

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-38>

УДК 332.146

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЄКТУВАННЯ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

THEORETICAL FOUNDATIONS OF IMPROVING THE ORGANIZATIONAL DESIGN EFFICIENCY OF A MODERN ENTERPRISE

Яковенко Олена Іванівнакандидат педагогічних наук, доцент,
Ізмаїльський державний гуманітарний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2280-2701>**Даниловський Костянтин**студент,
Ізмаїльський державний гуманітарний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-1373-1134>**Yakovenko Olena, Danylovskiy Kostiantyn**

Izmail State University of Humanities

У статті досліджено теоретичні засади та практичні підходи до підвищення ефективності організаційного проектування сучасного підприємства. Авторами проаналізовано ключові принципи побудови оптимальних структур управління, серед яких особлива увага приділяється балансу між централізацією стратегічних рішень та децентралізацією оперативної діяльності. Визначено основні чинники, що зумовлюють необхідність трансформації систем управління, зокрема технологічну відсталість, кадровий дефіцит та безпекові ризики в умовах воєнного стану. У роботі систематизовано відповідність видів організаційних структур (лінійної, функціональної, дивізійної та матричної) конкретним викликам зовнішнього середовища. Доведено, що для забезпечення стійкості суб'єктів господарювання в кризових умовах доцільним є впровадження гнучких моделей управління, які дозволяють автономізувати окремі бізнес-напрямки.

Ключові слова: організаційне проектування, структура управління, ефективність підприємства, оптимізація, стратегічна стійкість.

The scientific article is devoted to a comprehensive study of the theoretical foundations and practical aspects of improving the organizational design of modern enterprises. In the context of global economic transformations and increasing market turbulence, the relevance of the study is driven by the need to find new management models that can ensure the strategic stability and competitiveness of business entities. The research analyzes the fundamental principles of building optimal management structures, with a focus on the delicate balance between the centralization of strategic decision-making and the decentralization of operational activities. The author emphasizes that modern management optimization is not merely a structural change, but a search for a system where global development policy is determined at the top, while day-to-day management is delegated to local levels to increase flexibility. A significant part of the work is dedicated to identifying the critical factors necessitating the transformation of organizational structures. These include the decline in overall efficiency, loss of market positions, information chaos, technological lag, and high staff turnover. Particular attention is paid to the challenges posed by the martial law and high security risks, which require enterprises to implement more resilient and adaptive management models. The study pays special attention to the specifics of small businesses (sole proprietorships). The paper systematizes the correlation between types of organizational structures – such as linear, functional, divisional, and matrix – and the specific challenges of the external environment. The author proves that for small enterprises facing limited financial resources and low automation, rigid vertical links and linear-functional structures may act as compensatory mechanisms to minimize operational errors. Conversely, under conditions of crisis and high uncertainty, the transition to divisional or matrix models is justified, as it allows for the autonomization of business lines (e.g., construction and logistics), ensuring the overall survival of the economic entity.

Keywords: organizational design, management structure, enterprise efficiency, optimization, strategic resilience.



Постановка проблеми. В умовах динамічних змін глобального економічного середовища та безпрецедентних викликів, з якими стикається український бізнес сьогодні, питання ефективності організаційного проектування стає критично важливим для виживання та розвитку підприємств. Традиційні моделі управління, що десятиліттями вважалися стабільними, часто виявляються малоефективними перед обличчям сучасних загроз, зокрема, технологічної відсталості, інформаційного хаосу, гострого дефіциту кваліфікованих кадрів, необхідності працювати в умовах воєнного стану.

Актуальність проблеми посилюється тим, що багато вітчизняних підприємств страждають від падіння загальної ефективності та втрати ринкових позицій через застарілі структури управління. Відсутність чіткого балансу між централізацією стратегічних рішень та децентралізацією оперативної діяльності призводить до сповільнення процесів прийняття управлінських рішень та зниження гнучкості організації.

На сьогоднішній день існує суттєве протиріччя між потребою підприємств у швидкій адаптації до змін (зокрема, через військові події та безпекові ризики) та обмеженістю їхніх ресурсів для масштабних трансформацій. Малий бізнес часто змушений обирати між жорсткою вертикаллю для економії коштів та гнучкими матричними моделями для виживання в кризу, не маючи при цьому чітких теоретичних орієнтирів для такого вибору. Таким чином, необхідність розробки та систематизації теоретичних засад підвищення ефективності організаційного проектування, які б враховували життєвий цикл організації, її масштаб та специфічні зовнішні виклики, визначає актуальність та практичну значущість даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання оптимізації та вдосконалення систем управління підприємствами перебувають у центрі уваги багатьох сучасних науковців. Зокрема, Солоненко Ю. В. та Куца Я. О. у своїх працях ґрунтовно досліджують теоретичні аспекти оптимізації організаційної структури, акцентуючи увагу на необхідності дотримання таких фундаментальних принципів, як зворотний зв'язок, єдиноначальство та оптимальне співвідношення централізації і децентралізації. Автори також підкреслюють важливість персоналізації відповідальності та стратегічної відповідності структури масштабам бізнесу [1]. Дослідженню динамічного

аспекту управління присвячена робота Зайченко К. С. та Реклізона Ю. І., які розглядають удосконалення оргструктур крізь призму життєвого циклу підприємства [2]. Проблематика малого бізнесу детально висвітлена у працях Максимки А. Ю. та Ковбаси О. М.. Науковці наголошують, що для малих підприємств пріоритетними є адаптивність, інноваційність та ефективно управління ризиками. Вони також обґрунтовують переваги децентралізації для підвищення швидкості прийняття рішень [3]. Своєю чергою, Кулаковський В. О. та Данік Н. В. фокусуються на викликах, що стоять перед малим бізнесом, таких як низький рівень автоматизації, обмеженість ресурсів та бюрократичні перешкоди, аналізуючи ефективність бюрократичних та гнучких систем управління в мінливому середовищі [4].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну кількість напрацювань, потребує глибшого вивчення питання вибору конкретних типів організаційних структур для малих підприємств залежно від специфічних комбінацій кризових факторів. Зокрема, недостатньо розробленими залишаються практичні рекомендації щодо впровадження компенсаторних механізмів управління в умовах критичного дефіциту автоматизації та кваліфікованих кадрів, а також в умовах безпосереднього впливу воєнних дій на функціонування окремих бізнес-напрямків. Існує потреба в інструментарії, який дозволив би власнику малого бізнесу швидко визначити оптимальну модель структури (лінійну, функціональну чи матричну) відповідно до пріоритетів (виживання) та ресурсних обмежень.

Формулювання цілей статті. Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності організаційного проектування підприємств малого бізнесу шляхом вибору оптимальних структур управління, що відповідають актуальним викликам зовнішнього середовища, зокрема умовам воєнного стану та ресурсним обмеженням.

Виклад основного матеріалу дослідження. Оптимізація структури управління сьогодні – це пошук ідеального балансу між централізацією стратегічних рішень та децентралізацією оперативної діяльності. Мета полягає у створенні системи, де глобальний розвиток і політика бізнесу визначаються «згори», а поточне управління передається на місця для більшої гнучкості. Основними причинами для оптимізації організаційної

структури управління є падіння загальної ефективності та втрата ринкових позицій, інформаційний хаос та технологічна відсталість, висока плинність кадрів, підготовка до масштабних стратегічних трансформацій.

Науковці Солоненко Ю. В. та Куца Я. О. зазначають, що оптимізація організаційної структури управління повинна відбуватись у відповідності до таких принципів, як принцип зворотного зв'язку, принцип простоти, принцип оптимальної норми керованості, принцип єдиноначальства, принцип функціональної замкненості, принцип первинності функцій та вторинності структури, принцип оптимального співвідношення централізації та децентралізації, принцип єдності, принцип відповідності [1].

Автори Солоненко Ю. В. та Куца Я. О. також обґрунтовують необхідність врахування факторів, які впливають на організаційну структуру управління підприємства, до яких відносяться мета, завдання та масштаби діяльності підприємства, структура підрозділів, ресурси, що використовуються в діяльності підприємства, склад та специфіка функцій управління, особливості його соціального та економічного розвитку [1].

На думку Солоненко Ю. В. та Куца Я. О., успішна трансформація організаційної структури можлива лише за умови дотримання низки взаємопов'язаних критеріїв. Зокрема ідеться про стратегічну відповідність, яка забезпечує узгодженість обраної стратегії з масштабами та галузевою специфікою бізнесу. Важливу роль відіграє раціональний розподіл праці, що передбачає таке структурування обов'язків, яке дозволяє розкрити творчий потенціал персоналу та уникнути перевантажень. Крім того, необхідною умовою є персоналізація відповідальності через чітку регламентацію функцій у посадових інструкціях, а також підтримання функціонального балансу, тобто гармонійного поєднання повноважень, обов'язків та відповідальності [1].

Науковці Зайченко К. С. та Реклізон Ю. І., досліджуючи проблеми оптимізації організаційної структури управління на різних життєвих циклах діяльності організації, визначають такі вимоги до побудови або удосконалення організаційних структур управління як, прозорість, гнучкість, керованість, економічність, спрямованість організаційної структури на досягнення цілей підприємства [2].

На думку науковців Максички А. Ю. та Ковбаси О. М., ефективна структура управління

підприємством повинна бути комплексною та гнучкою. Насамперед вона має забезпечувати раціональне та ефективне використання наявних ресурсів. Крім того, важливим критерієм є здатність адаптуватися до змін на різних етапах життєвого циклу організації. Також дієва структура спирається на інноваційність і здатність ефективно управляти ризиками, базуючись на системному підході та постійній оптимізації управлінських процесів [3].

Відповідно до визначених вимог, Максичка А. Ю. та Ковбаса О. М. виокремлюють низку компонентів удосконалення структури управління підприємством, до яких, зокрема, відносяться конкурентний аналіз та стратегічне планування, ефективність прийняття управлінських рішень та організаційної структури, інноваційність, ефективність управління ресурсами, розвиток людського капіталу та управління ризиками. Досліджуючи організаційну структуру малих підприємств, Максичка А. Ю. та Ковбаса О. М., наголошують на важливості їх гнучкості та децентралізації, що, на думку авторів, сприятиме підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень та конкурентоспроможності підприємства. Разом з тим, науковці зазначають, що із зростанням підприємницької структури виникає потреба у забезпеченні певного рівня централізації та формалізації для зростання ефективності [3].

Узагальнюючи наведені підходи, можна стверджувати, що оптимізація організаційної структури є багаторівневим процесом. Вона вимагає дотримання чітких принципів, критеріїв (стратегічна відповідність, раціональний розподіл праці) та врахування специфіки життєвого циклу підприємства. Проте успішність такої трансформації безпосередньо залежить від здатності керівництва реагувати на сучасні виклики. З огляду на необхідність балансування між централізацією та децентралізацією, а також вимоги щодо гнучкості та інноваційності, виникає потреба визначити основні виклики розвитку підприємства, які впливають на вибір організаційної структури.

Досліджуючи сучасний стан малого підприємства в Україні, науковці Полторацька О. та Блага Н. В.) наголошують, що бізнес переживає етап звуження та потребує значної адаптації. Основним дестабілізуючим фактором залишається війна, яка зумовлює як безпосередні безпекові ризики, так і додаткові логістичні, енергетичні та інфраструктурні обмеження. Крім того, ситуація ускладнюється загальною макроекономічною неста-

більністю та регуляторно-податковим тиском, що разом із дефіцитом фінансових ресурсів обмежує доступ підприємств до капіталу. На тлі цих зовнішніх загроз критичними внутрішніми викликами для розвитку малого бізнесу стають гострий дефіцит кваліфікованих кадрів та невизначеність ділового середовища, що вимагає від підприємців постійного пошуку нових шляхів виживання та гнучкого управління [5, 6].

Кулаковський В. О. та Данік Н. В., досліджуючи удосконалення системи управління підприємствами малого бізнесу, визначають такі основні виклики діяльності малих підприємств, які впливають на ефективність організаційної структури управління, як низький рівень автоматизації, обмеженість ресурсів, брак кваліфікованих кадрів, обмеженість до кредитування та інвестування, бюрократичні перешкоди [4]. Відповідно до цих викликів науковці досліджують переваги та недоліки бюрократичної та гнучкої системи управління. Зокрема, автори зазначають, що гнучка

організаційна система управління є адаптивною, що в умовах мінливого зовнішнього середовища дозволяє підвищити конкурентоздатність підприємства та ефективність його діяльності.

Узагальнення поглядів науковців щодо оптимізації організаційної структури управління малим бізнесом дозволило сформулювати таблицю з вибору оптимальної організаційної структури управління малим бізнесом (таблиця 1).

Згідно з представленими даними, вибір оптимальної організаційної структури малого підприємства не є універсальним, а безпосередньо залежить від специфіки актуальних викликів зовнішнього та внутрішнього середовища. У контексті обмеженого фінансового ресурсу та низького рівня автоматизації доцільним є впровадження жорстких вертикальних зв'язків.

Зокрема, лінійно-функціональна структура виступає компенсаторним механізмом за відсутності спеціалізованого програмного

Таблиця 1

Вибір оптимальної організаційної структури управління малим бізнесом

Виклики діяльності малого підприємства	Доцільний вид оргструктури	Як саме структура допомагає вирішити проблему?
Низький рівень автоматизації	Лінійно-функціональна	Встановлення чітких регламентів та посадових інструкцій для ручної обробки даних. Створення окремої адмін-функції (бухгалтера), що мінімізує помилки при відсутності ERP-систем.
Обмеженість фінансових ресурсів	Проста або лінійна	Мінімізація витрат на апарат управління. Відсутність зайвих ланок дозволяє спрямовувати кошти безпосередньо в операційну діяльність (закупівля будматеріалів, палива).
Брак кваліфікованих кадрів	Функціональна	Дозволяє згрупувати рідкісних фахівців у профільні відділи (наприклад, комерційний), де вони можуть консультувати менш досвідчених працівників інших підрозділів.
Обмеженість до кредитування та інвестування	Централізована (лінійна)	Зосередження фінансових повноважень в руках власника, що забезпечує жорсткий контроль над витратами та швидке перерозподілення капіталу в критичні зони.
Бюрократичні перешкоди	Лінійно-функціональна	Виділення адміністративно-бухгалтерської служби для професійної взаємодії з держорганами, отримання ліцензій (у вашому випадку – 5 ліцензій) та дотримання законодавства.
Військові події та безпекові ризики	Гнучка (дивізіональна за напрямками або матрична)	Розподіл бізнесу на автономні відділи (будівництво, логістика). Якщо один напрямок тимчасово зупиняється через форс-мажор, інші продовжують функціонувати, зберігаючи стійкість ФОП.

Джерело: сформовано авторами на основі [1-4; 7-8]

забезпечення, де чітка регламентація та виділення адміністративних функцій мінімізують операційні помилки. Водночас лінійна структура дозволяє оптимізувати управлінські витрати шляхом концентрації повноважень у власника, що забезпечує максимальну швидкість перерозподілу капіталу в критичні зони.

При дефіциті кваліфікованих кадрів або значному бюрократичному тиску пріоритет зміщується в бік функціональної моделі, яка дозволяє акумулювати дефіцитні компетенції у профільних підрозділах для консультування персоналу та професійної взаємодії з державними органами, зокрема в питаннях ліцензування. Умовам воєнного стану та високої неопределеності найбільш відповідають дивізіональна або матрична структури.

Стратегія децентралізації та розподіл бізнесу на автономні за видами діяльності напрямки (будівництво, логістика тощо) забезпечує загальну стійкість суб'єкта господарювання, оскільки дозволяє зберегти функціональність підприємства навіть у разі зупинки одного з його сегментів внаслідок форс-мажорних обставин.

Визначення оптимальної організаційної структури управління підприємства відповідно до пріоритету малого бізнесу наведено у таблиці 2.

Разом з тим, варто зазначити, що для малого бізнесу перехід до матричної чи дивізіональної структури – це серйозний крок, який вимагає високої довіри до менеджерів, оскільки власник переслає контролювати кожен крок особисто.

Висновки. У результаті проведеного дослідження теоретичних засад підвищення ефективності організаційного проектування сучасного підприємства було зроблено такі висновки:

1. Встановлено, що ключовою метою сучасної оптимізації структури управління є досягнення раціонального балансу між цен-

тралізацією стратегічних функцій та децентралізацією оперативної діяльності, що дозволяє підприємству зберігати цілісність курсу розвитку, забезпечуючи при цьому необхідну гнучкість на місцях.

2. Доведено, що успішна побудова організаційної структури повинна базуватися на принципах зворотного зв'язку, єдиноначальства, простоти та функціональної замкненості. Основними критеріями ефективності визначено прозорість, керованість, економічність та здатність до адаптації на різних етапах життєвого циклу підприємства.

3. Аналіз діяльності малих підприємств дозволив ідентифікувати критичні чинники, що знижують ефективність їхнього управління, зокрема, низький рівень автоматизації, обмеженість ресурсів, кадровий дефіцит та значний бюрократичний тиск. Окремим дестабілізуючим фактором визначено безпекові ризики, спричинені воєнним станом.

4. У роботі запропоновано диференційований підхід до вибору типу управління залежно від пріоритетів бізнесу. Зокрема, лінійна та лінійно-функціональна структури рекомендовані для мінімізації витрат та компенсації відсутності систем автоматизації через чітку регламентацію; функціональна модель є доцільною при дефіциті кваліфікованих кадрів для акумуляції компетенцій у профільних відділах; дивізіональна або матрична структури визначені як найбільш стійкі в умовах кризи, оскільки забезпечують автономність бізнес-напрямків (будівництво, логістика тощо) та збереження функціональності суб'єкта господарювання при виникненні форс-мажорних обставин.

5. Підкреслено, що перехід до більш складних, децентралізованих структур вимагає від власників малого бізнесу підвищення рівня довіри до менеджменту та делегування повноважень, що є необхідним кроком для подальшого масштабування та зростання конкурентоспроможності.

Таблиця 2

Визначення оптимальної організаційної структури управління підприємства відповідно до пріоритету малого бізнесу

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

Джерело: сформовано авторами

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Солоненко Ю. В., Куца Я. О. Оптимізація організаційної структури управління. *Фінансовий простір*. 2021. №4 (44). С.136-145. DOI: [https://doi.org/10.18371/fp.4\(44\).2021.136145](https://doi.org/10.18371/fp.4(44).2021.136145)
2. Зайченко К. С., Реклізон Ю. І. Удосконалення організаційної структури управління на різних етапах життєвого циклу підприємницьких структур. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-52>
3. Максичка А. Ю., Ковбаса О. М. Удосконалення системи управління малим підприємством для забезпечення його розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-140>
4. Кулаковський В. О., Данік Н. В. Удосконалення системи управління підприємствами малого бізнесу. *Universum*. 2024. №13. С. 54-62. URL: <https://archive.liga.science/index.php/universum/article/view/1259/1272>
5. Полторацька О. Розвиток малого бізнесу в Україні: сучасні виклики та перспективи. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. №4 (80). С.118-125. DOI: [10.31732/2663-2209-2025-80-118-125](https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-80-118-125)
6. Блага Н. В. Проблеми розвитку малого бізнесу в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-147>
7. Голей Ю. М. Сучасні аспекти організаційного моделювання: світові тенденції та національний досвід України. *ECONOMICS: time realities*. 2025. №1(77). С.80-91. DOI: [10.15276/ETR.01.2025.10](https://doi.org/10.15276/ETR.01.2025.10)
8. Терлецька Ю.О. Раціоналізація організаційної структури управління: наукові підходи та механізми реалізації. *Економічний простір*. 2025. №198. С.258-262. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.198.258-262>

REFERENCES:

1. Solonenko, Yu. V., & Kutsa, Ya. O. (2021). Optymizatsiia orhanizatsiinoi struktury upravlinnia [Optimization of the organizational management structure]. *Finansovyi prostir*, (4), 136–145. [https://doi.org/10.18371/fp.4\(44\).2021.136145](https://doi.org/10.18371/fp.4(44).2021.136145)
2. Zaichenko, K. S., & Reklizon, Yu. I. (2024). Udoskonalennia orhanizatsiinoi struktury upravlinnia na riznykh etapakh zhyttievoho tsykladu pidpriemnytskykh struktur [Improving the organizational management structure at different stages of the life cycle of entrepreneurial structures]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-52>
3. Maksychka, A. Yu., & Kovbasa, O. M. (2024). Udoskonalennia systemy upravlinnia malym pidpriemstvom dlia zabezpechennia yoho rozvytku [Improving the management system of a small enterprise to ensure its development]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-140>
4. Kulakovskiy, V. O., & Danik, N. V. (2024). Udoskonalennia systemy upravlinnia pidpriemstvamy maloho biznesu [Improving the management system of small business enterprises]. *Universum*, (13), 54–62. <https://archive.liga.science/index.php/universum/article/view/1259/1272>
5. Poltoratska, O. (2025). Rozvytok maloho biznesu v Ukraini: suchasni vyklyky ta perspektyvy [Development of small business in Ukraine: modern challenges and prospects]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, (4), 118–125. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-80-118-125>
6. Blaha, N. V. (2025). Problemy rozvytku maloho biznesu v umovah nevyznachenosti [Problems of small business development in conditions of uncertainty]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (79). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-147>
7. Holei, Y. M. (2025). Suchasni aspekty orhanizatsiinoho modeliuvannia: svitovi tendentsii ta natsionalnyi dosvid Ukrainy [Modern aspects of organizational modeling: global trends and national experience of Ukraine]. *ECONOMICS: time realities*, (1), 80–91. <https://doi.org/10.15276/ETR.01.2025.10>
8. Terletska, Y. O. (2025). Ratsionalizatsiia orhanizatsiinoi struktury upravlinnia: naukovy pidkhody ta mekhanizmy realizatsii [Rationalization of the organizational management structure: scientific approaches and implementation mechanisms]. *Ekonomichnyi prostir*, (198), 258–262. <https://doi.org/10.30838/EP.198.258-262>

Дата надходження статті: 20.04.2026

Дата прийняття статті: 08.05.2026

Дата публікації статті: 18.05.2026