

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнського національного університету**  
**Вінницький навчально-науковий інститут економіки**  
**Кафедра економіки, обліку та оподаткування ВНІЕ**

**КУЛИК Юрій Васильович**

**ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ**

Роботу виконав

Гр. ПТЗвнм-21 Ю.В. Кулик

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ.....	6
1.1. Економічна сутність та значення організаційного забезпечення бізнесу: еволюція наукових підходів.....	6
1.2. Організаційні структури управління підприємством: теоретична характеристика та класифікація.....	10
1.3. Організаційне забезпечення бізнес-процесів у системі управління підприємством.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕКО СФЕРА».....	21
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Еко Сфера».....	21
2.2. Аналіз організаційної структури та управлінських процесів підприємства....	26
2.3. Оцінка ефективності організаційного забезпечення бізнес-процесів та виявлення проблемних аспектів.....	30
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ ТОВ «ЕКО СФЕРА»...	38
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	49
ДОДАТКИ.....	53

## ВСТУП

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем нестабільності, інтенсивністю конкуренції, швидкими технологічними змінами та посиленням впливу зовнішнього середовища на результати діяльності підприємств. За таких обставин питання формування ефективної системи організаційного забезпечення бізнесу набувають особливої актуальності, оскільки саме організаційна структура, управлінські механізми та внутрішні регламенти визначають здатність підприємства адаптуватися до змін, забезпечувати стабільність і реалізовувати стратегічні цілі.

Ефективне ведення бізнесу передбачає раціональне поєднання організаційних, управлінських, кадрових, інформаційних та технологічних елементів, що створюють цілісну систему управління. Організаційне забезпечення виступає фундаментом, який визначає логіку взаємодії структурних підрозділів, розподіл повноважень і відповідальності, координацію процесів, а також оперативність прийняття рішень. У сучасних умовах організаційний потенціал стає одним із ключових факторів конкурентоспроможності, оскільки дозволяє ефективно використовувати ресурси, мінімізувати внутрішні ризики та забезпечувати високу результативність діяльності.

ТОВ «Еко Сфера» є підприємством, діяльність якого пов'язана з виробництвом сокової продукції, що функціонує в умовах зростаючих вимог до якості, екологічності та технологічності виробничих процесів. Особливість діяльності підприємства полягає у поєднанні виробничих, логістичних, маркетингових та управлінських процесів, ефективність яких значною мірою залежить від якості організаційного забезпечення. Саме тому дослідження організаційної складової бізнесу ТОВ «Еко Сфера» є важливим для виявлення резервів підвищення ефективності та формування рекомендацій щодо удосконалення управлінських процесів.

**Актуальність дослідження** зумовлена необхідністю адаптації підприємств малого та середнього бізнесу до сучасних викликів, серед яких — цифровізація,

вимоги сталого розвитку, інноваційні трансформації, зміни ринкових тенденцій та загострення конкуренції. У таких умовах організаційне забезпечення стає не просто інструментом координації, а стратегічною платформою для зростання й розвитку бізнесу. Від його якості залежить здатність підприємства ефективно використовувати свій потенціал, реагувати на зовнішні виклики і забезпечувати довгострокову стійкість діяльності.

**Об'єктом дослідження** виступає система організаційного забезпечення ефективного ведення бізнесу на підприємстві.

**Предметом дослідження** є сукупність методів, механізмів, процесів і структур, що формують організаційне забезпечення діяльності ТОВ «Еко Сфера».

**Мета роботи** полягає у комплексному дослідженні організаційного забезпечення бізнес-процесів ТОВ «Еко Сфера» та розробленні практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності його функціонування.

Для досягнення мети передбачено вирішення таких **завдань**:

- дослідити теоретичні засади організаційного забезпечення бізнесу;
- проаналізувати організаційну структуру та управлінські процеси ТОВ «Еко Сфера»;
- оцінити ефективність діючої системи організаційного забезпечення;
- виявити чинники, що впливають на результативність діяльності підприємства;
- запропонувати напрями удосконалення організаційного забезпечення з урахуванням сучасних тенденцій та можливостей підприємства.

**Наукова новизна** роботи полягає в уточненні змісту організаційного забезпечення в контексті малого бізнесу та обґрунтуванні практичної моделі удосконалення структурно-функціональної взаємодії підрозділів ТОВ «Еко Сфера».

**Практична цінність** отриманих результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій у діяльності підприємства для оптимізації

бізнес-процесів, підвищення продуктивності, зниження витрат та покращення організаційної координації.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення, аналітичні висновки та практичні рекомендації, отримані в процесі виконання кваліфікаційної роботи, пройшли апробацію в рамках участі у VIII Всеукраїнській студентській науковій конференції «Розвиток сучасної науки: актуальні питання теорії та практики», яка відбулася 20 червня 2025 року у місті Запоріжжя [23].

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ

### 1.1. Економічна сутність та значення організаційного забезпечення бізнесу: еволюція наукових підходів

Проблематика організаційного забезпечення бізнесу належить до класичних напрямів наукових досліджень у сфері менеджменту, теорії організацій та управління підприємствами. Її фундамент був закладений ще на початку ХХ століття в працях представників адміністративної та класичної школи менеджменту. Зокрема, Анрі Файоль у праці «*Administration Industrielle et Générale*» (1916) обґрунтував необхідність формування організаційної структури, розподілу функцій та встановлення чіткого управлінського порядку як основи ефективності підприємства. Він визначив організацію як одну з ключових управлінських функцій, що забезпечує узгодженість дій та раціональне використання ресурсів [9].

Подальший розвиток теоретичних підходів пов'язаний з роботами Макса Вебера, який у монографії «*Wirtschaft und Gesellschaft*» (1922) сформував концепцію бюрократичної організації. Вебер виділив принципи формалізації, ієрархії та системності управління, які лягли в основу сучасних моделей організаційного забезпечення діяльності підприємств. Його підхід довгий час залишався провідним у теорії менеджменту й сьогодні використовується для аналізу організаційних структур промислових і сервісних компаній.

На етапі формування школи «людських відносин» значний внесок у розуміння організаційних механізмів управління зробили Елтон Мейо, Мері Паркер Фоллетт, Честер Бернард. Так, у праці «*The Functions of the Executive*» (1938) Ч. Бернард вперше розглянув організацію як соціальну систему, що функціонує на основі кооперації, комунікації та мотивації працівників. Цей підхід став важливим кроком у формуванні сучасних концепцій організаційного розвитку [7].

У другій половині ХХ століття з'явилися системні та ситуаційні підходи, що пояснювали зв'язок між організаційною структурою та зовнішнім середовищем. Провідними дослідниками у цьому напрямі є Пол Лоуренс і Джей Лорш, автори фундаментальної роботи «*Organization and Environment*» (1967), у якій обґрунтовано залежність ефективної організаційної структури від рівня невизначеності й динаміки середовища. Їхні висновки заклали основи сучасної адаптивної та гнучкої моделі управління бізнесом [7].

Вагомий внесок у дослідження організаційного забезпечення здійснили також Генрі Мінцберг, автор концепції організаційних конфігурацій. У книзі «*The Structuring of Organizations*» (1979) він виділив типові моделі організаційної побудови (механістичну, професійну, інноваційну, дивізійну тощо) і показав, як кожна з них впливає на ефективність управління бізнес-процесами. Його підходи широко застосовуються у сучасному менеджменті для розроблення оптимальних структур середніх і малих підприємств.

У сучасних умовах організаційне забезпечення бізнесу розглядається в контексті бізнес-процесів, цифрової трансформації та стратегічного управління. Значний вклад у ці дослідження внесли Майкл Портер («*Competitive Advantage*», 1985), який описав логіку формування ціннісного ланцюга підприємства та роль внутрішньої організації в забезпеченні конкурентних переваг; Т. Девенпорт («*Process Innovation*», 1993), який обґрунтував актуальність процесного підходу до побудови організаційних систем; Роберт Каплан та Девід Нортон, автори концепції збалансованої системи показників («*The Balanced Scorecard*», 1996), що визначає роль організаційної структури у стратегічному управлінні [ 46; 47].

В українській економічній науці питання організаційного забезпечення досліджуються в роботах В. Д. Базилевича, Г. В. Осовської, А. М. Колота, С. Ф. Покропивного, В. М. Геєця, які аналізують сутність організації управління, роль персоналу, структуру підприємства та механізми ефективного ведення бізнесу. Наприклад, у підручнику «*Менеджмент*» (Осовська Г. В., Осовський О. А.)

комплексно розглянуто питання побудови організаційних систем, а в роботах *А. М. Колота* – значення мотиваційного забезпечення та кадрових інструментів у функціонуванні організації [10].

У процесі формування теоретичного підґрунтя організаційного забезпечення бізнесу важливо враховувати еволюцію управлінських поглядів, оскільки сучасні концепції ґрунтуються на напрацюваннях кількох наукових шкіл та підходів. Становлення теорії організації відображає поступовий перехід від механістичних моделей до ситуаційних і процесних концепцій, що враховують динаміку зовнішнього середовища, поведінкові чинники та стратегічні цілі підприємства. Систематизація ідей провідних науковців дозволяє зрозуміти логіку розвитку організаційних механізмів та визначити, які теоретичні положення є актуальними для сучасних підприємств, зокрема для бізнес-моделі ТОВ «Еко Сфера». У Таблиці 1.1 узагальнено ключові концепції, що формують наукові засади організаційного забезпечення ефективного ведення бізнесу, та наведено їхній внесок у становлення сучасних управлінських підходів. Таблиця 1.1 відображає основні теоретичні концепції, що вплинули на формування сучасного розуміння організаційного забезпечення бізнесу, демонструючи їхню еволюцію та різноманітність наукових підходів. Представлена інформація охоплює класичні, поведінкові, ситуаційні, структурні, процесні й стратегічні школи менеджменту, що дозволяє комплексно оцінити зміну змісту організаційних механізмів у часі.

Класичні теорії Анрі Файоля та Макса Вебера заклали фундамент управління організаціями, сформувавши базові принципи структурування, розподілу повноважень та ієрархії. Подальший розвиток відбувався у напрямі врахування соціально-психологічних аспектів діяльності, що відображено у працях Е. Мейо та Ч. Бернарда. Їхній підхід наголосив на ролі людського чинника, неформальних груп та комунікацій у забезпеченні організаційної узгодженості.

Таблиця 1.1

## Основні наукові концепції організаційного забезпечення бізнесу та їх ключові ідеї

Автор / школа	Праця, рік	Сутність концепції	Основні ідеї щодо організаційного забезпечення
Анрі Файоль (класична школа менеджменту)	<i>General and Industrial Management</i> , 1916	Адміністративна модель управління	Організація як головна управлінська функція; чіткий розподіл праці; ієрархія; дисципліна; порядок; координація структурних підрозділів
Макс Вебер (бюрократична школа)	<i>Economy and Society</i> , 1922	Раціональна бюрократична модель	Формалізація процедур, стандартизовані правила, вертикальна ієрархія, компетентні кадри, чіткий розподіл повноважень
Елтон Мейо, Ч. Бернад (школа людських відносин)	<i>The Human Problems of an Industrial Civilization</i> , 1933; <i>The Functions of the Executive</i> , 1938	Соціально-поведінковий підхід до організації	Організація як соціальна система; важливість комунікацій, мотивації, командної роботи; роль неформальних структур
Пол Лоуренс і Джей Лорш (ситуаційний підхід)	<i>Organization and Environment</i> , 1967	Диференціація та інтеграція організації	Структура залежить від середовища; необхідність адаптації; узгодженість підрозділів відповідно до складності та мінливості зовнішніх умов
Генрі Мінцберг (структурні конфігурації)	<i>The Structuring of Organizations</i> , 1979	Типологія організаційних структур	Вирізняє п'ять основних конфігурацій: проста структура, машинна бюрократія, професійна бюрократія, дивізійна структура, адхократія; відповідність структури стратегії
Майкл Портер (концепція конкурентних переваг)	<i>Competitive Advantage</i> , 1985	Ціннісний ланцюг як основа організаційного управління	Внутрішня організація впливає на конкурентоспроможність; важлива взаємодія процесів у межах «value chain»; оптимізація логістики, виробництва й сервісу
Томас Девенпорт (процесний підхід)	<i>Process Innovation</i> , 1993	Бізнес-процеси як основа побудови організації	Орієнтація на процеси, їх реінжиніринг; цифровізація бізнес-процесів; роль інформаційних технологій у підвищенні ефективності
Роберт Каплан та Девід Нортон (стратегічний підхід)	<i>The Balanced Scorecard</i> , 1996	Організація як елемент стратегічної системи управління	Стратегічне вирівнювання структури та процесів; баланс фінансових та нефінансових показників; необхідність інтеграції місії й організації
Українські дослідники: Осовська Г.В., Колот А.М., Покропивний С.Ф.	2001–2009	Сучасний український погляд на організацію бізнесу	Гнучкі структури управління, роль персоналу, адаптація до ринкових змін, удосконалення організаційних механізмів та бізнес-процесів

Ситуаційна теорія Лоуренса і Лорша стала важливим кроком до адаптивних моделей управління, підкреслюючи залежність структури від мінливості середовища. Ідеї Г. Мінцберга розширили уявлення про можливі конфігурації організацій, вказавши на різні типи структур відповідно до стратегії та особливостей підприємства. Сучасні концепції М. Портера, Т. Девенпорта та Р. Каплана з Д. Нортонем інтегрували організаційний вимір із конкурентною, процесною та стратегічною логікою розвитку бізнесу, що дозволило підприємствам поєднувати структурні рішення з ефективністю бізнес-процесів та досягненням стратегічних цілей. Внесок українських учених полягає у адаптації світових підходів до умов національної економіки, підкресленні значення гнучких структур, кадрового потенціалу та адаптивності підприємств до ринкових трансформацій [13; 19; 29]. Таким чином, таблиця систематизує ключові концепції, які формують основу сучасного організаційного забезпечення бізнесу, та дозволяє зрозуміти логіку розвитку управлінських підходів, що є важливим для подальшого аналізу та розроблення рекомендацій для ТОВ «Еко Сфера».

Отже, теоретичний аналіз показує, що організаційне забезпечення бізнесу — це багатовимірна категорія, яка еволюціонувала від класичних адміністративних принципів до сучасних адаптивних і процесних підходів. Сучасні науковці та практики підкреслюють необхідність гнучких структур, цифрових інструментів управління, високої координації та ефективної взаємодії підрозділів, що створює підґрунтя для ефективного функціонування підприємств у динамічному середовищі.

## **1.2. Організаційні структури управління підприємством: теоретична характеристика та класифікація**

Організаційна структура управління є фундаментальним елементом системи менеджменту, оскільки саме вона визначає форму розподілу повноважень, підпорядкованості, відповідальності та комунікаційних зв'язків в межах підприємства. У науковій літературі організаційна структура розглядається як

логічний каркас підприємства, що забезпечує узгодженість дій підрозділів, послідовність виконання функцій та стабільність управлінських процесів. Її ефективність значною мірою впливає на результативність діяльності підприємства, адаптацію до зовнішніх змін, швидкість прийняття рішень і конкурентоспроможність бізнесу.

У теорії менеджменту поняття організаційної структури традиційно пов'язують з роботами Анрі Файоля, Макса Вебера та Ліндала Урвіка, які заклали основи класичного підходу до структуризації організацій. А. Файоль визначав структуру як систему підпорядкованості та розподілу функцій, необхідну для забезпечення порядку та координації. М. Вебер сформував концепцію бюрократичної структури, що базується на чіткій ієрархії, формалізованих процедурах та стабільності компетенцій, вважаючи її найбільш ефективною для великих і стабільних організацій. Згодом ці ідеї були розвинуті у працях Г. Мінцберга, який запропонував типологію структур залежно від домінуючого механізму координації та ключових елементів організації.

У науковій практиці сформувалося кілька підходів до класифікації організаційних структур. Найпоширенішим є поділ на *механістичні (ієрархічні) та органічні (гнучкі)* структури. Механістичні структури характеризуються високою формалізацією, регламентацією, стабільністю функцій і вертикальною підпорядкованістю. Вони ефективні за умов низької мінливості середовища та стандартних технологічних процесів. Натомість органічні структури більш гнучкі, допускають горизонтальні комунікації, командний принцип роботи та швидку адаптацію до змін, що робить їх актуальними для підприємств, які працюють у турбулентному середовищі або реалізують інноваційні проєкти.

Залежно від обсягів діяльності, типу бізнес-процесів та стратегічних завдань підприємства, у практиці менеджменту виокремлюють такі базові типи організаційних структур:

1. *Лінійна структура.* Побудована за принципом чіткої вертикалі управління, де кожен працівник підпорядковується лише одному керівнику. Її переваги — простота, високий рівень дисципліни та однозначність відповідальності. Однак недоліком є перевантаження керівника та низька гнучкість.

2. *Функціональна структура.* Передбачає розподіл повноважень за функціональними напрямками (виробництво, фінанси, маркетинг, кадри тощо). Це забезпечує спеціалізацію, але може створювати складнощі з координацією між підрозділами, особливо за умов динамічного ринку.

3. *Лінійно-функціональна структура.* Поєднує елементи лінійної та функціональної систем. Характеризується чіткістю управління та одночасною підтримкою керівників спеціалістами-функціоналами. Є однією з найпоширеніших моделей на підприємствах малого та середнього бізнесу.

4. *Дивізійна структура.* Передбачає поділ організації на відносно автономні підрозділи (дивізії), що спеціалізуються на окремих продуктах, регіонах або групах клієнтів. Модернізує управління великими підприємствами, підвищує відповідальність і мотивацію менеджерів, однак потребує значних ресурсів.

5. *Матрична структура.* Поєднує функціональний та проектний принципи управління: працівники підпорядковуються одночасно двом керівникам — функціональному та проектному. Така структура ефективна в інноваційних та проектно орієнтованих компаніях, але може створювати конфлікти подвійного підпорядкування.

6. *Процесна та проектна структури.* Характерні для організацій, які впроваджують сучасні підходи до оптимізації бізнес-процесів (BPM) та реалізації масштабних проектів. Забезпечують гнучкість, швидкість змін та орієнтацію на результат.

7. *Гнучкі (адаптивні) структури.* До них належать сіткові, кластерні, холакратичні та інші сучасні моделі, що функціонують на основі командного

підходу, самоуправління та цифрової координації. Їх застосовують у високотехнологічних секторах.

Значна увага в сучасних дослідженнях приділяється питанням відповідності організаційної структури стратегічним цілям підприємства. М. Портер, розкриваючи концепцію конкурентних переваг, акцентував на тому, що структура має забезпечувати ефективне функціонування «ціннісного ланцюга» підприємства. Томас Девенпорт наголошував на важливості процесного підходу та реінжинірингу бізнес-процесів як основи сучасної організаційної побудови. У свою чергу, Р. Каплан і Д. Нортон у межах концепції збалансованої системи показників доводили, що структура організації повинна бути інтегрованою зі стратегічними цілями, а не існувати як суто адміністративний механізм [46].

Українські дослідники, зокрема Г. Осовська, О. Осовський, А. Колот, С. Покропивний, підкреслюють необхідність адаптації організаційних структур до умов цифрової економіки, розвитку персоналу, посилення міжфункціональної взаємодії та впровадження гнучких управлінських механізмів на підприємствах малого і середнього бізнесу [10].

Отже, організаційні структури є різноманітними за формою, складністю та функціональними характеристиками, а їхній вибір залежить від розміру підприємства, виду діяльності, технологічних особливостей і стратегічних орієнтирів. Для підприємств такого типу, як ТОВ «Еко Сфера», особливого значення набуває поєднання елементів класичних структур із сучасними гнучкими підходами, що дозволяє забезпечити ефективність управління в умовах динамічного ринкового середовища. Вибір організаційної структури управління є ключовим чинником ефективності підприємства, оскільки саме структура визначає логіку взаємодії підрозділів, рівень централізації, гнучкість, швидкість прийняття рішень та здатність організації реагувати на зовнішні зміни.

Таблиця 1.2

**Порівняльна характеристика основних типів організаційних структур управління підприємством**

<b>Тип організаційної структури</b>	<b>Ключові характеристики</b>	<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>	<b>Доцільність використання</b>
Лінійна	Чітка вертикаль управління,	Однозначність відповідальності	Перевантаження керівника	Невеликі підприємства
Функціональна	Розподіл повноважень за функціями (маркетинг, фінанси, виробництво, персонал)	Висока спеціалізація; професійність управління	Складність координації; ризик конфліктів між підрозділами	Середні підприємства з однорідним виробництвом
Лінійно-функціональна	Комбінація лінійного та функціонального принципів	Оптимальність для малого та середнього бізнесу	Подвійна система впливу на працівників функцій	Підприємства з потребою у спеціалізації та контролі
Дивізійна	Поділ за продуктами, регіонами або групами клієнтів	Гнучкість; висока відповідальність менеджерів	Значні витрати на управління; дублювання функцій	Великі та багатопрофільні підприємства
Матрична	Подвійне підпорядкування: функціональне та проєктне	Підвищення інноваційності; ефективність у проєктах	Підвищена складність координування	Організації з великою кількістю проєктів
Процесна	Орієнтація на бізнес-процеси; мінімізація «ієрархічних бар'єрів»	Чіткість операцій; швидка адаптація; цифровізація процесів	Потребує високої кваліфікації персоналу	Підприємства, що впроваджують BPM, цифрову трансформацію
Проєктна (адхократична)	Тимчасові команди; гнучке управління; динамічні зв'язки	Висока інноваційність; швидкість прийняття рішень	Нестабільність структури; складність формалізації	Стартапи, R&D-команди, креативні індустрії
Сіткова (мережева)	Відсутність жорсткої ієрархії; партнерська взаємодія	Максимальна гнучкість; швидкий обмін інформацією	Ризики втрати контролю; залежність від партнерів	Високотехнологічні сфери, компанії з цифровими продуктами

Теоретичні підходи, розглянуті в попередніх підпунктах, підтверджують, що жодна структура не є універсальною: її ефективність залежить від масштабу діяльності підприємства, технологічних особливостей, ринкових умов та стратегічних орієнтирів. Для систематизації основних типів структур і виявлення їхньої специфіки доцільно узагальнити ключові характеристики, сильні та слабкі сторони кожної моделі. У Таблиці 1.2 наведено порівняльну характеристику найбільш поширених організаційних структур, що дозволяє глибше зрозуміти їхні переваги та обмеження в контексті застосування у сфері бізнесу.

Таблиця 1.2 узагальнює основні типи організаційних структур управління підприємством та демонструє їхню сутність через порівняння ключових характеристик, переваг, недоліків і можливостей практичного застосування. Представлені дані дозволяють виокремити два глобальні підходи до побудови структури — механістичний та органічний. Механістичні моделі, такі як лінійна та функціональна структура, забезпечують чітку ієрархічність, дисципліну й контроль, однак характеризуються низькою адаптивністю. З іншого боку, органічні структури — матрична, процесна, проєктна чи мережева — забезпечують вищий рівень гнучкості, взаємодії між підрозділами та швидкість реагування на зміни, проте вимагають високої кваліфікації персоналу й розвинених механізмів комунікації [9].

Порівняльний аналіз показує, що кожен тип структури має власну сферу ефективного застосування. Наприклад, лінійна структура оптимальна для малих стабільних виробництв, тоді як матрична найбільш доречна для інноваційних підприємств, де важлива координація проєктів. Дивізіональна структура підходить великим підприємствам із різними напрямками діяльності, а процесна — організаціям, що впроваджують сучасні принципи управління бізнес-процесами. Мережева та адхократична структури відповідають вимогам цифрової економіки та інноваційних ринків, забезпечуючи гнучкість та інтенсивний обмін знаннями.

Таким чином, таблиця 1.2 дозволяє комплексно оцінити різноманіття організаційних моделей та обґрунтувати необхідність гнучкого підходу до формування структури управління підприємством, що є важливим для ефективного функціонування ТОВ «Еко Сфера» та інших підприємств сучасної економіки.

### **1.3. Організаційне забезпечення бізнес-процесів у системі управління підприємством**

Організаційне забезпечення бізнес-процесів є однією з ключових складових сучасної системи управління підприємством, оскільки визначає логіку формування, координації та оптимізації діяльності структурних підрозділів. У широкому розумінні організаційне забезпечення охоплює сукупність механізмів, структур, методів, регламентів і процедур, які забезпечують узгодженість дій персоналу та раціональне використання ресурсів у процесі досягнення стратегічних цілей підприємства.

У сучасній науковій літературі організаційне забезпечення бізнес-процесів розглядається в контексті процесного підходу, який отримав ґрунтовне обґрунтування в роботах Т. Девенпорта, М. Хаммера та Д. Чемпі. Т. Девенпорт підкреслював, що ефективність організації значною мірою залежить не лише від структури управління, а й від якості бізнес-процесів, тобто послідовності операцій, що створюють цінність. М. Хаммер і Д. Чемпі у праці «*Reengineering the Corporation*» (1993) визначали бізнес-процеси як основну «архітектуру діяльності» підприємства, яку слід періодично переглядати та трансформувати відповідно до змін середовища та технологій [45-49].

Сучасні компанії, адаптуючись до динамічного ринкового середовища, впроваджують моделі управління бізнес-процесами (Business Process Management — BPM), які поєднують аналіз, проектування, оптимізацію й автоматизацію процесів у межах єдиної управлінської системи. Ефективність BPM зумовлена його здатністю забезпечувати не лише чіткий розподіл функцій і відповідальності, а й

прозорість діяльності, скорочення циклу виконання робіт, підвищення продуктивності персоналу та зменшення витрат. У цьому контексті організаційне забезпечення розглядається як інтегральний елемент, що створює умови для стабільного функціонування бізнес-процесів і забезпечує узгодженість між стратегічними, оперативними та виконавчими рівнями управління.

Організаційне забезпечення бізнес-процесів охоплює такі ключові компоненти:

1. *Регламентування діяльності.* Сюди належать посадові інструкції, стандарти операцій, технологічні карти, процедури взаємодії між підрозділами. Чітко визначені регламенти знижують кількість помилок, забезпечують стабільність результатів і підвищують передбачуваність роботи.

2. *Координація та комунікація.* Ефективність бізнес-процесів залежить від належної взаємодії підрозділів. Налагоджена система горизонтальних та вертикальних комунікацій прискорює прийняття рішень і зменшує ризики інформаційних розривів.

3. *Розподіл функцій та відповідальності.* Організаційні механізми визначають, хто несе відповідальність за певні етапи процесу, як здійснюється контроль та які ресурси для цього використовуються. Якісний розподіл повноважень формує основу для безперебійної роботи всіх елементів системи.

4. *Автоматизація та цифровізація процесів.* Використання інформаційних систем дозволяє підвищити точність, швидкість і прозорість бізнес-процесів. CRM-системи, ERP-платформи, цифровий документообіг та аналітичні інструменти забезпечують синхронізацію діяльності підприємства та мінімізують людський фактор.

5. *Контроль та оцінювання ефективності процесів.* До системи організаційного забезпечення входить механізм моніторингу показників, що дозволяє оцінювати результати та виявляти проблеми на ранніх етапах. Методології

KPI, Balanced Scorecard та Lean-технології забезпечують комплексне оцінювання якості процесів [43].

У контексті управління підприємством організаційне забезпечення бізнес-процесів визначає здатність компанії ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища, адаптувати виробничі та управлінські механізми та підтримувати конкурентні переваги. В українських умовах особливої ваги набувають чинники гнучкості, цифровізації та оптимізації внутрішніх процедур, що дозволяють підприємствам малого та середнього бізнесу, таким як ТОВ «Еко Сфера», раціонально використовувати ресурси та підвищувати ефективність діяльності.

Отже, організаційне забезпечення бізнес-процесів є ключовою умовою формування стійкої та результативної системи управління підприємством. Воно забезпечує цілісність діяльності, узгодженість операцій, раціональність взаємодії структурних елементів та створює основу для досягнення стратегічних цілей бізнесу.

У сучасних умовах господарювання організаційне забезпечення бізнес-процесів відіграє визначальну роль у формуванні ефективної системи управління підприємством. Воно охоплює широкий спектр елементів — від регламентування операцій до цифрової трансформації та кадрового забезпечення. Систематизація цих компонентів дає змогу зрозуміти їхнє функціональне призначення та оцінити їхній вплив на ефективність діяльності організації. Зважаючи на те, що ТОВ «Еко Сфера» здійснює виробничо-комерційну діяльність із високими вимогами до координації, якості та оперативності процесів, важливо розглянути складові організаційного забезпечення бізнес-процесів як взаємопов'язану систему. У таблиці 1.3 узагальнено ключові компоненти цієї системи та представлено їхнє управлінське значення й очікуваний вплив на результати роботи підприємства. Таблиця 1.3 демонструє структурований підхід до визначення основних компонентів організаційного забезпечення бізнес-процесів та їх ролі у функціонуванні підприємства.

Таблиця 1.3

**Основні компоненти організаційного забезпечення бізнес-процесів та їх управлінське значення**

<b>Компонент організаційного забезпечення</b>	<b>Змістова характеристика</b>	<b>Управлінське значення</b>	<b>Очікувані результати для підприємства</b>
Регламентування діяльності	Нормативні документи, стандарти операцій, посадові інструкції, технологічні карти	Забезпечує стабільність виконання процесів, знижує ризик помилок	Підвищення якості робіт, передбачуваність результатів
Координація та комунікація	Взаємодія між підрозділами, внутрішні канали обміну інформацією, горизонтальні й вертикальні зв'язки	Сприяє узгодженості дій, скорочує час на прийняття рішень	Зменшення затримок, підвищення швидкості виконання операцій
Розподіл функцій та відповідальності	Чітке визначення ролей, зон відповідальності, механізмів контролю	Формує прозорість управління та підзвітність персоналу	Безперебійність роботи процесів, зменшення дублювання функцій
Автоматизація та цифровізація	Використання ERP, CRM, електронного документообігу, аналітичних систем	Підвищує точність і швидкість процесів, мінімізує людський фактор	Економія часу, оптимізація ресурсів, доступ до аналітики в реальному часі
Контроль та оцінювання ефективності	KPI, Balanced Scorecard, моніторинг показників, аудит процесів	Забезпечує системний аналіз результатів, виявлення відхилень	Поліпшення якості процесів, своєчасне усунення проблем
Мотивація та кадрове забезпечення	Підбір персоналу, навчання, стимулювання, розвиток компетенцій	Підсилює відповідальність та залученість працівників	Зростання продуктивності, зменшення плинності кадрів
Процесна інтеграція	Узгодження операцій у межах єдиного ланцюга створення цінності	Підвищує ефективність взаємодії структурних елементів	Синергія процесів, зниження втрат і неузгоджень
Гнучкість та адаптивність	Можливість швидкого перегляду процедур, перепроєктування процесів	Забезпечує здатність реагувати на ринкові зміни	Оперативне впровадження інновацій, підвищення конкурентоспроможності

Представлені елементи охоплюють як традиційні управлінські механізми, такі як регламентування діяльності, розподіл функцій і координація, так і сучасні інструменти цифрової трансформації, включно з автоматизацією, аналітичними системами та електронним документообігом.

Аналіз показує, що жоден із компонентів не функціонує ізольовано. Наприклад, регламентування процесів забезпечує основу для стабільності та передбачуваності роботи, тоді як ефективна комунікація сприяє узгодженості дій персоналу та скорочує час ухвалення рішень. Автоматизація підсилює ці ефекти, дозволяючи підприємству зменшити ручну працю, знизити ризики помилок та отримувати доступ до аналітичної інформації в реальному часі. У свою чергу, система контролю та оцінювання результативності забезпечує моніторинг виконання бізнес-процесів, що дозволяє своєчасно виявляти відхилення і приймати коригувальні рішення.

Важливою складовою організаційного забезпечення є кадровий фактор: рівень підготовки, мотивація та компетентність персоналу прямо впливають на здатність підприємства реалізовувати навіть найкраще розроблені процеси. Не менш значущою є і процесна інтеграція, яка забезпечує взаємодію окремих операцій у межах єдиного ланцюга створення цінності.

Таким чином, таблиця 1.3 дозволяє комплексно оцінити організаційні умови, необхідні для ефективного функціонування бізнес-процесів. Вона відображає не лише елементи системи управління, але й їхній очікуваний ефект для підприємства — від стабільності та прогнозованості до підвищення гнучкості, продуктивності та конкурентоспроможності. Це створює основу для подальшого аналізу стану організаційного забезпечення в ТОВ «Еко Сфера» та формування практичних рекомендацій щодо його вдосконалення в наступних розділах роботи.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕКО СФЕРА»

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Еко Сфера»

ТОВ «Еко Сфера» — сучасне виробничо-комерційне підприємство, діяльність якого зосереджена на виготовленні та реалізації натуральних соків і напоїв. Компанія працює в умовах високої конкуренції харчової промисловості та демонструє стабільну позитивну динаміку ключових економічних показників. Організаційна модель підприємства поєднує традиційні виробничі технології з елементами цифрового управління та розвиненою сервісною взаємодією з партнерами, що забезпечує ефективне функціонування бізнес-процесів.

Виробничий потенціал підприємства підтверджується вагомою часткою основних засобів у структурі активів — 39,93 %, що вказує на капіталомісткий характер діяльності та високий рівень технічного оснащення. Активи формують матеріальну основу виробничого циклу та забезпечують безперервність операцій — від приймання сировини до випуску готової продукції.

За результатами трьох кварталів 2025 року підприємство продемонструвало суттєві фінансові успіхи: дохід становив 910,953 млн грн, а чистий прибуток — 17,871 млн грн. Сукупні активи у цей період досягли 1,34 млрд грн, тоді як зобов'язання становили 411,956 млн грн. Це свідчить про достатні фінансові ресурси для підтримання операційної діяльності та здійснення інвестицій у розвиток виробництва [10].

Динаміка фінансових результатів за 2020–2024 роки підтверджує послідовне зростання масштабів діяльності підприємства. Дохід збільшився з 418,809 млн грн у 2020 році до 1,126 млрд грн у 2024 році. Аналогічна тенденція спостерігається щодо чистого прибутку: його значення зросло з 7,043 млн грн у 2020 році до 45,316 млн грн у 2024 році. Такий приріст прибутковості свідчить про ефективність

виробничої політики, раціональне управління витратами та впровадження сучасних технологій контролю якості продукції.

Фінансова стійкість підприємства характеризується показниками структури капіталу. Коефіцієнт фінансової залежності на рівні 2,11 та співвідношення позикових і власних коштів в межах 1,11 свідчать про помірне залучення позикових ресурсів та збалансований механізм фінансування діяльності. Коефіцієнт поточної ліквідності становить 1,3, що є свідченням здатності підприємства своєчасно погашати короткострокові зобов'язання, хоча вказує на необхідність поступового зміцнення ліквідної позиції для підвищення фінансової гнучкості.

Водночас у структурі фінансових показників наявний і окремий ризиковий аспект — від'ємне значення поточної платоспроможності (-479 251 грн). Це може бути наслідком сезонності виробництва, значних закупівель сировини наперед або тимчасового дисбалансу між дебіторською та кредиторською заборгованістю. Подібна ситуація не є критичною, однак потребує контролю з боку фінансової служби та впровадження додаткових інструментів управління ліквідністю [10].

Кадровий потенціал є одним із ключових ресурсів ТОВ «Еко Сфера». Станом на 2025 рік підприємство забезпечує роботою понад 507-508 осіб. Динаміка середньої заробітної плати є позитивною: від 6 429 грн у 2022 році до 12 605 грн у 2024 році. Це свідчить про зміцнення соціальної політики підприємства, підвищення якості кадрового забезпечення та розвиток мотиваційних інструментів.

Узагальнюючи наведені дані, ТОВ «Еко Сфера» можна охарактеризувати як стійке, фінансово надійне та конкурентоспроможне підприємство з потужною виробничою базою та високим потенціалом розвитку. Зростання обсягів доходів та прибутку, розширення кадрового складу, оновлення технічного забезпечення та модернізація управлінських процесів свідчать про ефективну управлінську стратегію та зміцнення ринкових позицій компанії у секторі натуральних напоїв.

Оцінювання фінансових результатів підприємства у динаміці дає можливість комплексно проаналізувати тенденції його розвитку, визначити стійкість

економічної діяльності та виявити ключові фактори, що впливають на зміну показників. Для ТОВ «Еко Сфера» особливого значення набуває аналіз багаторічних фінансових даних, адже підприємство функціонує в умовах зростаючої конкуренції на ринку натуральних напоїв та постійних коливань вартості сировини. Розгляд доходів, чистого прибутку, активів і зобов'язань упродовж 2020–2024 років дозволяє оцінити результативність управлінських рішень, стабільність виробничо-комерційної моделі та ефективність використання ресурсів підприємства.

Таблиця 2.1 узагальнює основні фінансові показники ТОВ «Еко Сфера» за п'ятирічний період і демонструє як масштабність діяльності, так і зміни в структурі фінансових потоків. Представлена інформація є важливою основою для подальших аналітичних висновків, зокрема щодо фінансової стійкості, рентабельності та інвестиційної привабливості підприємства.

Таблиця 2.1

**Динаміка фінансових результатів ТОВ «Еко Сфера» за 2020–2024 рр.**

<b>Рік</b>	<b>Дохід, млн грн</b>	<b>Чистий прибуток, млн грн</b>	<b>Активи, млн грн</b>	<b>Зобов'язання, млн грн</b>	<b>К-сть працівників</b>
2020	418,809	7,043	527,940	224,413	—
2022	778,188	24,937	553,405	223,766	492
2023	993,827	54,557	834,605	336,485	492
2024	1 126,500	45,316	920,417	386,797	508

Ефективність функціонування будь-якого підприємства значною мірою визначається його фінансовою стійкістю та здатністю підтримувати належний рівень ліквідності в умовах динамічного ринкового середовища. Для ТОВ «Еко Сфера» ці показники є особливо важливими, оскільки підприємство працює у капіталомісткій галузі виробництва натуральних напоїв, де значні обсяги ресурсів спрямовуються на закупівлю сировини, підтримання технологічного циклу та забезпечення ритмічності логістичних процесів. З огляду на це доцільним є комплексний аналіз ключових коефіцієнтів, що характеризують фінансову стійкість, рівень залучення позикових коштів, здатність підприємства покривати

поточні зобов'язання, а також наявність або відсутність дефіциту оборотного капіталу.

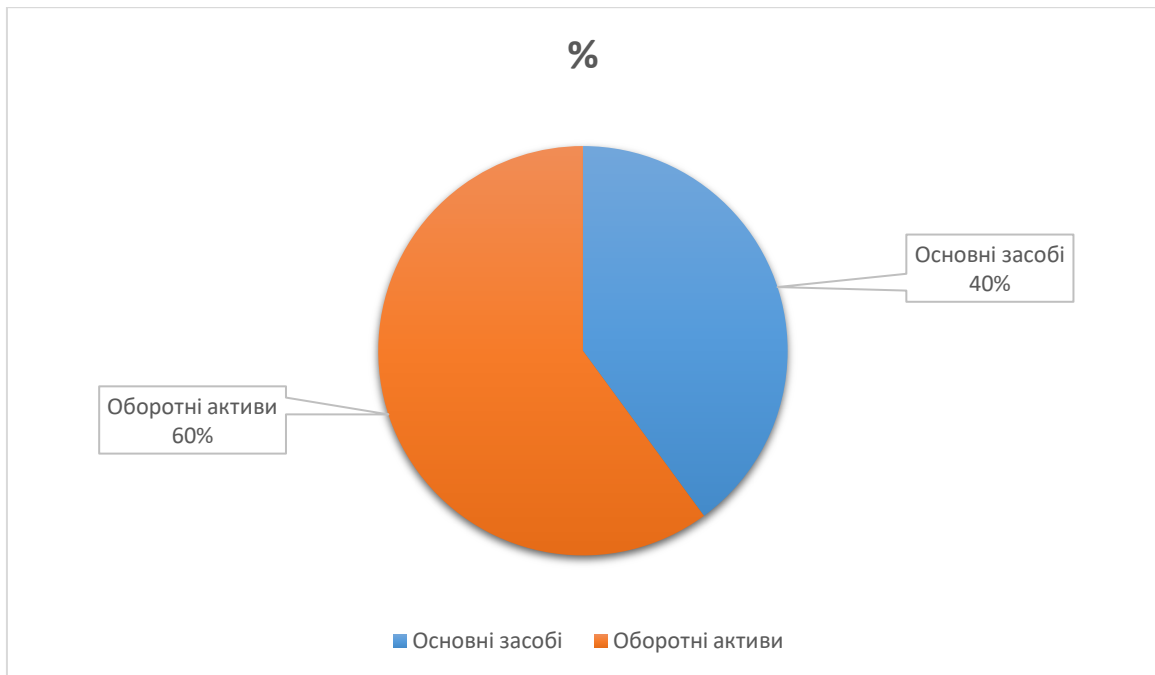
У таблиці 2.2 узагальнено основні показники фінансової стійкості та ліквідності ТОВ «Еко Сфера», що дозволяє оцінити реальний стан фінансових можливостей підприємства, ступінь залежності від зовнішніх джерел фінансування та ефективність управління поточними активами. Такий підхід дає змогу виявити сильні сторони фінансової моделі компанії та окреслити ті організаційні аспекти, які потребують удосконалення для підвищення стабільності та гнучкості підприємства в коротко- та середньостроковій перспективі.

**Таблиця 2.2**

**Показники фінансової стійкості та ліквідності ТОВ «Еко Сфера»**

<b>Показник</b>	<b>Значення</b>	<b>Інтерпретація</b>
Коефіцієнт фінансової залежності	2,11	Помірний рівень залученого капіталу
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	1,11	Баланс між власними та позиковими ресурсами
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,3	Достатній рівень, але потребує зміцнення
Поточна платоспроможність	-479 251 грн	Тимчасовий дефіцит оборотних коштів

Оцінювання структури активів підприємства є важливим етапом аналізу його організаційно-економічного стану, оскільки дає змогу визначити ефективність використання ресурсної бази, рівень капіталомісткості виробництва та здатність підприємства підтримувати безперервність операційного циклу. Для ТОВ «Еко Сфера» цей аспект має особливе значення, оскільки діяльність компанії пов'язана з виробництвом натуральних соків і напоїв, що потребує сучасного технологічного обладнання, налагоджених логістичних систем та достатнього обсягу оборотних активів. Аналізуючи структуру активів підприємства, доречно враховувати співвідношення між основними засобами, оборотними активами та іншими ресурсами, які забезпечують повний виробничий цикл — від закупівлі сировини до відвантаження готової продукції (Рис. 2.1).



**Рис.2.1. Структура активів ТОВ «Еко Сфера»**

Частка основних засобів у складі активів становить 39,93 %, що свідчить про істотну матеріально-технічну основу діяльності підприємства. Такий рівень капіталомісткості характерний для виробничих компаній та підтверджує наявність сучасного технологічного обладнання, необхідного для забезпечення стабільної якості продукції.

Разом із тим структура активів дозволяє оцінити рівень мобільності ресурсів, здатність підприємства швидко реагувати на ринкові зміни та підтримувати фінансову гнучкість. Висока частка оборотних активів створює можливість для оперативного управління запасами, своєчасного забезпечення виробництва сировиною та підвищення адаптивності до сезонних коливань попиту. Таким чином, детальна оцінка структури активів ТОВ «Еко Сфера» дає змогу глибше зрозуміти ресурсну політику підприємства та визначити напрями підвищення ефективності їх використання.

## **2.2. Аналіз організаційної структури та управлінських процесів підприємства**

Організаційна структура ТОВ «Еко Сфера» сформована таким чином, щоб забезпечити повний виробничий цикл — від приймання сировини до реалізації готової продукції. Такий підхід дозволяє підприємству підтримувати високий рівень контролю за якістю, оптимізувати витрати та забезпечувати стабільність виробничих процесів. Структура управління поєднує традиційні підходи до організації виробництва із сучасними інструментами планування, логістики та маркетингу.

Підприємство функціонує як багаторівнева система, де ключовими елементами є виробничі підрозділи, служби забезпечення, логістичні та маркетингові підрозділи. Центральне місце у структурі займає виробництво, яке складається з декількох технологічних комплексів: ліній первинної переробки сировини, ліній виготовлення соків та нектарів, а також ділянок фасування та пакування продукції. Такий поділ забезпечує ритмічність процесів, дозволяє розмежувати відповідальність і підвищує ефективність внутрішнього контролю.

Важливим елементом організаційної моделі є логістичний блок. Підприємство здійснює доставку продукції власними транспортними засобами або за участю партнерських служб, що потребує чітко організованої системи планування маршрутів, контролю залишків і узгодження графіків відвантаження. Наявність власних складських потужностей дозволяє підтримувати необхідні товарні запаси та забезпечувати оперативне реагування на попит ринку.

Окрему роль у функціонуванні підприємства відіграє служба контролю якості, яка відповідає за дотримання санітарних, технологічних та стандартизованих вимог.

Контроль здійснюється на всіх етапах — від надходження фруктів і ягід до перевірки готової продукції. Це створює умови для стабільної якості та підвищення довіри споживачів.

Управлінська діяльність ТОВ «Еко Сфера» базується на поєднанні адміністративного та процесного підходів. Керівний склад забезпечує стратегічне планування, формує виробничу програму, контролює фінансові показники та визначає напрями розвитку. Водночас операційне управління ґрунтується на стандартизованих процедурах, регламентах і механізмах горизонтальної взаємодії між підрозділами. Важливо, що значна частина рішень приймається на основі аналізу даних, що свідчить про використання елементів цифрового менеджменту.

Маркетингові та збутові підрозділи відіграють ключову роль у забезпеченні стабільного попиту на продукцію. Вони відповідають за розвиток асортименту, роботу з торговими мережами, формування акційних програм та моніторинг конкурентного середовища [47].

Широка продуктова лінійка підприємства потребує системної роботи зі споживачами та партнерами, а також підтримки впізнаваності бренду. Усі підрозділи підприємства взаємодіють у форматі вертикальної та горизонтальної координації. Вертикальна координація забезпечує підпорядкованість та дотримання управлінських рішень, тоді як горизонтальна — передбачає швидкий обмін інформацією між відділами виробництва, логістики, маркетингу, контролю якості та постачання. Завдяки цьому підприємство здатне оперативно адаптуватися до змін попиту та забезпечувати високу ефективність операцій.

Узагальнюючи, організаційна структура ТОВ «Еко Сфера» характеризується:

- розподілом повноважень між виробничими, логістичними та управлінськими блоками;
- наявністю повного виробничого циклу, що підвищує автономність і контроль якості;
- поєднанням традиційного управління з сучасними цифровими підходами;
- ефективною взаємодією між підрозділами, спрямованою на оптимізацію бізнес-процесів;

– орієнтацією на споживача та адаптивність у змінному ринковому середовищі.

Така модель забезпечує підприємству конкурентоспроможність, стабільність діяльності та можливість подальшого розвитку.

На Рис. 2.2. представлено структуровану модель ресурсів підприємства, яка поділяє їх на дві великі групи — осяжні (матеріальні) та неосяжні (нематеріальні). Осяжні ресурси включають матеріальні активи, виробниче обладнання, сировинну базу, транспортні засоби, складські приміщення та інші фізичні компоненти, що забезпечують операційну діяльність підприємства. Для ТОВ «Еко Сфера» ця група ресурсів формує основу виробничого процесу та визначає можливості розширення продуктивних потужностей.

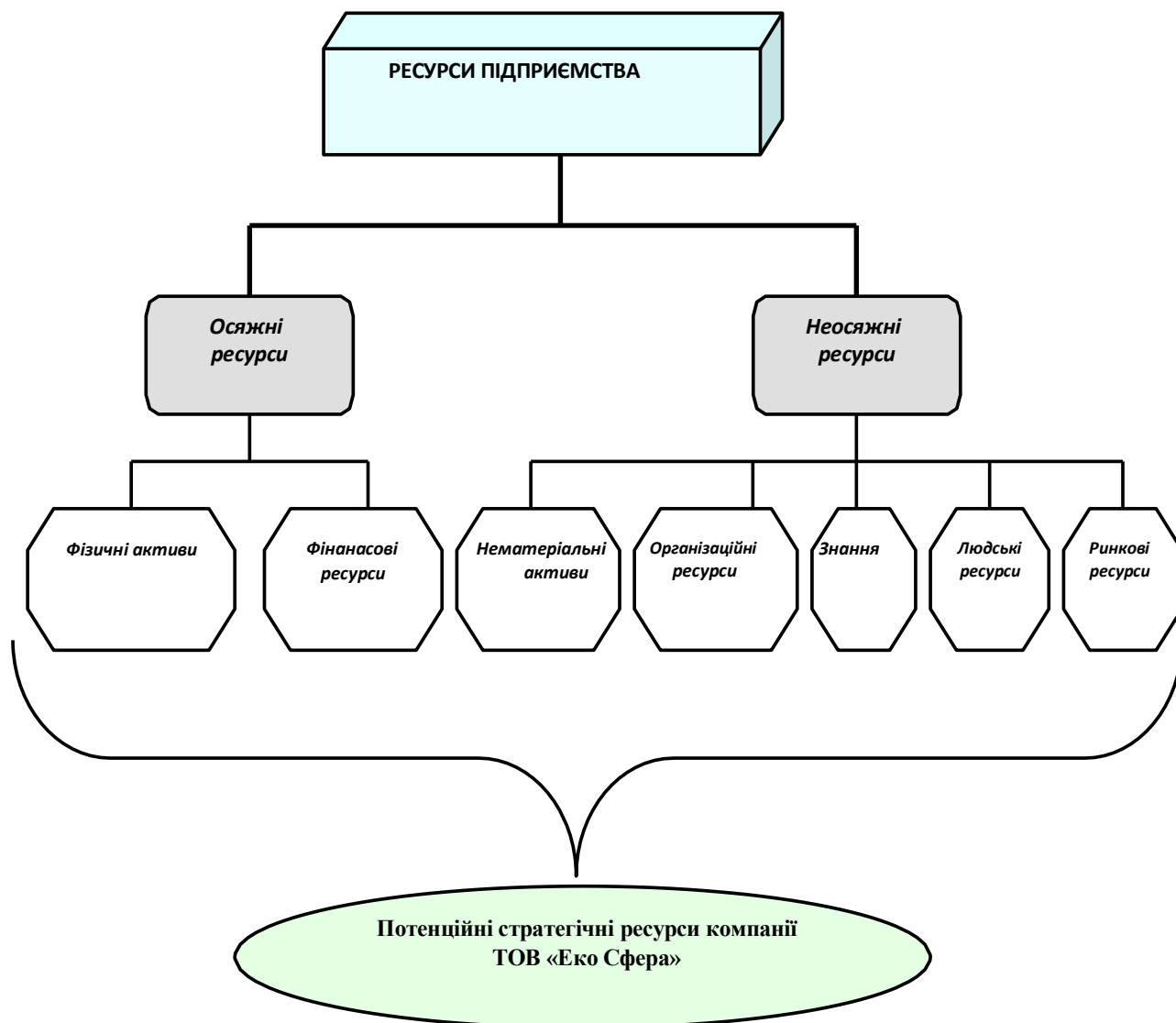
Неосяжні ресурси охоплюють технологічні знання, корпоративну культуру, компетентність персоналу, управлінські навички, репутацію бренду та інші елементи, що створюють додану вартість, але не мають матеріальної форми.

Саме нематеріальні ресурси часто виступають джерелом конкурентних переваг, оскільки важко копіюються та забезпечують тривалу диференціацію на ринку.

Нижня частина рисунка ілюструє поняття потенційних стратегічних ресурсів — тих, що можуть забезпечити довгостроковий розвиток компанії за умови їх правильного використання.

До них належать: унікальні технології, компетентні кадри, інноваційні рішення, лояльність споживачів та механізми інтегрованого управління бізнес-процесами.

Для ТОВ «Еко Сфера» формування таких ресурсів є ключовою умовою зміцнення ринкових позицій, оскільки поєднання матеріальної бази та нематеріального потенціалу створює основу для стратегічного розвитку, що є ключовим стратегічним напрямом діяльності підприємства.



**Рис. 2** Аналіз організаційної структури та управлінських процесів ТОВ «Еко Сфера»

Таким чином, модель демонструє, що ресурсна система підприємства є цілісною структурою, де кожний елемент відіграє власну роль у забезпеченні ефективності управління та конкурентних переваг. Вона дозволяє інтегрувати ресурси в організаційну структуру та визначити напрямки модернізації управлінських процесів [29].

Особливістю організаційної структури ТОВ «Еко Сфера» є її орієнтованість на гнучке управління виробничими та сервісними процесами, що дозволяє швидко реагувати на зміни попиту, адаптувати обсяги виготовлення продукції та забезпечувати високу якість на кожному етапі товарного ланцюга. Взаємодія підрозділів побудована таким чином, щоб мінімізувати втрати часу, уникати дублювання функцій і забезпечувати стандартизованість технологічних операцій. Завдяки цьому підприємство підтримує стабільність виробничих циклів, своєчасність постачання продукції на ринок та формує конкурентні переваги за рахунок ефективної внутрішньої координації та оптимізації управлінських рішень.

### **2.3. Оцінка ефективності організаційного забезпечення бізнес-процесів та виявлення проблемних аспектів**

Ефективність організаційного забезпечення бізнес-процесів є ключовою складовою стабільного функціонування ТОВ «Еко Сфера», оскільки визначає здатність підприємства досягати стратегічних цілей, адаптуватися до ринкових змін та забезпечувати конкурентоспроможність своєї продукції. У структурі сучасного підприємства бізнес-процеси розглядаються як комплекс взаємопов'язаних операцій, що формують ланцюг створення цінності — від закупівлі сировини до поставки готової продукції кінцевому споживачу. Тому оцінювання їх ефективності передбачає аналіз як внутрішніх механізмів управління, так і зовнішніх умов, що впливають на діяльність підприємства (Додатки А, Б, В, Г, Д).

Для наочного відображення багаторівневої структури організаційного забезпечення бізнес-процесів доцільно використовувати модель, зображену на рис. 2.3, де концентричні еліпси демонструють поступове розширення впливових сфер — від ядра операцій до зовнішніх факторів. Центральний елемент цієї моделі становить основний процес — виробництво натуральних соків та напоїв, що базується на якості сировини, технологічній дисципліні та дотриманні стандартів.

Це ядро формує первинну цінність продукції та визначає її конкурентні переваги на ринку.

Другий рівень охоплює допоміжні бізнес-процеси: логістичне забезпечення, контроль якості, технічне обслуговування обладнання та систему документообігу. На цьому етапі від ефективності організаційних механізмів залежить стабільність виробництва, своєчасність постачання продукції та оптимальність витрат. Саме тут найчастіше виникають проблемні моменти, пов'язані з необхідністю оновлення технічних засобів, оптимізації складських операцій, удосконалення внутрішніх регламентів інтегрованого обліку та посилення контролю за логістичними маршрутами.

Третій рівень відображає комунікаційно-сервісні процеси, які забезпечують взаємодію підприємства з торговими мережами, постачальниками та іншими партнерами. Для ТОВ «Еко Сфера» важливим є якісний сервіс, оперативність оброблення замовлень, гнучкість співпраці та ефективний інформаційний обмін. Аналіз показує, що підприємство має напрацьований досвід роботи з торговельними мережами, однак потребує подальшого вдосконалення системи CRM, автоматизації комунікацій та підвищення прозорості процесів для партнерів.

Четвертий рівень моделі охоплює зовнішні чинники: ринкове середовище, поведінку споживачів, конкурентний тиск, зміни у законодавстві та соціально-економічні умови. Саме цей рівень визначає адаптивність підприємства та його здатність швидко реагувати на зовнішні зміни. Для ТОВ «Еко Сфера» такими викликами є посилення конкуренції у сегменті натуральних напоїв, зростання цін на сировину, підвищені вимоги до екологічності виробництва та необхідність активнішої маркетингової діяльності.

Узагальнюючи результати аналізу, можна виділити кілька ключових проблем, що стримують підвищення ефективності організаційного забезпечення бізнес-процесів підприємства:

- недостатня автоматизація управлінських операцій, що ускладнює оперативний контроль та аналіз показників;
- неповна інтеграція внутрішніх інформаційних систем, через що окремі підрозділи функціонують відокремлено;
- потреба у модернізації технічного обладнання, що впливає на ритмічність виробництва;
- обмежена аналітичність сервісної взаємодії, що знижує швидкість обробки запитів і якість клієнтського супроводу;
- зовнішні ринкові ризики, пов'язані з ціноутворенням, конкуренцією та змінами споживчих пріоритетів.

З метою систематизації управлінських аспектів та виявлення взаємозв'язків між елементами організаційної системи доцільно застосувати багаторівневу модель, зображену на рис. 2.3. Концентричні еліпси відображають логіку функціонування підприємства: від базового ядра бізнес-процесів до зовнішніх чинників ринкового середовища. Така модель дозволяє структурно визначити, які саме елементи забезпечення впливають на кінцеву ефективність діяльності та в яких сферах виникають організаційні «вузькі місця».

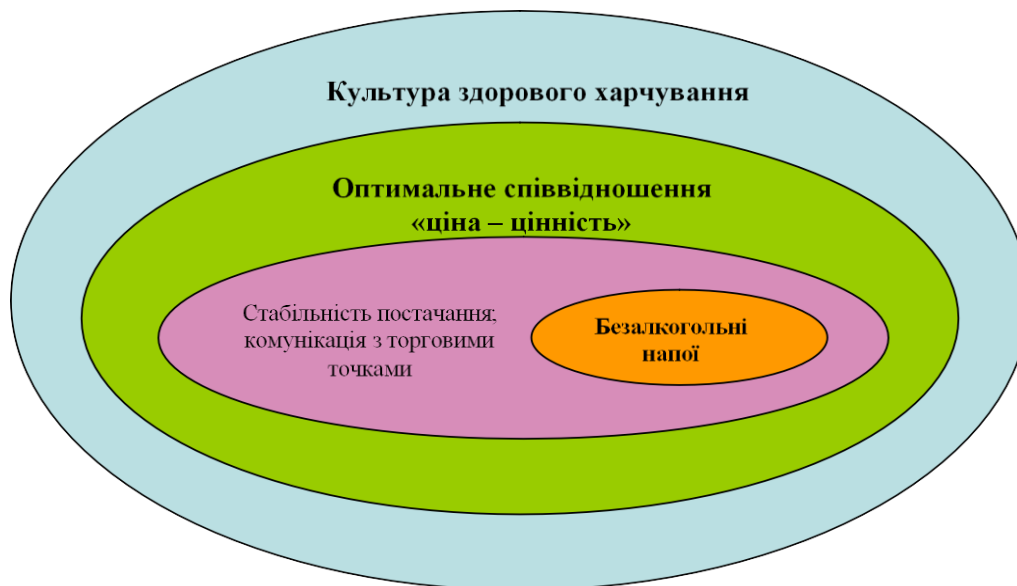


Рис. 2.3. Модель багаторівневої оцінки ефективності організаційного забезпечення бізнес-процесів ТОВ «Еко Сфера»

*Перший рівень: Ядро бізнес-процесів.* У центрі моделі перебуває основний операційний процес — виробництво натуральних соків та напоїв. Це ключовий елемент, що безпосередньо формує споживчу цінність продукції. Оцінка даного процесу свідчить, що ТОВ «Еко Сфера» має налагоджену систему виробництва, однак окремі операції потребують оптимізації. Передусім це стосується управління якістю сировини, де спостерігається залежність від сезонних коливань і інколи — від обмеженості постачальників. Удосконалення процедур вхідного контролю, розширення мережі постачальників та диверсифікація джерел сировини можуть підвищити стабільність виробничого циклу.

*Другий рівень: допоміжні процеси.* Цей сегмент охоплює логістичні, технологічні, контрольні та адміністративні процедури. Аналіз свідчить, що логістична система підприємства працює загалом ефективно, проте потребує цифрової модернізації — зокрема впровадження автоматизованих інструментів планування маршрутів, відстеження відвантажень та контролю складських запасів у режимі реального часу. Крім того, процес документального супроводу виробництва є частково фрагментованим, що ускладнює оперативний контроль. Перехід до повністю електронного документообігу та інтеграція ERP-рішень значно підвищать прозорість процесів.

*Третій рівень: комунікаційно-сервісний блок.* Цей рівень моделі стосується взаємодії підприємства з партнерами, торговими мережами, постачальниками та споживачами. Оцінка показує, що ТОВ «Еко Сфера» підтримує стабільні відносини з партнерами, однак сервісна складова має потенціал для розвитку. Зокрема, підприємство потребує удосконалення системи CRM для централізації інформації про партнерів, історію замовлень та динаміку співпраці. Крім того, під час аналізу виявлено потребу в підвищенні швидкості реагування на запити торгових точок, що впливає на лояльність клієнтів та рівень повторних замовлень.

*Четвертий рівень: зовнішнє середовище.* На цьому рівні знаходяться фактори, що не залежать від підприємства, але визначають його адаптивність та

стратегічну стійкість. Це ринкові тенденції у сфері натуральних напоїв, зміна вподобань споживачів, діяльність конкурентів, коливання цін на енергоресурси та сировину, регуляторні вимоги щодо якості харчових продуктів. ТОВ «Еко Сфера» діє в умовах підвищеної конкуренції, що особливо відчутно у сегменті натуральних соків, де зростає роль бренду, екологічної упаковки та інноваційних смакових лінійок. Наявна маркетингова активність підприємства є недостатньою для формування стабільного іміджу серед широкої аудиторії.

*Виявлені проблемні аспекти.* Комплексна оцінка організаційного забезпечення бізнес-процесів дозволила визначити декілька незначних недоліків, що потребують удосконалення:

- фрагментарність інформаційних потоків між окремими структурними підрозділами, що ускладнює оперативне управління;
- обмежений рівень автоматизації, особливо в логістиці та документообігу;
- зношеність окремих елементів обладнання, що негативно впливає на ритмічність виробничого процесу;
- нестача аналітичних інструментів для прогнозування попиту і контролю динаміки реалізації;
- недостатня маркетингова активність, що знижує впізнаваність бренду на ринку;
- зовнішні ризики — підвищення вартості сировини, конкурентний тиск, вимоги до екологічності виробництва.

Узагальнено можна стверджувати, що організаційна система ТОВ «Еко Сфера» є структурно стабільною, однак потребує цифрової трансформації, оптимізації комунікаційних процесів, модернізації сервісної складової та посилення маркетингової активності.

Використання моделі з Рис. 2.3 дозволяє чітко візуалізувати взаємозв'язок між внутрішніми та зовнішніми чинниками, що впливають на ефективність, а також окреслити напрями подальших удосконалень.

Аналіз діяльності ТОВ «Еко Сфера», проведений у межах другого розділу, дозволив комплексно оцінити організаційний, фінансовий та управлінський потенціал підприємства, а також виявити ключові тенденції та проблемні аспекти його функціонування. Дослідження засвідчило, що компанія є одним із найбільш динамічних та конкурентоспроможних представників української харчової промисловості, який демонструє сталий розвиток, активне оновлення виробничих процесів і прагнення до підвищення ефективності своєї бізнес-моделі.

По-перше, результати оцінювання організаційно-економічної характеристики підприємства показали, що фінансова база ТОВ «Еко Сфера» є досить міцною. Підприємство володіє значною часткою основних засобів у структурі активів, що підтверджує капіталомісткий характер виробництва та високий рівень технологічного оснащення. Позитивна динаміка доходів і чистого прибутку за останні роки свідчить про стабільність ринкових позицій, посилення попиту на продукцію та здатність підприємства ефективно адаптуватися до галузевих тенденцій. Зростання обсягів реалізації, оновлення основних засобів і розширення асортименту підтверджують результативність управлінської політики та стратегічної орієнтації підприємства на довгострокове зростання [28].

По-друге, дослідження структури активів, ліквідності та фінансової стійкості підприємства дало змогу визначити ступінь збалансованості фінансових потоків та рівень залежності від позикового капіталу. Підприємство підтримує помірне співвідношення власних і залучених ресурсів, що свідчить про раціональну фінансову політику. Водночас аналіз поточної ліквідності виявив необхідність посилення оборотного капіталу та оптимізації короткострокових фінансових процесів. Це особливо важливо з огляду на сезонний характер виробництва та потребу в забезпеченні стабільного обороту сировинних запасів. Попри тимчасову нестачу поточної платоспроможності, у підприємства є потенціал для зміцнення фінансової гнучкості за рахунок більш ефективного управління дебіторською заборгованістю та оптимізації обсягів короткострокових зобов'язань.

По-третє, аналіз організаційної структури управління підприємством виявив високий ступінь формалізованості та чіткий розподіл функцій між структурними підрозділами. Повний виробничий цикл, яким володіє ТОВ «Еко Сфера», забезпечує контроль якості та синхронізацію технологічних операцій на всіх етапах: від закупівлі та приймання сировини до виготовлення, фасування й поставки готової продукції. Наявність власних виробничих потужностей, сервісних підрозділів і логістичних каналів сприяє зниженню операційних ризиків та підвищенню ефективності управлінських процесів. У той же час, розгалуженість структури вимагає підвищеного рівня комунікації, інтегрованих систем керування та автоматизації інформаційних потоків для запобігання дублюванню функцій і втраті оперативності.

По-четверте, оцінювання бізнес-процесів підприємства виявило наявність як сильних сторін, так і низки проблемних аспектів. Серед переваг слід відзначити стабільність виробничого циклу, високий рівень контролю якості, гнучкість асортиментної політики, розвиток партнерських відносин і зростання сервісної складової. Проблемні аспекти сформувалися переважно у сфері логістики, цифровізації процесів та маркетингової активності. Обмежений рівень автоматизації управлінських операцій, недостатня інтеграція інформаційних систем, потреба в модернізації окремих виробничих ліній та необхідність активнішого розвитку бренду — це чинники, що знижують можливості підприємства для швидкого масштабування та адаптації до ринкових умов.

По-п'яте, використання графічних моделей впливових факторів і системних взаємозв'язків дозволило більш точно оцінити структуру організаційного забезпечення та визначити ключові напрями підвищення ефективності діяльності. Подібні моделі підтвердили, що успішність ТОВ «Еко Сфера» залежить від гармонійного взаємозв'язку між внутрішніми бізнес-процесами, сервісним середовищем та ринковими зовнішніми чинниками. Виявлено, що у структурі управління важливо посилити інформаційно-аналітичну підтримку, удосконалити

логістичні процеси, підвищити рівень прозорості фінансових операцій та зміцнити стратегічну комунікацію з партнерами.

Узагальнюючи проведений аналіз, можна зробити висновок, що ТОВ «Еко Сфера» є підприємством із високим потенціалом розвитку, прагненням до інновацій і належним рівнем організаційної культури. Результати дослідження другого розділу підтверджують, що для подальшого зміцнення ринкових позицій компанії необхідно зосередити увагу на цифровій трансформації процесів, оптимізації логістики, вдосконаленні системи управління персоналом та підвищенні стійкості фінансових показників. Усі ці напрями разом дадуть можливість забезпечити ефективне функціонування підприємства та сформувати конкурентні переваги у довгостроковій перспективі, що слугуватиме основою для формування комплексу стратегічних рішень, розглянутих у третьому розділі роботи.

### **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ ТОВ «ЕКО СФЕРА»**

Ефективність організаційної структури та управлінських процесів є ключовим чинником успішного розвитку ТОВ «Еко Сфера», оскільки визначає рівень координації між підрозділами, швидкість прийняття управлінських рішень, раціональність використання ресурсів та здатність підприємства оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Проведений аналіз засвідчив, що підприємство має значний виробничий і кадровий потенціал, структуровану систему управління та стабільну динаміку фінансових показників. Водночас виявлені проблемні напрями — фрагментарність комунікацій, недостатня цифровізація операцій, потреба в оновленні технічної бази, складність логістичної координації — вимагають формування системного підходу до оптимізації організаційної моделі [14].

Одним із першочергових напрямів удосконалення є підвищення рівня інтеграції управлінських процесів. ТОВ «Еко Сфера» функціонує у форматі багатофункціональної виробничо-комерційної системи, де кожен підрозділ — виробництво, якість, логістика, маркетинг, продажі — виконує специфічні завдання. Проте ефективність роботи залежить не лише від їх внутрішньої організації, але й від злагодженості інформаційних потоків між ними. Тому актуальним завданням є впровадження інтегрованої цифрової системи управління (ERP), що забезпечить єдиний інформаційний простір, стандартизовані процедури документообігу, прозорість операцій та скорочення часу на узгодження управлінських рішень [25].

Другим важливим напрямом оптимізації є удосконалення системи логістичного координування. З огляду на великий обсяг реалізації, територіальне розгалуження споживачів і необхідність забезпечення стабільних поставок,

логістичні операції посідають стратегічне місце в діяльності підприємства. Для підвищення точності та своєчасності доставки доцільно впровадити інструменти автоматизованого планування маршрутів, GPS-контролю транспортних засобів та електронного моніторингу руху продукції. Такі заходи зменшать логістичні витрати, мінімізують ризики затримок і покращать партнерський сервіс.

Наступним компонентом є модернізація системи управління виробничими процесами. Для підприємства, що працює з натуральною сировиною та сезонними поставками, важливим чинником виступає здатність швидко адаптуватися до змін умов переробки, планувати обсяги виробництва та контролювати якість продукції на всіх етапах циклу. Оптимізація передбачає: оновлення технологічного обладнання, посилення контролю якості, впровадження цифрових інструментів моніторингу виробничих параметрів, а також створення оперативних механізмів реагування на відхилення у технологічних процесах. Впровадження принципів «lean production» допоможе скоротити втрати часу, підвищити продуктивність і забезпечити сталість виробничих потоків [2].

Особливе значення має розвиток внутрішніх та зовнішніх комунікацій. Хоча на підприємстві сформовано чітку систему взаємодії між підрозділами, існує потреба у покращенні горизонтальних комунікацій та електронної взаємодії. Для цього варто впровадити сучасні інструменти корпоративної комунікації, створити єдиний електронний портал для персоналу, стандартизувати регламенти міжфункціональної взаємодії й удосконалити систему взаємодії з партнерами та клієнтами шляхом цифровізації комерційних процесів і сервісних операцій.

Окремої уваги заслуговує питання кадрового забезпечення та управління персоналом. З огляду на масштабність підприємства, територіальну розгалуженість та технологічну складність виробництва, постає потреба у підвищенні професійної кваліфікації працівників, розвитку компетенцій у сфері цифрових технологій та управління якістю. Оптимізація кадрового забезпечення має включати модернізацію системи адаптації, створення програм внутрішнього навчання,

розширення системи мотивації та впровадження інструментів оцінювання результативності (KPI).

Ще один важливий напрям удосконалення — підвищення аналітичності управлінських рішень. Для підприємства з великою кількістю товарних ліній, різними каналами збуту та значними обсягами ресурсів важливо формувати рішення на основі даних (data-driven management). Це передбачає: автоматизацію збору інформації, створення аналітичних панелей, впровадження прогнозних моделей попиту, визначення оптимальних обсягів виробництва та планування закупівель. Такий підхід сприятиме зменшенню ризиків, підвищенню ефективності діяльності й формуванню стабільних економічних результатів.

Таким чином, обґрунтовані підходи до оптимізації організаційної структури та управлінських процесів ТОВ «Еко Сфера» включають комплекс заходів, спрямованих на підвищення рівня цифровізації, інтеграції та стандартизації бізнес-процесів, зміцнення логістичної системи, модернізацію виробничого циклу, розвиток кадрового потенціалу та формування аналітично орієнтованої моделі управління. Реалізація цих заходів дозволить підприємству підвищити гнучкість, забезпечити стійку конкурентну позицію та створити умови для довгострокового розвитку.

Важливою передумовою подальшої оптимізації організаційної структури є формування на підприємстві культури безперервного вдосконалення, коли кожен підрозділ не лише виконує свої оперативні функції, а й бере участь у генерації пропозицій щодо підвищення ефективності. Для цього доцільно впровадити регулярні внутрішні огляди процесів, інструменти самооцінювання та механізми швидкої реалізації локальних поліпшень. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти «вузькі місця» у роботі підрозділів, скорочувати простої, підвищувати якість прийняття рішень та забезпечувати сталість управлінських інновацій. Крім того, системна підтримка ініціатив працівників сприятиме зростанню їх залученості,

формуванню спільної відповідальності за результат та створенню внутрішнього середовища, сприятливого для інноваційного розвитку ТОВ «Еко Сфера».

Ефективне вдосконалення організаційної структури та управлінських процесів ТОВ «Еко Сфера» потребує системного підходу, що передбачає порівняльний аналіз чинної моделі управління та можливих напрямів її оптимізації. Для того щоб визначити найбільш дієві інструменти удосконалення, важливо виокремити ключові аспекти, які впливають на швидкість ухвалення рішень, скоординованість роботи підрозділів, рівень цифровізації процесів, якість комунікацій та результативність управлінських функцій. У Таблиці 3.1 представлено основні вектори змін, де порівнюються існуючі проблеми організаційної системи підприємства та рекомендовані механізми їх усунення. Такий формат дозволяє чітко продемонструвати, які саме заходи здатні забезпечити підвищення ефективності управління та створити підґрунтя для стабільного розвитку підприємства в умовах конкурентного ринку [1].

Для обґрунтованої оптимізації організаційної структури ТОВ «Еко Сфера» доцільно системно зіставити наявні проблеми функціонування управлінських процесів із можливими напрямками їх удосконалення. Такий підхід дозволяє не лише встановити першопричини організаційних недоліків, а й визначити найбільш ефективні шляхи їх усунення з урахуванням сучасних вимог до продуктивності, цифровізації та гнучкості бізнес-процесів.

Представлена таблиця узагальнює ключові управлінські проблеми підприємства та пропонує цілеспрямовані заходи, здатні підсилити результативність організаційної системи й забезпечити стійке довгострокове зростання компанії.

Таблиця 3.1 демонструє комплексний підхід до удосконалення організаційної структури та управлінських процесів ТОВ «Еко Сфера».

Таблиця 3.1

**Напрями оптимізації організаційної структури та управлінських процесів ТОВ «Еко Сфера»**

<b>Виявлена проблема</b>	<b>Характеристика прояву на підприємстві</b>	<b>Запропонований напрям удосконалення</b>	<b>Очікуваний ефект</b>
Фрагментарність комунікацій між підрозділами	Інформація циркулює повільно, частина даних дублюється або втрачається у процесі передачі	Запровадження інтегрованої корпоративної інформаційної системи	Скорочення часу на ухвалення рішень, підвищення узгодженості дій
Часткова автоматизація управлінських процесів	Окремі операції виконуються вручну, відсутня єдина цифрова платформа	Впровадження ERP-системи для комплексної автоматизації	Підвищення точності планування, мінімізація помилок і затримок
Надмірна завантаженість лінійних менеджерів	Менеджери одночасно виконують операційні та координаційні функції	Перерозподіл функціональних обов'язків, створення служби адміністративної підтримки	Зростання продуктивності праці та оперативності управлінських дій
Недостатня аналітичність управлінських рішень	Обмежене використання сучасних аналітичних інструментів	Створення аналітичного відділу / групи бізнес-аналітики	Зростання обґрунтованості управлінських рішень
Низький рівень регламентації бізнес-процесів	Відсутність чітких алгоритмів виконання окремих операцій	Розроблення та впровадження системи внутрішніх регламентів	Підвищення стабільності процесів і передбачуваності результатів
Неоптимізована організаційна структура	Перехрещення функцій, невизначеність відповідальності	Формування адаптивної моделі структури на основі процесного підходу	Підвищення керованості та зменшення дублювання функцій
Обмежений контроль логістичних операцій	Низька прозорість руху запасів і маршрутів доставки	Цифровізація логістики: GPS-моніторинг, WMS-система	Зменшення витрат на доставку та оптимізація складських запасів
Недостатній розвиток кадрового управління	Відсутність системи навчання та оцінювання персоналу	Впровадження системи HR-аналітики, програм розвитку компетенцій	Підвищення професійного рівня працівників та мотивації

Окремо зазначено потребу в посиленні контролю якості та стандартизації процесів. Упровадження розширеного внутрішнього аудиту, регламентів і систем моніторингу дозволить забезпечити стабільність виробничих параметрів і відповідність продукції вимогам ринку. Загалом представлені у таблиці напрями

оптимізації охоплюють ключові сфери діяльності підприємства та формують основу для побудови більш ефективної, інтегрованої й адаптивної моделі управління в ТОВ «Еко Сфера». Удосконалення організаційного забезпечення діяльності ТОВ «Еко Сфера» потребує системного підходу, який охоплює модернізацію структури управління, оптимізацію внутрішніх процесів, впровадження цифрових інструментів і посилення аналітичної складової прийняття рішень. Сучасні тенденції розвитку промислових підприємств свідчать, що ефективність бізнесу значною мірою залежить від здатності адаптувати організаційну модель до швидкозмінного ринкового середовища, забезпечувати гнучкість виробництва та прозорість інформаційних потоків. Саме тому розроблення удосконаленої моделі організаційного забезпечення є логічним продовженням результатів аналізу, проведеного у попередніх розділах роботи.

Запропонована модель передбачає інтеграцію трьох ключових блоків: *структурної модернізації, цифрової трансформації процесів та посилення комунікаційно-сервісної системи*, що разом формують оновлену архітектуру управління підприємством. Перший блок – структурний – зосереджується на чіткому розмежуванні функціональних обов'язків, усуненні дублювання завдань, створенні підрозділів аналітики та стратегічного розвитку, які здатні забезпечити швидке реагування на зміни у зовнішньому середовищі. Однією з необхідних умов є формування центру координації процесів, що відповідатиме за узгодження дій між виробничими, логістичними, маркетинговими та фінансовими службами.

Другий блок удосконаленої моделі – цифрова трансформація – спрямований на впровадження сучасних інструментів автоматизації операцій, аналітичних панелей, електронного документообігу, CRM та ERP-систем. Їх інтеграція дозволить оптимізувати інформаційні потоки, зменшити кількість ручних операцій, забезпечити прозорість даних та підвищити точність управлінських рішень. Особливе значення має автоматизація логістичних процесів, оскільки вона дозволяє

економити ресурси, скорочувати час доставки, підвищувати якість обслуговування партнерів і формувати конкурентні переваги на ринку продуктів харчування.

Третій блок – комунікаційно-сервісний – передбачає вдосконалення механізмів взаємодії з постачальниками, торговельними мережами та кінцевими споживачами. У рамках удосконаленої моделі рекомендується створення єдиного сервісного центру підтримки партнерів, який забезпечуватиме оперативну комунікацію та швидке вирішення організаційних питань. Водночас посилення маркетингової складової підприємства має бути спрямоване на формування стабільного іміджу бренду, розвиток продуктового портфеля та підвищення впізнаваності на ринку. Розроблена модель також включає механізм *моніторингу ефективності*, основу якого становлять ключові показники: тривалість виробничого циклу, рівень своєчасності поставок, частка автоматизованих процесів, якість сервісу та лояльність партнерів (Таблиця 3.2). Постійний моніторинг та аналіз цих індикаторів створюють можливість для безперервного вдосконалення та коригування управлінських рішень у режимі реального часу.

Таким чином, запропонована модель організаційного забезпечення діяльності ТОВ «Еко Сфера» базується на комплексному поєднанні структурних, цифрових та сервісних інструментів управління. Її впровадження дозволить підвищити адаптивність підприємства, забезпечити стабільність виробничо-логістичних процесів, зміцнити конкурентні позиції компанії на ринку та створити основу для довгострокового розвитку. Запропонована модель удосконаленого організаційного забезпечення функціонування ТОВ «Еко Сфера» створює комплексне підґрунтя для підвищення ефективності управління та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Вона інтегрує ключові елементи сучасного менеджменту — цифровізацію, структурну гнучкість, оптимізацію бізнес-процесів та розвиток кадрового потенціалу — у єдину систему, здатну забезпечити стратегічну стійкість компанії в умовах динамічного ринкового середовища.

Таблиця 3.2

**Модель удосконаленого організаційного забезпечення функціонування ТОВ «Еко Сфера»**

<b>Компонент моделі</b>	<b>Зміст удосконалення</b>	<b>Очікувані результати</b>
1. Організаційна структура	Перехід до адаптивної, процесно-орієнтованої структури; зменшення дублювання функцій; посилення координації між підрозділами	Підвищення швидкості прийняття рішень, усунення бюрократії, підвищення керованості бізнес-процесів
2. Управління виробничими процесами	Оптимізація технологічних етапів, впровадження систем контролю якості на кожній стадії виробництва, цифровий моніторинг обладнання	Зростання продуктивності, мінімізація втрат, стабільна якість продукції
3. Інформаційно-цифрове забезпечення	Впровадження ERP–системи, CRM–платформи, єдиної бази даних; автоматизація документообігу	Скорочення операційних витрат, прозорість управління, підвищення точності планування
4. Логістика та складські операції	Впровадження алгоритмів оптимізації маршрутів, системи контролю запасів у режимі реального часу, стандартизація складських процедур	Скорочення витрат на транспортування, зменшення надлишкових запасів, підвищення оборотності
5. Управління персоналом	Розвиток компетентностей працівників, впровадження мотиваційних програм, формування кадрового резерву	Зростання професійного рівня, підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів
6. Комунікації та клієнтська взаємодія	Створення системи інтегрованих комунікацій, автоматизація обробки партнерських запитів, удосконалення сервісної підтримки	Підвищення рівня партнерської лояльності, швидке реагування на запити, розширення ринкових можливостей
7. Маркетинг та стратегічний розвиток	Використання аналітики попиту, оновлення асортиментної політики, застосування цифрових каналів просування	Зростання продажів, посилення позицій бренду, виявлення нових ринкових ніш
8. Управління ризиками та стійкість системи	Формування системи моніторингу ризиків, диверсифікація джерел сировини, створення резервів	Зменшення впливу зовнішніх факторів, стабільність операційної діяльності

Реалізація моделі сприятиме не лише підвищенню результативності внутрішніх процесів, а й формуванню більш прогнозованих, технологічно забезпечених і клієнтоорієнтованих механізмів управління. Це відкриває можливості для масштабування діяльності, удосконалення виробництва, посилення взаємодії з партнерами та формування нового рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку натуральних напоїв.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведений аналіз організаційного забезпечення бізнес-процесів ТОВ «Еко Сфера», а також визначення напрямів їх вдосконалення, дозволяють системно оцінити ефективність управлінських механізмів і визначити пріоритетні вектори розвитку. Узагальнення результатів дослідження свідчить, що підприємство володіє потужним виробничим потенціалом, сформованою структурою управління та конкурентними позиціями на ринку, однак сучасні умови потребують подальшої цифровізації, посилення аналітичної складової та підвищення внутрішньої узгодженості процесів. Враховуючи отримані результати, у роботі сформовано низку розширених висновків і пропозицій:

1. Оптимізація організаційної структури є ключовим чинником забезпечення ефективності управління діяльністю ТОВ «Еко Сфера». Дослідження показало, що поточна структура підприємства є функціонально повною, проте потребує підвищення рівня інтегрованості між підрозділами. Пропонується впровадити модель процесно-орієнтованої організації, що дозволить прискорити рух інформації, скоротити дублювання функцій та підвищити відповідальність підрозділів за кінцеві результати.

2. Необхідною умовою підвищення ефективності є цифровізація управлінських процесів. Підприємству доцільно розширити застосування цифрових рішень — автоматизованих систем планування виробництва, CRM-платформ, модулів контролю логістики. Це сприятиме покращенню точності управлінських рішень, оперативності реагування на зміни ринку та мінімізації людського чинника в рутинних процесах.

3. Удосконалення системи комунікацій має стати пріоритетним напрямом організаційних змін. Внутрішні та зовнішні комунікації підприємства потребують формалізації та регламентації. Запровадження єдиних корпоративних стандартів комунікацій, електронних каналів взаємодії та автоматичного моніторингу

звернень партнерів дозволить підвищити якість сервісу та зміцнити ділову репутацію.

4. Підприємству необхідно переглянути систему управління бізнес-процесами. Запропонована модель удосконаленого організаційного забезпечення свідчить, що чітке структурування основних, допоміжних і сервісних процесів підвищує прозорість операцій та дозволяє оцінювати результативність кожного етапу виробничого циклу. Рекомендовано впровадити систему регулярного аудиту бізнес-процесів.

5. Посилення контролю за якістю продукції має бути доповнено інтегрованою системою аналітичного моніторингу. Пропонується створити окремий модуль моніторингу показників якості, який збиратиме, аналізуватиме та надаватиме управлінським службам необхідні звіти. Це допоможе своєчасно реагувати на відхилення, прогнозувати ризики та підвищувати конкурентоспроможність продукції.

6. Для мінімізації логістичних витрат необхідно модернізувати систему планування постачань та дистрибуції. Рекомендовано запровадити цифрову платформу для маршрутного планування, контролю партій продукції та оптимізації складських процесів. Це скоротить час доставки, знизить транспортні витрати та забезпечить більшу точність виконання замовлень торгових партнерів.

7. Кадровий потенціал підприємства потребує подальшого розвитку. Розвиток персоналу має стати стратегічним пріоритетом: варто впровадити системи наставництва, регулярного професійного навчання, тренінгів із цифрових компетентностей та управління якістю. Підвищення кваліфікації працівників сприятиме зростанню продуктивності та адаптивності підприємства.

8. Доцільно посилити маркетингову складову організаційного забезпечення. Пропонується створити окремий підрозділ або групу фахівців зі стратегічного маркетингу, які займатимуться аналізом ринку, поведінки споживачів, конкурентного середовища та потенційних ніш для розширення асортименту. Це

забезпечить обґрунтованість рішень у питаннях позиціонування та комунікації зі споживачами.

9. Стратегічний розвиток підприємства має базуватися на моделі сталого бізнесу. ТОВ «Еко Сфера» варто посилювати екологічну відповідальність: використовувати екологічну упаковку, впроваджувати технології безвідходного виробництва, оптимізувати споживання ресурсів. Це сприятиме формуванню позитивного іміджу та відповідності сучасним ринковим трендам.

10. Впровадження запропонованої моделі удосконаленого організаційного забезпечення дасть можливість сформувати адаптивну, ефективну та конкурентоспроможну систему управління. Системне оновлення організаційних підходів, цифрових рішень та управлінських практик дозволить підприємству зміцнити свої позиції на ринку, забезпечити стабільне зростання, підвищити якість продукції та задовольнити потреби основних стейкхолдерів.

Сформульовані висновки та пропозиції створюють комплексне бачення того, яким чином ТОВ «Еко Сфера» може модернізувати систему організаційного забезпечення та посилити власну ефективність у довгостроковій перспективі. Реалізація запропонованих заходів дозволить оптимізувати структуру управління, осучаснити виробничі та логістичні процеси, а також зміцнити позиції підприємства на ринку натуральних напоїв. Гармонійне поєднання цифрових рішень, удосконалених процесів, професійної команди та стратегічної орієнтації забезпечить компанії стабільний розвиток та високу конкурентоспроможність у динамічних ринкових умовах.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андренко О. Методичний підхід до організації електронного документообігу на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2025. № 1. С. 113–119.
2. Азаренкова Г. М., Майборода А. В. Особливості формування підсистеми інформаційного забезпечення системи фінансової безпеки суб'єкта господарювання. *Бізнес Інформ*. 2020. № 1. С. 210–217.
3. Балджи М. Д., Доброва Н. В., Однолько В. О., Осипова М. М. Торговельне підприємництво: навч. посіб. Київ: Кондор, 2018. 112 с.
4. Біляк Т. О., Бірюченко С. Ю., Бужимська К. О. та ін. Основи підприємництва: підручник / за заг. ред. Н. В. Валінкевич. Житомир: ЖДТУ, 2019. 493 с.
5. Боровик М. В. Менеджмент організацій: навч. посіб. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 356 с.
6. Виноградова О. В., Дрокіна Н. І., Бондарець В. В. Підходи щодо управління омнікальним маркетингом в організаціях роздрібної торгівлі. У: *Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення*: матер. міжнар. наук.-практ. конф. Львів, 2022. С. 210–211.
7. Доброва Н. В., Осипова М. М. Основи бізнесу: навч. посіб. Одеса: Бондаренко М. О., 2018. 305 с.
8. Дикань В. Л., Панченко С. В., Шраменко О. В. Підприємництво: підручник. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 228 с.
9. Кагрюк Г. І. Основи підприємництва: навч. посіб. 2021. 108 с.
10. Колот А. М. Соціально-трудова відносина: теорія і практика регулювання : монографія. – Київ : КНЕУ, 2020. – 480 с.
11. Коцко Т. А. Управління бізнес-процесами: навч.-метод. комплекс дисципліни: навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 79 с.
12. Ковтуненко К. В., Ковальчук О. В., Живодер Д. П. Організаційне забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах виходу на зовнішні ринки. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 12/4. С. 9–12.
13. Краснокутська Н. С. Організаційне та фінансово-економічне забезпечення реалізації стратегії розвитку підприємств з переробки ТПВ. *Бізнес Інформ*. 2024. № 6. С. 284–292.
14. Кужель Н. Л., Рибалко-Рак Л. А., Білан Л. П., Держій Р. В. Процедура прийняття рішення щодо вибору сучасних інформаційних технологій у концепції процесного підходу до управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2023. № 1. С. 184–190.

15. Кузьмін О. Є. Управління змінами: навч. посіб. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2021. 356 с.
16. Лайко О. І. Державне регулювання публічних закупівель в Україні в умовах реформ та інтеграційних процесів. *Бізнес Інформ*. 2021. № 2. С. 35–40.
17. Личковська М. Р. та ін. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. посіб. Одеса: Гельветика, 2018. 239 с.
18. Момот Т. В., Ілляшенко О. В. Методичне та організаційне забезпечення внутрішнього аудиту доходів і витрат комунальних некомерційних підприємств охорони здоров'я. *Бізнес Інформ*. 2021. № 2. С. 249–255.
19. Нетепчук В. В. Управління бізнес-процесами: навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2018. 158 с.
20. Педько А. Б. Основи підприємництва і бізнес-культури: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 168 с.
21. Плетос С. В. Підприємницька діяльність: конспект лекцій. Одеса: ОДЕКУ, 2021. 121 с.
22. Подсоха А. С. Організаційна структура систем управління безпекою у ланцюгу постачання агропродовольчої продукції. *Бізнес Інформ*. 2025. № 8. С. 308–314.
23. Серапіонов Ігор, Кулик Юрій. Організаційні засади соціальної політики держави. Розвиток сучасної науки: актуальні питання теорії та практики: матеріали VIII Всеукраїнської студентської наукової конференції, м. Запоріжжя, 20 червня, 2025 рік/ГО «Молодіжна наукова ліга».—Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп», 2025, с. 91-93.
24. Сментина Н. В. та ін. Економіка та організація підприємницької діяльності: навч. посіб. Київ: Гуляєва В. М., 2019. 320 с.
25. Сотник І. М., Таранюк Л. М. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність: підручник. Суми: Університетська книга, 2018. 572 с.
26. Сисоева І.М. Особливості моделювання облікових процесів. Ефективна економіка.– К., 2010. – Випуск №10. – С.45-51.
27. Сисоева І. М. Моделі прогнозування прибутку підприємства в залежності від методів облікової політики. Режим доступу: <http://intkonf.org/sisoeva-im-modeli-prognozuvannya-pributku-pidpriemstvavzalezhnosti-vid-metodiv->
28. Sysoieva, I., Pohrishchuk, B., Pukas, A., Tsikhanovska, O., Vatslavskiyi, O., Sydorovych, O. Information Management Technology as a Tool for Making Effective Management Decisions // 2023 13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT). – 2023. – P. 191-195. <https://ieeexplore.ieee.org/document/10275328>

29. Урба С. І., Сенишин О. С. Цифрова трансформація бізнесу в Україні: нові можливості та перспективи. *Формування ринкової економіки в Україні: наук. зб.* Львів, 2021. Вип. 46. С. 33–45.
30. Хмурова В. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 286 с.
31. Шевчук І. Б., Старух А. І., Васьків О. М. та ін. Інформаційні технології в бізнесі. Ч. 1: навч. посіб. Львів: Вид-во ННВК «АТБ», 2020. 455 с.
32. Юрман Я. В., Янчак Ю. О., Прохорова В. В. Управління трансформацією підприємств на основі цифрової когерентності. *Бізнес Інформ.* 2024. № 6. С. 104–111.
33. Dumas M., La Rosa M., Mendling J., Reijers H. A. *Fundamentals of Business Process Management*. 2nd ed. Berlin: Springer, 2018. 527 p.
34. Jeston J. *Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations*. New York: Routledge, 2022. 596 p.
35. Robbins S. P., Coulter M. *Management*. 15th ed. Harlow: Pearson, 2021. 618 p.
36. Robbins S. P., Judge T. A. *Organizational Behavior*. 18th ed. Harlow: Pearson, 2019. 770 p.
37. Hammer M., Hershman L. *Faster Cheaper Better: The 9 Levers for Transforming How Work Gets Done*. New York: Crown Business, 2018. 256 p.
38. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 2019. 322 p.
39. Kotter J. P. *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press, 2021. 208 p.
40. Laudon K. C., Laudon J. P. *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*. 16th ed. Harlow: Pearson, 2020. 640 p.
41. Melnyk O. V., Hnatenko I. A., Kuzmin O. Ye. Digital transformation of business processes: organizational aspects // *Business Inform.* – 2023. – No. 10. – P. 419–426.
42. Prokopenko O. V., Shkola V. Yu., Omelyanenko V. A. Business process reengineering in the digital economy // *Business Inform.* – 2025. – No. 7. – P. 570–578.
43. Shevchuk I. B., Starukh A. I., Vaskiv O. M. Process-based management of enterprise business processes // *Business Inform.* – 2019. – No. 3. – P. 170–175.
44. Yermolaiev M. V., Kovalenko O. M., Bondarenko N. M. Organizational aspects of commercialization of intellectual property in enterprises // *Business Inform.* – 2025. – No. 9. – P. 400–409.

45. Osterwalder A., Pigneur Y., Bernarda G., Smith A. *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. Hoboken: Wiley, 2020. 320 p.
46. Porter M. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 2019. 592 p.
47. Slack N., Brandon-Jones A., Johnston R. *Operations Management*. 9th ed. Harlow: Pearson, 2022. 768 p
48. Davenport T. H., Miller S. *Working with AI: Real Stories of Human-Machine Collaboration*. Cambridge, MA: MIT Press, 2024. 304 p.
49. Teece D. J. *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. 2nd ed. Oxford: Oxford University Press, 2025. 368 p.

## **ДОДАТКИ**