Беров В. С.» наведено у таблиці 2.2

Таблиця 2.2

Етапи організаційного проектування ФОП «Беров В. С.»

Етап	Заходи
Формулювання стратегічних цілей та аналіз функціональних областей діяльності підприємця	- визначено необхідність відходу від простої одноосібної моделі управління на користь лінійно-функціональної структури; - обґрунтовано виділення окремих центрів відповідальності для кожного КВЕДу.
Групування однорідних функцій та формування підрозділів	Спроектовано комерційний відділ, логістично-транспортний відділ та відділ будівництва і сервісу
Встановлення ієрархічних зв'язків та визначення обсягу управлінських повноважень	- документально закріплено вертикаль управління; - розмежовано функції власника та обов'язки лінійних керівників.
Ресурсне забезпечення та регламентація роботи підрозділів	- визначено механізми взаємодії між відділами; - розроблено графік документообігу

Джерело: розроблено автором за даними [18]

За даними таблиці видно, що першим етапом організаційного проєктування ФОП «Беров В. С.» стало формулювання стратегічних цілей та аналіз функціональних областей діяльності підприємця. Оскільки ФОП охоплює декілька масштабних ринків (оптову торгівлю, міжнародні перевезення та капітальне будівництво) було визначено необхідність відходу від простої одноосібної моделі управління на користь лінійно-функціональної структури. На цьому етапі було обґрунтовано виділення окремих центрів відповідальності для кожного КВЕДу.

На другому етапі було проведено групування однорідних функцій та сформовано основні структурні підрозділи. Було спроектовано комерційний відділ для управління товарними потоками, логістично-транспортний відділ для координації роботи власного автопарку (12 одиниць техніки) та відділ будівництва і сервісу. Такий розподіл дозволив закріпити конкретні бізнес-процеси за профільними спеціалістами, уникаючи дублювання функцій.

Третім етапом стало встановлення ієрархічних зв'язків та визначення обсягу управлінських повноважень. Було документально закріплено вертикаль управління, де на чолі всієї структури став безпосередньо Беров Віктор Савич. Було чітко розмежовано функції власника як стратегічного менеджера та обов'язки лінійних керівників, що забезпечило пряму підпорядкованість та оперативність передачі розпоряджень.

Заключним етапом проєктування стало ресурсне забезпечення та регламентація роботи підрозділів. Було розроблено механізми взаємодії між відділами, зокрема інтегровано бухгалтерську службу в загальний процес документообігу. Це дозволило синхронізувати фінансові результати (зростання прибутку до 1 340 тис. грн у 2025 році) з операційною діяльністю кожного відділу, завершивши формування цілісної та життєздатної організаційної системи. У межах заключного етапу також було розроблено положення про відділи та посадові інструкції для керівників підрозділів.

При проєктуванні враховано норму керованості для власника (4 безпосередні підпорядковані ланки, а саме, три начальники відділів та головний

бухгалтер), що відповідає класичним принципам менеджменту та дозволяє Берову В. С. не розпорошувати увагу на дрібні операційні питання, зосередившись на стратегічному розвитку.

2.3. Діагностика проблем організаційного проєктування системи управління ФОП «Беров В. С.»

З метою виявлення проблем організаційного проєктування системи управління ФОП «Беров В. С.» доцільно здійснити оцінку ефективності організаційної структури ФОП «Беров В. С.» за кількісними та якісними показниками.

Оцінка організаційної структури управління ФОП «Беров В. С.» за кількісним показниками за 2023-2025 рр. наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Оцінка організаційної структури управління ФОП «Беров В. С.» за кількісним показниками за 2023-2025 рр.

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2025-2023 рр.	
				+, -	%
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	30	33	33	3	10
у т.ч. адміністративних працівників, осіб	5	5	5	0	0
Чисельність працівників, звільнених за період, осіб	4	2	1	-3	-75
Адміністративні витрати, тис. грн	750	1187	1789	1039	139
Загальні витрати, тис. грн	3 948	5 927	7 905	3957	100
Чистий прибуток, тис. грн	575	960	1 340	765	133
Коефіцієнт керованості	5	6	6	0,6	12
Коефіцієнт витрат на управління	0,19	0,20	0,23	0,04	19
Коефіцієнт ефективності управління	0,77	0,81	0,75	-0,02	-2
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,87	0,94	0,97	0,10	12

Джерело: розроблено автором за даними [18]

Аналіз наведених даних дозволяє зробити ґрунтовні висновки щодо динаміки розвитку системи управління ФОП «Беров В. С.». Зокрема, спостерігається суттєве зміцнення колективу. Коефіцієнт стабільності кадрів зріс з 0,87 до 0,97, що є дуже високим показником. Зменшення кількості звільнених

на 75% свідчить про формування лояльного ядра працівників та ефективну систему мотивації. Чисельність адміністративного персоналу залишається незмінною (5 осіб), попри зростання загальної кількості працівників та масштабів бізнесу. Чистий прибуток продемонстрував стрімке зростання на 133% (з 575 до 1 340 тис. грн), що значно випереджає темпи зростання загальних витрат (100%). Це підтверджує загальну життєздатність обраної бізнес-моделі.

Попри загальну позитивну тенденцію зростання прибутку, кількісні показники сигналізують про певні диспропорції. Зокрема, аналіз розрахованих коефіцієнтів дозволяє чітко виділити три критичні проблеми:

1. Невиправдане випередження темпів зростання адміністративних витрат. Зокрема, з таблиці видно, що адміністративні витрати зросли на 139%, тоді як прибуток — на 133%, а загальні витрати — лише на 100%. Отже, витрати на утримання апарату управління (оренда офісу, зв'язок, канцтовари, зарплата адмінперсоналу) зростають швидше, ніж дохідність бізнесу, що призвело до погіршення показника витрат на управління з 0,19 до 0,23.

2. Зниження ефективності управління, про що свідчить зниження показника ефективності управління знизився на 2% (з 0,77 у 2023 до 0,75 у 2025 році). На кожну гривню, витрачену на управління, ФОП почав отримувати менше чистого прибутку. Це «тривожний дзвіночок», який вказує на те, що управлінська система стає занадто дорогою для поточних масштабів діяльності.

3. Зростання навантаження на керівну ланку, на що вказує зростання коефіцієнту керованості на 12% (з 5 до 6 підлеглих на одного керівника). Хоча значення показника ще в межах норми, тенденція до зростання при незмінній кількості адмінперсоналу (5 осіб) означає, що лінійні керівники починають працювати на межі своїх можливостей. Подальше розширення штату без введення додаткових управлінських одиниць призведе до втрати контролю над якістю робіт.

Таким чином, попри фінансовий успіх та стабільність кадрового складу, організаційна структура ФОП «Беров В. С.» на сучасному етапі демонструє ознаки зниження економічної ефективності. Основним недоліком є

неконтрольоване зростання адміністративних витрат, що негативно впливає на загальну рентабельність системи управління.

З метою вивчення ефективності організаційної структури ФОП «Беров В. С.» було проведено опитування працівників, яке містило 10 питань із варіантами відповідей «так», «ні», «не знаю».

Результати опитування працівників щодо ефективності організаційної структури ФОП «Беров В. С.» наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Результати опитування працівників щодо ефективності організаційної структури ФОП «Беров В. С.»

№ з/п	Питання	Так		Ні		Не знаю	
		Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%
1	Чи чітко Ви розумієте свої посадові обов'язки та межі відповідальності?	26	81,25	4	12,50	2	6,25
2	Чи знаєте Ви, кому безпосередньо Ви підпорядковуєтесь?	30	93,75	0	0,00	2	6,25
3	Чи отримували Ви суперечливі розпорядження від різних керівників одночасно?	10	31,25	18	56,25	4	12,50
4	Чи вважаєте Ви процедуру узгодження документів швидкою та зрозумілою?	12	37,5	15	46,88	5	15,63
5	Чи маєте Ви можливість оперативно звернутися до власника для вирішення питань?	20	62,5	5	15,63	7	21,88
6	Чи достатньо інформації Ви отримуєте від інших відділів для роботи?	14	43,75	12	37,50	6	18,75
7	Чи вважаєте Ви, що кількість працівників у Вашому підрозділі є достатньою?	9	28,13	20	62,50	3	9,38
8	Чи підтримує Ваш керівник ініціативи щодо покращення процесів?	18	56,25	6	18,75	8	25
9	Чи задоволені Ви існуючою системою контролю за виконанням завдань?	22	68,75	4	12,50	6	18,75
10	Чи вважаєте Ви організаційну структуру ФОП логічною та ефективною?	24	75,00	3	9,38	5	15,63

Джерело: розроблено автором

Аналіз результатів анкетування дозволяє комплексно оцінити стан системи управління ФОП «Беров В. С.» через сприйняття персоналу. Зокрема, щодо чіткості обов'язків та підпорядкування (питання 1, 2) більшість працівників (26 осіб, що становить понад 80% респондентів) чітко розуміють свою роль у

структурі та знають свого безпосереднього керівника, що підтверджує стійкість сформованої лінійно-функціональної моделі.

Щодо єдності розпорядництва (питання 3) виявлено негативний аспект, а саме, 10 осіб (що становить 31,3% респондентів) стикалися із суперечливими вказівками від різних менеджерів, що вказує на періодичне розмиття меж компетенцій між керівниками відділів.

Щодо операційних процесів та комунікацій (питання 4, 6) лише 21 осіб (що становить 37,5% респондентів) вважають документообіг швидким, а значна частина (14 осіб, що становить 37,5% респондентів) відчуває брак інформації від суміжних підрозділів, що свідчить про слабкість горизонтальних зв'язків та бюрократизацію процесів, що корелює зі стрімким зростанням адміністративних витрат у 2025 році.

Щодо стратегічної взаємодії та ініціативності (питання 5, 8) власник Берев В. С. залишається доступним для вирішення критичних питань, про що свідчить 62,5% позитивних відповідей, а середня ланка менеджменту загалом підтримує ініціативи персоналу, що є ознакою здорового мікроклімату.

Щодо достатності ресурсів (питання 7) найбільш критичним виявилось питання чисельності штату, зокрема 20 осіб (що становить 62,5% опитуваних) вважають її недостатньою. Це підтверджує виявлений раніше недолік щодо зростання навантаження на виконавців при розширенні масштабів бізнесу.

Щодо системи контролю та загальної ефективності (питання 9, 10) попри операційні складнощі, 22 працівника (що становить 68,8% опитуваних) задоволені системою контролю, а 24 працівника (що становить 75% респондентів) вважають структуру логічною.

На основі отриманих відповідей ми можемо чітко сформулювати "вузькі місця":

1. Дефіцит персоналу та перевантаження (Питання №7), зокрема, 20 із 32 працівників (62,5%) вважають чисельність персоналу недостатньою. Це корелює з розрахунками коефіцієнта керованості, який зріс у 2025 році. Люди відчують

фізичне зростання обсягів робіт (12 машин, нові замовлення на будівництво) при незмінному штаті.

2. Неефективність внутрішніх комунікацій та документообігу (Питання №4 та №6), про що свідчить, що майже половина опитаних незадоволені швидкістю узгодження документів та якістю обміну інформацією між відділами. Це пояснює, чому адміністративні витрати так сильно зросли — процеси «забуксували», вимагаючи більше часу та ресурсів на паперову роботу.

3. Елементи подвійного підпорядкування (Питання №3), зокрема, понад 30% працівників отримували суперечливі вказівки. Це свідчить про те, що лінійно-функціональні зв'язки іноді перетинаються, і керівники відділів можуть втручатися в роботу підлеглих суміжних підрозділів без координації.

Таким чином, виявлені недоліки вказують на необхідність удосконалення організаційної структури управління ФОП «Беров С. В.».

Висновки до розділу 2. У другому розділі проведено комплексне дослідження особливостей організаційного проектування та оцінки ефективності системи управління суб'єкта малого підприємництва на прикладі ФОП «Беров С. В.».

На основі проведеного аналізу зроблено такі висновки:

1. ФОП «Беров С. В.» демонструє високу ринкову стійкість та стабільне зростання. За період 2023–2025 рр. сукупний обсяг активів підприємства збільшився, а власний капітал перевищує зобов'язання у 5,1 раза, що підтверджує фінансову незалежність та платоспроможність. Чистий прибуток зріс у 2,3 раза (до 1 340 тис. грн у 2025 році), що свідчить про правильний вибір стратегії розвитку.

2. Підприємство функціонує на базі лінійно-функціональної структури з чотирма основними підрозділами (комерційний, логістично-транспортний, відділ будівництва і сервісу та адміністративно-бухгалтерська служба). Розподіл функцій дозволив закріпити бізнес-процеси за профільними фахівцями та оптимізувати норму керованості для власника

3. Виявлено такі ключові проблеми (вузькі місця), як:

- не виправдане зростання адміністративних витрат, зокрема, темпи зростання витрат на управління випереджають приріст доходів, що призвело до зниження коефіцієнта ефективності управління на 2,6%;

- дефіцит персоналу, а саме, 62,5% опитаних працівників відчують перевантаження через зростання обсягів роботи без розширення штату.

- недосконалість комунікацій, зокрема, виявлено слабкі горизонтальні зв'язки між відділами та елементи подвійного підпорядкування, що ускладнює документообіг.

Отже, незважаючи на високі фінансові результати, система управління ФОП «Беров С. В.» потребує оптимізації. Для подальшого масштабування бізнесу необхідно вдосконалити внутрішні комунікації, перерозподілити навантаження на лінійних керівників та оптимізувати адміністративні витрати.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЄКТУВАННЯ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Теоретичні засади підвищення ефективності організаційного проєктування сучасного підприємства

Процедура вдосконалення управлінської структури в сучасних умовах зводиться до пошуку оптимального співвідношення між централізованим ухваленням стратегічних рішень та децентралізацією оперативних процесів. Основна мета полягає у формуванні такої моделі, за якої загальна політика організації задається на найвищому рівні, а поточні завдання передаються виконавцям на місцях для підвищення загальної гнучкості. Ключовими передумовами для проведення таких змін є зниження загальної результативності бізнесу, втрата конкурентних позицій, інформаційні перевантаження, застарілість технологій, плинність кадрів, а також підготовка до масштабних стратегічних нововведень.

На думку дослідників Солоненко Ю. В. та Куци Я. О., процес реорганізації структури управління має спиратися на дотримання таких фундаментальних принципів [19]:

- принципу зворотного зв'язку;
- принципу простоти;
- принципу забезпечення оптимальної норми керованості;
- принципу єдиноначальності;
- принципу функціональної замкненості;
- принципу первинності функцій щодо структури;
- принципу раціонального поєднання централізації та децентралізації;
- принципу єдності;
- принципу відповідності.

Крім того, Солоненко Ю. В. та Куца Я. О. наголошують на необхідності врахування цілого ряду зовнішніх та внутрішніх факторів, які безпосередньо впливають на архітектуру управління: цілей, місії та розмірів організації, розподілу підрозділів, наявних ресурсів, специфіки функцій управління, а також загального соціально-економічного контексту [19].

Згідно з поглядами вказаних авторів, ефективна трансформація структури управління вимагає виконання чотирьох ключових умов:

1. Стратегічної відповідності, що передбачає повну гармонізацію обраної стратегії з розмірами та специфікою галузі.
2. Рационального поділу праці, тобто такого розподілу завдань, який запобігає перевантаженню працівників та сприяє розкриттю їхнього потенціалу.
3. Персоналізації відповідальності, що досягається завдяки чіткій регламентації функцій у посадових інструкціях.
4. Функціонального балансу, що забезпечує рівновагу між наданими повноваженнями та обов'язками.

Зайченко К. С. та Реклізон Ю. І., вивчаючи питання вдосконалення управлінських структур на різних етапах життєвого циклу підприємства, висувають до них такі вимоги [8]:

1. Прозорість — однозначність та зрозумілість структури для всіх рівнів персоналу.
2. Гнучкість — здатність системи швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.
3. Керованість — можливість оперативно формувати та реалізовувати управлінські рішення.
4. Економічність — орієнтація на найбільш раціональне витрачання всіх наявних ресурсів.
5. Цілеспрямованість — орієнтація на виконання стратегічних цілей організації.

Дослідники Максимчук А. Ю. та Ковбаса О. М. вважають, що дієва система управління повинна задовольняти такі критерії [13]:

- гарантувати раціональне використання ресурсів;
- бути здатною до змін на різних стадіях життєвого циклу бізнесу;
- підтримувати інновації та мінімізувати ризики;
- забезпечувати системність та оптимізацію процесів.

Спираючись на ці вимоги, Максимчук А. Ю. та Ковбаса О. М. виділяють такі ключові елементи вдосконалення: стратегічне планування, аналіз конкурентів, інноваційність, ефективність прийняття рішень, управління ресурсами та ризиками, а також розвиток персоналу. На їхню думку, для невеликих підприємств критично важливими є гнучкість і децентралізація, які підвищують швидкість реагування на ринкові виклики. Проте, з розширенням бізнесу виникає об'єктивна потреба у більшій централізації та формалізації процесів [13].

Кулаковський В. О. та Данік Н. В. у своїх працях, присвячених управлінню в малому бізнесі, виділяють такі головні виклики: брак автоматизації, обмеженість фінансових та кадрових ресурсів, складність доступу до інвестицій, а також бюрократичні перешкоди. Автори порівнюють бюрократичні та гнучкі підходи до управління, зазначаючи, що гнучкість дозволяє підприємствам краще адаптуватися до ринкової динаміки та підвищувати конкурентоспроможність [10].

Для систематизації підходів до вибору оптимальної структури управління в умовах малого бізнесу було узагальнено напрацювання науковців у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Вибір оптимальної організаційної структури управління малим бізнесом

Виклики діяльності малого підприємства	Доцільний вид оргструктури	Як саме структура допомагає вирішити проблему?
1	2	3
Низький рівень автоматизації	Лінійно- функціональна	Встановлення чітких регламентів та посадових інструкцій для ручної обробки даних. Створення окремої адмін-функції (бухгалтера), що мінімізує помилки при відсутності ERP-систем.
Обмеженість фінансових ресурсів	Проста або лінійна	Мінімізація витрат на апарат управління. Відсутність зайвих ланок дозволяє спрямовувати кошти безпосередньо в операційну діяльність (закупівля будматеріалів, палива).

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Брак кваліфікованих кадрів	Функціональна	Дозволяє згрупувати рідкісних фахівців у профільні відділи (наприклад, комерційний), де вони можуть консультувати менш досвідчених працівників інших підрозділів.
Обмеженість до та кредитування інвестування	Централізована (лінійна)	Зосередження фінансових повноважень в руках власника, що забезпечує жорсткий контроль над витратами та швидке перерозподілення капіталу в критичні зони.
Бюрократичні перешкоди	Лінійно-функціональна	Виділення адміністративно-бухгалтерської служби для професійної взаємодії з держорганами, отримання ліцензій (у вашому випадку — 5 ліцензій) та дотримання законодавства.
Військові події та безпекові ризики	Гнучка (дивізійна за напрямками або матрична)	Розподіл бізнесу на автономні відділи (будівництво, логістика). Якщо один напрямок тимчасово зупиняється через форс-мажор, інші продовжують функціонувати, зберігаючи стійкість ФОП.

Джерело: розроблено автором за даними [8, 10, 13, 19]

Аналіз показує, що єдиного стандарту для побудови управлінської структури не існує, оскільки її вибір безпосередньо базується на поточних внутрішніх та зовнішніх умовах. За умови дефіциту інвестицій та відсутності цифрових систем доцільно застосовувати жорсткі вертикальні зв'язки.

Так, лінійно-функціональна модель компенсує брак спеціалізованого програмного забезпечення завдяки суворій регламентації, знижуючи ризик помилок. Зі свого боку, лінійна структура допомагає скоротити витрати за рахунок концентрації рішень у керівника, дозволяючи оперативно спрямовувати кошти туди, де вони найбільше потрібні.

Якщо організація стикається з нестачею професійних кадрів або надмірною бюрократією, перевагу краще віддати функціональній моделі. Вона дає змогу зосередити експертну підтримку в одному підрозділі, який допомагає іншим відділам та взаємодіє з державними інстанціями. В умовах невизначеності, пов'язаної з воєнним станом, найефективнішими є матрична та дивізійна структури.

Розрахунок на автономність окремих напрямів (наприклад, логістики та будівництва) дозволяє зберегти загальну життєздатність підприємства: якщо через безпекові чи інші форс-мажорні обставини зупиняється один напрямок, інші можуть продовжувати роботу.

Рекомендації щодо вибору структури з огляду на пріоритети малого бізнесу представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Визначення оптимальної організаційної структури управління підприємства відповідно до пріоритету малого бізнесу

Пріоритет бізнесу	Рекомендована структура	Головна перевага
Економія коштів	Лінійна	Мінімальні витрати на зарплати адмінперсоналу.
Якість процесів	Функціональна	Професійний контроль кожного напрямку.
Вживання в кризу	Гнучка (матрична, дивізіональна)	Автономність підрозділів та швидка адаптація.

Джерело: розроблено автором

Водночас слід розуміти, що для індивідуального підприємця перехід до більш складних, гнучких моделей управління є ризикованим кроком. Він вимагає високого рівня делегування та довіри до найманих менеджерів, оскільки власник втрачає можливість особисто контролювати кожну операцію.

3.2. Моделювання та проєктування організаційної структури управління ФОП «Бєров В. С.»

У сучасних умовах динамічного ринкового середовища та воєнних викликів, оптимізація організаційної структури управління ФОП «Бєров В. С.» вимагає переходу від інтуїтивного до науково обґрунтованого моделювання. Для встановлення чіткої відповідності між виявленими деструктивними факторами (зростання адміністративних витрат, дефіцит кадрів, бюрократизація) та конкретними типами управлінських конфігурацій доцільно сформувати матрицю вибору оптимальної моделі вдосконалення організаційної структури

управління, яка дозволяє не лише систематизувати варіанти стратегічного розвитку, а й візуалізувати точки перетину нагальних проблем підприємства із заходами щодо їх усунення, що забезпечує варіативність управлінських рішень, дозволяючи ФОП «Беров В. С.» обрати найбільш адаптивну модель, яка поєднує стабільність лінійної ієрархії з гнучкістю дивізіонального та матричного підходів, що є критично важливим для збереження прибутковості та операційної стійкості бізнесу у 2026 році.

Матриця вибору оптимальної моделі вдосконалення організаційної структури управління наведена у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Матриця вибору оптимальної моделі вдосконалення організаційної
структури управління

Проблеми (Виклики)	Лінійно- функціональна (базова)	Дивізіональна (за видами діяльності)	Матрична (проектна)
Зростання адміністративних витрат та бюрократії	Впровадження єдиної системи електронного документообігу для всіх відділів.	Переведення відділів на самоокупність (центр прибутку).	Впровадження хмарних сервісів контролю витрат.
Перевантаження власника (Берова В. С.)	Введення посади виконавчого директора або помічника з адмінпитань.	Передача 80% повноважень керівникам напрямів (Логістика/Будівництво).	Створення тимчасових робочих груп для великих контрактів.
Суперечливі вказівки	Оновлення посадових інструкцій та схем прямого підпорядкування.	Повне розділення штату (водії не підпорядковуються виконробам і навпаки).	Встановлення матриці відповідальності (RACI).
Брак кадрів та низька автоматизація	Уніфікація робочих процесів для швидкої адаптації новачків.	Передача допоміжних функцій (ремонт авто, ІТ) стороннім фірмам.	Крос- функціональне навчання працівників.
Ризики воєнного стану	Жорстка вертикаль для швидкого виконання наказів у надзвичайних ситуаціях.	Автономна робота логістики на експорт при зупинці будівництва.	Тимчасові проекти з відновлення інфраструктури в регіоні.

Джерело: розроблено автором

Таким чином, на нашу думку, для ФОП «Беров В. С.» доцільно не ламати існуючу структуру повністю, а провести її модернізацію за змішаним типом, а саме:

1. Збереження лінійно-функціональної моделі, але з елементами дивізіонального підходу для відділу логістики та будівництва.

2. Чітке розмежування повноважень. Кожен працівник має підпорядковуватися лише своєму начальнику відділу, а не власнику безпосередньо у дрібних питаннях.

3. Впровадження елементів матричної взаємодії через спільну цифрову платформу (Bitrix24, Trello або спеціалізоване ПЗ для логістики). Це автоматизує обмін інформацією між відділами.

4. Враховуючи дефіцит кадрів, структура має передбачати «кадровий резерв» або залучення субпідрядників для пікових періодів у будівництві.

Перехід ФОП «Беров В. С.» до оновленої організаційної структури управління потребує не лише теоретичного обґрунтування, а й чіткої інженерії впровадження, що реалізується через розробку детального плану-графіка проектування. Важливість цього інструменту обумовлена необхідністю синхронізації часових, фінансових та кадрових ресурсів підприємства для мінімізації опору персоналу та недопущення зупинки основних бізнес-процесів (логістики та будівництва) під час реорганізації. План-графік дозволяє структурувати процес трансформації на послідовні етапи, що гарантує власникові можливість оперативного контролю за виконанням кожного заходу, встановлює персональну відповідальність виконавців та забезпечує логічний перехід від ієрархічної стабільності до цифрової гнучкості управління у визначені терміни 2026 року.

План-графік проектування удосконаленої організаційної структури управління ФОП «Беров В. С.» наведено у таблиці 3.4.

Першим етапом проектування визначено діагностично-підготовчий період (липень 2026 р.), який є критично важливим для формування бази майбутніх

змін. У межах цього етапу Беров В. С. спільно з бухгалтерською службою має провести глибокий аудит існуючих бізнес-процесів.

Таблиця 3.4

План-графік проєктування удосконаленої організаційної структури
управління ФОП «Беров В. С.»

Етап проєктування	Конкретні заходи	Термін виконання	Виконавці
1. Діагностично-підготовчий	Глибокий аудит бізнес-процесів. Уточнення посадових інструкцій на основі виявлених недоліків (анкетування).	Липень 2026	Власник (Беров В. С.), бухгалтер
2. Регламентація та перерозподіл повноважень	Розробка «Положення про організаційну структуру». Чітке розмежування сфер відповідальності між відділами логістики та будівництва.	Серпень 2026	Власник, керівники відділів
3. Цифровізація та автоматизація	Вибір та впровадження CRM-системи (або хмарного сервісу) для автоматизації документообігу та контролю логістичних витрат.	Вересень – Жовтень 2026	Керівник логістики, ІТ-фахівець (аутсорс)
4. Оптимізація кадрового складу	Рекрутинг: найм 2 додаткових водіїв та помічника керівника (адміністратора). Навчання персоналу роботі в новому цифровому середовищі.	Жовтень - Листопад 2026	Власник, керівники відділів
5. Запуск та фінансовий моніторинг	Перехід на оновлену структуру. Оцінка динаміки адмінвитрат та коефіцієнта ефективності управління	Грудень 2026	Власник, бухгалтер

Джерело: розроблено автором

Основний акцент робиться на уточненні посадових інструкцій, спираючись на результати проведеного нами анкетування. Це дозволить виявити приховані «вузькі місця» у роботі персоналу та офіційно зафіксувати фактичне навантаження на кожного працівника, що стане основою для подальшої юридичної та організаційної трансформації.

На другому етапі, що припадає на серпень 2026 р., передбачено перехід до регламентації та перерозподілу повноважень. Головним заходом є розробка фундаментального внутрішнього документа — «Положення про організаційну структуру ФОП «Беров В. С.», що дозволить чітко розмежувати сфери відповідальності між комерційним, логістичним та будівельним відділами. Таке

розмежування покликане повністю усунути проблему отримання працівниками суперечливих вказівок (що було виявлено у 31,3% опитаних) та встановити прозору вертикаль підпорядкування.

Третій етап (вересень – жовтень 2026 р.) присвячений технологічному оновленню системи управління через цифровізацію та автоматизацію. Залучення ІТ-фахівців дозволить впровадити спеціалізовану CRM-систему або хмарний сервіс для управління логістичними витратами та електронного документообігу. Це стратегічний крок, спрямований на подолання бюрократичних затримок та зупинку неконтрольованого зростання адміністративних витрат. Автоматизація дозволить керівнику логістики бачити статус кожного автопарку в реальному часі, зменшуючи потребу в постійних телефонних звітах та паперовій тяганині.

Четвертий етап, який охоплює жовтень та листопад 2026 р., зосереджений на оптимізації кадрового складу. Враховуючи виявлений дефіцит робочих ресурсів, планується рекрутинг двох додаткових водіїв та помічника керівника (адміністратора). Важливою частиною цього етапу є не лише найм, а й навчання персоналу роботі в новому цифровому середовищі. Поява адміністратора дозволить розвантажити власника від дрібних операційних завдань, а нові водії забезпечать ритмічність перевезень при зростанні попиту на послуги.

П'ятий, завершальний етап (грудень 2026 р.), передбачає запуск оновленої структури у повноцінний режим та проведення фінансового моніторингу. На основі реальних показників кінця року власник та бухгалтер проведуть оцінку динаміки адміністративних витрат та розрахують фактичний коефіцієнт ефективності управління, що дозволить підтвердити економічну доцільність проєкту та зафіксувати позитивні зміни у керованості підприємством на порозі 2027 року.

Впровадження будь-яких організаційних змін неминуче супроводжується ризиками, що можуть сповільнити процес трансформації ФОП «Беров В. С.». У таблиці 3.5. наведено ризики впровадження проєкту вдосконалення організаційної структури управління ФОП «Беров В. С.» та заходи щодо їх нівелювання.

Таблиця 3.5

**Ризики впровадження проєкту вдосконалення оргструктури та заходи
щодо їх нівелювання**

Етап проєктування	Можливі ризики	Заходи щодо нівелювання (усунення) ризиків
1. Діагностично-підготовчий	Опір персоналу через страх посилення контролю або зміни посадових обов'язків.	Проведення роз'яснювальних бесід, наголошення на тому, що зміни спрямовані на розвантаження працівників.
2. Регламентація та перерозподіл	Формальний підхід до створення документів (посадові інструкції не відповідають реальності).	Залучення керівників середньої ланки до розробки регламентів, апробація нових інструкцій у тестовому режимі.
3. Цифровізація та автоматизація	Технічні збої при впровадженні CRM; низька цифрова грамотність окремих працівників (особливо водіїв).	Вибір максимально простого інтерфейсу ПЗ; проведення серії практичних навчань та створення коротких відео-інструкцій.
4. Оптимізація кадрового складу	Труднощі з пошуком кваліфікованих водіїв на ринку праці; тривала адаптація нових працівників.	Використання рекомендаційного рекрутингу; розробка програми швидкої адаптації (менторство від досвідчених колег).
5. Запуск та моніторинг	Повернення керівників до старих методів управління («ручне управління» власника).	Встановлення щотижневих нарад за показниками CRM; особистий приклад власника у використанні нових регламентів.

Джерело: розроблено автором

Таким чином, більшість ризиків мають суб'єктивний характер (людський фактор) або технічний (складність автоматизації). Найбільш критичним є ризик опору персоналу на етапах діагностики та впровадження програмного забезпечення. Проте, чітка комунікація власника з колективом та демонстрація переваг автоматизації (зменшення паперової звітності) дозволять мінімізувати ці загрози.

3.3. Оцінка соціально-економічної ефективності впровадження оновленої структури управління

Ефективність впровадження будь-яких організаційних змін безпосередньо залежить від рівня їх сприйняття персоналом, оскільки саме людський капітал є

головним рушієм трансформаційних процесів. З метою мінімізації ризиків виникнення внутрішнього опору та визначення готовності колективу до інновацій, було проведено соціологічне опитування працівників ФОП «Беров В. С.». Методика дослідження базувалася на використанні структурованого анкетування, яке охопило 32 респонденти (представники адміністративного апарату, водії-експедитори та будівельні бригади). Анкета розроблена за тривекторним принципом: оцінка ставлення до цифровізації, сприйняття структурних перестановок та очікування від соціальних наслідків реформи. Застосований метод дозволив отримати кількісну оцінку суб'єктивних очікувань персоналу, що є необхідним для розробки заходів із супроводження змін та прогнозування соціального ефекту від удосконалення системи управління у 2026 році.

Результати опитування персоналу ФОП «Беров В. С.» щодо готовності до організаційних змін наведено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Результати опитування персоналу ФОП «Беров В. С.» щодо готовності до організаційних змін

№ з/п	Питання	Так		Ні		Не знаю	
		Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%
Готовність до впровадження програмного забезпечення							
1	Чи зменшить ПЗ кількість помилок у роботі?	24	75,00	3	9,38	5	15,63
2	Чи готові Ви пройти навчання для роботи з ПЗ?	22	68,75	4	12,50	6	18,75
3	Чи прискорить цифровізація щоденні завдання?	21	65,63	5	15,63	6	18,75
Готовність до змін в організаційній структурі							
4	Чи підтримуєте Ви чітке розмежування обов'язків?	28	87,50	1	3,13	3	9,38
5	Чи готові Ви до зміни посадових інструкцій?	25	78,13	4	12,50	3	9,38
6	Чи доцільне введення посади адміністратора?	27	84,38	2	6,25	3	9,38
Очікуваний соціальний ефект							
7	Чи очікуєте Ви зниження рівня стресу?	19	59,38	6	18,75	7	21,88
8	Чи стане система преміювання справедливою?	18	56,25	4	12,50	10	31,25
9	Чи покращиться психологічний клімат?	20	62,50	3	9,38	9	28,13
10	Чи сприятимуть зміни професійному зростанню?	23	71,88	2	6,25	7	21,88

Джерело: розроблено автором

Аналіз отриманих результатів анкетування 32 працівників ФОП «Беров В. С.» дозволяє розкрити внутрішню динаміку сприйняття реформ за трьома ключовими напрямками:

1. Технологічна готовність (Блок I). Аналіз відповідей на питання №1–3 свідчить про високий рівень розуміння персоналом необхідності цифровізації. Зокрема, 75% респондентів (24 особи) усвідомлюють, що впровадження спеціалізованого ПЗ мінімізує помилки в операційній діяльності. Проте, готовність до безпосереднього навчання (питання №2) є дещо нижчою — 68,7%. Це вказує на наявність певного «технологічного бар'єру» або побоювання щодо складності нових систем. Водночас, 21 працівник погоджується, що цифровізація прискорить рутинні процеси, що є позитивним сигналом для впровадження CRM-системи на етапі технологічного переозброєння.

2. Організаційна адаптивність (Блок II). Цей блок продемонстрував найвищу консолідацію думок колективу. Майже абсолютна більшість (87,5% або 28 осіб) підтримує чітке розмежування обов'язків між відділами логістики та будівництва. Така однастайність підтверджує нашу гіпотезу про втому персоналу від «подвійного підпорядкування». Важливо зауважити, що 27 респондентів схвалюють введення посади адміністратора-помічника. Це свідчить про те, що працівники лінійної ланки (водії, будівельники) відчують потребу в «єдиному вікні» комунікації, яке б координувало їхню роботу з офісом.

3. Очікуваний соціальний ефект (Блок III). Відповіді на питання цього блоку мають найбільш неоднозначний, але реалістичний характер. Хоча 62,5% (20 осіб) очікують покращення психологічного клімату, значна частка респондентів (близько 31% у питанні №8) обрала варіант «не знаю» щодо справедливості системи преміювання. Це свідчить про те, що персонал ставиться до нової системи контролю через ПЗ з обережним оптимізмом: вони бачать у ній порядок, але водночас побоюються посилення фінансового нагляду. Проте, віра 23 працівників у те, що зміни сприятимуть стабільності підприємства, є ключовим показником високої лояльності до ФОП.

На основі проведеного аналізу можна сформулювати наступні узагальнюючі висновки щодо соціальної складової проєкту вдосконалення оргструктури:

1. Наявність «соціального запиту» на зміни. Зокрема, колектив ФОП «Беров В. С.» не просто готовий до реформ, а й активно їх потребує, особливо в частині усунення управлінського хаосу та розмитих зон відповідальності.

2. Високий потенціал цифрової трансформації. Попри певні побоювання, персонал демонструє конструктивне ставлення до автоматизації, що дозволяє прогнозувати швидку окупність витрат на програмне забезпечення за рахунок підвищення продуктивності праці.

3. Соціальна результативність. Головним соціальним ефектом від впровадження запропонованої удосконаленої організаційної структури управління стане створення «середовища прозорості відповідальності», що дозволить знизити рівень виробничого стресу, підвищити довіру до керівництва та сформувати кадровий фундамент, готовий до масштабування бізнесу у 2026-2027 роках.

Прогнозні показники ефективності удосконаленої організаційної структури управління ФОП «Беров В. С.» на 2027 рік наведено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Прогнозні показники ефективності організаційної структури управління
ФОП «Беров В. С.» на 2027 рік

Показник	2025 рік (факт)	2027 рік (прогноз)	Відхилення (+, -)	Темп росту (%)
1	2	3	4	5
Середньооблікова чисельність, осіб	33	36	+3	109,1
у т.ч. адміністративних працівників, осіб	5	6	+1	120,0
Адміністративні витрати, тис. грн	1789	1950	+161	109,0
Загальні витрати, тис. грн	7905	8800	+895	111,3
Чистий прибуток, тис. грн	1340	1750	+410	130,6
Коефіцієнт керованості	6,00	5,00	-1,00	83,3

Продовження таблиці 3.7

1	2	3	4	5
Коефіцієнт витрат на управління	0,23	0,22	-0,01	95,7
Коефіцієнт ефективності управління	0,75	0,90	+0,15	120,0
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,97	0,98	+0,01	101,0

Джерело: розроблено автором

Аналіз прогнозних показників на 2026 рік підтверджує доцільність запропонованих заходів з удосконалення організаційної структури ФОП «Беров В. С.». Зокрема, введення посади адміністратора-помічника знижує коефіцієнт керованості з 6 до 5 осіб на одного керівника, що наближає структуру до науково обґрунтованих норм (де для малого бізнесу оптимальним є 4-5 підлеглих) і дозволяє Берову В. С. зосередитися на стратегічному розвитку, а не на дрібному контролі.

Хоча адміністративні витрати зростуть на 9% (через оплату програмного забезпечення та зарплату нового адміністратора), чистий прибуток продемонструє значно вищий темп росту — 30,6%. Це досягається завдяки розширенню штату водіїв та усуненню простоїв через автоматизацію логістики.

Коефіцієнт ефективності управління зросте на 20% (з 0,75 до 0,90). Це свідчить про те, що кожна гривня, витрачена на апарат управління, приносить більше чистого прибутку. Коефіцієнт витрат на управління почне знижуватися (з 0,23 до 0,22), що вказує на подолання негативної тенденції 2023-2025 років, коли бюрократизація випереджала розвиток бізнесу.

Висновки до розділу 3. У третьому розділі проведено дослідження теоретико-методологічних засад, здійснено проєктування організаційної структури та оцінено ефективність впровадження запропонованих заходів для ФОП «Беров В. С.». На основі проведеного аналізу зроблено такі висновки:

1. Досліджено погляди науковців (Солоненко Ю. В., Куца Я. О., Зайченко К. С., Максичка А. Ю. та ін.) щодо оптимізації організаційних структур

управління. Виявлено, що вибір оптимальної структури для малого бізнесу залежить від поточних викликів (брак автоматизації, фінансові обмеження, безпекові ризики воєнного стану). Сформовано матрицю вибору доцільного виду структури залежно від пріоритетів підприємства.

2. Для розв'язання проблем перевантаження власника та бюрократизації розроблено матрицю вибору оптимальної моделі вдосконалення. Складено детальний план-графік, який передбачає п'ять послідовних етапів (діагностика, регламентація, цифровізація, кадрові зміни, фінансовий моніторинг) із розподілом відповідальності та термінами реалізації у 2026 році.

3. За результатами соціологічного опитування (32 респонденти) встановлено високий рівень готовності колективу до змін: 87,5% підтримують чітке розмежування обов'язків, а 84,3% схвалюють введення посади адміністратора. Персонал виявляє конструктивне ставлення до автоматизації (75% вважають, що програмне забезпечення зменшить кількість помилок), що підтверджує відсутність критичного внутрішнього опору реформам.

4. Проведені розрахунки доводять економічну доцільність впровадження оновленої структури, зокрема, чистий прибуток у 2027 році зросте на 30,6% (до 1 750 тис. грн); коефіцієнт керованості зменшиться до оптимального рівня — 5 осіб на керівника; коефіцієнт ефективності управління зросте на 20% (з 0,75 до 0,90), що підтверджує раціональність інвестування в адміністративний апарат та цифровізацію.

Отже, запропонована модернізація системи управління шляхом впровадження змішаної (лінійно-функціональної з елементами дивізіональної) структури, використання CRM-системи та делегування повноважень дозволить підвищити стійкість бізнесу, зменшити навантаження на керівника та забезпечити подальше масштабування ФОП «Бєров В. С.» у 2026–2027 роках.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі здійснено комплексне теоретичне та практичне дослідження проблем організаційного проектування сучасного підприємства на прикладі ФОП «Бєров В. С.». За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки та узагальнення:

1. Узагальнено теоретичні підходи до визначення сутності організаційного проектування та вдосконалення структур управління. Дослідження наукових поглядів дозволило встановити, що в сучасних динамічних умовах ефективна структура управління повинна забезпечувати баланс між централізацією стратегічних рішень та гнучкістю операційних процесів.

Встановлено, що для малого бізнесу критично важливими вимогами є прозорість, гнучкість, керованість та економічність. Визначено, що єдиного стандарту побудови організаційної структури не існує, а її вибір залежить від внутрішніх ресурсів підприємства та зовнішніх викликів, зокрема: низький рівень автоматизації вимагає застосування лінійно-функціональних моделей; обмеженість фінансових ресурсів (простої або лінійної ієрархії); безпекові та воєнні ризики — гнучких (матричних та дивізіональних) підходів.

2. Проведено аналіз організаційно-економічної діяльності ФОП «Бєров В. С.», який показав, що підприємство здійснює свою діяльність у двох основних напрямках: логістика та будівництво. Діагностика існуючої системи управління виявила низку деструктивних факторів, серед яких: перевантаження власника (Бєрова В. С.), що гальмує стратегічний розвиток; відсутність чіткого розмежування повноважень, що призводить до отримання працівниками суперечливих вказівок (зазначено 31,3% опитаних); зростання бюрократичних та адміністративних витрат за умов недостатньої автоматизації процесів. Визначено, що подальше інтенсивне функціонування за старими управлінськими схемами обмежує можливості для масштабування бізнесу та знижує його стійкість до кризових явищ.

3. Запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення організаційної структури управління ФОП «Беров В. С.», який передбачає перехід до змішаного типу управління. Основні напрями модернізації включають: збереження лінійно-функціональної основи з елементами дивізіонального підходу для автономного управління логістичним та будівельним відділами; введення посади помічника керівника (адміністратора) з метою зменшення рівня операційного перевантаження власника; цифровізацію процесів через впровадження CRM-системи для оптимізації документообігу та контролю за витратами. Сформовано матрицю вибору оптимальних рішень та розроблено детальний план-графік впровадження заходів, розрахований на період із липня до грудня 2026 року із залученням відповідних виконавців.

4. Результати соціологічного дослідження (анкетування 32 працівників) підтвердили відсутність критичного опору персоналу та наявність високого «соціального запиту» на зміни. 87,5% респондентів підтримують розмежування обов'язків, а 75% усвідомлюють переваги автоматизації процесів.

Економічні розрахунки доводять доцільність реалізації запропонованого проєкту, зокрема, чистий прибуток у 2027 році, порівняно з 2025 роком, зросте на 30,6% та становитиме 1 750 тис. грн; коефіцієнт керованості наблизиться до науково обґрунтованих норм (знизиться з 6 до 5 осіб на одного керівника); коефіцієнт ефективності управління зросте на 20,0% (з 0,75 до 0,90), що свідчить про вищу віддачу від управлінських витрат.

Отже, запропоновані в роботі напрями організаційного проєктування є теоретично обґрунтованими та економічно доцільними. Їх впровадження дозволить ФОП «Беров В. С.» підвищити свою операційну стійкість, забезпечити гнучкість в умовах воєнного стану та закласти фундамент для подальшого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Борисов Р. Макс Вебер і сучасність: модернізація, раціоналізація, легітимація. Український соціологічний журнал. 2021. № 24. С. 14–22. DOI: <https://doi.org/10.26565/2077-5105-2020-24-02>
2. Ваганова І.М. Управлінські аспекти організації праці. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція. 2021. Вип. № 49. С. 117-120. DOI: 10.32841/2307-1745.2021.49.25.
3. Васильєва О. І., Рибка А. О. Аналіз сучасних проблем формування та розвитку людського капіталу в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 4. С. 93–97. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.4.93.
4. Голей Ю. М. Сучасні аспекти організаційного моделювання: світові тенденції та національний досвід України. ECONOMICS: time realities. 2025. № 1 (77). С. 80-91. DOI: 10.15276/ETR.01.2025.10
5. Долгова Л.І. Застосування адаптивних організаційних структур в сучасному підприємстві. Ефективна економіка. 2021. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.3.77>
6. Дудкіна О., Чикало І. Сучасні технології організаційного проектування діяльності органу місцевого самоврядування. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2021. Вип. 26. С. 55-61. DOI: 10.35774/rarrpsu2021.26.055
7. Євтухова С.М., Кулініч Т.В., Стовба Т.А. Бірюзові підходи до управління компаніями: зарубіжний досвід та національна практика. Інвестиції: практика та досвід. 2021. Вип. № 13-14. С. 64-71. DOI: 10.32702/23066814.2021.13—14.64
8. Зайченко К. С., Реклізон Ю. І. Удосконалення організаційної структури управління на різних етапах життєвого циклу підприємницьких структур. Економіка та суспільство. 2024. Випуск 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-52>

9. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Т. 2. № 1. С. 75–83. DOI: 10.46299/j.isjmef.20230201.08.

10. Кулаковський В. О., Данік Н. В. Удосконалення системи управління підприємствами малого бізнесу. *Universum*. 2024. №13. С. 54-62. URL: <https://archive.liga.science/index.php/universum/article/view/1259/1272>

11. Леонов О. О., Леонова Т. М. Теорія організації та організаційні структури сучасного корпоративного управління. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-4>

12. Лепейко Т.І. та Грузіна І. А. Концептуальні підходи до формування структури управління компетентною організацією. *Економічний простір*. 2023. № 184. С. 107-113. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-18>

13. Максичка А. Ю., Ковбаса О. М. Удосконалення системи управління малим підприємством для забезпечення його розвитку. 2024. Вип. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-140>

14. Моделювання структури організації. URL: <https://bit.ly/41majoc>.

15. Монастирський Г.Л. Теорія організації : підручник. Тернопіль : Крок, 2019. 368 с.

16. Небава М.І. Менеджмент організацій і адміністрування. Частина 1: навчальний посібник / М.І. Небава, О.Г. Ратушняк. Вінниця: ВНТУ. 2021. 105 с

17. Носань Н., Якименко Т., Панченко Р. Стратегічне планування діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-56-16.

18. Офіційний сайт ФОП «Беров В. С.». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/fop_details/19612683/

19. Солоненко Ю. В., Куца Я. О. Оптимізація організаційної структури управління. *Фінансовий простір*. 2021. №4 (44). С.136-145. DOI: [https://doi.org/10.18371/fp.4\(44\).2021.136145](https://doi.org/10.18371/fp.4(44).2021.136145)

20. Стадник В. В. Управління інноваціями на основі розвитку партнерських відносин підприємства : монографія. Кам'янець-Подільський : Рута, 2020. 232 с.

21. Формування сучасних концепцій менеджменту організацій та адміністрування в умовах цифровізації: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 25-річчю створення кафедри менеджменту організацій та управління проектами 23-24 вересня 2021 року / ред.-упорядник д.філософ.н., проф. В.Г. Воронкова. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2021. 706 с.

22. Ходаківська О. В., Гнатенко І. А., Дяченко Т. О., Сабій І. М. Моделі підприємництва в умовах інноваційної економіки та економіки знань: управління ресурсами та витратами. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 15. С. 5–11. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.15.5.

23. Чайкіна А. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № 39. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-39-5.

24. Шматковська Т. О., Дзямулич М. І. Цифровізація економіки та її трансформаційний вплив на розвиток стратегічного управлінського обліку. Економічний форум. 2022. № 2. С. 95–100.

25. Яковенко О. І., Степанова К. В. Дослідження змісту організаційного проектування, підходів та методів його реалізації на підприємстві. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2021. № 2. Том 32 (71). С. 65-70. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/71-2-10>

26. Company Evolution & the Organizational Life Cycle. URL: <http://www.product-arts.com/articlelink/1246-company-evolution-a-the-organizational-life-cycle>.

27. Factors Affecting Organizational Structure by Osmond Vitez, Demand Media. URL: <http://smallbusiness.chron.com/factors-affecting-organizational-structure-2778.html>

28. Joseph, J., Gaba, V. (2020). Organizational structure, information processing, and decision-making: A retrospective and road map for research. *Academy of Management Annals*, 14(1), 267-302. [In English].

29. Malynovska Y., Bashynska I., Cichoń D., Malynovskyy Y., Sala D. Enhancing the Activity of Employees of the Communication Department of an Energy Sector Company. *Energies*. 2022; 15(13):4701.

30. Organizational Management – Guiding Success Strategically (2024). URL: <https://bit.ly/3CHZUcZ>.

31. Organizational Structure for Companies With Examples and Benefits (2024). URL: <https://bit.ly/4k4w6Yz>.

32. Rapp T.L., Zagenczyk T.J., Davis W.D., Carsten M., Gilson L.L. (2024). The Group & Organization Management 2024 Special Conceptual Issue: Applying New Perspectives to Advance our Understanding of Traditional Organizational Relationships. *Group & Organization Management*, 49(2), 251-258. DOI: 10.1177/10596011241239465.

33. Soderstrom, S. B., Weber, K. (2020). Organizational structure from interaction: Evidence from corporate sustainability efforts. *Administrative Science Quarterly*, 65(1), 226-271. [In English].

34. Vitez, O. Factors Affecting Organizational Structure. URL: <http://smallbusiness.chron.com/factors-affecting-organizational-structure-2778.html>

Баланс ФОП «Бєров В. С.» за 2023-2025 рр.

Стаття	31.12.2023 рік	31.12.2024 рік	31.12.2025 рік
АКТИВ			
Основні засоби	850	1 209	1 515
Необоротні активи	850	1209	1515
Запаси	445	650	923
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	375	553	798
Грошові кошти та їх еквіваленти	151	458	950
Оборотні активи	971	1661	2671
УСЬОГО АКТИВІВ	1 821	2 870	4 186
ПАСИВ			
Зареєстрований капітал	500	500	500
Нерозподілений прибуток	701	1 661	3 001
Власний капітал	1 201	2 161	3 501
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	506	621	599
Заборгованість з оплати праці	93	67	65
Заборгованість за податками	14	12	15
Заборгованість зі страхування	7	9	6
Короткострокові зобов'язання та забезпечення	620	709	685
УСЬОГО ПАСИВІВ	1 821	2 870	4 186

Звіт про фінансові результати ФОП «Беров В. С.» за 2023-2025 рр.

Стаття	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Чистий дохід від реалізації	4 523	6 887	9 245
Собівартість продукції та послуг	2 812	4 099	5 430
Валовий прибуток	1 711	2 788	3 815
Адміністративні витрати	750	1 187	1 789
Витрати на збут	132	209	195
Інші операційні витрати	34	55	44
Прибуток до оподаткування	795	1 337	1 787
Податок на прибуток	220	377	447
Чистий прибуток	575	960	1 340

**Анкета оцінювання ефективності організаційної структури та системи
внутрішніх комунікацій ФОП «Бєров В. С.»**

Шановний колего! З метою оптимізації організаційної структури, підвищення ефективності внутрішньої взаємодії та покращення умов Вашої професійної діяльності, просимо Вас взяти участь у внутрішньому анонімному опитуванні.

Прочитайте, будь ласка, наведені запитання та оберіть один із варіантів відповіді, який найбільше відповідає Вашій думці: «Так», «Ні» або «Не знаю (важко відповісти)».

№ з/п	Об'єкти оцінювання та запитання	Так	Ні	Не знаю
1	Чи чітко Ви розумієте свої посадові обов'язки та межі відповідальності?			
2	Чи знаєте Ви, кому безпосередньо Ви підпорядковуєтесь?			
3	Чи отримували Ви суперечливі розпорядження від різних керівників одночасно?			
4	Чи вважаєте Ви процедуру узгодження документів швидкою та зрозумілою?			
5	Чи маєте Ви можливість оперативно звернутися до власника для вирішення питань?			
6	Чи достатньо інформації Ви отримуєте від інших відділів для роботи?			
7	Чи вважаєте Ви, що кількість працівників у Вашому підрозділі є достатньою?			
8	Чи підтримує Ваш керівник ініціативи щодо покращення процесів?			
9	Чи задоволені Ви існуючою системою контролю за виконанням завдань?			
10	Чи вважаєте Ви організаційну структуру ФОП логічною та ефективною?			

Анкета дослідження готовності персоналу ФОП «Бєров В. С.» до організаційних змін та цифровізації управлінських процесів

Шановний співробітнику! У 2026 році на нашому підприємстві заплановано комплексне вдосконалення системи управління, що включає впровадження нового програмного забезпечення (ПЗ), оптимізацію організаційної структури та оновлення системи мотивації.

Просимо Вас взяти участь в анонімному опитуванні, яке допоможе нам врахувати думку колективу під час проведення реформи, зробити перехід максимально комфортним та знизити рівень стресу на робочих місцях.

Будь ласка, оберіть один варіант відповіді для кожного запитання: «Так», «Ні» або «Не знаю (важко відповісти)».

№ з/п	Об'єкти оцінювання та запитання	Так	Ні	Не знаю
Готовність до впровадження програмного забезпечення				
1	Чи зменшить ПЗ кількість помилок у роботі?			
2	Чи готові Ви пройти навчання для роботи з ПЗ?			
3	Чи прискорить цифровізація щоденні завдання?			
Готовність до змін в організаційній структурі				
4	Чи підтримуєте Ви чітке розмежування обов'язків?			
5	Чи готові Ви до зміни посадових інструкцій?			
6	Чи доцільне введення посади адміністратора?			
Очікуваний соціальний ефект				
7	Чи очікуєте Ви зниження рівня стресу?			
8	Чи стане система преміювання справедливішою?			
9	Чи покращиться психологічний клімат?			
10	Чи сприятимуть зміни професійному зростанню?			