МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА,
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему Аналіз ефективності організаційної структури управління ТОВ «Руш»

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Analysis of the Effectiveness of the Organizational Structure of the Management of LLC “Rush”

Виконав: здобувач ступеня вищої освіти бакалавра,
групи 6.0732-моа-з
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
В. В. Петренко
Керівник доц. каф. П,МОтаЛ, доц., к.н.держ.упр. О.А. Онищенко
Рецензент доц. каф. П,МОтаЛ, доц., к.е.н. В.О. Шишкін

Запоріжжя
2026

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти Бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент,
освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
к.е.н., доц. Павлюк Т.С.
«____» _____20___ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Петренко Валерії Володимирівні

1. Тема роботи Аналіз ефективності організаційної структури управління ТОВ «Руш»
керівник роботи доцент кафедри П,МОтаЛ, доц., к.н.держ.упр. Онищенко О.А.
затверджені наказом ЗНУ від «___»_____20__ року №___
2. Строк подання студентом роботи «___»_____ 20__ р.
3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності досліджуваної організації
4. Перелік питань, які потрібно розробити:
Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. Розділ 1. Теоретичні основи аналізу організаційної структури управління підприємством – складається з 3 підрозділів: 1.1 Сутність та значення організаційної структури управління підприємством; 1.2 Види організаційних структур управління та підходи й методи оцінки їхньої ефективності; 1.3 Зарубіжний та вітчизняний досвід формування ефективних організаційних структур. Розділ 2. Аналіз організаційної структури управління ТОВ «Руш» – складається з 2 підрозділів: 2.1 Загальна характеристика підприємства; 2.2 Аналіз та оцінка ефективності організаційної структури управління ТОВ «Руш». Розділ 3. Шляхи підвищення ефективності організаційної структури управління ТОВ «Руш» – складається з 2 підрозділів: 3.1 Напрями удосконалення організаційної структури підприємства; 3.2 Розробка заходів щодо підвищення ефективності управління. Економічне обґрунтування

запропонованих заходів.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	12.02.2026	22.02.2026
2	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	03.03.2026	03.03.2026
3	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	01.04.2026	01.04.2026

6. Дата видачі завдання 12.02.2026

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	лютий	виконано
2	Вивчення літературних джерел	лютий	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	лютий	виконано
4	Обробка матеріалу	березень	виконано
5	Виконання розділу 1	березень	виконано
6	Виконання розділу 2	квітень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	травень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Студент _____ В. В. Петренко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О. А. Онищенко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
(підпис)

Нормоконтролер _____ _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Аналіз ефективності організаційної структури управління ТОВ «Руш»: 59 сторінок, 11 таблиць, 9 рисунків. Перелік посилань нараховує 37 найменувань.

Актуальність теми дослідження полягає у необхідності формування науково обґрунтованого підходу до підвищення ефективності організаційної структури управління підприємством.

Мета дослідження – розроблення теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності організаційної структури управління ТОВ «Руш».

Об'єкт дослідження – процес формування та функціонування організаційної структури управління підприємства. Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та прикладні аспекти оцінки й удосконалення організаційної структури управління ТОВ «Руш».

У роботі здійснено теоретичне узагальнення підходів до сутності та значення організаційних структур управління; проведено комплексний аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Руш»; досліджено організаційну структуру управління підприємства, виявлено її особливості, переваги та недоліки. На основі отриманих результатів розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління, зокрема оптимізацію організаційної структури, впровадження елементів дивізіонального управління, цифровізацію бізнес-процесів тощо.

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ, ОПТИМІЗАЦІЯ СТРУКТУРИ, ДИВІЗІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, РИТЕЙЛ, УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

ABSTRACT

Qualification work: “Analysis of the Effectiveness of the Organizational Structure of the Management of LLC “Rush”: 59 pages, 11 tables, 9 figures. The list of references includes 37 items.

The relevance of the research topic lies in the need to form a scientifically based approach to increasing the efficiency of the organizational structure of the enterprise's management.

The purpose of the research is to develop theoretical and methodological provisions and practical recommendations for increasing the efficiency of the organizational structure of the management of LLC “Rush”.

The object of the research is the process of forming and functioning of the organizational structure of the enterprise's management. The subject of the research is the theoretical, methodological and applied aspects of assessing and improving the organizational structure of the management of LLC “Rush”.

The work provides a theoretical generalization of approaches to the essence and significance of organizational management structures; a comprehensive analysis of the financial and economic condition of LLC “Rush” is carried out; the organizational structure of the enterprise's management is studied, its features, advantages and disadvantages are identified. Based on the results obtained, a set of practical recommendations for increasing management efficiency is developed, in particular, optimization of the organizational structure, introduction of elements of divisional management, digitalization of business processes, etc.

ORGANIZATIONAL MANAGEMENT STRUCTURE, MANAGEMENT EFFICIENCY, STRUCTURE OPTIMIZATION, DIVISIONAL MANAGEMENT, DIGITIZATION, RETAIL, ENTERPRISE MANAGEMENT

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ОСУ – організаційна структура управління підприємством, що відображає систему підпорядкування, розподіл функцій та відповідальності між підрозділами і працівниками;

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю, організаційно-правова форма підприємства;

KPI – (від англ. Key Performance Indicators) – ключові показники ефективності, що використовуються для оцінки результативності діяльності підприємства або його підрозділів;

CRM – (від англ. Customer Relationship Management) – система управління взаємовідносинами з клієнтами, спрямована на підвищення рівня обслуговування та лояльності споживачів;

SCM – (від англ. Supply Chain Management) – система управління ланцюгами постачання, що охоплює процеси закупівлі, транспортування, зберігання та розподілу товарів;

HRM – (від англ. Human Resource Management) – система управління людськими ресурсами підприємства, що включає підбір, розвиток і мотивацію персоналу;

BPM – (від англ. Business Process Management) – управління бізнес-процесами, спрямоване на їх оптимізацію, автоматизацію та підвищення ефективності;

BI – (від англ. Business Intelligence) – технології бізнес-аналітики, що забезпечують збір, обробку та аналіз даних для прийняття управлінських рішень;

OMNI-канальність – інтегрована система взаємодії з клієнтами через різні канали продажу (офлайн і онлайн), що забезпечує безперервний клієнтський досвід.

ЗМІСТ

ВСТУП ……..……... 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ……..……..…. 12
1.1 Сутність та значення організаційної структури управління підприємством ……..… 12
1.2 Види організаційних структур управління та підходи й методи оцінки їхньої ефективності ……...….. 20
1.3 Зарубіжний та вітчизняний досвід формування ефективних організаційних структур …….…..…..…. 26
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «РУШ» …….……..……...….. 29
2.1 Загальна характеристика підприємства ……...……. 29
2.2 Аналіз та оцінка ефективності організаційної структури управління ТОВ «Руш» .....….…..... 40
ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «РУШ» ……...…….……...…....….. 44
3.1 Напрями удосконалення організаційної структури підприємства ……..... 44
3.2 Розробка заходів щодо підвищення ефективності управління. Економічне обґрунтування запропонованих заходів .....……..... 48
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ……...……..... 53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ …….……..……..... 56

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки ефективність функціонування підприємств значною мірою визначається якістю управління та раціональністю побудови їх організаційної структури. Динамічні зміни зовнішнього середовища, посилення конкуренції, цифровізація бізнес-процесів та необхідність швидкого прийняття управлінських рішень зумовлюють потребу у формуванні гнучких, адаптивних та ефективних організаційних структур управління. Саме тому питання аналізу ефективності організаційної структури набуває особливої актуальності для сучасних підприємств, зокрема тих, що функціонують у сфері роздрібної торгівлі, де швидкість реагування на зміни ринку є критично важливою. У цьому контексті дослідження діяльності ТОВ «Руш» як одного з провідних представників галузі є доцільним і практично значущим.

Актуальність теми дослідження полягає в необхідності підвищення ефективності управління підприємством шляхом удосконалення його організаційної структури, що дозволяє забезпечити оптимальний розподіл функцій, повноважень і відповідальності між структурними підрозділами, знизити витрати управління та підвищити результативність діяльності в цілому. В умовах зростання масштабів діяльності підприємств, ускладнення бізнес-процесів та посилення вимог до якості управлінських рішень існує потреба у проведенні комплексного аналізу організаційних структур з метою виявлення їх недоліків та розробки напрямів удосконалення.

Для ТОВ «РУШ» це питання є особливо важливим, оскільки ефективна організаційна структура є запорукою стабільного розвитку, конкурентоспроможності та довгострокового успіху компанії на ринку.

Метою кваліфікаційного дослідження є проведення комплексного аналізу ефективності організаційної структури управління ТОВ «РУШ» та розробка обґрунтованих рекомендацій щодо її удосконалення.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення низки взаємопов’язаних завдань, зокрема:

- дослідження теоретичних засад формування організаційних структур управління підприємствами;
- аналіз існуючих підходів до оцінки їх ефективності;
- проведення загальної характеристики діяльності ТОВ «РУШ»;
- дослідження діючої організаційної структури підприємства;
- оцінка ефективності її функціонування;
- виявлення основних проблем і недоліків;
- обґрунтування напрямів удосконалення організаційної структури управління та оцінка економічної доцільності запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є процес управління діяльністю підприємства ТОВ «Руш».

Предметом дослідження виступає сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів формування та оцінки ефективності організаційної структури управління підприємством.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. У роботі використано методи теоретичного узагальнення та системного аналізу – для дослідження сутності організаційних структур управління; метод порівняння – для аналізу різних типів організаційних структур; структурно-функціональний метод – для дослідження організаційної побудови підприємства; економіко-статистичні методи – для оцінки ефективності діяльності; графічні методи – для візуалізації організаційної структури; а також методи логічного узагальнення та експертних оцінок – для формування висновків і пропозицій.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність підприємств; наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань менеджменту та організаційного розвитку; статистичні дані; фінансова та управлінська звітність ТОВ «Руш»;

внутрішні регламентуючі документи підприємства; аналітичні матеріали та результати власних досліджень автора.

Ступінь вивчення теми є достатньо високим, оскільки проблематика формування та оцінки ефективності організаційних структур управління широко досліджувалася у науковій літературі. Значний внесок у розвиток теорії організацій та управління зробили такі зарубіжні вчені, як М. Вебер, А. Файоль, Ф. Тейлор, П. Друкер, І. Ансофф, Г. Мінцберг, Р. Дафт, які заклали основи сучасних підходів до побудови організаційних структур. Серед українських науковців слід відзначити праці В. Гриньової, С. Покропивного, О. Віханського, І. Бланка, Л. Балабанової, Г. Осовської, які досліджували питання управління підприємствами та організаційного розвитку.

Водночас, незважаючи на значну кількість наукових праць, окремі аспекти проблеми залишаються недостатньо вивченими. Зокрема, потребують подальшого дослідження питання адаптації організаційних структур до умов цифровізації економіки, розробки комплексних підходів до оцінки їх ефективності з урахуванням галузевої специфіки, а також практичні аспекти впровадження змін в організаційній структурі підприємств роздрібної торгівлі. Недостатньо розробленими є також питання інтеграції сучасних управлінських інструментів у процес удосконалення організаційних структур конкретних підприємств, зокрема ТОВ «Руш».

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретико-методичних підходів до оцінки ефективності організаційної структури управління підприємством та розробці практичних рекомендацій щодо її удосконалення з урахуванням специфіки діяльності ТОВ «Руш». У роботі запропоновано комплексний підхід до аналізу ефективності організаційної структури, який поєднує кількісні та якісні методи оцінки, а також враховує сучасні тенденції розвитку управління.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності ТОВ «Руш» з метою підвищення ефективності управління, оптимізації організаційної структури та

покращення результатів господарської діяльності. Окремі положення дослідження можуть бути використані іншими підприємствами аналогічної галузі, а також у навчальному процесі при викладанні дисциплін з менеджменту.

Структура кваліфікаційної роботи зумовлена метою та завданнями дослідження і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. У першому розділі розглянуто теоретичні основи аналізу організаційної структури управління підприємством. У другому розділі здійснено аналіз діяльності та організаційної структури управління ТОВ «Руш», а також оцінено її ефективність. У третьому розділі розроблено напрями удосконалення організаційної структури управління підприємством та обґрунтовано їх економічну доцільність. У висновках узагальнено результати дослідження та сформульовано практичні рекомендації.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Сутність та значення організаційної структури управління підприємством

Сутність організаційної структури управління підприємством є однією з ключових категорій теорії менеджменту, оскільки саме вона визначає внутрішню побудову організації, характер взаємозв’язків між її елементами та ефективність функціонування управлінської системи в цілому.

У загальному розумінні організаційна структура управління являє собою впорядковану сукупність взаємопов’язаних підрозділів і рівнів управління, між якими встановлюються відносини підпорядкованості, координації та взаємодії з метою досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства. Вона формує «каркас» організації, визначає розподіл функцій, повноважень і відповідальності, а також забезпечує узгодженість дій усіх учасників виробничо-господарського процесу [15].

Організаційна структура управління є результатом свідомого проєктування управлінської системи з урахуванням специфіки діяльності підприємства, його масштабів, галузевої належності, стратегії розвитку та зовнішнього середовища. Вона відображає формальний бік організації, тобто закріплює офіційно встановлені правила, процедури, посадові обов’язки та канали комунікації [20].

Водночас слід зазначити, що поряд із формальною структурою в організації існує й неформальна, яка базується на міжособистісних зв’язках, неофіційних лідерах та неформальних комунікаціях, що також впливає на ефективність управління [17].

Сутність організаційної структури управління проявляється через її основні характеристики, до яких належать: рівень централізації або децентралізації управління, кількість рівнів ієрархії, ступінь формалізації управлінських процесів, характер розподілу функцій між підрозділами, а також способи координації діяльності [20]. Залежно від поєднання цих характеристик формуються різні типи організаційних структур, які можуть бути більш або менш ефективними в конкретних умовах господарювання (рис. 1.1):

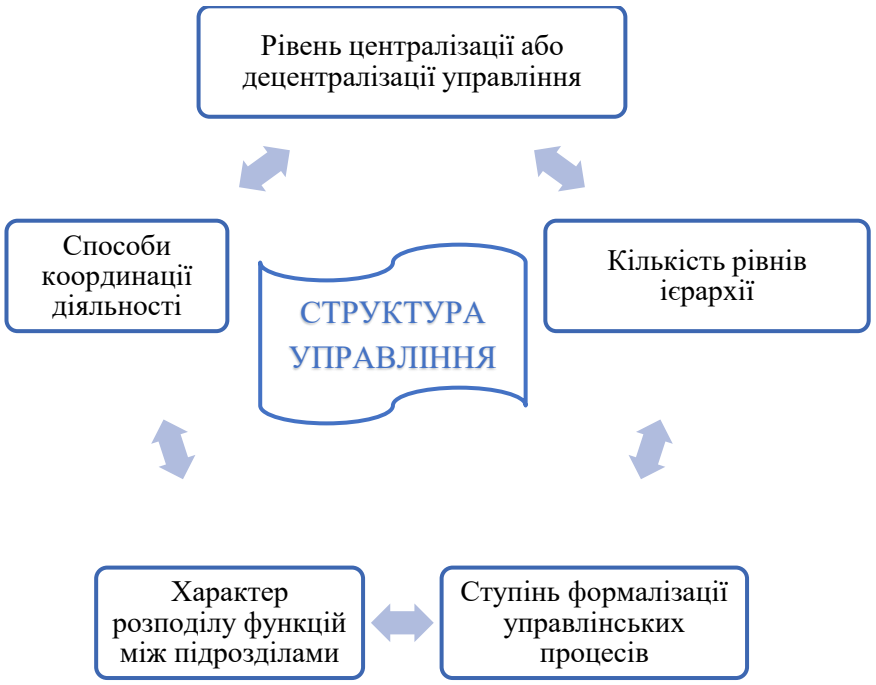


Рисунок 1.1 – Сутність організаційної структури управління

Важливою складовою сутності організаційної структури є встановлення чітких управлінських зв'язків. До них належать лінійні зв'язки, що передбачають пряме підпорядкування та передачу управлінських рішень від керівника до підлеглого; функціональні зв'язки, які забезпечують спеціалізацію управління за окремими напрямами діяльності; а також горизонтальні зв'язки, спрямовані на координацію діяльності між підрозділами одного рівня [3]. Раціональне поєднання цих зв'язків дозволяє

забезпечити ефективний обмін інформацією, уникнути дублювання функцій і зменшити управлінські витрати (рис. 1.2):

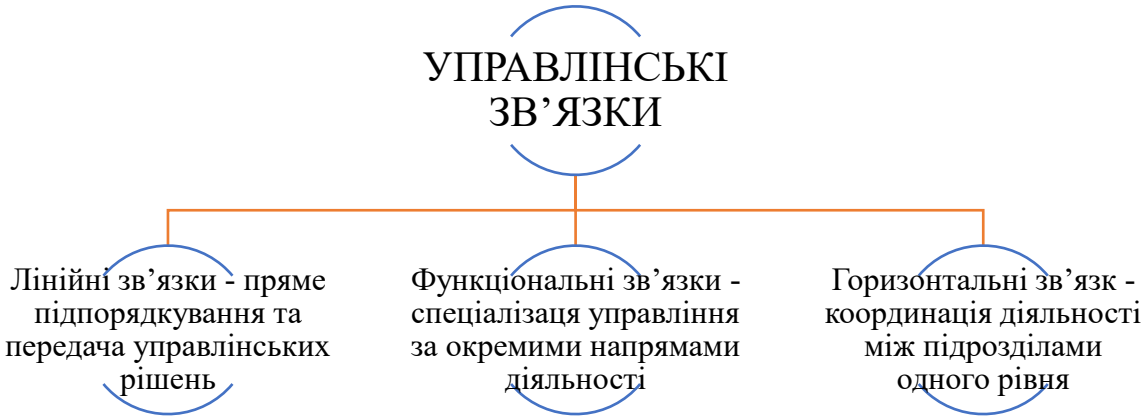


Рисунок 1.2 – Управлінські зв'язки організаційної структури

Теоретичні та наукові дослідження організаційної структури управління підприємством формують фундамент сучасного менеджменту та організаційного дизайну, забезпечуючи методологічні засади для побудови ефективних управлінських систем.

У науковій літературі простежується еволюція підходів до розуміння організаційної структури – від класичних ієрархічних моделей до гнучких, адаптивних форм, що відповідають викликам цифрової економіки. Особливого значення набувають концепції організаційного дизайну, які розглядають структуру не як статичний елемент, а як динамічну систему, що змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів (табл. 1.1):

Таблиця 1.1 – Підходи до організаційної структури управління: порівняльна характеристика

Автор / школа	Основний підхід	Сутність підходу	Ключовий внесок
1	3	4	5
Г. Мінцберг (Mintzberg)	Конфігураційний	Виділення типів організаційних структур залежно від стратегії та середовища	Типологія організацій (механістична, професійна, адхократія тощо)
Р. Дафт (Daft)	Системний	Організаційна структура як інструмент координації та контролю	Взаємозв’язок структури з ефективністю управління
Д. Тіс (Teece)	Динамічних здібностей	Орієнтація на адаптивність і гнучкість організацій	Роль структури у формуванні інноваційних переваг
Дж. Гелбрейт (Galbraith)	Організаційного дизайну	Узгодження стратегії, структури, процесів і мотивації	Модель «зірки» (Star Model) організаційного дизайну
Бертон, Обель, Десантіс	Контингентний	Вибір структури залежно від умов середовища	Комплексний підхід до проєктування організації
Van Alstyne та ін.	Платформний	Нові типи структур для цифрових платформ	Обґрунтування мережевих і платформних організацій
Briolat та ін.	Цифрової трансформації	Вплив цифровізації на структуру управління	Перехід до децентралізованих і мережевих структур
Монастирський Г. Л.	Системно-організаційний	Організація як поєднання формальних і неформальних елементів	Теоретичне узагальнення сутності організації
Скопенко Н. С., Драган О. І.	Практично-орієнтований	Адаптація структури до цілей і умов діяльності	Прикладні аспекти побудови структур
Горбась І., Синюк С.	Організаційного редизайну	Трансформація структур для підвищення ефективності	Концепція редизайну як інструменту розвитку
Бухаріна Л. М., Онищенко О. А. та ін.	Галузевий (ІТ)	Вплив структури на інноваційність підприємств	Значення структури для ІТ-компаній
Онищенко О. А.	Інтеграційний (організаційний дизайн)	Поєднання теорії організацій та дизайну	Стратегічна гнучкість через дизайн структури

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
Загорка О. та ін.	Методичний	Обґрунтування складу структури	Системні методи формування структур
Зайченко К. С.	Моделювання	Використання моделей для побудови структур	Економіко-математичний підхід
Пшик Б., Єрмоленко В.	Трансформаційний	Зміни структур під впливом сучасних викликів	Дослідження банківського сектору
Стрельбіцький М. та ін.	Секторальний	Формування структур у держсекторі	Специфіка державного управління
Яценко В.	Порівняльний	Адаптація зарубіжного досвіду	Перенесення міжнародних практик

Як бачимо з наведеної таблиці, зарубіжні дослідники переважно орієнтуються на концептуальні, універсальні та інноваційні підходи (дизайн, гнучкість, цифровізація), тоді як українські – більше зосереджені на адаптації цих підходів до практики підприємств, галузевих особливостях і трансформаційних процесах в економіці.

Серед зарубіжних дослідників значний внесок у розвиток теорії організаційних структур зробили Г. Мінцберг, який обґрунтував типологію організаційних конфігурацій та довів залежність структури від стратегії і середовища функціонування організації [35], а також Р. Дафт, який розглядав організаційну структуру як інструмент забезпечення ефективної координації та контролю в організації [32]. Сучасні дослідження зарубіжних учених, таких як Д. Тіс (Teece), акцентують увагу на динамічних здібностях організацій та необхідності формування гнучких структур, здатних швидко адаптуватися до змін [36]. Гелбрейт (Galbraith) розвиває концепцію організаційного дизайну, підкреслюючи важливість узгодження стратегії, структури, процесів і систем мотивації [34]. У працях Бертон, Обель і Десантіс (Burton, Obel, DeSanctis) організаційний дизайн розглядається як комплексна система прийняття рішень щодо архітектури організації, що базується на контингентному підході [31].

У сучасних дослідженнях також значна увага приділяється цифровій трансформації організаційних структур. Так, Ван Альстайн (Van Alstyne) та його співавтори досліджують платформні організації та їхню специфічну структуру, яка відрізняється від традиційних ієрархічних моделей [37]. Бріолат та колеги аналізують вплив цифровізації на децентралізацію управління та розвиток мережевих структур [30]. Таким чином, зарубіжні дослідження демонструють перехід від жорстких структур до гнучких, адаптивних моделей, що базуються на принципах самоорганізації та інтеграції.

Вітчизняні науковці також активно досліджують проблематику організаційних структур управління, адаптуючи світові підходи до умов української економіки. Так, Г. Л. Монастирський у своїй фундаментальній праці з теорії організації розглядає організаційну структуру як складну соціально-економічну систему, що поєднує формальні та неформальні елементи управління [15]. Н. С. Скопенко та О. І. Драган акцентують увагу на практичних аспектах побудови організаційних структур, підкреслюючи необхідність їх адаптації до стратегічних цілей підприємства та умов зовнішнього середовища [20].

Особливу увагу сучасні українські дослідники приділяють питанням організаційного дизайну та редизайну. Зокрема, І. М. Горбась та С. Б. Синюк обґрунтовують необхідність трансформації організаційних структур у напрямі підвищення їх гнучкості та інноваційності, розглядаючи організаційний редизайн як ключовий інструмент розвитку підприємства. У своїх дослідженнях вони аналізують сучасні тенденції структурування організацій, зокрема перехід до процесно-орієнтованих та мережевих моделей [3].

Вагомий внесок у розвиток теоретичних і прикладних аспектів організаційної структури зробили Л. М. Бухаріна, О. А. Онищенко, О. О. Бухаріна та Н. Жабицька, які досліджували значення правильної організаційної структури для розвитку ІТ-компаній в Україні. Автори доводять, що ефективна структура є ключовим чинником інноваційності,

швидкості прийняття рішень та конкурентоспроможності підприємств у високотехнологічних галузях [1].

У працях О. А. Онищенко розвивається інтеграційний підхід до організаційної структури та організаційного дизайну, де структура розглядається як елемент стратегічної гнучкості підприємства. Авторка підкреслює необхідність поєднання класичних підходів теорії організації з сучасними інструментами організаційного дизайну для забезпечення адаптивності підприємств у нестабільному середовищі [17].

Дослідження О. Загорки, С. Поліщука, І. Загорки та Н. Фреган присвячені методичним підходам до обґрунтування складу організаційних структур, зокрема в умовах підвищених вимог до безпеки та ефективності управління. Вони пропонують системний підхід до формування структури з урахуванням функціональних і ресурсних параметрів [8].

К. С. Зайченко досліджує методи та моделі формування організаційних структур інноваційно-активних підприємств, підкреслюючи важливість використання економіко-математичних моделей для обґрунтування управлінських рішень [9]. У свою чергу, М. Стрельбіцький та співавтори аналізують концептуальні підходи до формування організаційних структур у державному секторі, що свідчить про універсальність даної проблематики [21].

Б. Пшик та В. Єрмоленко досліджують трансформацію організаційних структур банків в умовах сучасних викликів, акцентуючи увагу на цифровізації та необхідності підвищення гнучкості управління [19]. В. Яценко аналізує зарубіжний досвід побудови організаційних структур державного управління, підкреслюючи можливості його адаптації в Україні [29].

Таким чином, аналіз наукових досліджень свідчить про значну увагу як зарубіжних, так і вітчизняних учених до проблематики організаційних структур та організаційного дизайну. Водночас сучасні дослідження акцентують увагу на необхідності забезпечення гнучкості, адаптивності та

інноваційності організаційних структур, що є ключовими факторами успішного функціонування підприємств.

Значення організаційної структури управління для підприємства є надзвичайно важливим, оскільки вона безпосередньо впливає на результати його діяльності. По-перше, вона забезпечує чіткий розподіл праці в управлінській сфері, що сприяє підвищенню продуктивності та якості управлінських рішень. По-друге, правильно побудована структура дозволяє оптимізувати управлінські процеси, скоротити час на прийняття та реалізацію рішень, а також підвищити гнучкість організації в умовах змінного середовища. По-третє, організаційна структура створює умови для ефективної координації діяльності різних підрозділів, що є необхідним для досягнення синергічного ефекту [15].

Крім того, організаційна структура управління відіграє важливу роль у формуванні системи мотивації персоналу, оскільки визначає посадові обов’язки, рівень відповідальності та можливості кар’єрного зростання працівників. Вона також впливає на організаційну культуру підприємства, стиль керівництва та рівень комунікації в колективі. Зокрема, більш децентралізовані структури сприяють розвитку ініціативності та творчого підходу працівників, тоді як жорстко ієрархічні структури забезпечують високий рівень контролю та дисципліни [16].

У сучасних умовах господарювання значення організаційної структури управління ще більше зростає у зв’язку з процесами глобалізації, цифровізації та інноваційного розвитку економіки. Підприємства змушені постійно адаптувати свої організаційні структури до нових викликів, впроваджувати гнучкі форми організації праці, використовувати проектні та матричні підходи до управління. Це дозволяє швидше реагувати на зміни ринкової кон’юнктури, впроваджувати інновації та забезпечувати конкурентні переваги [1].

Таким чином, організаційна структура управління є фундаментальною складовою системи менеджменту підприємства, яка визначає ефективність його функціонування та розвиток у довгостроковій перспективі. Її раціональне

формування та постійне вдосконалення є необхідною умовою досягнення стратегічних цілей підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку в умовах сучасної економіки.

1.2 Види організаційних структур управління та підходи й методи оцінки їхньої ефективності

Види організаційних структур управління підприємством відображають різні підходи до розподілу повноважень, відповідальності та функцій між елементами організації, а також способи координації їх діяльності. Формування конкретного типу організаційної структури залежить від масштабів підприємства, галузевої специфіки, стратегії розвитку, рівня невизначеності зовнішнього середовища та ступеня інноваційності діяльності. У теорії та практиці менеджменту виділяють кілька основних типів організаційних структур, кожен з яких має свої переваги та обмеження.

Найпростішою і водночас історично першою є лінійна організаційна структура, яка характеризується чіткою ієрархією управління та прямими зв’язками підпорядкування [16]. У такій структурі кожен працівник має одного безпосереднього керівника, що забезпечує єдність командування та високу дисципліну (рис. 1.3):

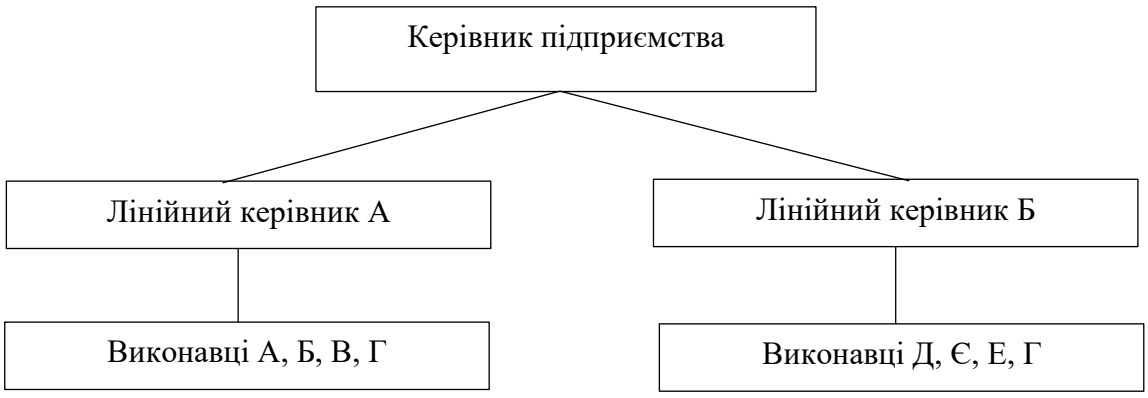


Рисунок 1.3 – Лінійна організаційна структура управління

Лінійна структура є ефективною для невеликих підприємств або організацій з однорідною діяльністю, однак зі зростанням масштабів вона стає громіздкою та малоефективною через перевантаження керівників і обмежені можливості спеціалізації [15].

Функціональна організаційна структура передбачає поділ управлінських функцій між спеціалізованими підрозділами, такими як маркетинг, фінанси, виробництво, персонал тощо. Це дозволяє підвищити професійний рівень управління, забезпечити глибоку спеціалізацію та ефективніше використовувати ресурси [22]. Водночас функціональна структура може створювати труднощі у координації діяльності між підрозділами, призводити до конфліктів інтересів і уповільнення процесу прийняття рішень (рис. 1.4):

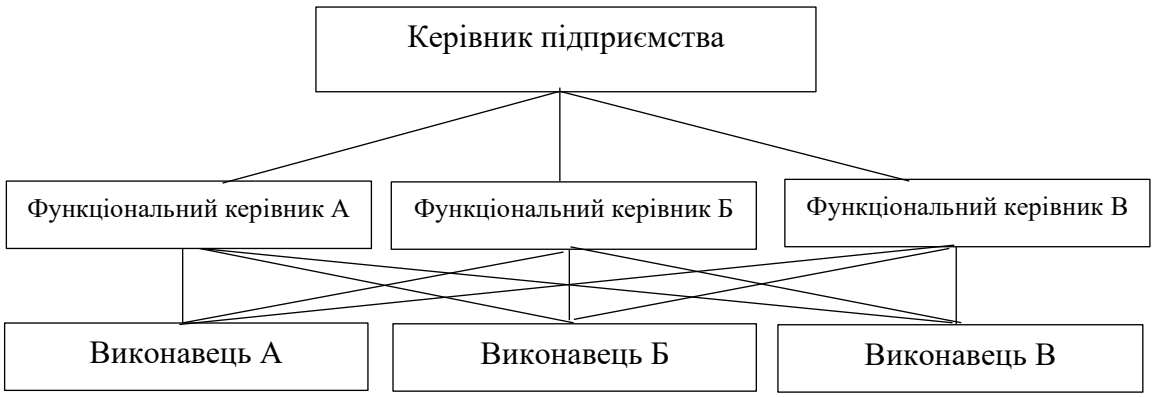


Рисунок 1.4 – Функціональна організаційна структура управління

Лінійно-функціональна структура є поєднанням двох попередніх і передбачає розподіл функцій між лінійними керівниками та функціональними спеціалістами. Вона широко використовується у практиці управління, оскільки дозволяє зберегти єдність керівництва та водночас забезпечити високий рівень спеціалізації [Теорія організації : підручник]. Проте така структура також може ускладнювати комунікації та знижувати гнучкість організації (рис. 1.5):

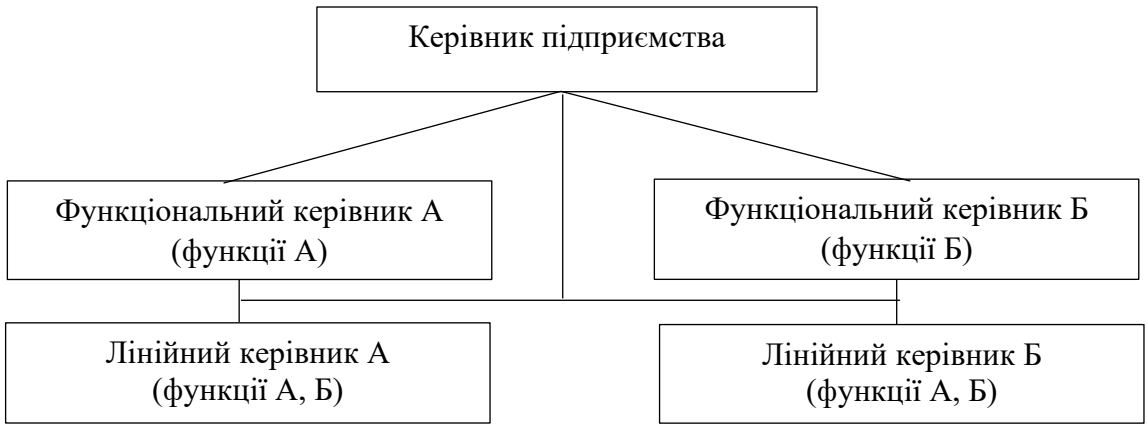


Рисунок 1.5 – Лінійно-функціональна організаційна структура управління

Дивізіональна структура формується за принципом поділу підприємства на відносно самостійні підрозділи за продуктами, регіонами або групами споживачів. Кожен дивізіон має власну систему управління і відповідає за результати своєї діяльності. Такий підхід дозволяє підвищити адаптивність підприємства до змін ринку, покращити контроль за результатами діяльності та забезпечити більш швидке прийняття рішень. Водночас він може призводити до дублювання функцій і зростання витрат на управління [27].

Матрична організаційна структура поєднує елементи функціональної та дивізіональної структур і передбачає подвійне підпорядкування працівників – функціональному керівнику та керівнику проекту або продукту. Вона є характерною для підприємств, що реалізують складні інноваційні проекти, оскільки дозволяє ефективно використовувати ресурси та забезпечує гнучкість управління. Однак матрична структура є складною в управлінні, може викликати конфлікти повноважень і потребує високого рівня управлінської культури [28].

Проєктні та мережеві організаційні структури є більш сучасними формами організації управління, що виникли під впливом глобалізації та цифровізації економіки. Проєктна структура передбачає тимчасове об’єднання ресурсів для реалізації конкретного завдання, після завершення

якого команда розформовується. Мережева структура базується на взаємодії автономних організацій або підрозділів, об’єднаних спільною метою та інформаційними технологіями. Вона забезпечує високу гнучкість, швидкість реагування на зміни та ефективне використання зовнішніх ресурсів [10].

Окремо слід виділити органічні (адаптивні) структури, які протиставляються механістичним. Вони характеризуються низьким рівнем формалізації, децентралізацією управління, гнучкими комунікаціями та високою роллю неформальних зв’язків. Такі структури є ефективними в умовах невизначеності та швидких змін, однак можуть створювати труднощі у забезпеченні контролю та стабільності [5].

Оцінка ефективності організаційних структур управління є складним багатокритеріальним процесом, який передбачає аналіз відповідності структури стратегічним цілям підприємства, умовам його діяльності та результатам функціонування. У науковій літературі виділяють різні підходи до оцінки ефективності організаційних структур, серед яких системний, функціональний, процесний, ресурсний та контингентний (табл. 1.2):

Таблиця 1.2 – Підходи до оцінки ефективності організаційної структури управління

Підхід	Сутність підходу	Основні критерії оцінки	Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5
Системний	Розглядає організаційну структуру як цілісну систему взаємопов’язаних елементів	Узгодженість підрозділів, рівень координації, досягнення цілей	Комплексність оцінки, врахування взаємозв’язків	Складність аналізу, потреба в значному обсязі інформації
Функціональний	Оцінює ефективність виконання управлінських функцій	Якість планування, організації, мотивації, контролю	Чіткість оцінки функцій управління	Ігнорує взаємозв’язки між підрозділами

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4	5
Процесний	Орієнтований на аналіз бізнес-процесів і потоків інформації	Швидкість прийняття рішень, ефективність комунікацій	Орієнтація на результат і процеси	Складність вимірювання окремих процесів
Ресурсний	Визначає ефективність використання ресурсів у структурі	Витрати на управління, продуктивність праці, ефективність використання ресурсів	Дає кількісну оцінку	Не враховує якісні аспекти управління
Контингентний	Передбачає залежність ефективності структури від умов середовища	Відповідність стратегії, середовищу, масштабам діяльності	Гнучкість, адаптивність	Відсутність універсальних критеріїв
Комплексний	Поєднує кілька підходів для всебічної оцінки	Сукупність кількісних і якісних показників	Найбільш об’єктивний результат	Висока трудомісткість
Економічний	Оцінює структуру через фінансові результати	Рентабельність, витрати управління, прибутковість	Простота, доступність даних	Обмеженість лише фінансовими показниками
Експертний	Базується на оцінках фахівців	Якість управління, ефективність комунікацій	Враховує нематеріальні аспекти	Суб’єктивність оцінок

Системний підхід розглядає організаційну структуру як складну систему, ефективність якої визначається рівнем узгодженості її елементів і здатністю забезпечувати досягнення цілей підприємства. У межах цього підходу оцінюється цілісність структури, взаємозв’язки між підрозділами, рівень координації та інтеграції [8].

Функціональний підхід передбачає аналіз виконання основних управлінських функцій, таких як планування, організація, мотивація та

контроль. Ефективність структури визначається тим, наскільки добре вона забезпечує реалізацію цих функцій та розподіл відповідальності між підрозділами [3; 4].

Процесний підхід акцентує увагу на ефективності бізнес-процесів і потоків інформації в організації. У цьому випадку оцінюється швидкість прийняття рішень, якість комунікацій, рівень узгодженості дій між підрозділами та здатність структури підтримувати ефективні процеси. Ресурсний підхід передбачає оцінку ефективності використання ресурсів, зокрема трудових, фінансових та інформаційних. Він дозволяє визначити, наскільки раціонально організаційна структура забезпечує використання наявних ресурсів та мінімізацію витрат на управління [11].

Контингентний підхід базується на ідеї, що не існує універсально ефективної організаційної структури, а її оптимальність залежить від конкретних умов діяльності підприємства. У цьому випадку ефективність оцінюється через відповідність структури зовнішньому середовищу, стратегії та внутрішнім характеристикам організації [2].

Методи оцінки ефективності організаційної структури можуть бути кількісними та якісними. До кількісних методів належать аналіз показників управлінських витрат, продуктивності праці управлінського персоналу, рівня централізації, коефіцієнтів керованості та ін. Якісні методи включають експертні оцінки, анкетування працівників, аналіз організаційних документів, моделювання управлінських процесів. Все більшого поширення набувають комплексні методи, які поєднують різні підходи та дозволяють отримати більш об’єктивну оцінку ефективності організаційної структури [24].

Таким чином, вибір типу організаційної структури та методів оцінки її ефективності є важливим стратегічним рішенням, що визначає конкурентоспроможність підприємства. Сучасні тенденції розвитку управління свідчать про необхідність переходу до гнучких, адаптивних структур та використання комплексних підходів до їх оцінки, що забезпечує

підвищення ефективності функціонування підприємств в умовах нестабільного середовища.

1.3 Зарубіжний та вітчизняний досвід формування ефективних організаційних структур

Зарубіжний та вітчизняний досвід формування ефективних організаційних структур управління підприємством демонструє еволюцію підходів до побудови систем управління відповідно до змін у зовнішньому середовищі, рівня технологічного розвитку та стратегічних пріоритетів організацій [15; 32]. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та посилення конкуренції підприємства змушені постійно трансформувати свої організаційні структури з метою забезпечення гнучкості, адаптивності та інноваційності [17].

Зарубіжний досвід формування організаційних структур базується на багаторічних наукових дослідженнях і практиці провідних компаній світу. Традиційно розвиток організаційних структур у країнах із розвиненою ринковою економікою проходив шлях від жорстких ієрархічних моделей до більш гнучких і децентралізованих форм. На початкових етапах домінували функціональні та лінійно-функціональні структури, які забезпечували чіткий розподіл обов’язків і високий рівень контролю. Однак із зростанням складності бізнес-процесів та необхідністю швидкого реагування на зміни ринку такі структури почали втрачати свою ефективність [35].

У провідних міжнародних компаніях, таких як General Electric, Procter & Gamble, IBM, активно впроваджувалися дивізіональні структури, які дозволяли децентралізувати управління та підвищити відповідальність окремих підрозділів за результати діяльності. Такий підхід сприяв підвищенню ефективності управління великими багатопрофільними

корпораціями, оскільки кожен дивізіон функціонував як відносно автономна одиниця з власними цілями та ресурсами [34].

Подальший розвиток організаційних структур у зарубіжній практиці пов’язаний із впровадженням матричних та проєктних структур, які широко використовуються у високотехнологічних галузях, зокрема в компаніях Google, Microsoft, Siemens. Такі структури дозволяють ефективно поєднувати функціональну спеціалізацію з орієнтацією на конкретні проєкти чи продукти, забезпечуючи гнучкість та інноваційність. Водночас вони потребують високого рівня управлінської культури та розвинених комунікаційних механізмів [13].

Сучасний зарубіжний досвід характеризується активним переходом до мережевих, платформних та гібридних організаційних структур. Компанії, що працюють у сфері цифрової економіки, такі як Amazon, Uber, Airbnb, використовують платформні моделі, які базуються на взаємодії великої кількості незалежних учасників через цифрові платформи. Такі структури відрізняються високим рівнем децентралізації, гнучкості та здатністю швидко масштабувати діяльність. Крім того, поширення отримують концепції agile-управління, бірюзових організацій та холакратії, які передбачають мінімізацію ієрархії, самоуправління команд та орієнтацію на цінності й довіру. Важливим аспектом зарубіжного досвіду є використання організаційного дизайну як інструменту стратегічного управління. Провідні компанії приділяють значну увагу узгодженню структури зі стратегією, корпоративною культурою та бізнес-процесами. Організаційна структура розглядається не як статичний елемент, а як динамічна система, що постійно вдосконалюється відповідно до змін середовища [29].

Вітчизняний досвід формування організаційних структур має свої особливості, зумовлені історичними, економічними та інституційними факторами. У період планової економіки домінували жорстко централізовані ієрархічні структури, які характеризувалися високим рівнем формалізації та низькою гнучкістю. Перехід до ринкової економіки зумовив необхідність

трансформації організаційних структур підприємств у напрямі їх адаптації до конкурентного середовища.

Сучасні українські підприємства поступово впроваджують більш гнучкі та ефективні організаційні структури, орієнтуючись на міжнародний досвід. Зокрема, у великих компаніях спостерігається використання дивізіональних та матричних структур, що дозволяє підвищити ефективність управління та забезпечити швидке реагування на зміни ринку [Скопенко]. Водночас значна частина підприємств, особливо у традиційних галузях, продовжує використовувати лінійно-функціональні структури, що обмежує їхню адаптивність [19].

Вітчизняні дослідники підкреслюють важливість організаційного редизайну як інструменту підвищення ефективності управління. У сучасних умовах українські підприємства стикаються з необхідністю оптимізації організаційних структур з метою зниження витрат, підвищення продуктивності та впровадження інновацій [3; 4]. Особливого значення набуває цифровізація управлінських процесів, яка сприяє розвитку горизонтальних зв’язків, децентралізації управління та формуванню мережевих структур [1].

Важливим напрямом розвитку організаційних структур в Україні є адаптація до умов воєнної економіки, що вимагає підвищеної гнучкості, швидкості прийняття рішень та ефективної координації ресурсів. У таких умовах підприємства змушені скорочувати рівні управління, делегувати повноваження та впроваджувати проектні підходи до управління.

Таким чином, аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду свідчить про загальну тенденцію до переходу від жорстких ієрархічних структур до гнучких, адаптивних та інноваційно орієнтованих моделей управління. Водночас ефективність організаційної структури визначається не лише її типом, а й здатністю відповідати стратегічним цілям підприємства, умовам зовнішнього середовища та внутрішнім ресурсам.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «РУШ»

2.1 Загальна характеристика підприємства

ТОВ «Руш» є одним із найбільших суб'єктів роздрібної торгівлі в Україні у сегменті товарів для краси, здоров'я та побуту. Підприємство виступає оператором національної мережі магазинів «EVA», яка займає лідируючі позиції на ринку. Компанія була заснована у 2002 році у місті Дніпро і за час своєї діяльності трансформувалася з локального ритейлера у масштабну національну мережу з розгалуженою інфраструктурою, що охоплює як офлайн-, так і онлайн-канали продажу.

Станом на 2025-2026 роки:

- мережа налічує понад 1100 магазинів по всій Україні;
- чисельність персоналу перевищує 14 000 працівників;
- понад 8 млн клієнтів користуються програмою лояльності;
- функціонує власний маркетплейс EVA.UA [EVA].

Таким чином, ТОВ «Руш» є системоутворюючим гравцем у своєму сегменті ринку (табл. 2.1):

Таблиця 2.1 – Реєстраційні дані ТОВ «Руш» [25; 26]

Показник	Характеристика
1	2
Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «РУШ»
Скорочена назва	ТОВ «РУШ»
Код ЄДРПОУ	32007740
Дата реєстрації	22.05.2002
Статус	Зареєстровано (станом на 06.04.2026)

Продовження таблиці 2.1

1	2
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Керівник	Шищук Олексій Анатолійович
Статутний капітал	21 007 148.60 грн.
Юридична адреса	м. Дніпро, вул. Володимира Антоновича
Контактний телефон	+380567873342, +380567873344
Основний КВЕД	47.19 – Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах
Кількість років діяльності	понад 23 роки

Основні напрями діяльності ТОВ «Руш» характеризуються високим рівнем диверсифікації та орієнтацією на задоволення широкого спектра споживчих потреб. Базовим видом діяльності підприємства є роздрібна торгівля товарами широкого асортименту, зокрема косметикою, парфумерією, засобами гігієни, побутовою хімією та товарами для дітей. Водночас компанія активно розвиває суміжні напрями, включаючи оптову торгівлю, логістичні послуги, складське господарство, транспортне обслуговування, інтернет-торгівлю та маркетингові дослідження. Така структура діяльності свідчить про високий рівень вертикальної інтеграції бізнесу, що дозволяє підприємству контролювати ключові етапи створення цінності та підвищувати ефективність операційної діяльності [33].

Бізнес-модель ТОВ «Руш» ґрунтується на поєднанні традиційної роздрібної торгівлі з сучасними цифровими каналами продажу, що забезпечує реалізацію омніканального підходу до взаємодії зі споживачами. Компанія успішно поєднує фізичну мережу магазинів із розвитком електронної комерції через власний інтернет-магазин та маркетплейс EVA.UA. Важливими елементами бізнес-моделі є наявність широкого асортименту товарів, розвиток власних торгових марок, активне використання маркетингових інструментів та впровадження програм лояльності. Такий підхід дозволяє

підприємству утримувати лідерські позиції у сегменті drogerie та забезпечувати стабільний попит на продукцію [33].

Організаційна структура управління ТОВ «Руш» сформована з урахуванням масштабів діяльності підприємства та необхідності ефективного координаційного управління розгалуженою мережею торгових точок. Вона поєднує елементи лінійно-функціональної, дивізіональної та проєктної структур, що дозволяє забезпечити як централізоване стратегічне управління, так і оперативну гнучкість на рівні окремих підрозділів. Функціональні підрозділи відповідають за ключові напрями діяльності, такі як маркетинг, логістика, фінанси та управління персоналом, тоді як територіальна дивізіоналізація сприяє ефективному управлінню регіональними мережами магазинів. Водночас розвиток цифрових напрямів діяльності зумовлює формування проєктних команд, що забезпечують впровадження інноваційних рішень.

Важливу роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємства відіграє логістична система, яка є однією з ключових складових його конкурентоспроможності. ТОВ «Руш» володіє розвиненою мережею розподільчих центрів, розташованих у різних регіонах України, що дозволяє оптимізувати процеси постачання та забезпечити своєчасне поповнення товарних запасів у магазинах. Значні складські площі та наявність власних логістичних потужностей сприяють зниженню витрат на транспортування та підвищенню швидкості обслуговування клієнтів, що особливо важливо в умовах розвитку електронної комерції [33].

Компанія активно використовує різні формати магазинів, що дозволяє адаптуватися до потреб різних категорій споживачів. Основний формат орієнтований на масового покупця та передбачає зручне зонування торгового простору, тоді як преміальні формати магазинів забезпечують розширений рівень сервісу, включаючи консультації, тестування продукції та персоналізований підхід до обслуговування клієнтів. Така стратегія сприяє

підвищенню рівня задоволеності споживачів та зміцненню позицій бренду на ринку.

Суттєвим фактором розвитку підприємства є впровадження інновацій та цифрових технологій. ТОВ «Руш» активно розвиває онлайн-напрям діяльності, використовуючи сучасні інструменти електронної комерції, аналітики даних та управління взаємовідносинами з клієнтами. Програма лояльності та цифрові сервіси дозволяють компанії ефективно взаємодіяти зі споживачами, персоналізувати пропозиції та підвищувати рівень їхньої лояльності. Це забезпечує підприємству додаткові конкурентні переваги в умовах цифровізації економіки.

Важливим аспектом діяльності ТОВ «Руш» є його інтеграція до складу корпорації TERWIN, що об’єднує компанії з різних галузей економіки. Така співпраця сприяє підвищенню інвестиційної привабливості підприємства, забезпечує доступ до додаткових ресурсів та створює можливості для розвитку синергійних ефектів між учасниками корпоративної групи [33].

Проведемо структурований фінансовий аналіз ТОВ «Руш» з метою визначення тенденцій розвитку, ефективності та фінансової стійкості підприємства (табл. 2.2-2.3).

Таблиця 2.2 – Динаміка фінансових показників ТОВ «РУШ» [25; 26]

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1	2	3	4	5	6	7
Дохід, грн.	13 445 408 000	16 990 297 000	15 689 849 000	21 000 332 000	26 929 261 000	31 818 223 000
Δ дохід, грн.	-	+3 544 889 000	-1 300 448 000	+5 310 483 000	+5 928 929 000	+4 888 962 000
Δ дохід, %	-	+26,37%	-7,65%	+33,85%	+28,23%	+18,15%
Чистий прибуток, грн.	540 192 000	834 409 000	973 848 000	2 211 857 000	1 405 435 000	1 109 618 000
Δ прибуток, грн.	-	+294 217 000	+139 439 000	+1 238 009 000	-806 422 000	-295 817 000
Δ прибуток, %	-	+54,46%	+16,71%	+127,13%	-36,46%	-21,05%
Активи, грн.	8 810 481 000	10 620 686 000	10 350 775 000	15 033 646 000	17 444 232 000	19 280 118 000
Δ активи, грн.	-	+1 810 205 000	-269 911 000	+4 682 871 000	+2 410 586 000	+1 835 886 000
Δ активи, %	-	+20,54%	-2,54%	+45,24%	+16,03%	+10,52%

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7
Зобов’язання, грн.	6 732 130 000	4 590 247 000	3 677 418 000	5 934 539 000	6 861 030 000	8 045 592 000
Δ зобов’язання, грн.	-	-2 141 883 000	-912 829 000	+2 257 121 000	+926 491 000	+1 184 562 000
Δ зобов’язання, %	-	-31,81%	-19,89%	+61,38%	+15,61%	+17,27%

Зведений аналіз фінансових показників ТОВ «Руш» свідчить про стійке зростання доходу та активів підприємства протягом досліджуваного періоду, що підтверджує розширення масштабів діяльності. Водночас динаміка чистого прибутку є нестабільною, із піковим значенням у 2023 році та подальшим зниженням у 2024-2025 роках. Зростання зобов’язань після 2023 року вказує на активне використання позикових ресурсів для фінансування розвитку. Загалом підприємство демонструє високі темпи розвитку, проте потребує підвищення ефективності управління витратами та оптимізації фінансової структури.

Дохід підприємства демонструє стійку позитивну динаміку, за винятком 2022 року, коли спостерігалося падіння на 7,65%, що пов’язано з макроекономічними та воєнними факторами. Починаючи з 2023 року, компанія не лише відновила позиції, а й забезпечила високі темпи зростання (18-34% щорічно). Це свідчить про ефективну адаптацію бізнес-моделі до кризових умов.

Прибуток підприємства має циклічний характер. Найбільш стрімке зростання відбулося у 2023 році (понад 127%), що може бути пов’язано з ефектом відкладеного попиту та оптимізацією витрат. Водночас у 2024-2025 роках спостерігається зниження прибутку, що свідчить про:

- зростання витрат;
- інвестиційне навантаження;
- зниження маржинальності (рис. 2.1):

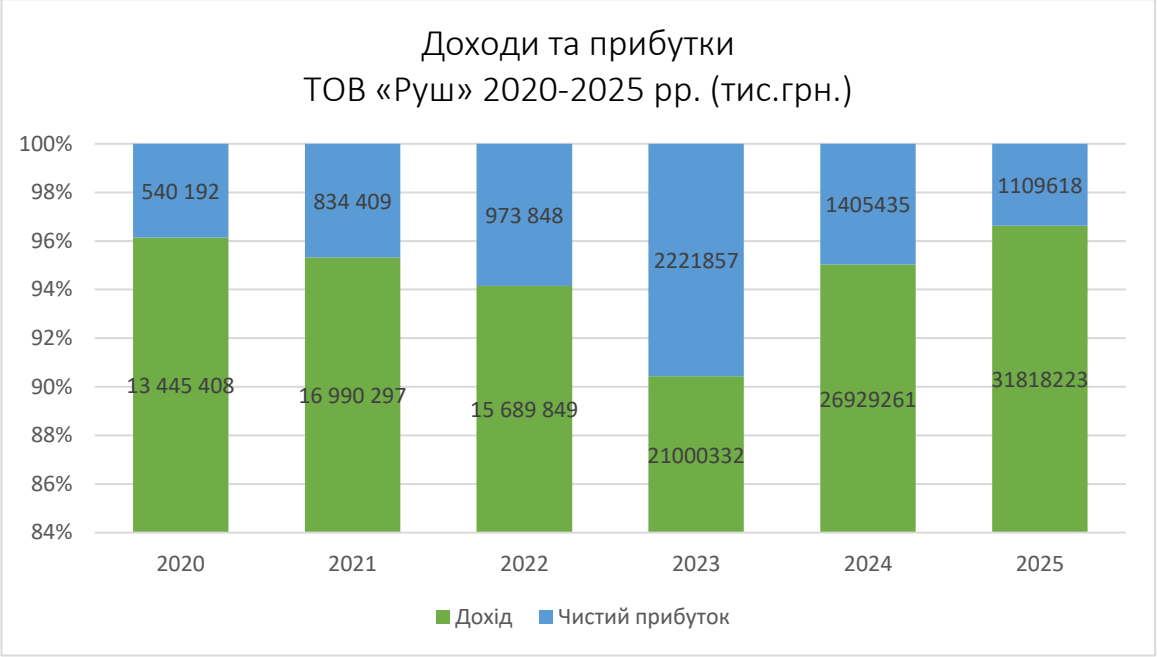


Рисунок 2.1 – Доходи та прибутки ТОВ «Руш» 2020-2025 рр.

Активи підприємства зростають стабільно, що свідчить про розширення діяльності та інвестиції в розвиток. Водночас після зниження боргового навантаження у 2020-2022 роках, з 2023 року спостерігається зростання зобов'язань, що може свідчити про активне залучення позикового капіталу (рис. 2.2):

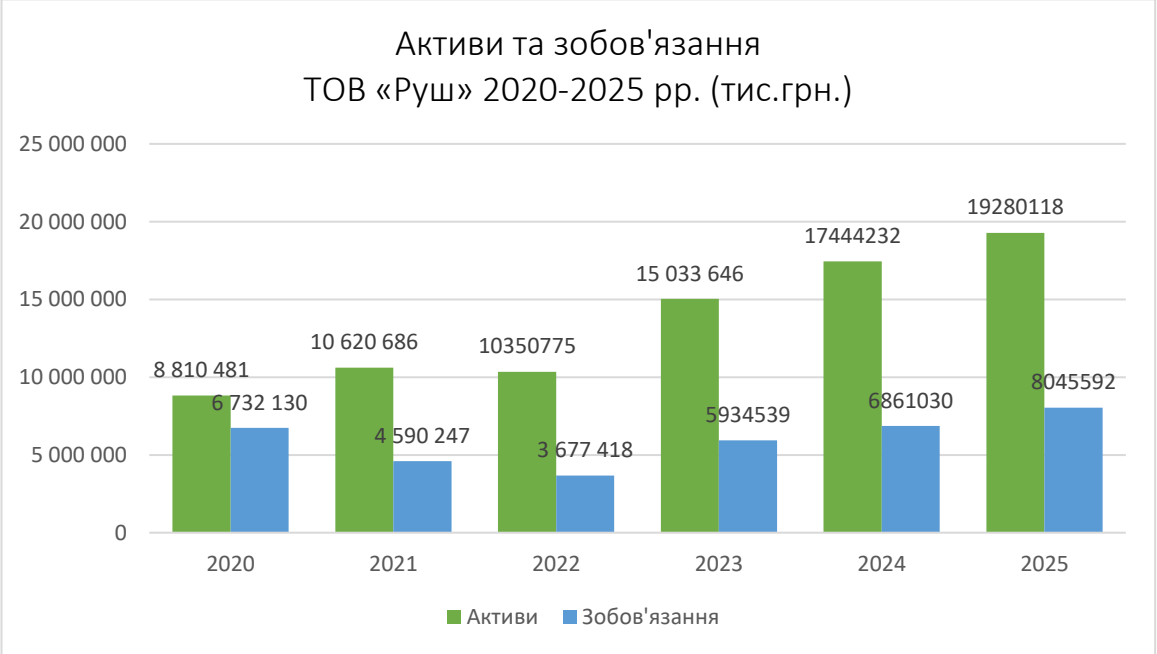


Рисунок 2.2 – Активи та зобов'язання ТОВ «Руш» 2020-2025 рр.

Таблиця 2.3 – Показники продуктивності праці

Рік	Дохід на працівника, грн.	Відхилення, грн.	Відхилення, %
2021	1 287 046	-	-
2022	1 236 590	-50 456	-3,92%
2023	1 702 362	+465 772	+37,67%
2024	2 139 280	+436 918	+25,67%
2025	2 521 653	+382 373	+17,88%

Продуктивність праці демонструє стійке зростання, що свідчить про:

- підвищення ефективності управління персоналом;
- автоматизацію процесів;
- розвиток e-commerce.

Таблиця 2.4 – Коефіцієнти фінансового стану

Група	Показник	Значення	Оцінка
Рентабельність	Рентабельність продукції	51,5%	Висока
Основні засоби	Частка ОЗ в активах	31,33%	Оптимальна
Ліквідність	Поточна ліквідність	1,48	Нормальна
Фінансова стійкість	Коеф. фінансової залежності	2,85	Високий рівень залежності
Структура капіталу	Позикові / власні кошти	1,85	Підвищений ризик
Платоспроможність	Поточна платоспроможність	-9 687 733 грн.	Негативна

В цілому, фінансовий стан ТОВ «Руш» можна охарактеризувати як загалом стабільний із окремими ризиками**.**

Підприємство демонструє високу рентабельність продукції, що свідчить про ефективну цінову політику та управління витратами. Частка основних засобів у структурі активів є оптимальною, що характерно для підприємств роздрібної торгівлі, де значну роль відіграють оборотні активи.

Показник поточної ліквідності перебуває в межах нормативного значення, що означає здатність підприємства покривати короткострокові зобов'язання. Водночас негативне значення поточної платоспроможності вказує на дефіцит ліквідних коштів у короткостроковому періоді, що може створювати ризики.

Фінансова стійкість підприємства характеризується підвищеною залежністю від позикового капіталу, що підтверджується коефіцієнтом фінансової залежності (2,85) та співвідношенням позикових і власних коштів (1,85). Це свідчить про активне використання кредитних ресурсів, що, з одного боку, забезпечує розвиток, а з іншого – підвищує фінансові ризики.

Проведемо SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Руш» (мережа EVA) з урахуванням сучасних умов функціонування бізнесу (табл. 2.5-2.6):

Таблиця 2.5 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Руш»

Внутрішнє середовище	*Зовнішнє середовище*
1	2
Сильні сторони (Strengths)	*Можливості (Opportunities)*
Лідерство на ринку drogerie в Україні	Зростання попиту на товари першої необхідності
Розгалужена мережа (1100+ магазинів)	Активний розвиток e-commerce та маркетплейсів
Сильний бренд EVA та висока впізнаваність	Імпортозаміщення та розвиток власних ТМ
Велика база клієнтів (8+ млн учасників програми лояльності)	Розширення у форматі omnichannel
Розвинена логістична інфраструктура (5 РЦ)	Можливість виходу на міжнародні ринки
Власні торгові марки (65 брендів)	Зростання попиту на доступні товари
Досвід антикризового управління	Цифровізація бізнес-процесів
Широкий асортимент товарів	Партнерство з міжнародними постачальниками
Високий дохід і темпи зростання	Державна підтримка бізнесу в умовах війни

Продовження таблиці 2.5

1	2
Слабкі сторони (Weaknesses)	*Загрози (Threats)*
Зниження рентабельності у 2024–2025 рр.	Воєнні дії та руйнування інфраструктури
Зростання залежності від позикового капіталу	Зниження платоспроможності населення
Високі операційні витрати (логістика, персонал)	Інфляція та валютні коливання
Часткова залежність від імпортних товарів	Порушення ланцюгів постачання
Нерівномірність розвитку регіональної мережі	Посилення конкуренції (онлайн і офлайн)
Навантаження на персонал у кризових умовах	Міграція населення та скорочення ринку
Ризики кібербезпеки (онлайн-канали)	Енергетична нестабільність
Складність управління великою мережею	Податкові та регуляторні зміни

SWOT-аналіз показує, що ТОВ «Руш» є потужним гравцем ринку з високим рівнем адаптивності, однак функціонує в умовах значних зовнішніх ризиків, пов’язаних із війною та економічною нестабільністю.

Сильні сторони підприємства формують його стратегічну стійкість. Компанія має масштабну роздрібну мережу, яка забезпечує географічне покриття всієї країни, що є критично важливим фактором у кризових умовах. Наявність власних торгових марок дозволяє контролювати ціноутворення та знижувати залежність від імпорту, що особливо актуально в умовах валютних коливань та логістичних обмежень. Крім того, розвинена логістична інфраструктура забезпечує безперервність поставок навіть у складних регіонах.

Слабкі сторони підприємства пов’язані передусім із фінансовими аспектами діяльності. Незважаючи на зростання доходу, спостерігається зниження рентабельності, що може свідчити про зростання витрат або зниження маржинальності бізнесу. Також певні ризики створює зростання залежності від позикового капіталу, що в умовах нестабільної економіки може

негативно вплинути на фінансову стійкість. Велика мережа магазинів, з одного боку, є перевагою, а з іншого – ускладнює управління та підвищує витрати.

Можливості розвитку компанії значною мірою пов'язані зі зміною споживчої поведінки. В умовах війни споживачі орієнтуються на доступні товари, що створює сприятливі умови для розвитку власних торгових марок EVA. Крім того, стрімкий розвиток електронної комерції відкриває нові канали збуту. Перехід до омніканальної моделі дозволяє інтегрувати онлайн та офлайн продажі, підвищуючи ефективність бізнесу. Потенційно перспективним напрямом є також вихід на міжнародні ринки після стабілізації ситуації.

Загрози мають системний характер і значною мірою зумовлені воєнним станом. Руйнування інфраструктури, перебої з електропостачанням, логістичні труднощі та зниження платоспроможності населення створюють серйозні виклики для діяльності підприємства. Крім того, зростає конкуренція як з боку традиційних ритейлерів, так і онлайн-платформ. Валютні коливання та інфляція ускладнюють планування та управління витратами.

Таблиця 2.6 – Матриця стратегій (TOWS-аналіз)

	Можливості (O)	*Загрози (T)*
Сильні сторони (S)	*SO-стратегії*	*ST-стратегії*
	Розвиток маркетплейсу EVA.UA	Оптимізація логістики в умовах війни
	Масштабування власних ТМ	Диверсифікація постачальників
	Вихід на нові ринки	Посилення фінансового контролю
	Розширення клієнтських сервісів	Інвестиції в енергетичну автономність
Слабкі сторони (W)	*WO-стратегії*	*WT-стратегії*
	Зниження витрат через цифровізацію	Реструктуризація витрат
	Оптимізація структури капіталу	Закриття нерентабельних точок
	Підвищення ефективності персоналу	Мінімізація боргового навантаження
	Автоматизація бізнес-процесів	Антикризове управління

Проведений SWOT-аналіз дозволяє зробити висновок, що ТОВ «Руш» має високий рівень стратегічної стійкості та адаптивності до кризових умов.

Компанія ефективно використовує свої сильні сторони, зокрема масштаб бізнесу, розвинену логістику та сильний бренд, що дозволяє їй утримувати лідерські позиції навіть в умовах воєнного стану.

Водночас ключовим викликом є зниження ефективності діяльності, що проявляється у скороченні прибутковості. Це вимагає перегляду підходів до управління витратами, оптимізації бізнес-процесів та підвищення операційної ефективності.

Зовнішнє середовище створює як значні ризики, так і нові можливості. Війна виступає одночасно фактором дестабілізації та каталізатором трансформацій. Підприємство має потенціал для подальшого розвитку за рахунок цифровізації, розвитку онлайн-каналів та власних брендів.

Стратегічно важливим є перехід до гнучкої моделі управління, що дозволить швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Особливу увагу слід приділити фінансовій стійкості, диверсифікації ризиків та забезпеченню безперервності діяльності.

У перспективі ТОВ «Руш» має всі передумови не лише для збереження своїх позицій на внутрішньому ринку, але й для подальшої експансії, за умови ефективного використання наявних ресурсів і своєчасної адаптації до викликів сучасного бізнес-середовища.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що ТОВ «Руш» є сучасним, динамічно розвиненим підприємством із високим рівнем організаційної складності та значним потенціалом подальшого зростання. Ефективність його діяльності значною мірою визначається здатністю адаптувати організаційну структуру до змін зовнішнього середовища, впроваджувати інновації та забезпечувати узгодженість між стратегічними цілями та операційними процесами. У цьому контексті дослідження ефективності організаційної структури управління підприємством є важливим напрямом наукового аналізу та практичного вдосконалення його діяльності.

2.2 Аналіз та оцінка ефективності організаційної структури управління ТОВ «Руш»

Аналіз та оцінку ефективності організаційної структури управління ТОВ «Руш» доцільно здійснювати з урахуванням масштабів діяльності підприємства, галузевої специфіки, багатоканальності продажів та умов функціонування в період воєнної нестабільності.

Організаційна структура ТОВ «Руш» сформована за принципом централізованого стратегічного управління з делегуванням операційних повноважень на рівень функціональних підрозділів та регіональних представництв. На верхньому рівні управління знаходиться керівництво компанії, яке визначає стратегічні напрями розвитку, інвестиційну політику та загальну бізнес-модель. Середній рівень представлений функціональними підрозділами, такими як маркетинг, фінанси, логістика, управління персоналом, IT та e-commerce, які забезпечують реалізацію стратегічних рішень і координацію діяльності всієї мережі. Нижній рівень включає операційні підрозділи – магазини, склади, логістичні центри, які безпосередньо взаємодіють із клієнтами та формують основний дохід підприємства.

З точки зору типології, організаційна структура має гібридний характер, поєднуючи функціональний підхід із елементами дивізіональної структури за територіальним та каналами збуту принципом. Такий підхід є доцільним, оскільки дозволяє забезпечити баланс між централізацією управління та гнучкістю реагування на локальні ринкові умови. Зокрема, регіональні підрозділи мають певну автономію у прийнятті рішень, що дозволяє швидше адаптуватися до змін попиту, логістичних обмежень або безпекових ризиків (рис. 2.3):

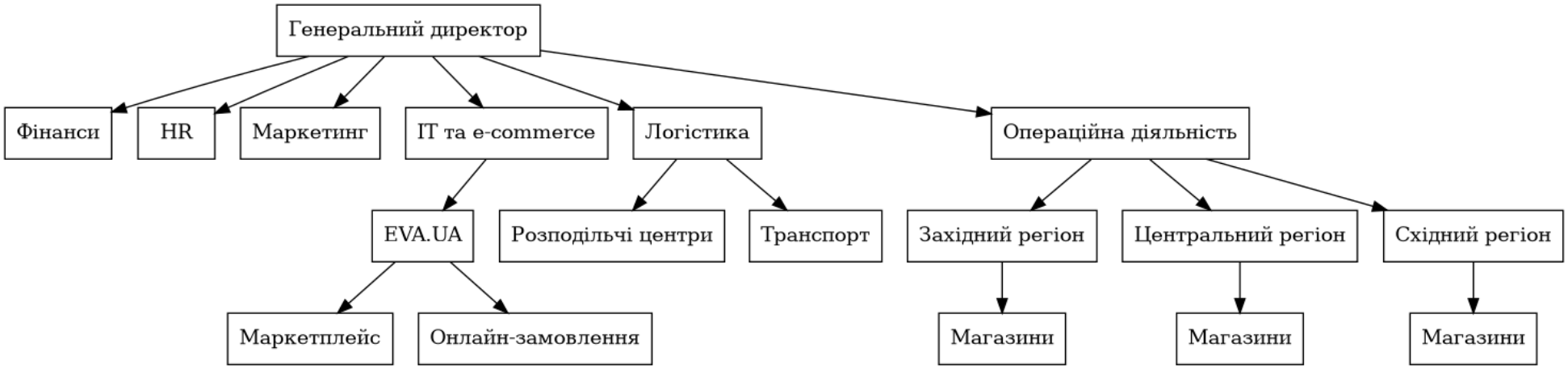


Рисунок 2.3 – Організаційна структура управління ТОВ «Руш»

Оцінка ефективності організаційної структури управління ТОВ «РУШ» свідчить про її загальну відповідність масштабам і цілям діяльності підприємства. Високі темпи зростання доходу, розширення мережі та розвиток онлайн-напряму підтверджують здатність структури забезпечувати ефективне функціонування бізнесу. Значною перевагою є чіткий розподіл функцій між підрозділами, що сприяє спеціалізації, підвищенню професійного рівня управління та оптимізації бізнес-процесів. Крім того, наявність розвиненої логістичної системи та окремих підрозділів, відповідальних за цифрові технології, дозволяє компанії підтримувати конкурентоспроможність у сучасному ритейлі.

Водночас аналіз виявляє і певні проблемні аспекти організаційної структури. Зокрема, значні масштаби діяльності та складність бізнес-процесів можуть призводити до надмірної бюрократизації, уповільнення прийняття управлінських рішень та зниження гнучкості. Централізований характер управління, хоча і забезпечує контроль, інколи обмежує оперативність реагування на зміни у зовнішньому середовищі, особливо в умовах війни, коли ситуація в окремих регіонах може змінюватися дуже швидко. Крім того, високий рівень координації між підрозділами потребує значних ресурсів і ефективних комунікаційних механізмів, які не завжди функціонують безперебійно.

Особливу увагу слід приділити впливу воєнного стану на ефективність організаційної структури. Порушення логістичних ланцюгів, ризики для безпеки персоналу, необхідність релокації бізнес-процесів та швидкого прийняття антикризових рішень висувають нові вимоги до управлінської системи. У таких умовах підвищується значення децентралізації управління, цифровізації процесів та розвитку горизонтальних зв’язків між підрозділами. ТОВ «РУШ» демонструє певну адаптивність до цих викликів, зокрема через розвиток e-commerce, оптимізацію логістики та впровадження сучасних IT-рішень.

З точки зору економічної ефективності, організаційна структура підприємства загалом забезпечує досягнення ключових фінансових результатів, однак зниження рентабельності у останні роки свідчить про необхідність підвищення ефективності управління витратами та оптимізації внутрішніх процесів. Це може бути досягнуто шляхом скорочення надлишкових управлінських рівнів, автоматизації операцій, впровадження сучасних систем управління ресурсами (ERP) та розвитку аналітичних інструментів для прийняття управлінських рішень.

Таким чином, організаційна структура управління ТОВ «Руш» є достатньо ефективною та відповідає сучасним вимогам функціонування великої роздрібної компанії. Вона забезпечує стабільність, керованість та можливість масштабування бізнесу. Водночас подальше підвищення її ефективності потребує трансформації у напрямі більшої гнучкості, децентралізації та цифровізації, що дозволить компанії краще адаптуватися до умов невизначеності та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «РУШ»

3.1 Напрями удосконалення організаційної структури підприємства

Удосконалення організаційної структури підприємства є ключовою передумовою підвищення ефективності управління, забезпечення гнучкості бізнесу та його здатності адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища. В сучасних умовах господарювання, особливо в контексті воєнної нестабільності, цифрової трансформації та посилення конкуренції, традиційні підходи до побудови організаційних структур потребують перегляду та модернізації. Для підприємств масштабного типу, таких як ТОВ «РУШ», це питання набуває стратегічного значення, оскільки ефективність організаційної структури безпосередньо впливає на фінансові результати, швидкість прийняття управлінських рішень та якість обслуговування клієнтів (табл. 3.1):

Таблиця 3.1 – Напрями удосконалення організаційної структури підприємства

№	Напрям удосконалення	Сутність	Очікуваний ефект
1	2	3	4
1	Підвищення гнучкості структури	Поєднання централізації стратегічних функцій із децентралізацією операційного управління	Прискорення прийняття рішень, адаптація до змін середовища
2	Оптимізація рівнів управління	Скорочення зайвих управлінських ланок, спрощення ієрархії	Зниження адміністративних витрат, підвищення прозорості
3	Впровадження процесного підходу	Орієнтація на бізнес-процеси замість функціонального поділу	Підвищення ефективності та якості обслуговування

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
4	Цифровізація управління	Впровадження ERP, CRM, BI-систем, автоматизація процесів	Підвищення точності рішень, оперативність управління
5	Розвиток дивізіональної структури	Виділення регіональних та продуктових підрозділів	Підвищення керованості великою мережею
6	Розвиток омніканальної моделі	Інтеграція онлайн та офлайн каналів продажу	Зростання продажів і клієнтоорієнтованості
7	Удосконалення комунікацій	Розвиток горизонтальних зв’язків і командної роботи	Зменшення інформаційних бар’єрів
8	Впровадження проектного управління	Формування тимчасових команд для реалізації завдань	Підвищення гнучкості та інноваційності
9	Антикризова адаптація структури	Можливість швидкої зміни структури в умовах війни	Забезпечення безперервності діяльності
10	Розвиток людського капіталу	Підвищення кваліфікації та мотивації персоналу	Зростання продуктивності праці
11	Оптимізація витрат на управління	Скорочення дублюючих функцій, автоматизація	Підвищення рентабельності діяльності
12	Диверсифікація управління	Розподіл функцій між підрозділами та каналами збуту	Зниження ризиків та підвищення стійкості

Одним із пріоритетних напрямів удосконалення є підвищення гнучкості організаційної структури шляхом оптимального поєднання централізації та децентралізації управління. Надмірна централізація, яка часто характерна для великих підприємств, може уповільнювати процес прийняття рішень і знижувати оперативність реагування на локальні зміни. Тому доцільним є розширення повноважень регіональних підрозділів та менеджерів середньої ланки, що дозволить швидше адаптувати діяльність до специфіки окремих ринків і умов функціонування. Водночас стратегічні функції повинні залишатися централізованими для забезпечення єдності політики розвитку підприємства.

Важливим напрямом є оптимізація кількості рівнів управління та спрощення ієрархії. Зменшення надлишкових управлінських ланок сприяє скороченню часу проходження управлінської інформації, зниженню адміністративних витрат і підвищенню прозорості бізнес-процесів. Перехід до більш плоских структур дозволяє підвищити відповідальність працівників та стимулює ініціативність персоналу. У цьому контексті доцільним є впровадження принципів процесного управління, за яких основна увага приділяється не окремим функціям, а наскрізним бізнес-процесам, що створюють цінність для клієнта (рис. 3.1):

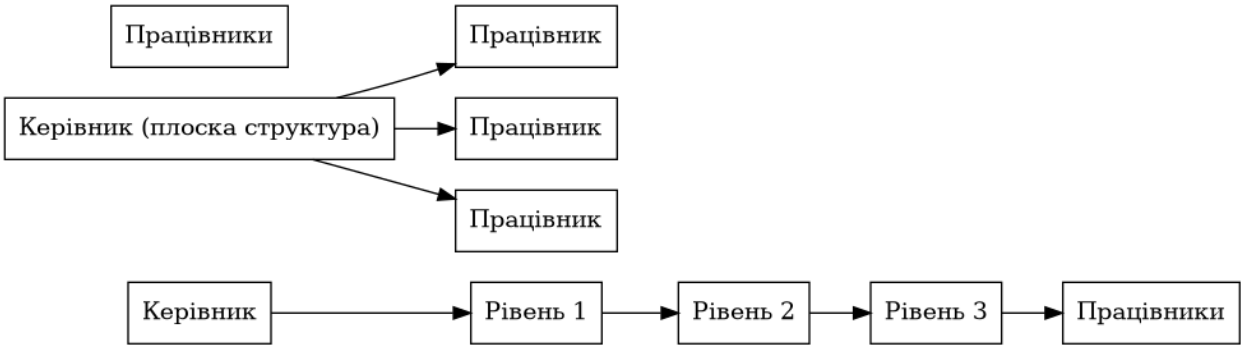


Рисунок 3.1 – Схема переходу від ієрархічної до плоскої структури управління

Суттєвим фактором удосконалення організаційної структури є цифровізація управлінських процесів. Впровадження сучасних інформаційних систем, таких як ERP, CRM, системи бізнес-аналітики (BI), дозволяє автоматизувати значну частину операцій, підвищити точність управлінських рішень і забезпечити оперативний доступ до актуальної інформації. Це, у свою чергу, сприяє зменшенню залежності від людського фактора, підвищенню продуктивності праці та покращенню координації між підрозділами. Особливо важливою є інтеграція онлайн- та офлайн-каналів діяльності в єдину інформаційну систему, що відповідає сучасній концепції омніканальності.

Окремим напрямом є розвиток дивізіональної складової організаційної структури, що передбачає посилення автономії окремих бізнес-напрямів або регіональних підрозділів. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність управління в умовах територіальної розгалуженості підприємства та різноманітності каналів збуту. Для компаній ритейлу доцільним є формування окремих дивізіонів за такими ознаками, як регіони, формати магазинів або канали продажу (офлайн, онлайн, маркетплейс). Це сприятиме більш точному врахуванню потреб споживачів і підвищенню конкурентоспроможності.

Не менш важливим є вдосконалення системи комунікацій та координації між підрозділами. У складних організаційних структурах існує ризик виникнення інформаційних бар'єрів, що негативно впливає на ефективність управління. Для їх подолання необхідно розвивати горизонтальні зв'язки, впроваджувати командні форми роботи, створювати кросфункціональні групи для реалізації стратегічних проєктів. Це дозволяє забезпечити узгодженість дій між різними підрозділами та підвищити швидкість реалізації управлінських рішень.

У контексті воєнного стану особливого значення набуває формування адаптивної та антикризової організаційної структури. Підприємство повинно мати можливість швидко змінювати конфігурацію управління залежно від ситуації, включаючи релокацію підрозділів, зміну логістичних маршрутів, перерозподіл ресурсів. Для цього доцільно впроваджувати елементи проектного та матричного управління, які дозволяють оперативно формувати тимчасові команди для вирішення конкретних завдань. Також важливо забезпечити безперервність бізнес-процесів шляхом створення резервних управлінських центрів і використання хмарних технологій.

Значну роль у підвищенні ефективності організаційної структури відіграє розвиток людського капіталу. Підвищення кваліфікації управлінського персоналу, формування лідерських компетенцій, розвиток корпоративної культури сприяють більш ефективній реалізації організаційних змін. Важливим є також удосконалення системи мотивації, яка повинна бути

орієнтована на досягнення стратегічних цілей підприємства та стимулювання інноваційної активності працівників.

Таким чином, удосконалення організаційної структури підприємства має комплексний характер і передбачає поєднання структурних, процесних та технологічних змін. Основними напрямами є підвищення гнучкості та адаптивності, оптимізація управлінських рівнів, розвиток дивізіональної структури, цифровізація управління, удосконалення комунікацій та впровадження антикризових механізмів. Реалізація цих заходів дозволить підприємству підвищити ефективність діяльності, зміцнити конкурентні позиції та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

3.2 Розробка заходів щодо підвищення ефективності управління. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Для ТОВ «Руш», як великої національної роздрібної компанії з розгалуженою мережею магазинів, власною логістикою та активним розвитком електронної комерції, підвищення ефективності управління має стратегічне значення, оскільки безпосередньо впливає на конкурентоспроможність, рентабельність і стійкість бізнесу в умовах воєнної нестабільності.

Одним із ключових напрямів підвищення ефективності управління є оптимізація організаційної структури шляхом зменшення надлишкових рівнів управління та делегування повноважень на нижчі рівні. Це дозволяє скоротити час прийняття управлінських рішень, підвищити оперативність реагування на зміни в зовнішньому середовищі та зменшити адміністративні витрати. Для підприємства масштабу ТОВ «Руш» доцільним є перехід до більш плоскої структури управління з чітким розподілом відповідальності між функціональними та регіональними підрозділами. Такий підхід сприяє

підвищенню відповідальності персоналу та формуванню більш гнучкої системи управління (табл. 3.2):

Таблиця 3.2 – Заходи щодо підвищення ефективності управління ТОВ «РУШ»

№	Захід	Зміст заходу	Очікуваний результат
1	Оптимізація організаційної структури	Скорочення рівнів управління, делегування повноважень	Підвищення швидкості прийняття рішень
2	Цифровізація управління	Впровадження ERP, CRM, BI-систем	Підвищення прозорості та керованості
3	Розвиток омніканальної моделі	Інтеграція онлайн і офлайн каналів	Зростання обсягів продажу
4	Оптимізація логістики	Впровадження SCM, автоматизація складів	Зниження витрат і прискорення доставки
5	Впровадження контролінгу	Використання KPI та управлінського обліку	Підвищення ефективності контролю
6	Розвиток персоналу	Навчання, мотивація, розвиток компетенцій	Зростання продуктивності праці
7	Автоматизація бізнес-процесів	Використання цифрових інструментів	Зниження операційних витрат
8	Антикризове управління	Гнучке управління в умовах війни	Забезпечення стабільності діяльності

Другим важливим заходом є цифровізація управлінських процесів, яка передбачає впровадження сучасних інформаційних систем управління ресурсами підприємства, автоматизацію бізнес-процесів та розвиток аналітичних інструментів. Використання ERP- та CRM-систем дозволяє забезпечити інтеграцію всіх функціональних підрозділів у єдину інформаційну систему, підвищити прозорість діяльності та оперативність отримання управлінської інформації. Для ТОВ «Руш» особливе значення має розвиток омніканальної моделі управління, яка поєднує офлайн- та онлайн-продажі, що дозволяє підвищити ефективність взаємодії з клієнтами та збільшити обсяги реалізації продукції.

Наступним напрямом є оптимізація логістичних процесів і витрат. Враховуючи наявність розгалуженої мережі розподільчих центрів і складської інфраструктури, підприємство має значний потенціал для підвищення ефективності шляхом впровадження сучасних систем управління ланцюгами постачання (SCM), автоматизації складських операцій та оптимізації маршрутів доставки. Це дозволить скоротити витрати на транспортування, зменшити втрати часу та забезпечити безперебійне постачання товарів навіть в умовах воєнних ризиків.

Важливим заходом є також удосконалення системи управління персоналом, що включає підвищення кваліфікації працівників, розвиток лідерських компетенцій та впровадження ефективної системи мотивації. Формування сучасної корпоративної культури, орієнтованої на результат і інновації, сприятиме підвищенню продуктивності праці та якості управлінських рішень. Особливо актуальним є розвиток цифрових компетенцій персоналу в умовах активної трансформації бізнес-процесів.

Значну роль у підвищенні ефективності управління відіграє впровадження системи контролінгу та управлінського обліку. Це дозволяє забезпечити постійний моніторинг фінансових результатів, своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників і приймати обґрунтовані управлінські рішення. Для ТОВ «Руш» доцільним є використання ключових показників ефективності (KPI) для оцінки діяльності підрозділів і персоналу, що сприятиме підвищенню відповідальності та результативності.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів базується на оцінці їх впливу на фінансові результати підприємства. Розрахунок економічного ефекту здійснимо на основі фінансових показників ТОВ «Руш» за 2025 рік, де дохід підприємства становить 31,8 млрд. грн. Для оцінки використано типовий розподіл витрат у сфері роздрібної торгівлі, зокрема частку адміністративних, логістичних та операційних витрат. Відсоткові значення економії або приросту ефективності базуються на практиці впровадження аналогічних управлінських рішень у великих ритейл-компаніях (табл. 3.3):

Таблиця 3.3 – Економічне обґрунтування заходів (з розрахунками)

№	Захід	База для розрахунку	Економічний ефект	Орієнтовний результат, грн.
1	Оптимізація структури	Адміністративні витрати (~10% доходу ≈ 3,18 млрд. грн.)	Економія 5-10%	159-318 млн. грн.
2	Цифровізація управління	Дохід на працівника (2,52 млн грн × 12 618 осіб)	Зростання продуктивності на 10-20%	+3,18-6,36 млрд. грн. потенційного обороту
3	Омніканальна модель	Частка онлайн-продажів (~10-15% доходу)	Зростання на 15-25%	+0,5-1,2 млрд. грн. доходу
4	Оптимізація логістики	Логістичні витрати (~8% доходу ≈ 2,55 млрд. грн.)	Економія 8-15%	204-382 млн. грн.
5	Контролінг	Загальні витрати	Зниження втрат 2-5%	≈ 200-600 млн. грн.
6	Розвиток персоналу	Витрати на персонал (~15% доходу ≈ 4,77 млрд. грн.)	Зниження витрат 10-15%	477-715 млн. грн.
7	Автоматизація процесів	Операційні витрати (~20% доходу ≈ 6,36 млрд. грн.)	Економія 10-20%	636 млн – 1,27 млрд. грн.
8	Антикризове управління	Потенційні втрати (5-10% доходу)	Мінімізація втрат на 30-50%	≈ 500 млн – 1,5 млрд. грн. збережених коштів

Зокрема, оптимізація організаційної структури та скорочення управлінських витрат може забезпечити зниження адміністративних витрат на 5-10%, що для підприємства з багатомільярдним оборотом означає суттєву економію фінансових ресурсів. Впровадження цифрових технологій та автоматизація процесів здатні підвищити продуктивність праці на 10-20%, що сприятиме зростанню доходу на одного працівника та загальної ефективності діяльності.

Оптимізація логістики може забезпечити скорочення витрат на транспортування та складське обслуговування на 8-15%, що безпосередньо

вплине на зниження собівартості продукції та підвищення рентабельності. Розвиток омніканальної моделі продажів та електронної комерції здатний забезпечити додаткове зростання доходу на 15-25%, що є важливим фактором у зміцненні ринкових позицій підприємства.

Удосконалення системи управління персоналом та впровадження ефективної мотивації дозволить знизити плинність кадрів, скоротити витрати на підбір і навчання персоналу, а також підвищити якість обслуговування клієнтів. Це, у свою чергу, сприятиме зростанню лояльності споживачів і збільшенню обсягів продажів.

Отримані результати свідчать, що найбільший економічний ефект може бути досягнутий за рахунок автоматизації бізнес-процесів, розвитку цифрових технологій та оптимізації витрат на персонал. Сукупний потенційний ефект від впровадження запропонованих заходів може перевищувати кілька мільярдів гривень, що підтверджує доцільність їх реалізації.

Економічне обґрунтування демонструє, що впровадження заходів із підвищення ефективності управління має не лише організаційний, але й значний фінансовий ефект. Це дозволяє підвищити рентабельність діяльності, зміцнити фінансову стійкість підприємства та забезпечити його конкурентоспроможність навіть в умовах воєнної економіки.

Загалом реалізація запропонованих заходів забезпечити довгостроковий розвиток. Умови воєнного стану роблять особливо важливими такі фактори, як гнучкість управління, швидкість прийняття рішень та здатність до адаптації, що і є основною метою запропонованих змін. Таким чином, комплексний підхід до вдосконалення управління створює передумови для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Руш» та зміцнення його позицій на ринку.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У проведеному дослідженні було здійснено комплексний аналіз ефективності організаційної структури управління та загальної діяльності підприємства ТОВ «Руш».

Актуальність роботи полягає у необхідності підвищення ефективності управління великими ритейл-компаніями в умовах динамічного ринку та постійних економічних викликів, зокрема у період воєнних дій в Україні. У сучасних умовах, коли ритейл стикається зі змінами споживчої поведінки, зростанням конкуренції та потребою у швидкому реагуванні на ринкові зміни, удосконалення організаційної структури та управлінських процесів стає критично важливим для підтримки фінансової стабільності та розвитку компанії.

Мета дослідження полягала у виявленні сильних і слабких сторін організаційної структури ТОВ «Руш», оцінці її ефективності та розробці рекомендацій щодо підвищення ефективності управління.

Об’єктом дослідження є ТОВ «Руш», оператор мережі магазинів EVA та маркетплейсу EVA.UA, а предметом – організаційна структура управління підприємства та її вплив на фінансові й операційні результати діяльності.

ТОВ «Руш» було зареєстровано у 2002 році в місті Дніпро. Компанія управляє національною мережею магазинів «EVA», що налічує понад 1100 торгових точок та понад 14 тисяч працівників, а також розвиває власний маркетплейс EVA.UA. Основна діяльність підприємства спрямована на роздрібну торгівлю косметикою, парфумерією, засобами гігієни та побутовою хімією, із розвитком власних торгових марок та інноваційних сервісів для клієнтів. Логістична інфраструктура включає п’ять розподільчих центрів із загальною площею складів близько 120 000 м², що забезпечує ефективне управління запасами та виконання інтернет-замовлень.

Фінансовий аналіз діяльності ТОВ «Руш» показав позитивну динаміку доходу за останні роки, зростання якого у 2025 році склало 31,82 млрд. грн., а прогноз на 2026 рік – 37,74 млрд. грн. Чистий прибуток підприємства у 2025 році становив 1,41 млрд. грн, рентабельність – 5,22%, що вказує на потребу у підвищенні ефективності витратної частини та оптимізації управлінських процесів.

Показники активів і зобов'язань демонструють зростання фінансових ресурсів, проте спостерігається часткова залежність від позикових коштів, що вимагає постійного контролю та вдосконалення фінансового управління.

Аналіз показав, що доходи на одного працівника становлять 2,52 млн. грн., а середня зарплата – 27 497 грн., що свідчить про стабільну продуктивність та конкурентоспроможність компанії на ринку праці.

SWOT-аналіз підприємства виявив основні сильні сторони, такі як висока частка ринку, велика мережа магазинів, розвинена логістична система та власні торгові марки, а також гнучкі можливості цифрового розвитку через маркетплейс. Слабкими сторонами є надмірна складність організаційної структури, наявність зайвих управлінських ланок та часткова централізація прийняття рішень. Можливості включають розвиток омніканальних продажів, інноваційні формати магазинів і цифровізацію бізнес-процесів, тоді як загрози пов'язані з війною, нестабільністю постачання, коливанням попиту та підвищеною конкуренцією.

Аналіз організаційної структури управління ТОВ «Руш» показав, що наявна ієрархічна структура має декілька рівнів управління та обмежену дивізіональну складову. Це спричиняє сповільнення прийняття рішень, збільшення адміністративних витрат та обмежену автономність підрозділів. Основні недоліки полягають у надмірній кількості рівнів, частковій дублюваності функцій та недостатній інтеграції між оперативними та стратегічними підрозділами. Водночас структура дозволяє централізовано контролювати стандарти роботи магазинів і забезпечує виконання фінансових планів.

На основі проведеного аналізу були розроблені заходи щодо підвищення ефективності управління. До них відносяться оптимізація кількості рівнів управління та впровадження більш плоскої ієрархії, що сприятиме швидшому проходженню інформації та зниженню адміністративних витрат, цифровізація управлінських процесів для підвищення продуктивності та зменшення ризиків помилок, впровадження омніканальної моделі продажів і вдосконалення логістичної системи, розвиток корпоративного контролінгу та системи управління ризиками, автоматизація операційних процесів та підвищення кваліфікації персоналу через навчальні програми та мотиваційні системи.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів було проведено на основі фінансових показників 2025 року. Оптимізація структури може забезпечити економію адміністративних витрат у розмірі 159-318 млн. грн., цифровізація управління – приріст потенційного обороту на 3,18-6,36 млрд. грн., а впровадження омніканальної моделі – до 1,2 млрд. грн. додаткового доходу. Оптимізація логістики та автоматизація процесів дозволяють економити до 1,65 млрд. грн., а розвиток персоналу та контролінг знижують витрати на 0,68-1,3 млрд. грн. Сукупний економічний ефект свідчить про значний фінансовий потенціал від реалізації запропонованих заходів.

Наукова новизна дослідження полягає у комплексній інтеграції методів оцінки організаційної структури, фінансового аналізу та SWOT-аналізу для визначення напрямів підвищення ефективності управління великим ритейл-підприємством у воєнних умовах. Практична цінність роботи полягає у наданні конкретних рекомендацій для оптимізації структури, вдосконалення процесів управління, цифровізації та розвитку персоналу, що може бути використано керівництвом ТОВ «Руш» для покращення фінансових і операційних показників та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Отже, проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що оптимізація організаційної структури, впровадження цифрових рішень, автоматизація та розвиток персоналу забезпечать підвищення продуктивності, зниження витрат та зміцнення фінансової стійкості ТОВ «Руш».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бухаріна Л.М., Онищенко О.А., Бухаріна О.О., Жабицька Н. The importance of implementing an appropriate organizational structure for the development of IT companies in Ukraine. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2022. Випуск 2 (20). С. 78-88. DOI: https://doi.org/10.26661/2522-1566/2022-2/20-07.

2. Володкіна М.В. Ключові аспекти визначення ефективності управління сучасних бізнес організацій. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту*: Зб. Матеріалів V Міжнародної науково-практичної конференції. Київ : КНЕУ, 2020. С. 26-30.

3. Горбась І. М., Синюк С. Б. Організаційний редизайн як інструмент розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.1.85

4. Горбась І., Синюк С. Сучасні напрямки розвитку структурування організацій. Молодий вчений. 2023. № 1 (113). С. 151-157. DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-1-113-30.

5. Долгова Л. І. Застосування адаптивних організаційних структур в сучасному підприємництві. *Ефективна економіка*. 2021. No 3. DOI: 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. Випуск 26. С. 55-61.

7. Економіка підприємства : підручник : у 3 т. / Харків. нац. автомоб.-дор. ун-т ; за ред. А. В. Непрана, І. Ю. Шевченко. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2024. Т. 1. 537 с.

8. Загорка О., Поліщук С., Загорка І., Фреган Н. Методичні положення обґрунтування складу організаційних структур. *Сучасні*

інформаційні технології у сфері безпеки та оборони. 2024. Випуск 49(1). С. 5-15. DOI: 10.33099/2311-7249/2024-49-1-5-15.

9. Зайченко К. С. Методи та моделі формування організаційної структури інноваційно-активного малого підприємства: сутність та практичне значення. *Економіка та держава*. 2019. № 2. С. 135-140.

10. Касярум А.А., Онищенко О.А. Дистанційні організації: виклик сучасному менеджменту. *Інноваційно-інвестиційний розвиток бізнесу в умовах економічних збурень*: тези доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції. 28-29 березня 2024 року, Львів. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2024. С.41-42.

11. Корицька О., Кальмук Б. Децентралізація управління підприємствами: класифікація та оцінка організаційних структур. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-21.

12. Кощій О. Оптимізація організаційних структур вітчизняних підприємств. *Economic Forum*. 2021. Випуск 11(4). С. 70-78.

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

14. Менеджмент : підручник / С. Ю. Бірюченко, К. О. Бужимська, І. В. Бурачек; під заг. ред. Т. П. Остапчук. Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир : Вид-во «Рута», 2021. 856 с.

15. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. 329 с.

16. Онищенко О. А. Теорія організацій : курс лекцій для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Менеджмент». Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2025. 128 с.

17. Онищенко О.А. Beyond Structure: інтеграція теорії організацій та організаційного дизайну для стратегічної гнучкості. *Менеджмент та*

підприємництво: тренди розвитку. 2025. Випуск 3(33). С. 84-99. DOI: https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-3/33-07.

18. Приварникова І., Голей Ю. Сучасні аспекти корпоративного менеджменту транснаціональних компаній, які працюють в Україні. *Економічний простір*. 2024. Випуск 190. С. 416-424.

19. Пшик Б.; Єрмоленко В. Організаційна структура банків: трансформація в умовах сучасності. *Фінансовий простір*. 2025ю. С. 49-65.

20. Скопенко Н. С., Драган О. І. Менеджмент організацій і адміністрування: теорія та практика: колект. монографія / за ред. проф. Н.С. Скопенко, проф. О. І. Драган. Київ : Кафедра, 2020. 404 с.

21. Стрельбіцький М., Мазур В., Лемешко В. . і Лемешко О. Концептуальні підходи формування організаційної структури підрозділів Державної прикордонної служби України. *Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони*. 2024. Випуск 49(1). С. 141-150.

22. Теорія організації : навчально-методичний посібник / С.В. Поліщук, О. В. Горбатюк; за заг. ред. С. В. Поліщук. Кам'янець-Подільський : Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2023. 147 с.

23. Теорія організації : підручник / І. І. Свидрук, Ю. Б. Миронов, О.О. Кундицький. Львів : Новий Світ 2000, 2025. 176 с.

24. Ткачук М.П., Далюк Н.Я. ключові аспекти оцінювання ефективності управління господарюючим суб'єктом в умовах змін. *Актуальні проблеми економіки*. 2022. № 10-11. С. 30-42.

25. ТОВ «Руш». *Opendatabot*. URL: https://opendatabot.ua/c/32007740 (дата звернення: 31.03.2026).

26. ТОВ «Руш». *YouControl.* URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32007740/ (дата звернення: 31.03.2026).

27. Федосєєва Г. С. Теорія організацій : конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти ОПП «Менеджмент»

спеціальності 073 «Менеджмент». Миколаїв : Миколаївський національний аграрний університет, 2025. 61 с.

28. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : підручник. Тернопіль : ЗУНУ, 2022 р. 258 с.

29. Яценко В. Принципи побудови та вдосконалення організаційної структури державного управління: закордонний досвід для України. *Збірник наукових праць Одеського РІДУ НАДУ при Президентові України*. 2021. Т. 2. № 83. С. 58-61. URL: http://uran.oridu.odessa.ua/issue/view/14311 (дата звернення: 15.03.2026).

30. Briolat D., et al. Digital Transformation and Organizational Structure: Impacts and Challenges. *Journal of Business Research*. 2021. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.012.

31. Burton R. M., Obel B., DeSanctis G. Organizational Design: A Step-by-Step Approach. 3rd ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2020. DOI: https://doi.org/10.1017/9781108654517.

32. Daft R. L. Organization Theory and Design. 13th ed. Boston: Cengage, 2021. 688 p.

33. EVA.UA. *Офіційний сайт компанії*. URL: https://eva.ua/ua (дата звернення: 31.03.2026).

34. Galbraith J. R. Designing Organizations: Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2014.

35. Mintzberg H. Structure in Fives: Designing Effective Organizations. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1983.

36. Teece D. J. Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth. Oxford: Oxford University Press, 2009.

37. Van Alstyne M. W., Parker G. G., Choudary S. P. Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy. New York: W.W. Norton & Company, 2016.