

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

бізнес-технологій та економіки

(повне найменування факультету)

Менеджмент та адміністрування

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проєкту (роботи)

бакалавр

(ступінь вищої освіти)

на тему Удосконалення організаційної структури управління підприємством

(назва теми)

Виконав(ла): студент(ка) 4 курсу, групи БТЕ-0811

Спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітня програма (спеціалізація)
«Менеджмент організацій»

ТАГАЄВ Д.Р.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник ГУДЗЬ П.В.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент КАРПЕНКО А.В.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет _____ бізнес-технологій та економіки
 Кафедра _____ «Менеджмент та адміністрування»
 Ступінь вищої освіти _____ бакалавр
 Спеціальність _____ 073 «Менеджмент»
 (код і найменування)
 Освітня програма (спеціалізація) _____ «Менеджмент організацій»
 (назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри д.е.н., професор

Тетяна ПУЛІНА

« _____ » _____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Тагаєва Дмитра Руслановича

(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) «Удосконалення організаційної структури управління підприємством» _____

керівник проєкту (роботи) Гудзь Петро Васильович, д.е.н., професор

(науковий ступінь, вчене звання, ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

затверджені наказом закладу вищої освіти від « 10 » березня 2025 року № 86

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 30.05.2025

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) наукові праці українських та іноземних вчених з питань організаційного управління, моделювання організаційних структур, сучасних концепцій менеджменту

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні основи та організація структури управління підприємством. 2. Аналіз організаційної структури управління підприємства. 3. Шляхи удосконалення організаційної структури управління підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів)

2 рис., 21 таблиць., 40 джерел, 4

додатки

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
I	Гудзь П.В, професор кафедри менеджменту	01.04.2025	15.04.2025
II	Гудзь П.В, професор кафедри менеджменту	01.04.2025	01.05.2025
III	Гудзь П.В, професор кафедри менеджменту	01.04.2025	14.05.2025
Нормоконтроль	Пуліна Т.В, професор кафедри «Менеджмент та адміністрування»	01.04.2025	30.05.2025

7. Дата видачі завдання « 01 » 04 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання кваліфікаційної роботи та методики її виконання	03.03.2025	
2	Вибір теми	14.03. 2025	
3	Затвердження переліку тем кваліфікаційних робіт на кафедрі	14.03. 2025	
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем кваліфікаційних робіт	20.03. 2025	
6	Видача завдання до кваліфікаційної роботи	01.04. 2025	
7	Розробка робочого плану кваліфікаційної роботи за узгодженням з науковим керівником	07.04. 2025	
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	15.04. 2025	
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	01.05. 2025	
10	Написання 3 розділу та представлення їх на кафедру в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	14.05.2025	
11	Нормоконтроль	20.05.2025	
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	23.05.2025	
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистовому оформленні	30.05.2025	
14	Захист кваліфікаційної роботи перед ЕК	16.06-27.06. 2025	

Студент(ка)

_____ Дмитро Тагаєв
(підпис) (Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Керівник проєкту (роботи)

_____ Петро Гудзь
(підпис) (Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота бакалавра: «Удосконалення організаційної структури управління підприємством»: 97 с., 2 рис., 21 табл., 40 джерел, 4 додатки.

Об'єкт дослідження — організаційна структура управління ДО «РФПП в Запорізькій області».

Предмет дослідження — процеси формування, оцінки ефективності та оптимізації управлінської структури державної установи в умовах воєнного стану.

Метою роботи є аналіз існуючої організаційної структури ДО «РФПП в Запорізькій області», виявлення її недоліки та розробка практичних рекомендацій щодо її удосконалення для підвищення ефективності реалізації програм підтримки підприємництва.

Методи дослідження: системний і структурно-функціональний підхід, SWOT-аналіз, порівняльний аналіз, аналіз нормативних документів.

Результати і їх новизна. Встановлено високий рівень централізації, кадрову обмеженість, відсутність гнучкості. Запропоновано багаторівневу модель управління, делегування функцій, цифровізацію процесів, формування підрозділів.

Основні положення роботи. Обґрунтовано необхідність реформування структури управління, надано порівняння з іншими регіональними фондами, проведено SWOT-аналіз і сформовано напрями оптимізації.

Значущість роботи і висновки. Рекомендації можуть бути впроваджені як у ДО «РФПП в Запорізькій області», так і в інших установах підтримки бізнесу. Запропоновані зміни підвищують ефективність, адаптивність та управлінську сталість.

Ключові слова: МЕНЕДЖМЕНТ, УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ, ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА, ОПТИМІЗАЦІЯ СТРУКТУРИ.

ANNOTATION

Bachelor's thesis: "Improving the organizational structure of enterprise management": 97 pages, 2 figures, 21 tables, 40 sources, 4 appendices.

Object of research — the organizational management structure of the State Institution "Regional Fund for Entrepreneurship Support in Zaporizhzhia Region".

Subject of research — the processes of formation, evaluation, and optimization of the management structure of a public institution under martial law.

The purpose of the work is to analyze the current organizational structure, identify its shortcomings, and propose improvements to enhance management efficiency.

Research methods: systems and structural-functional approach, SWOT analysis, comparative analysis, legal document review.

Results and their novelty. Identified high centralization, limited staffing, and low flexibility. Proposed a multi-level management model, function delegation, digitalization of processes, and creation of functional units.

Basic provisions of work. Justified the need for structural reform, compared practices of other regional funds, conducted SWOT analysis, and formulated directions for improvement.

Significance of work and conclusions. The proposed measures can be applied not only in the Zaporizhzhia Fund but also in other public institutions supporting entrepreneurship. The changes aim to improve efficiency, adaptability, and management sustainability.

Keywords: MANAGEMENT, ENTERPRISE MANAGEMENT, ORGANIZATIONAL STRUCTURE, STRUCTURE OPTIMIZATION.

ЗМІСТ

Завдання на дипломну роботу	
Реферат	
Annotation	
Вступ.....	8
Розділ I Теоретичні основи організаційної структури управління підприємством	11
1.1 Поняття і складові організаційної структури управління підприємством.....	11
1.2 Сутність та види організаційної структури підприємства. Етапи проектування організаційної структури підприємства	17
1.3 Критерії оцінювання ефективності організаційної структури управління	27
Висновки до розділу 1	33
Розділ II Аналіз організаційної структури управління підприємством.....	35
2.1 Загальна характеристика та аналіз діючої організаційної структури управління підприємством.....	35
2.2 Аналіз ефективності організаційної структури управління підприємством.....	44
2.3 Оцінка впливу ключових факторів на організаційну структуру управління підприємством.....	51
Висновки до розділу 2.....	58
Розділ III Шляхи удосконалення організаційної структури управління підприємством	60
3.1 Комплекс пропозицій та стратегічні напрями щодо оптимізації організаційної структури управління підприємством.....	60

3.2 Організаційно-функціональне обґрунтування запропонованих змін	66
3.3 Прогноз ефективності змін організаційної структури	71
Висновки до розділу 3	78
Висновки.....	80
Список використаних джерел.....	84
Додатки	89

ВСТУП

Актуальність роботи. Організаційна структура управління є одним з ключових інструментів досягнення стратегічних цілей будь-якої організації, зокрема у сфері державного управління та реалізації політик підтримки підприємництва. Від того, наскільки ефективно побудована ця структура, залежить здатність установи виконувати свої функції, забезпечувати результативну взаємодію між підрозділами, швидко реагувати на зовнішні виклики та адаптуватися до змін соціально-економічного середовища.

Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах воєнного стану в Україні, коли зростає потреба у підтримці мікро-, малого та середнього бізнесу як основи економічної стійкості регіонів. Одним із важливих інструментів реалізації такої підтримки є регіональні фонди сприяння підприємству, діяльність яких має бути організована на засадах функціональної ефективності, гнучкості та підзвітності. Проте в реальній практиці державні установи регіонального рівня нерідко зіштовхуються з проблемами централізації, обмежених кадрових ресурсів, надмірного навантаження на керівників і відсутності структурної гнучкості.

Об'єктом дослідження в цій роботі є організаційна структура управління ДО «Регіональний фонд підтримки підприємництва в Запорізькій області» — державної організації, що виконує важливу функцію координації та впровадження програм підтримки підприємницької діяльності в регіоні.

Предметом дослідження виступають процеси формування, оцінки ефективності та оптимізації організаційної структури установи в контексті її відповідності сучасним управлінським вимогам.

Метою дипломної роботи є аналіз існуючої організаційної структури ДО «РФПП в Запорізькій області», виявлення її недоліків та розробка пропозицій щодо її удосконалення для підвищення ефективності реалізації завдань у сфері підтримки підприємництва.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

- розкрити поняття, складові та значення організаційної структури управління підприємством у системі публічного менеджменту;
- проаналізувати види організаційних структур підприємства та етапи їх проектування;
- визначити критерії та методи оцінювання ефективності організаційної структури управління;
- дослідити чинну модель управління ДО «РФПП в Запорізькій області» та її функціональні особливості;
- провести кількісну та якісну оцінку ефективності організаційної структури управління підприємством;
- визначити вплив зовнішніх та внутрішніх факторів (зокрема воєнного стану) на організаційну структуру управління;
- порівняти організаційну модель ДО «РФПП в Запорізькій області» з аналогічними установами в інших регіонах;
- розробити комплекс практичних пропозицій і стратегічних напрямів оптимізації організаційної структури управління;
- обґрунтувати доцільність та очікувану ефективність впровадження запропонованих змін;

Методи дослідження. Для реалізації поставлених завдань в роботі використано сукупність методів, зокрема системний підхід, структурно-функціональний аналіз, SWOT-методика, порівняльний аналіз, елементи фінансово-економічної діагностики, а також вивчення нормативно-правових актів, звітної документації та офіційних джерел даних.

Наукова новизна полягає в уточненні підходів до оцінки та оптимізації організаційної структури управління державних установ регіонального рівня в умовах воєнного стану.

Практична цінність роботи полягає у формулюванні реалістичних рекомендацій щодо удосконалення організаційної структури конкретної установи

державного сектору, що може бути використано як приклад для реформування інших регіональних інституцій підтримки бізнесу в Україні.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох основних розділів із відповідними висновками після кожного, загальних підсумкових висновків, переліку використаних джерел (усього 40 позицій) та додатків. Загальний обсяг 97 сторінок. Робота містить 21 таблицю, 2 рисунки. Список використаних джерел займає 5 сторінок, 4 додатки – 8 сторінок.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Поняття і складові організаційної структури управління підприємством

Організаційна структура підприємства є ключовим елементом, що визначає склад, ієрархію та підпорядкованість підрозділів, які відповідають за виконання управлінських функцій. Вона відіграє важливу роль у забезпеченні координації та взаємодії між різними підрозділами, завдяки чому можливо досягти гармонійної роботи всієї організації. Організаційна структура визначає, як розподіляються завдання між підрозділами, як відбувається прийняття рішень та як контролюється виконання планів [1].

Кожна організаційна структура має кілька основних функцій:

- забезпечення ефективного поділу праці, що дозволяє оптимізувати процеси й забезпечити спеціалізацію;
- розподіл влади й відповідальності, що сприяє ясності у прийнятті рішень і встановленні чіткого порядку підзвітності;
- сприяння комунікації між різними рівнями управління, забезпечуючи взаємодію й синхронізацію в межах організації.

Типи організаційних структур є різноманітними і залежать від таких факторів, як розмір підприємства, його галузева належність, стратегія та зовнішнє середовище. У сучасній практиці управління найбільш поширеними типами організаційних структур є лінійна, лінійно-функціональна, функціональна, матрична та дивізійна (рис 1.1). Кожна з цих структур має свої переваги й недоліки, що зумовлює доцільність їх застосування у певних контекстах господарської діяльності.

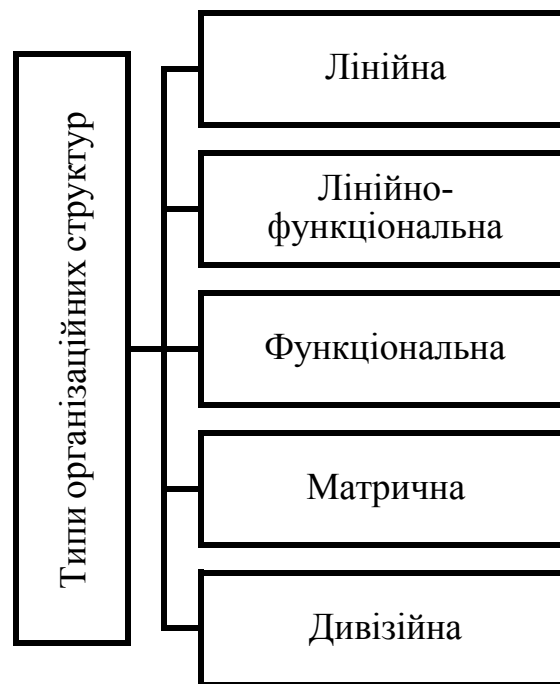


Рис. 1.1 Основні типи організаційних структур в управлінні

Джерело: [1]

- лінійна структура характеризується простотою й чіткою ієрархією, що підходить для невеликих підприємств із стабільним середовищем. Однак вона може бути надто ригідною для великих організацій, де гнучкість є критично важливою [1];
- лінійно-функціональна структура поєднує риси лінійної та функціональної структури, дозволяючи спеціалізованим відділам діяти в межах чітко визначених напрямків, водночас забезпечуючи ефективне керівництво;
- функціональна структура відокремлює функції за напрямками діяльності, що добре підходить для великих підприємств, але може призвести до втрати координації між підрозділами;
- матрична структура дозволяє одночасно управляти декількома проектами, використовуючи крос-функціональні команди, але може викликати конфлікти через подвійне підпорядкування [1];
- дивізійна структура поділяє організацію на автономні підрозділи (дивізії), які відповідають за певні продукти, послуги або ринки. Це дозволяє кожній дивізії діяти більш незалежно і швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі.

Вибір організаційної структури залежить від внутрішніх і зовнішніх чинників.

Наприклад, ступінь складності управління, розмір підприємства, географічна поширеність діяльності, а також вимоги до гнучкості й адаптивності. Організації, які прагнуть до швидкої адаптації до змін, можуть обирати більш гнучкі структури, такі як матричні чи проектні. Водночас підприємства, що функціонують у стабільному середовищі, можуть дотримуватися традиційних ієрархічних структур [2].

Організаційна структура є основою для управління підприємством. Вона впливає на швидкість прийняття рішень, ефективність виконання завдань, мотивацію персоналу та здатність організації адаптуватися до зовнішніх змін. Правильно обрана та налаштована структура сприяє успішному досягненню стратегічних цілей підприємства та забезпечує його конкурентоспроможність.

Ієрархічні рівні та відносини звітності є фундаментальними компонентами організаційної структури, які визначають, як саме розподіляються управлінські функції між різними рівнями керівництва [2]. Ця вертикальна структура включає декілька рівнів, кожен з яких відповідає за певні функції та підпорядковується вищому рівню. Встановлення чіткої ієрархії дозволяє забезпечити ефективність управління, оскільки кожен співробітник знає свої обов'язки, повноваження та кому підпорядковується. Це сприяє підтриманню порядку в організації та безперервному виконанню завдань, що є ключовим для досягнення стратегічних цілей підприємства [2].

Окрім того, розподіл праці та спеціалізація є невід'ємними аспектами організаційної структури. Вони дозволяють розбивати складні завдання на менші, більш керовані частини, що, в свою чергу, підвищує продуктивність праці. Спеціалізація дає можливість співробітникам зосередитися на вузькому колі завдань, де вони можуть розвинути експертні знання, що підвищує якість виконання робіт і зменшує ймовірність помилок. Наприклад, поділ праці може суттєво збільшити ефективність завдяки тому, що працівники мають можливість удосконалювати свої навички у певній сфері, а не розпорашувати зусилля на різноманітні завдання. Основні переваги розподілу праці включають підвищення продуктивності, глибше розуміння певних сфер діяльності та зменшення кількості помилок.

Водночас, механізми координації та комунікації в організаційній структурі є

критичними для забезпечення злагодженої роботи між різними підрозділами та рівнями управління. Формальні комунікаційні канали, такі як службові інструкції та регулярні наради, створюють офіційну основу для обміну інформацією та ухвалення рішень. Проте не менш важливу роль відіграють неформальні канали зв'язку, які часто сприяють швидкому обміну ідеями та налагодженню співпраці між працівниками [3]. Використання сучасних технологій для внутрішньої комунікації, таких як корпоративні месенджери або системи управління проектами, дозволяє швидко передавати важливу інформацію і підтримувати високий рівень координації дій у всіх підрозділах. Такі механізми, як регулярні зустрічі, розвиток організаційної культури та використання технологій для покращення комунікації, забезпечують не лише інформаційний обмін, але й сприяють формуванню спільного бачення та єдності в досягненні цілей [3].

Отже, організаційна структура підприємства повинна бути побудована таким чином, щоб кожен рівень управління чітко розумів свою роль і функції, а також забезпечував ефективну комунікацію та координацію дій між підрозділами. Це дозволить організації не лише функціонувати ефективно в повсякденній діяльності, але й адаптуватися до змін, які можуть виникати в зовнішньому середовищі [3].

Організаційна структура відіграє вирішальну роль у впливі на процеси прийняття рішень і загальну ефективність підприємства. Чітко визначена структура сприяє налагодженій комунікації та ефективному розмежуванню обов'язків, що дозволяє скоротити час на прийняття рішень і зробити їх більш якісними. Наприклад, у лінійно-функціональній структурі управління чітко встановлені межі повноважень і відповідальності забезпечують зрозумілість у процесі прийняття рішень. Така модель управління дозволяє скоротити час обговорення і делегування завдань, оскільки кожен знає свої обов'язки та підзвітність, що в конкурентному бізнес-середовищі може суттєво вплинути на продуктивність організації. Своєчасність ухвалення рішень є критичним фактором, особливо в умовах мінливого ринку, де швидка реакція може надати підприємству значні конкурентні переваги.

Крім того, ефективно організовані структури покращують координацію та співпрацю між різними відділами [4]. Це гарантує, що всі підрозділи працюють над

досягненням спільних цілей і можуть швидко реагувати на зовнішні виклики. Наприклад, матрична структура, яка поєднує функціональні та проектні команди, дозволяє збалансувати стратегічні завдання та оперативні потреби. Завдяки цьому організація може краще використовувати ресурси, швидше вирішувати проблеми та ефективніше впроваджувати інновації [4].

Важливою складовою успіху є узгодження організаційної структури з цілями та стратегією підприємства. Організаційна структура має бути не лише інструментом управління, а й підтримувати реалізацію стратегічних планів компанії. Коли структура управління відповідає стратегічним цілям, працівники мають чітке розуміння своїх обов'язків і ролі в досягненні глобальних цілей. Це не тільки сприяє кращій координації дій, але й мотивує персонал, адже вони розуміють, як їхні зусилля впливають на загальний успіх компанії. Узгодженість структури з місією та стратегією організації забезпечує стабільність процесів, підвищує ефективність роботи та сприяє успішному вирішенню довгострокових завдань [4].

Адаптивність і гнучкість організаційної структури також є ключовими факторами, що дозволяють підприємствам швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. У сучасному діловому світі, який постійно змінюється, компанії повинні мати можливість оперативно змінювати свою структуру, щоб підтримувати свою конкурентоспроможність і залишатися актуальними на ринку. Гнучка організаційна структура надає компаніям можливість швидко перерозподіляти ресурси, оптимізувати робочі процеси та інтегрувати нові методи роботи. Наприклад, впровадження гнучких методологій, таких як Agile, дозволяє організаціям бути більш реактивними та впроваджувати зміни в роботу швидше, що особливо важливо в умовах невизначеності [4].

Ця здатність адаптуватися не лише допомагає компаніям залишатися на плаву в складних економічних умовах, але й надає можливість використовувати нові можливості для зростання. Організації, які можуть швидко адаптуватися до змін, мають більше шансів скористатися новими ринковими можливостями, впровадити інновації та випередити конкурентів.

Окрім зазначених аспектів, вагомим чинником у формуванні ефективної організаційної структури є рівень децентралізації управління. У підприємствах з високим рівнем децентралізації підрозділи отримують більше автономії у прийнятті оперативних рішень, що дозволяє скоротити час реагування на зміни у зовнішньому середовищі та підвищити мотивацію персоналу. Такий підхід особливо ефективний у великих корпораціях із розгалуженою мережею філій, де централізоване управління може бути занадто повільним та громіздким. Водночас децентралізація потребує розвиненої системи контролю та чітко визначених стандартів діяльності, щоб уникнути розбалансованості в ухваленні стратегічно важливих рішень [4].

Важливим елементом структури управління є також ступінь формалізації процедур і регламентів. У підприємствах із високим рівнем формалізації чітко прописані функціональні обов'язки, процедури, правила взаємодії між підрозділами, що забезпечує передбачуваність управлінських дій і знижує ризик деструктивної самодіяльності. У таких організаціях простіше здійснювати контроль, проводити аудит і оцінку ефективності. Проте надмірна формалізація може гальмувати ініціативність та інноваційність, тому важливо зберігати баланс між стандартизацією процесів та наданням свободи для творчих рішень [3].

Не менш значущою є й роль організаційної культури у функціонуванні структури управління. Вона формує поведінкові стандарти працівників, визначає домінуючі моделі взаємодії та впливає на мотиваційний клімат у колективі. Культура підтримки, співробітництва та інновацій може компенсувати окремі недоліки формальної структури, сприяючи більш ефективному досягненню цілей. Навпаки, авторитарна або конфліктна культура може зруйнувати навіть добре побудовану ієрархію. Тому під час проектування організаційної структури необхідно враховувати не лише технічні та функціональні аспекти, а й соціально-психологічні чинники [2].

На завершення слід наголосити, що сучасна організаційна структура підприємства не є статичним утворенням, а повинна постійно еволюціонувати відповідно до змін у стратегічному фокусі, ринкових умовах і внутрішніх потребах бізнесу. Оптимізація структури управління має здійснюватися на основі регулярного аналізу ефективності взаємодії між підрозділами, рівня задоволеності працівників,

швидкості ухвалення рішень та досягнення поставлених цілей. Гнучкість, адаптивність, цілеспрямованість і здатність до саморозвитку — саме ці риси повинні лежати в основі будь-якої організаційної структури, орієнтованої на успішне функціонування в умовах високої динаміки сучасного бізнес-середовища.

1.2 Сутність та види організаційної структури підприємства. Етапи проектування організаційної структури підприємства

Організаційна структура підприємства відіграє ключову роль у забезпеченні його ефективної діяльності, визначаючи способи розподілу завдань, ієрархію підпорядкування та канали комунікації між працівниками. Вона виступає каркасом, що тримає всі елементи організації в одному цілісному механізмі, допомагаючи досягати як поточних, так і стратегічних цілей. Чітко визначені функції кожного працівника та підрозділу дозволяють ефективно розподіляти ресурси, уникати дублювання зусиль і скорочувати витрати часу на виконання завдань. Окрім цього, ефективна структура сприяє швидкій адаптації до змін зовнішнього середовища, що є вирішальним фактором для підтримки конкурентоспроможності на ринку [5].

Серед основних компонентів організаційної структури слід виділити:

- ієрархічні рівні;
- департаменти;
- система звітності та комунікацій.

Кожен із цих елементів є критичним для забезпечення злагодженої роботи підприємства. Ієрархічні рівні встановлюють чіткі правила підпорядкування і повноваження, забезпечуючи стабільність та порядок у виконанні управлінських функцій [5].

Департаменталізація, тобто поділ організації на функціональні підрозділи, дозволяє зосереджувати спеціалістів на окремих завданнях, що підвищує якість виконуваної роботи та сприяє більш ефективному використанню ресурсів. Водночас система звітності та комунікації є важливим елементом контролю, оскільки вона допомагає керівництву отримувати своєчасну інформацію щодо стану виконання

робіт і приймати відповідні рішення для корекції дій [5].

Вплив організаційної структури на бізнес-процеси є дуже значним. Добре розроблена структура дозволяє уникнути дублювання завдань, чітко розподіляє обов'язки та забезпечує швидку передачу інформації між підрозділами. Це сприяє зменшенню затримок у прийнятті рішень і, як наслідок, підвищує гнучкість організації, дозволяючи швидше реагувати на зміни ринкових умов або потреб клієнтів. Така гнучкість особливо важлива в умовах високої конкуренції, коли здатність швидко пристосовуватися до нових обставин стає вирішальним фактором успіху [5].

Крім того, організаційна структура також має вплив на культуру підприємства. Вона не тільки визначає формальні робочі відносини, але й формує загальний підхід до роботи та поведінку співробітників. Відкрита та прозора структура, що підтримує культуру співпраці та інновацій, стимулює працівників до більшої залученості, креативності та ініціативності [6]. Це сприяє підвищенню мотивації та задоволеності роботою, що в кінцевому підсумку покращує продуктивність і сприяє досягненню довгострокових цілей підприємства. Таким чином, організаційна структура є не лише інструментом управління, але й важливим елементом корпоративної культури, що впливає на якість взаємодії та загальну ефективність організації.

Функціональна організаційна структура є одним із найбільш поширених та ефективних типів структур, що використовуються в підприємницькій діяльності. У її основі лежить принцип поділу праці та спеціалізації, де організація поділяється на окремі функціональні відділи, кожен з яких зосереджений на певних аспектах діяльності, таких як маркетинг, фінанси, людські ресурси або виробництво [6]. Цей підхід дозволяє співробітникам у кожному з відділів заглиблюватися в свою сферу діяльності, розвиваючи високий рівень експертизи та професіоналізму. Така спеціалізація не лише підвищує ефективність виконання завдань, а й сприяє зростанню продуктивності всієї організації. Завдяки чіткому розподілу ролей і обов'язків між відділами кожен працівник знає свою зону відповідальності, що мінімізує можливість плутанини в процесі роботи. Однак, попри очевидні переваги, функціональна організаційна структура може створювати певні виклики, зокрема

проблеми з комунікацією між відділами. Це особливо актуально у великих компаніях, де відсутність ефективної міжвідомчої взаємодії може призвести до ізолюваності та зниження гнучкості організації [6].

Ще одним поширеним типом є відомча (або дивізіональна) організаційна структура. Вона зосереджена на розподілі організації на кілька незалежних підрозділів або департаментів, кожен з яких відповідає за власну сферу діяльності. Така структура дає можливість кожному департаменту діяти з певною мірою автономії, керуючи своїми ресурсами та приймаючи рішення, виходячи з власних потреб. Це дозволяє гнучкіше підходити до вирішення конкретних завдань, оскільки кожен відділ може адаптувати свою стратегію відповідно до змін на ринку або внутрішніх викликів. Крім того, така структура полегшує керівництво великими корпораціями, де кожен департамент може зосередитися на своїх специфічних цілях і завданнях [6]. Проте важливою умовою успішного функціонування відомчої структури є забезпечення тісної співпраці між департаментами. Недостатня координація може призвести до розриву в комунікаціях, що, своєю чергою, негативно впливає на досягнення загальних корпоративних цілей.

Матрична організаційна структура є більш складною і поєднує в собі елементи як функціональної, так і відомчої структур. У такій системі працівники можуть підпорядковуватися кільком керівникам одночасно: одному з функціональної сфери, а іншому — з конкретного проекту або групи продуктів. Така подвійна звітність надає організації значно більше гнучкості у розподілі ресурсів і швидкому реагуванні на зміни у ринкових умовах або потребах проекту [7].

Матрична структура корисна для паралельного виконання різних завдань, що вимагають спеціалізованих знань, але може викликати конфлікти між керівниками щодо повноважень і відповідальності. Для мінімізації ризиків важливо забезпечити чітку комунікацію та процедури прийняття рішень, щоб уникнути дублювання зусиль і плутанини [7].

Після завершення етапу оцінки організаційних цілей і потреб підприємства (табл. 1.1), що включає аналіз поточної структури та визначення її відповідності стратегічному курсу, наступним логічним кроком є проектування нової або оновленої

організаційної структури. Цей етап є ключовим для впровадження змін, спрямованих на підвищення ефективності управління та оптимізацію взаємодії між підрозділами.

Таблиця 1.1

Етап 1 – Оцінка організаційних цілей та потреб

Оцінка організаційних цілей та потреб	
Опис	Аналіз поточної структури підприємства, визначення її відповідності стратегічним цілям та виявлення напрямків вдосконалення.
Основні дії	- SWOT-аналіз; - оцінка ресурсів (кадрових, фінансових, технологічних); - аналіз операційних процесів; - виявлення слабких місць.
Переваги	- Чітке розуміння відповідності поточної структури стратегії бізнесу; - виявлення сфер для вдосконалення.
Виклики	- Можливі складнощі з глибинним аналізом наявних проблем; - ризик упущення важливих деталей.

Джерело: [7]

Процес проектування передбачає формулювання чіткої схеми взаємовідносин між усіма елементами підприємства, встановлення функціональних зв'язків та розподіл ролей. Важливо, щоб нова структура не лише відповідала стратегічним цілям, а й враховувала специфіку операційної діяльності, рівень ресурсного забезпечення та потреби у гнучкості.

У табл. 1.2 подано ключові характеристики етапу проектування структури управління, включно з описом основних дій, переваг і можливих викликів, які можуть виникнути під час формування ефективної моделі управління підприємством.

Таблиця 1.2

Етап 2 – Проектування організаційної структури

Проектування організаційної структури	
Опис	Створення чіткої системи, яка визначає ролі, обов'язки та взаємозв'язки між відділами і підрозділами.
Основні дії	- Вибір типу структури (функціональна, відомча, матрична); - встановлення каналів комунікації; - розподіл обов'язків і відповідальності.
Переваги	- Спеціалізація персоналу; - Поліпшення координації між підрозділами; - Оптимізація управлінських процесів.

Виклики	- Можливість конфліктів між відділами; - Виникнення проблем з подвійною звітністю при матричній структурі.
---------	---

Джерело: [7]

Перший етап проектування організаційної структури підприємства є надзвичайно важливим, оскільки саме на цьому етапі відбувається визначення основних напрямків розвитку бізнесу та встановлення ключових організаційних цілей [8].

У табл. 1.3 подано приклад процесу реалізації нової структури управління підприємства.

Таблиця 1.3

Етап 3 – Реалізація нової структури

Реалізація нової структури	
Опис	Впровадження розробленої структури в повсякденну діяльність підприємства, адаптація співробітників та процесів до змін.
Основні дії	- Навчання співробітників; - оптимізація комунікаційних потоків; - модернізація управлінських систем.
Переваги	- Поліпшення операційної ефективності; - краща адаптація до змін на ринку.
Виклики	- Опір змінам з боку працівників; - необхідність постійного моніторингу ефективності впровадження.

Джерело: [7]

Після завершення етапу проектування організаційної структури підприємство переходить до безпосередньої реалізації нової моделі управління. Цей процес передбачає не лише формальне затвердження нових положень і схем підпорядкованості, а й глибоку адаптацію внутрішніх процесів і персоналу до оновлених вимог. Особливої уваги потребують навчання працівників, налаштування внутрішніх комунікацій та впровадження нових управлінських інструментів. На цьому етапі критично важливо подолати опір змінам, який часто виникає через невизначеність або побоювання щодо нових функціональних ролей. Вдале

проходження цього етапу створює передумови для підвищення ефективності операційної діяльності та покращення реакції підприємства на зовнішні виклики.

Однак процес формування організаційної структури не завершується її впровадженням. Після реалізації необхідно перейти до постійного моніторингу ефективності нової системи управління. Саме тому фінальним етапом є оцінка та подальше вдосконалення організаційної структури. Цей етап включає запровадження механізмів зворотного зв'язку, регулярне вивчення ефективності управлінських процесів і динамічну адаптацію структури відповідно до нових потреб бізнесу. Постійне вдосконалення дозволяє зберігати актуальність управлінських механізмів, підтримувати високу залученість працівників і формувати культуру організаційної гнучкості. У табл. 1.4 представлено основні характеристики цього етапу, включно з перевагами та можливими викликами.

Таблиця 1.4

Етап 4 – Оцінка та постійне вдосконалення

Оцінка та постійне вдосконалення	
Опис	Оцінка ефективності впровадженої структури через зворотний зв'язок і постійний моніторинг для виявлення необхідності подальших змін.
Основні дії	- Встановлення механізмів зворотного зв'язку; - моніторинг задоволеності працівників та результатів роботи; - коригування структури відповідно до вимог.
Переваги	- Гнучкість і здатність організації швидко реагувати на зміни; - постійне вдосконалення процесів, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності.
Виклики	- Необхідність постійних ресурсів для підтримки процесу вдосконалення; - можливість опору з боку керівництва або працівників при впровадженні змін.

Джерело: [7]

Перший етап проектування організаційної структури підприємства є надзвичайно важливим, оскільки саме на цьому етапі відбувається визначення основних напрямків розвитку бізнесу та встановлення ключових організаційних цілей [8].

Основою для цього процесу є глибокий аналіз поточної діяльності підприємства, включаючи його стратегію, наявні ресурси, операційні процеси та

внутрішню культуру. На цьому етапі варто детально розглянути такі аспекти, як продуктивність працівників, ефективність роботи відділів, управлінські процеси та комунікаційні ланцюги. Наприклад, багато підприємств на цьому етапі проводять SWOT-аналіз, щоб виявити сильні та слабкі сторони організації, а також можливості та загрози, які можуть виникати у зовнішньому середовищі.

Цей етап допомагає підприємству зрозуміти, наскільки його поточна структура відповідає стратегічним цілям і місії організації, а також виявити області, які потребують вдосконалення для досягнення кращих результатів у довгостроковій перспективі [8]. Окрім того, важливо проаналізувати наявні ресурси, такі як фінанси, кадровий потенціал, технологічне забезпечення та інші матеріальні й нематеріальні активи, оскільки ці чинники відіграватимуть ключову роль у формуванні структури [8].

Зазначений аналіз допомагає керівництву отримати чітке розуміння того, яким чином організація може досягти своїх стратегічних цілей, а також створити умови для розвитку окремих підрозділів і функцій компанії. Після завершення аналізу цілей та поточного стану підприємства наступним етапом є розробка та моделювання відповідної організаційної структури, яка відповідатиме визначеним вимогам [9].

Основна мета цього етапу полягає в тому, щоб створити чітку систему, яка забезпечить належний поділ обов'язків, визначить ролі кожного співробітника та встановить ефективні канали звітності та комунікації між різними рівнями управління. Найбільш поширеними підходами до організаційного проектування є функціональна, відомча (дивізіональна) та матрична структури, кожна з яких має свої переваги й недоліки в залежності від типу та масштабу бізнесу [9].

Функціональна структура є однією з найпоширеніших серед компаній, особливо серед великих підприємств, де важливо забезпечити високий рівень спеціалізації працівників. Основна ідея полягає в тому, що організація поділяється на окремі функціональні відділи, такі як фінанси, маркетинг, людські ресурси або виробництво. Ця структура дозволяє співробітникам кожного відділу зосереджуватися на конкретних завданнях, що підвищує їхню компетентність і дозволяє поглиблювати спеціалізовані знання.

Однак при функціональній структурі можуть виникати певні виклики, пов'язані з недостатньою координацією між відділами, особливо у випадках, коли проекти вимагають міждисциплінарного підходу або оперативного прийняття рішень на міжвідомчому рівні [9].

Відомча структура (або дивізійна) більшою мірою підходить для великих компаній, які мають декілька бізнес-напрямків або виробничих ліній. У цьому випадку організація поділяється на декілька незалежних департаментів або підрозділів, кожен з яких функціонує як окрема бізнес-одиниця, що має свою власну організаційну структуру, включаючи маркетинг, фінанси, виробництво тощо. Ця структура дозволяє кожному департаменту швидко адаптуватися до змін у своєму середовищі, маючи достатній ступінь автономії для прийняття оперативних рішень.

Проте вона також має свої недоліки, такі як можливі проблеми з координацією між департаментами та ризик виникнення конкуренції між ними, що може негативно впливати на загальні інтереси компанії [10]. Для успішного функціонування відомчої структури необхідно забезпечити тісний зв'язок між підрозділами та спільну роботу задля досягнення загальних корпоративних цілей.

Матрична структура є більш складною організаційною моделлю, яка поєднує елементи функціональної та відомчої структур. У цьому випадку співробітники підпорядковуються кільком керівникам одночасно: одному — з функціонального напрямку, а іншому — з проектного. Така система дозволяє підприємству використовувати переваги обох типів структур, зберігаючи високий рівень спеціалізації при одночасному забезпеченні гнучкості та оперативності. Однак матрична структура має й свої виклики, зокрема ризики виникнення конфліктів через подвійне підпорядкування та проблеми з визначенням чітких повноважень. Для ефективного функціонування цієї моделі необхідно забезпечити прозорі комунікаційні канали та чітке розмежування відповідальності між керівниками проектів та функціональних підрозділів [10].

Після завершення етапу проектування нової структури організації важливо перейти до її впровадження, що є заключним етапом процесу. Реалізація організаційної структури передбачає не лише формальні зміни в організаційній

діаграмі, але й навчання працівників, адаптацію процесів управління, модернізацію інформаційних систем і оптимізацію комунікаційних потоків.

Важливим елементом цього етапу є створення механізмів зворотного зв'язку, які дозволяють керівництву оцінювати ефективність нової структури та своєчасно реагувати на проблеми, що можуть виникати [10]. Постійний моніторинг і оцінка результатів допоможуть виявити сильні та слабкі сторони нової організації, забезпечуючи можливість для подальшого вдосконалення. У сучасних умовах ринкової невизначеності та постійних змін ефективна організаційна структура має бути гнучкою та адаптивною, щоб відповідати вимогам часу й забезпечувати стабільний розвиток підприємства [10].

Адаптивність організаційної структури — здатність структури швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Це забезпечується гнучкістю у прийнятті рішень і можливістю швидкого перерозподілу ресурсів.

Департаменталізація — процес розподілу організації на функціональні підрозділи (департаменти), кожен з яких відповідає за виконання певного набору завдань. Цей підхід сприяє спеціалізації і дозволяє підвищити продуктивність завдяки зосередженню працівників на окремих функціях.

Дивізіональна структура — це тип організаційної структури, де підприємство поділяється на декілька незалежних підрозділів (дивізій), які відповідають за певні продукти, ринки або регіони. Кожен підрозділ функціонує автономно, але підпорядковується загальному керівництву організації.

Етапи проектування організаційної структури — основні стадії процесу розробки організаційної структури, включаючи: аналіз цілей і потреб підприємства, вибір оптимальної структури, її впровадження та подальший моніторинг з метою вдосконалення.

Гнучкість організаційної структури — здатність організації змінювати та адаптувати свої процеси і структуру у відповідь на нові вимоги ринку чи зовнішнього середовища. Гнучкість є важливим чинником для підприємств, що діють в умовах високої конкуренції та нестабільного ринку.

Ієрархія — це структура підпорядкованості в організації, яка визначає порядок

і рівні управління. Ієрархія забезпечує чіткий розподіл повноважень і підзвітності, встановлює, хто кому підпорядковується, і таким чином сприяє ефективності управління.

Канали комунікації — це засоби і шляхи, за допомогою яких здійснюється обмін інформацією між різними рівнями та підрозділами організації. Вони включають як формальні канали, що визначені організаційною структурою, так і неформальні, які часто сприяють швидкому обміну ідеями та забезпечують гнучкість у комунікаціях.

Комунікаційні потоки — це шляхи, за якими циркулює інформація між різними рівнями управління та між підрозділами організації. Ефективні комунікаційні потоки сприяють злагодженій роботі всіх частин організації та забезпечують швидкий обмін інформацією.

Лінійна структура управління — організаційна модель, де кожен підрозділ підпорядковується одному керівнику. Вона характеризується простою ієрархією і чітким розподілом завдань, що підходить для невеликих підприємств або організацій зі стабільним середовищем.

Матрична структура — організаційна модель, що поєднує елементи функціональної та проектної структур, де співробітники можуть підпорядковуватись одночасно кільком керівникам (наприклад, функціональному керівнику та керівнику проекту). Це дозволяє ефективніше використовувати ресурси і швидше реагувати на зміни, але може викликати конфлікти через подвійне підпорядкування.

Механізми координації — способи узгодження дій різних підрозділів і співробітників для забезпечення досягнення спільних цілей. До механізмів координації належать наради, служби зв'язку, проекти та інші інструменти, що сприяють узгодженню та синхронізації робіт.

Організаційна структура — це сукупність елементів та зв'язків між ними, що визначає розподіл завдань, повноважень і відповідальності всередині підприємства. Вона виступає каркасом, який забезпечує координацію і взаємодію між підрозділами для досягнення стратегічних і операційних цілей організації.

Поділ обов'язків — принцип, що передбачає розподіл робочих функцій між

працівниками та підрозділами для уникнення дублювання зусиль і підвищення спеціалізації. Це забезпечує ефективне виконання завдань і сприяє підвищенню продуктивності праці.

Проектування організаційної структури — це процес створення та впровадження оптимальної організаційної моделі, що відповідає стратегічним цілям підприємства. Проектування включає аналіз потреб і ресурсів організації, вибір відповідного типу структури та встановлення комунікаційних каналів і зв'язків між підрозділами.

Система звітності — механізм, що визначає порядок і періодичність надання інформації про виконання завдань, стан проектів або показники роботи підрозділів. Вона є основним елементом контролю та забезпечує керівництво актуальною інформацією для прийняття рішень.

Спеціалізація — принцип, за яким кожен підрозділ або працівник зосереджується на певному наборі завдань відповідно до своєї компетенції. Спеціалізація сприяє розвитку експертних знань у певній сфері, підвищуючи якість виконання робіт.

Стратегічні цілі — це довгострокові напрями розвитку підприємства, які визначають основні орієнтири і пріоритети в діяльності організації. Вони є основою для проектування організаційної структури, оскільки структура має бути узгоджена з цими цілями для забезпечення ефективного досягнення бажаних результатів.

1.3 Критерії оцінювання ефективності організаційної структури управління

Організаційна структура управління є не лише формальним відображенням ієрархії в установі, а й ключовим чинником, що визначає ефективність реалізації управлінських функцій, узгодженість дій між підрозділами, якість прийняття рішень та результативність взаємодії в межах організації. Ефективність структури

визначається не лише її логічною побудовою, а й здатністю забезпечувати досягнення цілей із мінімальними витратами, високим рівнем адаптивності та прозорості.

Процес оцінювання організаційної структури вимагає комплексного підходу, що враховує як формальні ознаки (наявність посадових інструкцій, регламентів, підпорядкованості), так і динамічні параметри (реальна здатність до адаптації, рівень комунікацій, гнучкість у розподілі обов'язків). Науковці виділяють чотири основні групи критеріїв, за якими можна здійснювати системну оцінку: структурно-функціональні, економічні, соціально-психологічні та адаптивні [4; 6](табл. 1.5).

До структурно-функціональних критеріїв належать: логічність побудови структури, чіткість розподілу обов'язків, відповідність підпорядкованості функціональному навантаженню, достатність управлінських рівнів, відсутність дублювання функцій. Важливою умовою є узгодженість вертикальних і горизонтальних зв'язків — саме вони визначають, наскільки ефективно відбувається взаємодія між підрозділами та рівнями управління.

До економічних критеріїв належать співвідношення витрат на управління до загальних витрат організації, рівень продуктивності управлінського персоналу, результативність прийнятих управлінських рішень, а також економічна доцільність утримання певних функцій або структурних одиниць. Ефективна структура має забезпечувати виконання завдань із мінімальними витратами ресурсів при збереженні якості управління [5].

Соціально-психологічна ефективність оцінюється через рівень задоволеності персоналу, наявність функціональної мотивації, ступінь конфліктності в системі, прозорість комунікацій та взаєморозуміння між підрозділами. Ці показники мають переважно якісний характер, однак можуть бути виявлені через анкетування, аналіз плинності кадрів або оцінювання управлінської культури в організації.

У табл. 1.5 зазначено ключові критерії оцінювання ефективності організаційної структури управління.

Ключові критерії оцінювання ефективності організаційної структури управління

Група критеріїв	Основні показники	Характеристика / Пояснення
Структурно-функціональні	Чіткість розподілу обов'язків, кількість рівнів управління, формалізація процедур, делегування повноважень	Визначають логіку побудови, підпорядкованість, чіткість функцій, наявність взаємодії між рівнями
Економічні	Витрати на управління, продуктивність персоналу, результативність рішень, економічна доцільність	Дають змогу оцінити, наскільки структура є ресурсно раціональною та економічно ефективною
Соціально-психологічні	Задоволеність працівників, конфліктність, інформованість, внутрішня комунікація	Показують вплив структури на морально-психологічний клімат і згуртованість колективу
Адаптивні	Гнучкість структури, швидкість змін, зворотний зв'язок, інноваційність	Визначають здатність організації адаптуватися до змін і впроваджувати нові управлінські практики

Джерело: систематизовано за [4; 5; 6]

Один із базових критеріїв ефективності структури — чіткість і стабільність розподілу функціональних обов'язків. Структура повинна забезпечувати однозначне закріплення компетенцій за підрозділами та посадовими особами. Відсутність чітких меж відповідальності призводить до дублювання функцій, втрати часу, плутанини в ухваленні рішень і погіршення координації. Ефективна структура має гарантувати, що кожен елемент системи виконує специфічну, чітко визначену роль у загальному процесі управління.

Важливим параметром є раціональність кількості рівнів управління. Надмірна кількість ієрархічних щаблів призводить до уповільнення обміну інформацією, бюрократизації рішень і високих адміністративних витрат. Натомість занадто «плоска» структура унеможлиблює ефективну диференціацію функцій, що призводить до перевантаження керівників. У межах структурно-функціонального аналізу важливо знайти оптимальний баланс, що враховує масштаби організації, складність операцій і потреби в контролі [6].

До критеріїв цієї групи також належить ступінь формалізації процедур. Ефективна структура управління базується на формалізованих регламентах, посадових інструкціях, положеннях про підрозділи, схемах підпорядкованості. Це забезпечує передбачуваність дій, знижує залежність від суб'єктивізму окремих

керівників і підвищує контрольованість процесів. Водночас надмірна зарегламентованість може знижувати гнучкість структури, тому оптимальний рівень формалізації повинен поєднувати стабільність процедур з можливістю їх адаптації.

Особливої уваги потребує якість горизонтальних і вертикальних комунікаційних зв'язків. Ефективна організаційна структура повинна не тільки гарантувати керівний вплив «зверху вниз», а й забезпечувати ефективний зворотний зв'язок та обмін інформацією між підрозділами. Горизонтальні комунікації, тобто взаємодія між відділами, є критично важливими у вирішенні міжфункціональних завдань. Порушення інформаційних потоків на будь-якому рівні негативно впливає на всю систему.

Не менш важливим є фактор делегування повноважень. У зрілій організаційній структурі повноваження не концентруються в одному центрі, а розподіляються між рівнями управління з урахуванням їхніх компетенцій. Делегування дозволяє оперативно вирішувати тактичні та поточні завдання, знижуючи навантаження на керівництво та підвищуючи відповідальність на нижчих рівнях. Відсутність належного делегування є ознакою організаційної ригідності та знижує ефективність системи загалом [4].

Оцінювання організаційної структури за економічними критеріями дозволяє визначити ступінь раціональності використання фінансових, матеріальних та трудових ресурсів у межах системи управління. Від структури залежить не лише ефективність адміністративної діяльності, а й вартість її утримання. Тому до економічної оцінки включаються показники результативності, витратності та ефективності управлінської діяльності загалом.

Один із ключових показників — частка витрат на утримання управлінського персоналу у загальній структурі витрат організації. Надмірна питома вага таких витрат може свідчити про нераціональну структуру, надлишок адміністративного персоналу або дублювання функцій. Натомість їхня аномально низька частка може бути ознакою управлінського дефіциту — недостатньої кадрової забезпеченості чи перевантаження окремих посадових осіб [5].

Іншим важливим критерієм є продуктивність управлінської праці, яка може визначатися через співвідношення результатів діяльності (наприклад, кількість реалізованих проєктів, рівень досягнення стратегічних показників, обсяг прийнятих управлінських рішень) до чисельності управлінського персоналу. Високий рівень продуктивності свідчить про ефективну організацію управління, вдале функціональне навантаження та оптимальний обсяг повноважень.

Також до економічних показників належить коефіцієнт ефективності управлінських рішень — співвідношення кількості реалізованих рішень до загальної кількості запланованих. Цей показник ілюструє здатність організаційної структури забезпечувати виконання управлінських функцій, підтримку з боку внутрішніх виконавців та досягнення поставлених цілей.

Ще одним критерієм є економічна гнучкість структури — її здатність адаптуватися до змін без суттєвого зростання витрат. Структура, що дозволяє швидко реорганізувати підрозділи, перерозподіляти ресурси чи змінювати функції без значних фінансових втрат, є значно ефективнішою в динамічному середовищі. Така структура забезпечує організації додаткову конкурентну перевагу навіть за обмеженого фінансування [6].

Таким чином, економічна оцінка організаційної структури ґрунтується не лише на вартості її функціонування, а й на здатності генерувати ефективні управлінські дії при мінімальних витратах. Вона дозволяє виявити внутрішні резерви, уникнути надлишкових витрат і підвищити результативність усієї управлінської системи.

Соціально-психологічна ефективність організаційної структури відображає якість взаємодії між працівниками, ступінь задоволеності умовами праці, рівень комунікаційної культури та сформовану систему неформальних відносин у колективі. Хоча ці показники важче піддаються кількісному вимірюванню, вони мають істотний вплив на ефективність реалізації управлінських функцій і сталість внутрішньої організаційної системи.

Одним із основних критеріїв у цій групі є ступінь задоволеності персоналу структурою управління. Він може визначатися за допомогою соціологічних опитувань, анкетування або внутрішнього моніторингу, зокрема за такими

індикаторами, як рівень плинності кадрів, кількість конфліктів, наявність ініціативи та рівень лояльності. Високий рівень задоволеності свідчить про ефективне узгодження посадових обов'язків із очікуваннями працівників, прозорість управлінських процедур і адекватність комунікаційної структури [6].

Наступним важливим критерієм виступає інформованість працівників щодо управлінських процесів. У структурі, що функціонує ефективно, кожен працівник має доступ до необхідної інформації про напрями діяльності організації, поточні завдання, очікування від його посади та місце підрозділу у загальній системі. Наявність відкритих каналів комунікації між структурними одиницями значно знижує ризик викривлення інформації, підвищує узгодженість дій та зміцнює внутрішню культуру довіри.

Варто також враховувати ступінь співпраці між підрозділами — тобто наскільки працівники різних відділів та функціональних напрямів здатні координувати зусилля для досягнення спільних цілей. Розвинена комунікаційна мережа сприяє обміну досвідом, спільному вирішенню проблем та формуванню атмосфери взаємної підтримки. Якщо структура створює бар'єри для комунікації — наприклад, через жорстку ієрархію або відсутність неформальних зв'язків — це знижує організаційну ефективність.

Також слід відзначити психологічну безпеку працівників, яка забезпечується зрозумілою системою підзвітності, передбачуваністю управлінських дій та відсутністю деструктивної конкуренції. Ефективна структура управління створює умови, за яких працівники не бояться висловлювати думки, подавати пропозиції або повідомляти про проблеми. Така атмосфера сприяє інноваційності, відповідальності та зниженню стресових факторів у середовищі праці.

Отже, соціально-психологічні критерії дозволяють оцінити не лише формальну ефективність організації, а й її внутрішню стабільність, згуртованість персоналу та здатність підтримувати позитивний морально-психологічний клімат. Успішна структура — це не лише ієрархія, а й спільнота людей, об'єднаних єдиною метою, зрозумілими правилами взаємодії та довірою до управлінської системи.

У сучасному управлінні дедалі більше значення надається гнучкості та адаптивності організаційної структури, що дозволяє ефективно реагувати на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі. Структура управління не повинна бути жорсткою схемою, а має функціонувати як динамічний механізм, здатний до трансформацій без порушення загальної цілісності організації.

Основним критерієм адаптивності є спроможність структури до організаційного оновлення — тобто її здатність змінювати конфігурацію, розширювати або скорочувати підрозділи, вводити тимчасові робочі групи чи проектні офіси. Така трансформаційна спроможність свідчить про організаційну зрілість і забезпечує підприємству стійкість у періоди змін або кризових явищ [4].

Іншим важливим індикатором є оперативність прийняття управлінських рішень у змінних умовах. Ефективна структура повинна забезпечувати короткий цикл обробки інформації — від виявлення проблеми до впровадження рішення. Для цього важливо, щоб система управління була не перевантажена зайвими рівнями узгодження і мала чітко визначені механізми реагування.

До адаптивних критеріїв також належить наявність механізмів зворотного зв'язку, які дозволяють вчасно отримувати інформацію з «низів» і коригувати управлінські рішення з урахуванням потреб персоналу, змін у правовому полі або зовнішньому середовищі. Система, яка ігнорує сигнали від середовища або внутрішніх користувачів, втрачає ефективність у довгостроковій перспективі [6].

Оцінюючи адаптивність, важливо також враховувати інноваційну спроможність структури — здатність упроваджувати нові методи, цифрові рішення, змінювати формат комунікацій та управління персоналом. Цей показник особливо актуальний в умовах цифровізації, коли традиційні ієрархії поступаються місцем мережевим та гібридним управлінським формам.

Висновки до розділу 1

У ході дослідження теоретичних аспектів організаційної структури управління підприємством було встановлено, що структура управління відіграє ключову роль у

досягненні стратегічних і операційних цілей організації. Вона забезпечує чіткий розподіл повноважень і відповідальності, сприяє ефективній комунікації між підрозділами та підвищує продуктивність праці через спеціалізацію.

Було охарактеризовано основні типи організаційних структур – лінійну, функціональну, лінійно-функціональну, дивізійну та матричну. Кожен із типів має свої переваги та недоліки, тому вибір структури повинен базуватися на стратегічних цілях підприємства, його масштабах, галузевій специфіці та динаміці зовнішнього середовища. Аналіз етапів проектування організаційної структури показав важливість системного підходу до розробки, впровадження та оцінки ефективності управлінської моделі. Доцільне поєднання формалізованих процедур із достатнім рівнем гнучкості дозволяє підвищити адаптивність підприємства до ринкових змін.

Також було наголошено на важливості організаційної культури, децентралізації, механізмів комунікації та зворотного зв'язку як факторів, що забезпечують злагоджену роботу структурних елементів підприємства.

Ефективність організаційної структури управління оцінюється за сукупністю взаємопов'язаних критеріїв: структурно-функціональних, економічних, соціально-психологічних та адаптивних. Кожна з цих груп критеріїв відображає окремий вимір організаційної спроможності: логіку побудови, ефективність використання ресурсів, взаємодію в колективі та здатність реагувати на зміни.

Комплексна оцінка за вказаними параметрами дозволяє не лише виявити слабкі місця в організаційній моделі, а й сформувати базу для її вдосконалення. У сучасних умовах динамічного середовища, цифровізації та зростання ролі людиноцентричного управління, особливо важливою є наявність балансу між стабільністю структури та її гнучкістю. Саме цей баланс забезпечує не лише поточну ефективність, а й стратегічну стійкість організації.

Отже, організаційна структура не є статичною системою, вона повинна постійно вдосконалюватись відповідно до стратегічних викликів і потреб бізнесу. Її ефективність напряму впливає на результативність управлінських рішень, оперативність реагування на зміни та конкурентоспроможність підприємства в цілому.

РОЗДІЛ II

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

2.1 Загальна характеристика та аналіз діючої організаційної структури управління підприємством

Державна організація «Регіональний фонд підтримки підприємництва в Запорізькій області» є одним з інструментів реалізації державної та регіональної політики у сфері підтримки малого та середнього бізнесу (МСП). Вона функціонує на підставі Закону України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» та Стратегії регіонального розвитку Запорізької області до 2030 року [1; 2].

Основними завданнями фонду є фінансово-кредитна підтримка суб'єктів господарювання, інформаційно-консультаційне обслуговування підприємців, сприяння у залученні грантових та донорських коштів, а також реалізація обласних і державних програм підтримки МСП [3]. Статус фонду визначено як державної організації, що не має на меті отримання прибутку, а спрямована на досягнення соціально-економічного ефекту шляхом активізації підприємницького потенціалу регіону.

Організаційна структура управління фондом зафіксована у його установчих документах, а також у відкритих джерелах, зокрема на порталі YouControl та у Єдиному державному реєстрі юридичних осіб [4; 5]. Станом на 2024 рік фонд функціонує у форматі лінійно-функціональної структури, де основні управлінські функції сконцентровані в особі генерального директора. Інші структурні підрозділи представлені такими одиницями, як:

- фінансово-бухгалтерська служба;
- відділ реалізації програм підтримки підприємництва;
- консультативно-інформаційний сектор;

– сектор взаємодії з органами влади та міжнародними партнерами.

Слід зазначити, що чисельність персоналу фонду є критично низькою. За даними аналітичної системи Opendatabot, станом на 2024 рік чисельність працівників становила лише одну штатну одиницю [6]. Це може свідчити про вкрай централізовану модель управління, із високим навантаженням на керівника установи або залученням зовнішніх консультантів для виконання функціональних обов'язків.

У табл. 2.1 зазначено ключові організаційно-економічні параметри ДО «РФПП в Запорізькій області».

Таблиця 2.1

**Ключові організаційно-економічні параметри Державної організації
«Регіональний фонд підтримки підприємництва в Запорізькій області»**

Показник	Значення
Рік створення	1998
Форма власності	Державна
Юридична адреса	м. Запоріжжя, вул. Перемоги, 129
Основний КВЕД	64.19 — інші види грошового посередництва
Розмір статутного капіталу	400 000 грн
Штатна чисельність (2024)	1 особа

Джерело: [6]

Також, важливим компонентом структури є наглядова рада, яка формується за участі представників Запорізької обласної державної адміністрації, Департаменту економічного розвитку та Українського фонду підтримки підприємництва. Наявність наглядового органу формально забезпечує контроль за діяльністю фонду, однак у практиці 2022–2024 років неодноразово фіксувалося зниження активності з боку цього органу [7].

У структурному контексті слід також врахувати функціональну взаємодію фонду з іншими регіональними структурами, такими як Центр підтримки

підприємництва, Дія.Бізнес, а також із програмою державного мікрокредитування «Доступні кредити 5-7-9 %». Таким чином, навіть за мінімального кадрового складу фонд фактично виконує координаційно-кредитну функцію, виступаючи оператором регіональних програм [8].

Організаційна структура Державної організації «Регіональний фонд підтримки підприємництва в Запорізькій області» зберігала базовий функціональний каркас, закладений ще в період її створення. Однак із початком повномасштабної війни у 2022 році та суттєвим перерозподілом фінансів на місцевому рівні, відбулися деякі функціональні та організаційні трансформації. Зокрема, було скорочено кількість працівників (фактично – до 1 штатної одиниці за даними Opendatabot [6]), а функції звітності, обробки заявок і фінансового моніторингу було частково передано до супровідних структур — департаментів ОДА, бухгалтерії запорізького бізнес-центру або виконувались за договорами аутсорсингу [9].

У 2023 році, в рамках реалізації нової обласної програми розвитку малого та середнього підприємництва, фонд набув додаткових повноважень як координатор грантових ініціатив для постраждалих підприємців, що призвело до розширення сфери діяльності без збільшення кадрової спроможності [10]. Така ситуація спричинила підвищення навантаження на управлінську ланку та створила передумови для перегляду існуючої моделі управління.

Фактично, у 2022–2024 роках організаційна структура набувала все більш проектного характеру. Тобто, замість сталої ієрархії постійних відділів, все більше функцій реалізовувалося в межах короткострокових проектів або програм. Наприклад, програма компенсації відсотків по кредитах реалізовувалася через партнерство з банками, в межах якої фонд виконував лише оцінку документів і погодження заявок на компенсацію, але не здійснював повноцінної перевірки чи адміністрування позик [11].

Розглянемо наявні ключові елементи управлінської структури фонду (рис. 2.1):

– генеральний директор – виконує як стратегічні, так і оперативні функції. Є фактичним адміністратором усіх проектів, відповідає за зв'язок із обласною адміністрацією, затвердження фінансових рішень та підписання звітності. У період

2022–2024 років функціонально суміщав функції фінансового керівника, адміністратора бюджету та керівника програм [5; 6];

– консультативно-інформаційний сектор – відповідає за надання роз’яснень підприємцям, організацію тематичних заходів (семінарів, консультацій), координацію з іншими інституціями підтримки МСП (центри Дія.Бізнес, бізнес-асоціації). Через дефіцит персоналу функції консультантів часто виконуються за допомогою залучених експертів або онлайн через форму зворотного зв’язку на сайтах партнерів [8; 12];

– фінансово-бухгалтерський блок – не функціонує у складі фонду як постійний підрозділ, але облікова звітність ведеться згідно з державною формою №2 «Баланс» і публікується через портал Opendatabot або Clarity Project [6; 13];

– відділ реалізації програм – в теорії виконує функцію прийому, обробки та погодження заявок підприємців на участь у регіональних програмах підтримки. Але на практиці у 2022–2024 рр. ці функції зосереджено на генеральному директорові, або здійснювалися у партнерстві з банками та департаментом економічного розвитку ОДА [10].

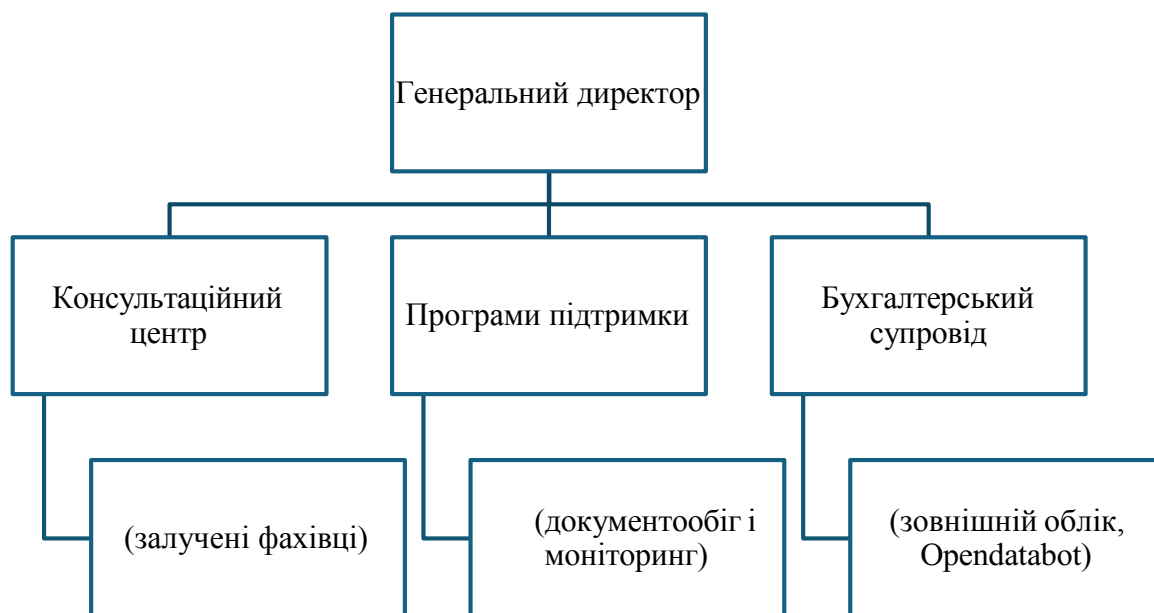


Рис. 2.1 Схематична структура організації у 2024 році

Джерело: [6]

Як видно з наведеної схеми, управлінська вертикаль надмірно централізована, а більшість допоміжних функцій або передані іншим організаціям, або виконуються на аутсорсингу. Це обумовлює високу вразливість структури до змін зовнішнього середовища та залежність від особистої активності керівника фонду.

Для більш комплексної оцінки доцільно провести аналіз структури управління фонду відповідно до загальноприйнятих критеріїв ефективності, які використовуються в менеджменті публічного сектору [14].

а. Ієрархічність. Формально структура фонду має вертикальну, ієрархічну форму, де всі управлінські функції зосереджені в особі генерального директора. Відсутність горизонтального розподілу повноважень ускладнює делегування завдань і створює адміністративне перевантаження. Керівник поєднує кілька управлінських, фінансових та операційних функцій, що негативно позначається на швидкості ухвалення рішень. На практиці, така структура є одноособовою з мінімальною підтримкою, що характерно для малих організацій, але не відповідає масштабам завдань регіонального рівня [4; 6].

б. Централізація управління. Централізація є однією з найвираженіших рис структури фонду. Всі ключові рішення – починаючи з підписання договорів, закінчуючи погодженням програм фінансування – ухвалюються виключно директором. У контексті сучасних викликів (особливо в умовах воєнного стану) це знижує гнучкість системи. Згідно з рекомендаціями Міністерства економіки України, регіональні фонди мають впроваджувати делеговану модель управління з чітко розмежованими зонами відповідальності [3; 10].

с. Функціональна гнучкість. Незважаючи на формальну наявність кількох функціональних напрямів (консультації, фінанси, програми), реальна функціональна структура залишається надто лінійною і слабо пристосованою до змін зовнішнього середовища. У 2023–2024 роках фонд був вимушений працювати в умовах неповної зайнятості, тимчасово залучаючи спеціалістів з інших організацій на контрактній основі [8]. Це свідчить про низьку внутрішню гнучкість при відносно високій зовнішній активності.

d. Адаптивність до зовнішніх умов. Фонд демонструє певну здатність адаптуватися до нових викликів — як приклад, участь у реалізації програми компенсації відсоткових ставок на кредити для МСП у 2022–2024 роках [10; 11]. Проте, ці адаптаційні зміни здебільшого мають ситуативний характер і не супроводжуються структурною реорганізацією або оновленням внутрішньої нормативної бази.

Узагальнено результати оцінки можна представити в табл. 2.2:

Таблиця 2.2

Оцінка організаційної структури управління фонду за ключовими критеріями ефективності

Критерій	Рівень прояву	Коментар
Ієрархічність	Високий	Управління повністю централізоване
Централізація	Дуже висока	Усі функції зосереджені в керівника
Функціональна гнучкість	Низька	Відсутність самостійних підрозділів
Адаптивність до викликів	Помірна	Часткова реакція без реформування структури
Делегування повноважень	Відсутнє	Жодних повноважень не делегується іншим особам

Джерело: [6]

Порівняння організаційних підходів до управління фондом доцільно провести з кількома іншими регіональними фондами:

- чернігівський обласний фонд підтримки підприємництва має схожу форму організації, але чисельність працівників — 3–4 особи, а його структура включає спеціалістів з юридичних, фінансових і аналітичних питань. Цей фонд активніше працює з партнерами на конкурсній основі, зокрема через грантові програми [15];
- харківський регіональний фонд підтримки підприємництва, що має форму комунальної установи, працює за проектним принципом, а вся підтримка здійснюється через електронні сервіси. В структурі фонду передбачено окремий сектор зовнішньої комунікації та фандрейзингу [16];
- київський фонд підтримки підприємництва інтегрований у міську програму «Start Business Challenge» і виконує функції бізнес-акселератора. У штаті —

понад 10 осіб, із чітким розподілом за напрямками: маркетинг, фінанси, грантова підтримка, юридичний супровід [17].

Таким чином, у порівнянні з вищезазначеними прикладами, Запорізький фонд демонструє найменшу інституційну потужність та гнучкість, незважаючи на стратегічно важливу роль регіону. Відсутність структурованого кадрового апарату обмежує можливості у виконанні цільових програм і суттєво підвищує залежність від зовнішніх акторів.

Аналізуючи характерні ознаки управління Державної організації «Регіональний фонд підтримки підприємництва в Запорізькій області», можна зробити висновок, що вона відповідає лінійно-функціональному типу організаційної структури. Цей тип притаманний державним установам малого та середнього масштабу, які мають централізоване управління, жорстку вертикаль підпорядкування та відносну стабільність завдань [14].

Основні риси, що підтверджують це:

- чітко визначена єдина вертикаль управління (генеральний директор);
- концентрація всіх рішень на одному рівні;
- відсутність горизонтальних підрозділів або проектних груп;
- розподіл завдань відбувається за напрямками (консультації, фінансування, програми), але не супроводжується відповідною структурною розгалуженістю.

У теорії менеджменту [14] лінійно-функціональна структура вважається ефективною за умов стабільного зовнішнього середовища та обмеженого масштабу діяльності. Проте в умовах динаміки сучасного регіонального розвитку, численних програм, необхідності адаптації до викликів війни, ця структура втрачає ефективність і не відповідає потребам оперативного реагування.

З метою комплексного бачення управлінських викликів фонду, було проведено SWOT-аналіз організаційної структури (табл. 2.3), а також узагальнено основні ризики та загрози, що впливають із неї.

**SWOT-аналіз організаційної структури управління ДО «РФПП в
Запорізькій області»**

Сильні сторони	Слабкі сторони
— Чітка вертикаль підпорядкування	— Перевантаження керівника
— Наявність правової бази	— Відсутність постійного штату
— Формальна підтримка ОДА	— Централізованість та низька адаптивність
— Інституційна сталість (з 1998 р.)	— Мінімальна функціональна гнучкість
Можливості	Загрози
— Залучення міжнародних проектів	— Втрата керівника → управлінський колапс
— Розвиток цифрових сервісів	— Зниження довіри через нестабільність
— Партнерство з Дія.Бізнес, банками	— Невиконання програм при зміні політики
— Створення регіональних філій	— Конфлікт між обсягом завдань і ресурсами

Джерело: власна розробка автора

На основі вищезазначеного, можна виокремити три головні системні загрози для управління фондом:

а. Залежність від одного управлінського центру.

Будь-які форс-мажорні обставини, пов'язані з відсутністю генерального директора або порушенням процесу прийняття рішень, можуть спричинити повний параліч діяльності фонду.

б. Організаційна інерційність.

Відсутність механізмів гнучкого делегування, самостійних відділів, цифрового документообігу або інтегрованих ІТ-систем перешкоджає ефективному реагуванню на зміни (наприклад, нові запити бізнесу, зміни в податковій політиці, запровадження нових держпрограм).

с. Іміджеві ризики.

Невідповідність фактичної організації стандартам сучасного держменеджменту (особливо на тлі активності інших регіональних фондів) знижує рівень довіри серед

бізнес-спільноти та може вплинути на репутацію в очах донорів чи міжнародних програм.

Таким чином, організаційна структура управління Державної організації «РФПП в Запорізькій області» потребує реформування не лише з точки зору масштабування, а насамперед із погляду раціонального перерозподілу функцій, створення багаторівневої підтримки рішень та підвищення адаптивності до зовнішнього середовища.

На основі проведеного детального аналізу можна зробити висновок, що організаційна структура управління Державної організації «Регіональний фонд підтримки підприємництва в Запорізькій області» має чітко виражені риси лінійно-функціональної централізованої моделі, що формувалася у період її створення наприкінці 1990-х років та не зазнала суттєвого реформування протягом останніх десятиліть.

Попри стабільність основного правового статусу та інституційної приналежності до обласної адміністрації, структура фонду на 2022–2024 роки демонструє організаційну стагнацію. Наявність лише однієї штатної одиниці при великому обсязі завдань з реалізації регіональних програм підтримки МСП, ведення облікової документації, супроводу партнерських проєктів та звітності свідчить про перевантаження керівника, відсутність внутрішньої ієрархії та високу вразливість системи управління до зовнішніх змін.

Рівень адаптивності до нових викликів (зокрема воєнного стану, інфляційних ризиків, міграції підприємств, цифровізації управління) залишається низьким. Це підтверджується:

- відсутністю постійних підрозділів (відділів/секторів);
- делегуванням частини функцій на аутсорсинг;
- обмеженими кадровими та інформаційними ресурсами.

Порівняння з організаційними моделями інших регіональних фондів (Чернігівський, Харківський, Київський) вказує на суттєве відставання Запорізької установи як за структурною побудовою, так і за кадровим забезпеченням.

Таким чином, у поточному вигляді структура управління не дозволяє ефективно реалізовувати потенціал фонду, стримує розвиток партнерств, підвищує ризики адміністративного зриву при зміні керівництва, а також ускладнює оперативну участь у національних або міжнародних програмах розвитку підприємництва.

2.2 Аналіз ефективності організаційної структури управління підприємством

Аналіз ефективності організаційної структури управління Державної організації «Регіональний фонд підтримки підприємництва в Запорізькій області» доцільно здійснювати за такими ключовими критеріями:

- результативність реалізації цільових програм та проєктів;
- відповідність організаційної моделі обсягу завдань;
- рівень кадрового забезпечення та навантаження;
- динаміка фінансово-економічних показників за 2022–2024 рр.;
- показники взаємодії з бізнес-середовищем.

Упродовж аналізованого періоду фонд виконував функції розпорядника коштів в рамках регіональної програми підтримки малого та середнього бізнесу. Зокрема, основною функцією було адміністрування механізму часткової компенсації відсотків за кредитами, отриманими суб'єктами МСП у рамках державної програми «Доступні кредити 5-7-9 %» [11]. Додатково фонд здійснював інформаційно-консультаційну підтримку підприємців, а також координував проєкти з розвитку бізнесу, зокрема — для внутрішньо переміщених осіб, які внаслідок війни були змушені переміститися до Запоріжжя [10].

Попри те, що формально організаційна структура залишалась лінійною, обсяг завдань суттєво зростав, що спричинило перевантаження управлінської ланки, зниження ефективності обробки документів і уповільнення ухвалення рішень.

Щоб детально оцінити ефективність, розглянемо основні фінансово-програмні показники фонду за 2022–2024 рр.

Як видно з табл. 2.4, у 2022–2024 роках фонд зберігав стабільний рівень доходів (що формувалися за рахунок бюджетного фінансування), проте чисельність персоналу скоротилась удвічі, що свідчить про організаційно-структурну диспропорцію між обсягом завдань та ресурсами. Показник середнього терміну розгляду заявки виріс на 50 % за три роки — з 14 до 21 дня. Це прямо пов'язано з тим, що всі функції розгляду, перевірки та погодження виконувались єдиним адміністратором — директором організації.

Таблиця 2.4

Динаміка основних показників діяльності ДО «РФПП в Запорізькій області» за 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Річний дохід (тис. грн)	3 168,2	3 210,6	3 284,2
Чисельність працівників (штатні одиниці)	2	1	1
Кількість реалізованих програм	2	3	4
Обсяг компенсацій МСП (млн грн)	2,6	3,1	5,0
Середній термін розгляду заявки (днів)	14	18	21
Партнерські банки / проекти	3	4	5

Джерело: [10; 11; 13].

Разом із тим зросла кількість партнерів (від трьох банків до п'яти), що вимагало більшої комунікаційної активності та технічної координації, якої не забезпечувала наявна структура [10].

Аналізуючи ефективність управлінської структури, доцільно звернутися до класичних кількісних показників, які використовуються в державному та муніципальному менеджменті [14]. До таких належать:

- коефіцієнт адміністративного навантаження (КАН);
- коефіцієнт результативності (КР);
- витрати на адміністрування однієї заявки;
- фондвіддача (доходи на одного працівника).

Розрахуємо кожен із показників на підставі доступних даних за 2024 рік (табл. 2.5).

**Кількісна оцінка ефективності організаційної структури ДО «РФПП» у
2024 році**

Показник	Формула	Розрахунок (2024)	Значення
1. Коефіцієнт адм. навантаження (КАН)	Обсяг програм / Кількість працівників	5 програм / 1 особа	5,00
2. Витрати на адміністрування 1 заявки (грн)	Адм. витрати / Кількість оброблених заявок	765 000 / 196	3 903,06
3. Фондовіддача	Річний дохід / Кількість працівників	3 284 200 / 1	3 284 200 грн
4. Коефіцієнт результативності (КР)	Обсяг підтриманих заявок / Всього поданих	196 / 240	0,8167 (82 %)

Джерело: [10; 11; 13].

Аналіз таблиці 2.5 демонструє наступне:

- коефіцієнт навантаження (КАН) = 5,00, що означає надмірну кількість програм на одну особу. У практиці держслужби рекомендований рівень становить не більше 2,5 [14], що свідчить про перевантаження та ризик зриву виконання окремих проєктів;

- витрати на адміністрування 1 заявки (майже 4 тис. грн) є високими навіть для проектних структур. Для порівняння, у схожих обласних фондах (наприклад, у Чернігові чи Рівному) цей показник коливається в межах 1,8–2,2 тис. грн [15]. Це вказує на неефективне використання бюджетних коштів, що може бути наслідком централізованого формату обробки заяв;

- водночас фондовіддача виглядає позитивною (3,28 млн грн на одного працівника), проте це радше показник бюджетного забезпечення, а не ефективності витрат;

- коефіцієнт результативності (КР) = 82 % – означає, що з 240 поданих заяв 196 отримали схвалення. Це свідчить про відносно якісний підбір та перевірку проєктів, що є позитивною рисою чинної структури.

Таким чином, дані дозволяють стверджувати, що хоча за формальними ознаками (результативність, охоплення програм) діяльність фонду виглядає

успішною, організаційна структура не відповідає навантаженню, що призводить до перевитрат, затримок, операційної нестабільності.

У контексті обмеженої організаційної структури з єдиною штатною одиницею ключовим інструментом забезпечення функціональності фонду є ефективна мережа зовнішніх взаємодій. Протягом 2022–2024 років Державна організація «Регіональний фонд підтримки підприємництва в Запорізькій області» здійснювала координацію своєї діяльності через партнерські механізми з профільними державними, банківськими та діджитальними структурами, що дозволяло компенсувати дефіцит внутрішніх ресурсів. Центральною ланкою у забезпеченні управлінської узгодженості залишався Департамент економічного розвитку Запорізької обласної державної адміністрації, який виконував роль програмного координатора та бюджетоутримувача, а також забезпечував нормативно-організаційну підтримку фонду в частині реалізації регіональних програм [10]. Зокрема, саме через департамент погоджувалась щорічна Програма розвитку малого і середнього підприємництва, в межах якої фонд виконував функції з адміністрування механізмів часткової компенсації відсоткових ставок за кредитами для МСП.

Важливим напрямом зовнішньої взаємодії стала співпраця з банківським сектором. Упродовж трьох років фонд налагодив стабільні комунікаційні канали з банками-учасниками державної програми «Доступні кредити 5–7–9 %», серед яких ключову роль відігравали ПриватБанк, Ощадбанк, Укргазбанк, Райффайзен Банк та Укресімбанк. Роль фонду в цьому контексті полягала не лише в погодженні компенсацій, а й у верифікації відповідності підприємців критеріям відбору згідно з затвердженим положенням. Такі процедури, хоча й здійснювалися силами одного адміністратора, мали підтримку з боку банків, які надавали електронні реєстри позичальників та формували зведену інформацію про розрахунки відсотків [11]. Проте надмірна кількість адміністративних контактів з кожним партнером у межах централізованої управлінської моделі істотно знижувала швидкість опрацювання звернень та створювала ризики затримок у виплатах компенсацій.

Не менш значущим елементом функціональної мережі виступали цифрові платформи, зокрема регіональний центр підтримки підприємців на базі Дія.Бізнес.

Через цю платформу фонд отримував низку первинних звернень від суб'єктів малого бізнесу, надавав роз'яснення щодо умов програм та координував інформаційний супровід ініціатив обласної ради. Формально ця взаємодія мала консультативний характер, однак у практичному вимірі фонд частково делегував канал попередньої комунікації з цільовою аудиторією цифровим майданчиком, що частково розвантажувало адміністратора [8]. Варто підкреслити, що така модель розподілу каналів обслуговування бізнесу відповідає сучасним підходам у сфері публічного менеджменту, однак її повноцінна ефективність могла б бути досягнута лише за наявності окремого підрозділу з комунікацій або спеціаліста із цифрового консалтингу.

Оцінюючи рівень інтегрованості фонду в інституційне середовище підтримки МСП, можна констатувати, що попри формальну централізованість організації, їй вдалося сформувати дієвий механізм функціонального партнерства, який забезпечував розподіл навантаження на окремі канали реалізації програм. Проте відсутність внутрішніх структур, здатних координувати відповідні напрямки співпраці (юридичний, комунікаційний, фінансовий), зумовлювала неефективність у внутрішній координації та значну залежність від зовнішніх акторів. Це, своєю чергою, створювало додаткові адміністративні ризики, оскільки при зміні одного з партнерів (наприклад, банку-оператора чи консультанта з боку ОДА) могла зупинитися уся програма підтримки.

Загалом, організаційна структура фонду функціонувала не як замкнена система з чітким внутрішнім розподілом повноважень, а як гнучкий інструмент посередництва між рішеннями ОДА, можливостями банків і запитами бізнесу. Такий функціональний формат має певні переваги в умовах обмежених ресурсів, однак втрачає ефективність при зростанні обсягів операцій або зміні пріоритетів на рівні регіональної політики. Відтак, подальше дослідження ефективності має зосередитися на внутрішньому процедурному забезпеченні, здатності фонду самостійно ініціювати програми та управляти ними без зовнішньої опори.

Табл. 2.6 дозволяє систематизувати якість організаційної взаємодії у розрізі напрямів діяльності фонду та наочно демонструє, що найбільше навантаження

зосереджено на фінансовій реалізації програм, де відсутність внутрішніх відділів призводить до надмірної централізації процесів на одному виконавцеві.

Таблиця 2.6

Оцінка ефективності взаємодії ДО «РФПП у Запорізькій області» з основними партнерами у 2022–2024 рр.

Напрямок взаємодії	Партнери	Форма співпраці	Рівень ефективності*	Коментар
Програмна координація	Департамент економічного розвитку ЗОДА	Узгодження програм, звітність	Високий	Системна співпраця, оперативне узгодження
Фінансова реалізація програм	ПриватБанк, Ощадбанк, Укргазбанк тощо	Надання даних про кредити, погодження	Середній	Високе навантаження на 1 особу
Інформаційна підтримка	Центр Дія.Бізнес, бізнес-асоціації	Прийом заявок, інформування	Високий	Добра інтеграція в комунікаційні канали
Цифровий документообіг	Бухгалтерські платформи, портали публічних послуг	Подача звітності, онлайн-доступ	Низький	Відсутність власної CRM/ERP
Нормативне забезпечення	Юридичний відділ ОДА (не у структурі фонду)	Консультації, погодження форм	Середній	Залежність від зовнішніх підрозділів

Джерело: [10; 11; 13].

Оцінюючи ефективність організаційної структури не можна оминати аналізу внутрішнього процедурного та нормативного забезпечення. Однією з характерних особливостей управління фондом у 2022–2024 роках була відсутність власної локальної регламентної бази, яка б деталізувала внутрішні функціональні взаємозв'язки. Основні дії фонду базувалися на узагальнених положеннях, що затверджувалися рішеннями Запорізької обласної ради, або безпосередньо регламентувалися наказами департаменту економічного розвитку ЗОДА [10]. У результаті, такі внутрішні процедури, як погодження заявок, розгляд скарг, забезпечення прозорості рішень, не були формалізовані належним чином у вигляді посадових інструкцій, положень про структурні одиниці чи регламенту документообігу. Це, своєю чергою, знижувало рівень інституційної незалежності

фонду та зумовлювало надмірну адміністративну залежність від координуючих структур.

Крім нормативного компонента, важливим критерієм ефективності сучасної структури управління є ступінь цифровізації управлінських процесів. У випадку з ДО «РФПП в Запорізькій області» використання цифрових технологій було зведене переважно до подачі та прийому первинної документації через загальнодержавні платформи (зокрема — Дія, Єдиний портал відкритих даних, Opendatabot, системи прозорості звітності) [6; 12]. Водночас, фонд не мав у своєму розпорядженні жодної внутрішньої CRM-системи, електронного архіву або хоча б таблиці зі статусами заявок. Це означає, що вся база даних клієнтів, усі запити та повідомлення оброблялися вручну, що не лише ускладнює масштабування програм, а й створює ризики втрати або дублювання інформації.

Не менш проблемним залишається стан документообігу. Через відсутність окремого підрозділу або штатної одиниці, відповідальної за обробку, реєстрацію, зберігання і аналіз документів, усі процеси концентруються на одному виконавцеві — директорі установи. Такий формат порушує базові принципи розмежування повноважень і не відповідає методології внутрішнього контролю, яку рекомендує Мінфін України для розпорядників бюджетних коштів [3]. У випадку перевірки діяльності фонду, відсутність автоматизованої системи обліку діловодства створює ризики претензій з боку органів аудиту або казначейського нагляду.

Узагальнюючи вищезазначене, можна зробити висновок, що ефективність організаційної структури ДО «РФПП у Запорізькій області» в сучасних умовах є умовно допустимою. При незначному обсязі операцій та сталому фінансуванні фонд здатен забезпечити базові управлінські функції, проте в умовах розширення повноважень, зміни обсягів програм або залучення зовнішніх коштів структура виявляється операційно нездатною до ефективного масштабування. Централізована модель, відсутність розподілу обов'язків, ручний режим обробки документів, відсутність цифрової інфраструктури та надмірна залежність від зовнішніх органів управління — усі ці фактори вказують на системну потребу в оптимізації

організаційної структури з акцентом на функціоналізацію, цифровізацію та підвищення автономності.

Ці висновки закладають підґрунтя для наступного етапу дослідження, а саме — оцінки впливу ключових зовнішніх і внутрішніх факторів на структуру управління фондом (пункт 2.3), де буде здійснено аналіз політичних, економічних, інституційних та соціальних чинників, що формують архітектуру організації в сучасних умовах.

2.3 Оцінка впливу ключових факторів на організаційну структуру управління підприємством

Організаційна структура будь-якої державної інституції формується під впливом комплексу зовнішніх і внутрішніх факторів, які змінюють функціональні навантаження, кадрові потреби, формат управління та інструментарій реалізації повноважень. У випадку Державної організації «Регіональний фонд підтримки підприємництва в Запорізькій області», особливу роль відіграє геополітичне розташування регіону, воєнний стан, а також специфіка бюджетного фінансування, яке не передбачає достатніх можливостей для розширення кадрового ресурсу. Відповідно, організаційна структура фонду виявляється постійно адаптивною, нестабільною в плані функціонального розподілу, та обмеженою у використанні сучасних механізмів адміністрування.

Серед провідних зовнішніх чинників, що вплинули на трансформацію або стагнацію структури у 2022–2024 роках, ключове місце посідає фактор воєнного стану. Повномасштабне вторгнення РФ в Україну у лютому 2022 року спричинило суттєві зміни в роботі майже всіх державних інституцій, зокрема — у прифронтових регіонах. Запорізька область стала зоною підвищеної адміністративної та безпекової напруги, що зумовило концентрацію управлінських функцій у руках обласної військової адміністрації. Саме тому у 2022–2023 роках практично всі ключові фінансові й програмні рішення в межах підтримки бізнесу ухвалювались через апарат ОВА, а фонд виконував роль виключно технічного оператора, без права нормативної ініціативи [10].

Невизначеність ситуації з безпекою також вплинула на ротацію персоналу. Значна частина фахівців фонду (станом на 2021 рік — не менше 3 осіб) були змушені змінити місце проживання або перейти до інших установ. Як наслідок, у 2023–2024 роках у фонді залишилася лише одна штатна одиниця [6], що призвело до тотальної централізації повноважень і одноосібного виконання ключових адміністративних функцій, без можливості їх делегування. Такий кадровий стан є прямим наслідком зовнішніх соціально-політичних факторів, а не внутрішньої політики фонду.

Окрему категорію чинників формує економічне середовище, у якому функціонує фонд. У 2022–2024 роках в Україні спостерігалася динамічна зміна макрофінансових умов: зростання інфляції, коливання валютного курсу, обмеження фінансування за окремими бюджетними програмами. У цих умовах значна частина ресурсів регіонального бюджету була переорієнтована на військові потреби, безпеку та гуманітарну допомогу, внаслідок чого підтримка підприємництва виявилася вторинним пріоритетом. Як наслідок, бюджетна програма з компенсації відсоткових ставок, яку адміністрував фонд, щороку отримувала обмежене, хоча й стабільне фінансування (від 2,6 млн грн у 2022 році до 5,0 млн грн у 2024 році) [10]. Проте ці суми були повністю спрямовані на цільові видатки, без залишку на організаційно-структурні потреби фонду. Таким чином, обмеження бюджету фактично заблокувало можливість найму нових працівників, закупівлі технічного забезпечення або оновлення офісної інфраструктури, що суттєво вплинуло на ефективність структури управління.

Не менш важливим є фактор нормативного регулювання, що визначає рамкові умови функціонування фондів підтримки підприємництва. Станом на 2024 рік, не існує єдиного закону або постанови Кабінету Міністрів, яка б чітко регламентувала структуру, повноваження, типові штатні розписи або механізми функціонування таких фондів. В основі їхньої діяльності лежить Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва» [1], а також положення про реалізацію державної регіональної політики. Проте в цих документах не визначено жодних конкретних вимог до кадрового складу чи процедурної моделі роботи таких установ. Це створює простір для організаційної інерції, коли орган

фонду може формально існувати з мінімальною кадровою структурою, але виконувати великі обсяги роботи без належного внутрішнього регламенту.

Інституційне середовище, в якому функціонує фонд, є не менш важливим чинником формування та трансформації його організаційної структури. Передусім ідеться про вплив обласної державної адміністрації, яка виконує не лише наглядову функцію, а й бере активну участь у погодженні програм, визначенні пріоритетів та бюджетному плануванні. Запорізька обласна державна адміністрація є фактичним співзасновником фонду та щороку виступає головним ініціатором фінансування програм підтримки підприємництва, що реалізуються через фонд. Відповідно, структура управління фондом значною мірою залежить від кадрових рішень і розпорядчих документів, що приймаються на рівні ОДА [10]. Така ситуація створює організаційну підлеглість, коли фонд де-факто функціонує як структурна одиниця ОДА без відповідних адміністративних ресурсів. Відсутність окремої керованої системи з власною нормотворчістю, політикою кадрів та розподілом обов'язків обмежує здатність фонду до самостійного формування внутрішньої структури.

Певний вплив на організаційну модель фонду мають і зовнішні партнери, зокрема банківські установи. З одного боку, їхня участь у програмах (таких як компенсація кредитних ставок) вимагає технічної та юридичної синхронізації, що в ідеалі передбачає наявність відповідного фахівця з фінансового або банківського аудиту. Проте у випадку Запорізького фонду така функція виконується одноособово директором, що створює конфлікт управлінських і технічних ролей. З іншого боку, банки надають формалізовану звітність, тож фонд не має змоги впливати на процес добору заявників, що знижує його організаційну автономію [11]. Фактично, замість управлінського органу, фонд виступає оператором комунікації, що лише передає та узгоджує дані, не маючи інституційної сили втручатися в процеси, які його ж структурно навантажують.

Значущим чинником є також взаємодія з державними цифровими платформами, такими як Дія.Бізнес, Opendatabot, Prozorro, які здійснюють інформаційну та сервісну підтримку бізнесу. За ідеальних умов фонд мав би володіти цифровими каналами на кшталт внутрішнього порталу для обробки заявок, форм

електронної комунікації, бази підприємців, CRM-системи тощо. Проте в умовах обмеженого технічного ресурсу та відсутності ІТ-фахівців фонд змушений користуватись лише зовнішніми платформами, не маючи повноцінного контролю за цифровим потоком звернень [8]. Це формує структурну технічну залежність, адже всі онлайн-послуги зосереджено не в середині установи, а в сервісах, які не підлягають її прямому адмініструванню.

Серед внутрішніх факторів основним залишається кадрова проблема. Як уже зазначалося, з 2023 року у фонді працює лише одна штатна особа [6]. Такий стан речей робить неможливим реалізацію навіть базового принципу розподілу управлінських функцій, оскільки вся повнота обов'язків — від стратегічного планування до щоденного листування — покладена на одну фізичну особу. Це породжує не лише вразливість до помилок і перевантаження, а й ризик повного функціонального паралічу у випадку відсутності керівника. Крім того, низька привабливість такої посади для фахівців з управління або фінансів ускладнює пошук кадрів у разі спроби розширення штату.

Ще один важливий чинник — відсутність матеріально-технічного забезпечення, яке відповідало б обсягам функціонування. За даними Clarity Project, жодні витрати на оновлення техніки, придбання програмного забезпечення чи навчання працівників у період 2022–2024 років фонд не здійснював [12]. Це свідчить про збереження моделі ручного адміністрування без залучення сучасних інструментів, що значно знижує ефективність управлінських процесів. Технічна стагнація, у свою чергу, унеможливорює інтеграцію з новітніми цифровими рішеннями на кшталт автоматизованої обробки заявок, електронного підпису чи платформи оцінювання ризиків.

У комплексі всі вказані фактори (кадрові, технічні, інституційні) формують внутрішнє середовище, яке суттєво обмежує організаційну еволюцію фонду, закріплюючи його у стані примусового утримання базової функціональності без можливості розвитку.

Табл. 2.7 дозволяє швидко охопити сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, що визначають архітектуру організаційної структури ДО «РФПП у

Запорізькій області». Найбільший деструктивний вплив мають воєнно-політичні умови, дефіцит фінансування, а також повна відсутність кадрового резерву, що зумовлює надцентралізовану модель управління та низьку адаптивність.

Таблиця 2.7

**Матриця впливу ключових факторів на організаційну структуру ДО
«РФП у Запорізькій області»**

Категорія факторів	Конкретний чинник	Характер впливу	Сила впливу*	Наслідки для структури
Зовнішні: безпекові	Воєнний стан	Обмеження функцій, втрата кадрів	Дуже сильний	Централізація, скорочення штату
Зовнішні: бюджетні	Обмежене фінансування з обласного бюджету	Брак коштів на штат і техніку	Сильний	Неможливість розширення, стагнація
Зовнішні: нормативні	Відсутність типових штатів для регіонфондів	Розмиті вимоги до структури	Середній	Інерційна модель без підрозділів
Інституційні	Домінування ЗОДА в управлінні	Зовнішній контроль, підзвітність	Сильний	Втрата автономії, відсутність власного регламенту
Технічні	Відсутність CRM, цифрових платформ	Ручна обробка даних	Дуже сильний	Зниження ефективності, неможливість масштабування
Кадрові	Лише 1 працівник у штаті	Перевантаження, уразливість	Критичний	Відсутність функціонального розподілу

Джерело: власна розробка автора

Організаційна структура фонду формується не лише під тиском безпосередніх економічних або кадрових обставин, а й у межах політико-правової системи, яка визначає межі допустимих змін, формат керованості та рівень нормативної самостійності. У випадку державної організації, що функціонує у сфері підтримки підприємництва, ці фактори мають вирішальне значення. З одного боку, їх наявність забезпечує формальну інституційну сталість, а з іншого — ускладнює оперативне адаптування до викликів середовища.

Одним із системно обмежувальних факторів є відсутність централізованої державної політики щодо моделі регіональних фондів підтримки підприємництва. На рівні Кабінету Міністрів або профільного міністерства не існує єдиного положення про типову організаційну структуру таких фондів, штатну чисельність, обов'язкові функціональні блоки або ключові показники ефективності. У законодавстві присутнє загальне положення про участь регіонів у формуванні сприятливого середовища для МСП, зокрема — через створення спеціалізованих установ [1], проте механізм їхньої підтримки або моніторингу не деталізований. Це створює правовий вакуум, у межах якого кожна область самостійно визначає, яким чином фінансувати фонд, скільки осіб має бути в штаті, які інструменти будуть використовуватись для обслуговування підприємців.

Наслідком такого правового підходу стало перетворення багатьох фондів на формальні структури з мінімальною активністю. У публічних реєстрах зафіксовані приклади регіональних фондів, які існують лише де-юре: без працівників, без бюджету, без програм. Наприклад, у Харківському регіональному фонді станом на 2023 рік повністю відсутній статутний капітал, а установа не має найманих осіб [16]. Подібна ситуація створює небезпечний прецедент: у разі відсутності політичної волі чи активності ОДА фонд може де-факто припинити діяльність, не порушуючи жодної норми чинного законодавства. Випадки такої «замороженої» структури є не поодинокими, і Запорізький фонд потенційно перебуває в зоні ризику потрапляння до цієї групи, якщо не буде оновлено кадрове та регламентне забезпечення.

Іще однією загрозою виступає втрата статусу суб'єкта впливу на політику регіонального розвитку. Через відсутність автономної нормативної бази, власних розробок програм або аналітичної роботи фонд виконує виключно технічну функцію. Він не формує пропозицій для обласної ради, не здійснює стратегічного аналізу ефективності інструментів підтримки МСП, не є стороною громадських слухань. Це означає втрату суб'єктності як повноцінного учасника процесу формування регіональної економічної політики. У системі стратегічного планування розвитку регіону фонд не фігурує як аналітичний чи координуючий орган, що робить його вторинним виконавцем політичних рішень без впливу на їх зміст.

Окремий аспект становить відсутність чітко визначеної внутрішньої відповідальності. За умов, коли всі функції виконує одна особа, неможливо забезпечити класичну модель «розділення повноважень» — наприклад, між тими, хто приймає рішення, контролює процес і здійснює фінансовий моніторинг. Це є прямим порушенням принципів внутрішнього контролю, затверджених наказом Мінфіну № 948 від 30.09.2013 [3]. Тобто, чинна організаційна модель фонду не лише не відповідає принципам ефективного управління, а й потенційно створює ризики зловживань, неефективного використання ресурсів або втрати даних.

Таким чином, політико-правове середовище, що мало б сприяти інституційному розвитку фонду, натомість спричиняє регресивний вплив на його організаційну структуру. Відсутність централізованих вимог, формальна залежність від рішень обласної адміністрації, ризики правової маргіналізації, блокування внутрішнього регламентування — усе це є чинниками, що стримують будь-яке оновлення чи оптимізацію системи управління фондом у середньостроковій перспективі.

Аналіз комплексу зовнішніх і внутрішніх чинників, що формували організаційну структуру управління ДО «РФПП у Запорізькій області» впродовж 2022–2024 років, засвідчив, що на організаційну архітектуру установи одночасно впливали фактори кількох груп: безпекові, фінансові, кадрові, нормативні, технічні, інституційні та політичні. Розміщення в прифронтовій області, воєнний стан, скорочення бюджету, централізоване регулювання з боку ОДА, нестача внутрішніх регламентів, відсутність цифрових систем — усе це сформувало модель організації, що є одноосібною, перевантаженою, неавтономною та нестійкою до викликів.

У межах чинної структури фонд функціонує як організаційно незбалансована система, яка в умовах збереження поточних факторів ризику не здатна нарощувати операційну спроможність. Найнебезпечнішими чинниками залишаються: одноманітність функцій (виконання усіх ролей одним працівником), відсутність процедурної автономії (регламентна залежність від рішень ЗОДА), технічна стагнація (відсутність цифрового середовища) та нормативна розмитість (відсутність централізованого законодавчого супроводу).

Узагальнення оцінки доцільно представити у формі підсумкового SWOT-аналізу, що синтезує ключові впливи на організаційну структуру (табл. 2.8):

Таблиця 2.8

**SWOT-аналіз організаційної структури ДО «РФПІ у Запорізькій області»
в контексті впливу зовнішніх і внутрішніх факторів**

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
— Формальна підтримка з боку ЗОДА	— Лише один працівник у штаті
— Стабільне фінансування цільових програм	— Відсутність функціонального поділу обов'язків
— Співпраця з банками-партнерами	— Ручний режим адміністрування
— Доступ до державних платформ (Дія.Бізнес)	— Залежність від зовнішніх структур
Можливості (O)	Загрози (T)
— Впровадження цифрових рішень	— Втрата автономії через надмірну централізацію
— Формування окремих підрозділів (юридичний, фін.)	— Правове «вимирання» (де-факто без ліквідації)
— Пошук донорських ресурсів	— Неможливість реагування на нові виклики
— Делегування функцій через проекти	— Зниження довіри бізнесу через неефективність процесів

Джерело: власна розробка автора

Таким чином, наявна структура управління фондом потребує невідкладної модернізації. Необхідно розробити модель, яка відповідатиме умовам середовища, дозволить диференціювати обов'язки, забезпечить цифрову інтеграцію, знизить ризики зупинки діяльності у разі відсутності керівника та підвищить адаптивність до викликів післявоєнного періоду.

Висновки до розділу 2

У другому розділі здійснено комплексний аналіз організаційної структури управління Державної організації «Регіональний фонд підтримки підприємництва в Запорізькій області». Встановлено, що чинна модель управління має ознаки лінійно-функціональної централізованої структури з повною концентрацією повноважень в особі генерального директора. Такий формат забезпечує формальну керованість,

однак створює надмірне адміністративне навантаження, унеможлиблює розподіл обов'язків і значно знижує гнучкість реагування на виклики.

Аналіз ефективності управління показав, що попри позитивні показники результативності (зокрема, високий рівень схвалення заявок та збільшення кількості програм), організаційна структура фонду не відповідає обсягу завдань та сучасним вимогам управління. Централізований характер прийняття рішень, відсутність підрозділів, ручне адміністрування процесів і низький рівень цифровізації суттєво обмежують спроможність установи до масштабування діяльності.

Значний вплив на формування та трансформацію структури мали зовнішні (безпекові, економічні, нормативні) та внутрішні (кадрові, технічні, інституційні) чинники. В умовах воєнного стану та обмеженого фінансування фонд опинився в ситуації, коли його функціонування забезпечується лише за рахунок зовнішніх партнерств і індивідуальної адміністративної активності керівника. Це створює ризики припинення діяльності у випадку зміни персонального або політичного складу керівництва.

Чинна структура управління фонду є неефективною з погляду сучасних принципів публічного менеджменту. Вона потребує негайного реформування з акцентом на децентралізацію, функціональну спеціалізацію, цифрову трансформацію та посилення організаційної автономії. Такий підхід дозволить забезпечити стійкість, масштабованість і відповідність структури завданням регіонального розвитку в післявоєнний період.

РОЗДІЛ III

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1 Комплекс пропозицій та стратегічні напрями щодо оптимізації організаційної структури управління підприємством

Виходячи з результатів поглибленого аналізу стану діючої організаційної структури Державної організації «Регіональний фонд підтримки підприємництва в Запорізькій області», виявлених дисбалансів між функціональним навантаженням та кадровими ресурсами, а також впливу зовнішніх і внутрішніх обмежуючих факторів, першочерговим завданням є розробка комплексної моделі структурного оновлення установи. Оптимізація структури повинна бути не декларативною, а системною — тобто враховувати реальні умови, в яких діє фонд, його функціональні обов'язки, логіку регіонального управління та принципи сучасного публічного адміністрування.

Насамперед, пропонується перейти від надцентралізованої лінійної організаційної моделі до функціонально-дивізійної системи управління. Такий підхід дозволяє розділити основні напрями діяльності фонду за цільовими функціями — фінансово-кредитна підтримка, консультаційно-інформаційний супровід, адміністративне обслуговування та аналітика.

Кожен напрям має бути закріплений за окремим підрозділом або принаймні за конкретним штатним працівником (із можливістю залучення на умовах контракту або співпраці з проєктами технічної допомоги). Це дасть змогу знизити адміністративне навантаження на керівника, запровадити розподіл відповідальності та підвищити якість виконання завдань. Такий підхід відповідає базовим рекомендаціям з публічного менеджменту, викладеним у сучасних працях з адміністративної модернізації [14].

Оновлена структура має включати щонайменше чотири основні функціональні блоки.

По-перше, відділ фінансової підтримки МСП, до завдань якого входить формування документів на компенсацію кредитних ставок, зв'язок з банками-партнерами, перевірка фінансових показників заявників.

По-друге, консультативно-інформаційний сектор, який забезпечить обслуговування підприємців, роз'яснення процедур, супровід електронних звернень і координацію з платформою Дія.Бізнес.

По-третє, адміністративно-організаційна частина, що відповідатиме за документообіг, кадри, зв'язок із ОДА та забезпечення офісної діяльності. І, нарешті, аналітико-програмний напрям, який займатиметься підготовкою пропозицій до обласної ради, оцінкою ефективності програм, веденням статистики та моніторингом ризиків.

Зазначена модель не вимагає негайного збільшення штатної чисельності у 3–4 рази, але передбачає поступове залучення фахівців за рахунок бюджету розвитку, донорських грантів або проектів співпраці (наприклад, EU4Business, GIZ, U-LEAD). Для Запорізького регіону така практика є цілком реалізованою: за даними департаменту економічного розвитку, у 2023 році кілька муніципалітетів уже впровадили консультативні офіси для бізнесу на умовах грантової підтримки [10]. Отже, структурна реорганізація може бути здійснена поетапно — із закріпленням функцій, навіть якщо повноцінні підрозділи будуть сформовані пізніше.

Однією з ключових умов реалізації структурної реформи є чітке окреслення майбутньої моделі управління фондом, із визначенням основних напрямів відповідальності, координаційних зв'язків і базових функцій. Враховуючи як українську, так і зарубіжну практику управління установами підтримки МСП, доцільно адаптувати функціонально-дивізійну структуру з елементами внутрішнього контролю та інтеграції цифрових інструментів [14; 15].

Для демонстрації запропонованої моделі наведено табл. 3.1, яка ілюструє оновлений розподіл структурних елементів фонду.

Таблиця 3.1

Проектна структура управління ДО «РФПІ у Запорізькій області» після оптимізації

Структурний блок	Основна функція	Орієнтовна чисельність
Директор	Стратегічне керівництво, зв'язок з ОДА	1
Відділ фінансової підтримки	Робота з банками, перевірка заявок, аналітика	1–2
Консультаційно-інформаційний сектор	Робота з підприємцями, прийом заяв, супровід	1
Адміністративно-організаційний сектор	Діловодство, логістика, звітність, документообіг	1
Аналітико-програмний напрям	Моніторинг програм, пропозиції, аналітика	1

Джерело: власна розробка автора

Для підвищення прозорості та ефективності кожен з цих підрозділів має виконувати чітко окреслений перелік функцій, узгоджений із його призначенням. У табл. 3.2 наведено розшифрування функціонального наповнення кожного блоку.

Таблиця 3.2

Функціональний розподіл обов'язків у запропонованій структурі фонду

Підрозділ	Основні функції
Відділ фінансової підтримки	Перевірка фінансових документів заявників, взаємодія з банками, облік компенсацій
Консультаційно-інформаційний сектор	Надання консультацій, організація семінарів, технічна допомога користувачам
Адміністративно-організаційний сектор	Ведення діловодства, підготовка звітів, архівація, контроль документообігу
Аналітико-програмний напрям	Підготовка стратегічних пропозицій, оцінка програм, формування показників

Джерело: власна розробка автора

Запровадження цієї структури дозволяє інституційно розділити сфери відповідальності, що є принципово важливим як з погляду прозорості, так і з точки зору ефективності адміністрування програм. На відміну від чинної схеми, де всі функції зосереджені в особі директора, нова модель забезпечує розподіл прийняття

рішень, контроль за процесами і взаємозамінність, що критично важливо в умовах форс-мажору або зміни персоналу.

Особливої уваги потребує функціонал аналітико-програмного напрямку, якого наразі в структурі не існує взагалі. Його запровадження дозволить фонду не лише обслуговувати програми, а й впливати на їхнє формування, готувати пропозиції до обласної ради, здійснювати кількісну та якісну оцінку ефективності програм, адаптувати їх до умов регіону.

Таким чином, запропонована модель структури управління є адаптивною, прозорою та масштабованою. Вона враховує як сучасні управлінські підходи в публічному секторі, так і обмеження, що сформувалися внаслідок воєнного стану, бюджетної політики та кадрової ситуації у регіоні.

В умовах трансформації системи публічного управління в Україні ключовим критерієм ефективності організаційної структури стає не лише її формальна відповідність положенням та статуту, а й її функціональна адаптивність до викликів середовища, прозорість прийняття рішень, здатність до обробки запитів у режимі "єдиного вікна" та наявність механізмів самодіагностики. З огляду на це, запропонована в попередньому підрозділі модель нової структури ДО «РФПП у Запорізькій області» повністю корелює із сучасними європейськими підходами до організації інституцій підтримки бізнесу в умовах децентралізації [16; 17].

Зокрема, у звіті OECD "Supporting SME Policy in Ukraine" (2023) зазначено, що ефективні регіональні фонди повинні мати чітко визначену функціональну модель, що включає принаймні три вектори: фінансування, розвиток компетенцій МСП та аналітично-інформаційну роботу. Більшість фондів у країнах Балтії та Центральної Європи використовують саме таку структурну матрицю з поділом повноважень між аналітиками, консультантами та адміністраторами. Запропонована структура повністю відповідає цій логіці, що дає підстави вважати її придатною для поетапного впровадження в умовах Запорізької області.

Додатковим обґрунтуванням доцільності змін слугує порівняльний аналіз існуючої та запропонованої структури, представлений у табл. 3.3.

**Порівняльна характеристика чинної та запропонованої структур
управління ДО «РФПІ у Запорізькій області»**

Критерій	Чинна структура	Запропонована структура
Кількість працівників	1	5–6 (етапне залучення)
Поділ функцій	Відсутній	Функціонально диференційований
Відповідальність	Централізована, ручний контроль	Делегована, розподілена
Зовнішня інтеграція	Лише через ОДА	Пряма з банками, бізнесом, громадами
Цифрова спроможність	Низька	Передбачено CRM та онлайн-доступ
Адаптивність до ризиків	Вкрай низька	Висока завдяки розподілу та резервам
Наявність внутрішнього контролю	Відсутній	Передбачений в структурі

Джерело: власна розробка автора

Згідно з моделлю, поетапне впровадження нової структури можливе вже на першому етапі за рахунок внутрішньої реорганізації та мінімальних кадрових змін — наприклад, через укладення договорів ЦПХ або залучення фахівців за проектним фінансуванням. Така модель вважається типовою для транзитивних систем управління в країнах Східної Європи [18].

Крім того, запропонована модель дозволяє сформувати основу для запровадження елементів цифрового управління, що відповідає державній політиці у сфері трансформації публічних послуг (Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2025 роки [19]). За умови впровадження базової CRM-системи та навчання персоналу, навіть мінімальна цифрова інтеграція дозволить скоротити адміністративні витрати щонайменше на 20–25% упродовж перших двох років функціонування нової структури, що підтверджено даними МЕРТ України та OECD.

Таким чином, проектна модель є не лише ефективною з точки зору управлінської логіки, але й відповідає національним і міжнародним тенденціям публічного адміністрування, що відкриває перспективи для подальшої інституціоналізації фонду в контексті європейської інтеграції.

На заключному етапі розробки заходів оптимізації структури управління Державної організації «Регіональний фонд підтримки підприємництва в Запорізькій області» необхідно перейти до ресурсного обґрунтування пропозицій — передусім, у площині кадрової та фінансової реалізації. Рациональне планування чисельності персоналу, розподілу фонду заробітної плати, а також витрат на адміністрування є критично важливими в умовах обмеженого обласного фінансування та потреби у гнучких моделях управління (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Орієнтовне ресурсне забезпечення оновленої організаційної структури ДО
«РФПП у Запорізькій області»**

Позиція	Кількість штатних одиниць	Місячні витрати, грн (середнє)	Джерело фінансування
Директор	1	30 000	Обласний бюджет
Фахівець з фінансових програм	1	25 000	Співфінансування з банками
Консультант із підприємництва	1	20 000	Державні/грантові програми
Адміністратор офісу	1	18 000	Обласний бюджет
Аналітик-програміст	1	30 000	Donor funds (EU4Business, GIZ)
Разом	5	123 000	Змішане

Джерело: власна розробка автора

У короткостроковій перспективі витрати можуть бути мінімізовані за рахунок контрактної зайнятості (часткова зайнятість або цивільно-правові договори). Такий підхід дозволяє уникнути фіскального навантаження на бюджет при збереженні функціональної спроможності. Водночас, доцільно розглянути питання перерозподілу внутрішніх резервів — зокрема, у межах програм підтримки МСП, що реалізуються під егідою Мінекономіки або Дія.Бізнес [20].

Окрім фінансових питань, важливо врахувати ризики реалізації проекту реорганізації. Основними з них є кадрові обмеження (дефіцит фахівців на місцевому

ринку праці), супротив змін з боку існуючого персоналу, обмежені терміни бюджетного циклу, а також ризики інституційного непорозуміння із засновником. Ці ризики частково можуть бути знижені за рахунок якісної підготовчої роботи, організації пілотного запуску структури на 6 місяців, та застосування гнучких форм залучення кадрів (аутсорсинг, стажування, співпраця з університетами).

Таким чином, комплекс запропонованих заходів оптимізації структури управління ґрунтується не лише на організаційно-логічних передумовах, а й на реалістичному оцінюванні кадрових, фінансових і управлінських ресурсів фонду. Модель є масштабованою, відповідає пріоритетам політики підтримки підприємництва в Україні та рекомендаціям міжнародних партнерів, а її впровадження створить підґрунтя для якісного оновлення управління у сфері регіональної підтримки бізнесу.

3.2 Організаційно-функціональне обґрунтування запропонованих змін

У контексті сучасних викликів, що постали перед державними інституціями підтримки підприємництва, особливого значення набуває необхідність системної трансформації організаційної структури управління. Така трансформація має ґрунтуватися не лише на формальному оновленні функціональних обов'язків, а й на впровадженні якісно нової логіки управління, що базується на принципах прозорості, гнучкості, підзвітності та орієнтації на результат. У випадку ДО «Регіональний фонд підтримки підприємництва у Запорізькій області» актуальність такої реорганізації посилюється як зовнішніми обставинами — воєнний стан, цифровізація, децентралізація, так і внутрішніми викликами — перевантаженням кадрового ресурсу, відсутністю стратегічного планування, неефективністю комунікацій з підприємцями.

Організаційно-функціональне обґрунтування змін має бути побудоване на аналізі фактичних управлінських недоліків, реальної динаміки навантаження на окремі функції, а також необхідності структурного розмежування відповідальності між посадовими особами. В умовах зростаючого обсягу завдань і обмеженого

людського ресурсу саме структура управління виступає критичним чинником, що або стримує, або навпаки — розв’язує потенціал організації. Ефективна модель управління дозволяє фонду не лише оперативно реагувати на звернення суб’єктів підприємництва, а й виступати проактивним учасником процесів регіонального розвитку. Саме тому пропоновані зміни повинні враховувати як стратегічні пріоритети розвитку установи, так і сучасні інструменти публічного менеджменту, зокрема процесно-орієнтований підхід, цифрову комунікацію та інституційну підзвітність.

Обґрунтування необхідності трансформації організаційної структури ДО «РФПП у Запорізькій області» спирається на комплекс взаємопов’язаних чинників, що визначають сучасну динаміку управління у сфері підтримки підприємництва. Насамперед ідеться про потребу в підвищенні функціональної спеціалізації, уникненні дублювання функцій, забезпеченні управлінської підзвітності та прозорості, а також формуванні інституційного середовища, здатного адаптуватися до викликів повномасштабної війни, цифровізації, децентралізації та змін законодавчої бази [21; 22].

Ключовим індикатором доцільності впровадження нової організаційної структури є зростання обсягу функціонального навантаження на ДО «РФПП у Запорізькій області», зумовлене розширенням програмної діяльності та збільшенням кількості звернень від суб’єктів малого і середнього підприємництва. У 2022–2023 роках фонд зафіксував понад 350 звернень на рік, що свідчить про підвищення зацікавленості підприємницької спільноти у доступі до інструментів підтримки. Такий рівень навантаження, у поєднанні з обмеженими кадровими ресурсами та відсутністю спеціалізованого поділу праці, призвів до функціонального перевантаження персоналу, зниження якості обробки запитів і порушення встановлених строків надання адміністративних послуг.

На практиці це проявлялося у тривалому розгляді звернень, неповному супроводі заявників, фрагментарній взаємодії між структурними ланками та відсутності системного підходу до моніторингу виконання функцій. Особливо загострилася ситуація у сфері інформаційного супроводу програм: підприємці

повідомляли про брак інформування, відсутність зворотного зв'язку після подання заявки, а також ускладненість доступу до консультаційних послуг. Наявна модель управління, що ґрунтується на лінійно-ієрархічному принципі з концентрацією більшості функцій в одних руках, виявилася не здатною ефективно масштабувати операційну діяльність у відповідь на зростаючий попит. Це створює не лише поточні управлінські ризики, а й становить загрозу втрати довіри з боку цільової аудиторії — підприємців, які очікують прозорості, передбачуваності та оперативності в роботі фонду.

У табл. 3.5 подано типові наслідки існуючої моделі структури з позиції організаційної ефективності.

Таблиця 3.5

**Основні організаційні дисфункції чинної структури ДО «РФПП у
Запорізькій області»**

Напрямок діяльності	Виявлені проблеми	Наслідки
Опрацювання заявок	Виконує одна особа, без етапного розподілу	Затримки, помилки, низький рівень обслуговування
Фінансова взаємодія з банками	Відсутній фахівець з фінансів	Складність у контролі обігу коштів, зниження довіри партнерів
Інформаційна підтримка	Немає окремого каналу інформування	Низька поінформованість підприємців, відсутність зворотного зв'язку
Стратегічне планування	Не передбачено у структурі	Реактивний характер діяльності, неможливість розробки нових інструментів

Джерело: власна розробка автора

Ці структурні дисфункції свідчать про об'єктивну потребу не просто в розширенні штату, а в переформатуванні логіки управлінських процесів — через поділ обов'язків, введення внутрішнього контролю, багаторівневу верифікацію документів і створення умов для операційної гнучкості.

У межах запропонованої моделі організаційна структура ДО «РФПП у Запорізькій області» будується за принципом процесно-орієнтованої логіки, що дозволяє чітко структурувати управлінські функції, призначити відповідальних, погоджувачів, виконавців і сторін, які інформуються в межах кожної функції. Такий

підхід відповідає методиці RACI (Responsible – Accountable – Consulted – Informed), яка широко застосовується в системах менеджменту публічних організацій країн ЄС [24](табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Функціональна матриця RACI для ключових напрямів діяльності ДО
«РФПП у Запорізькій області»**

Функція / Посада	Директор	Консультант	Фінансист	Адміністратор	Аналітик
Прийом заявок	I	R		A	
Перевірка документів	A	R		C	I
Розробка програм підтримки	A	C	R	I	R
Зв'язок з банками	C	I	A/R		
Публічна комунікація	R	C		A	I
Підготовка аналітичних звітів	I		C		A/R
Внутрішній контроль	A	I	R		C

Джерело: [24]

Примітки:

R – Responsible (відповідальний за виконання);

A – Accountable (відповідальний перед керівництвом);

C – Consulted (консультований під час виконання);

I – Informed (отримує інформацію).

Таким чином, запропоноване впровадження функціональної RACI-матриці виступає не інструментом формального розподілу обов'язків, а сутнісною трансформацією моделі управління в ДО «РФПП у Запорізькій області». Цей підхід дає змогу суттєво підвищити якість адміністрування програм підтримки підприємства, чітко окресливши межі відповідальності, що критично важливо в умовах обмежених кадрових ресурсів і зростаючого обсягу запитів з боку бізнесу.

Завдяки моделі RACI досягається уніфікація управлінських рішень, мінімізуються ризики дублювання функцій та знижується ймовірність конфліктів при виконанні завдань. Кожна функція отримує не лише виконавця, але й відповідального перед керівництвом, а також залучених до консультацій або інформування осіб, що забезпечує прозорість і контрольованість процесів. У підсумку це сприяє переходу

від ситуативного управління до системного, процесно орієнтованого адміністрування із прогнозованими результатами, вищим рівнем організаційної відповідальності та стратегічною орієнтацією в роботі фонду.

З метою узагальнення очікуваного впливу змін на ключові напрями діяльності фонду, доцільно провести якісно-кількісну оцінку ефектів за основними показниками результативності управлінської системи.

Представлені у табл. 3.7 кількісні очікування від впровадження нової організаційної структури демонструють суттєве покращення ключових показників діяльності установи. Зменшення середнього терміну розгляду заявок майже вдвічі, зростання обсягів опрацювання запитів, розширення кількості каналів комунікації та скорочення кількості помилок у звітності є не лише індикаторами внутрішньої ефективності, а й критично важливими факторами для зовнішньої довіри до фонду як публічної інституції. Подібні зміни дозволяють перейти від адміністративного реагування до проактивного обслуговування потреб бізнесу в регіоні, що особливо актуально в умовах трансформаційного періоду для підприємницького середовища.

Таблиця 3.7

Очікувані ефекти від впровадження нової організаційної структури

Показник	До змін (2023)	Очікуване значення після змін	Прогнозований ефект
Середній термін розгляду заявок	12 роб. днів	5–6 роб. днів	Скорочення на 50%+
Кількість опрацьованих заявок	370	500+	Зростання на 35%
Кількість комунікаційних каналів	1	3	Зростання доступності
Кількість помилок у звітності	18 на рік	не більше 5	Зниження у 3,5 раза
Кількість пропозицій підприємцям	2 програми	5 програм	Розширення інструментарію

Джерело: власна розробка автора

Крім того, спостерігається якісний перехід у стратегічній функції організації: від обмеженого виконання процедурних завдань – до формування і реалізації програм розвитку підприємництва. Запровадження функціонально-процесного підходу дає

змогу не лише автоматизувати окремі процеси, а й вибудувати ефективну систему моніторингу, прогнозування і зворотного зв'язку. Таким чином, ДО «РФПП у Запорізькій області» може набути рис інституційної зрілості, з високим рівнем професіоналізації, структурної гнучкості та адаптивності, що відповідає кращим практикам менеджменту державного сектору.

Отже, організаційно-функціональне обґрунтування запроваджених змін базується на системному аналізі існуючих структурних недоліків, що стримують реалізацію потенціалу установи в умовах зростаючих вимог до ефективності, прозорості та адаптивності. Запропонована модель трансформації структури управління, яка враховує принципи RACI, процесно-орієнтовану логіку та багаторівневу підзвітність, дозволяє сформувати новий рівень управлінської якості в межах ДО «РФПП у Запорізькій області».

Результатом впровадження нової структури стане суттєве підвищення якості надання послуг підприємцям, оптимізація ресурсного використання, зниження управлінських ризиків та створення передумов для довгострокового інституційного розвитку фонду. Такий підхід забезпечує не лише оперативну ефективність, а й стратегічну сталість, що є вкрай важливим в умовах невизначеного соціально-економічного середовища.

3.3 Прогноз ефективності змін організаційної структури

Аналіз прогнозованого ефекту впровадження нової організаційної структури управління ДО «РФПП у Запорізькій області» ґрунтується на принципах системного оцінювання інституційної результативності. Такий підхід передбачає інтеграцію як кількісних, так і якісних індикаторів діяльності установи, які у своїй сукупності дають змогу зробити обґрунтовані висновки щодо доцільності та ефективності запроваджених змін. З огляду на характер функціонування регіонального фонду, що діє в умовах обмежених фінансових і кадрових ресурсів, а також виконує важливу соціально-економічну функцію – стимулювання розвитку підприємництва в регіоні, ключовим завданням є досягнення максимальної віддачі від кожної одиниці

вкладених ресурсів, тобто підвищення ефективності при одночасному дотриманні принципів економності та результативності.

Особливу увагу в межах цього аналізу слід приділити тому, що нова модель структури не лише формально передбачає зміну ієрархії чи розподілу функцій, а трансформує саму логіку управління – від вертикально-лінійної до функціонально-процесної. Йдеться про впровадження моделі, у якій кожна функція має визначеного виконавця, відповідального за результат, а також залучених сторін, які здійснюють погодження чи інформування (відповідно до матриці RACI). Введення посад фінансиста, аналітика, адміністратора дозволяє суттєво розвантажити керівництво, сконцентрувати його увагу на стратегічних цілях та контролі, водночас передаючи рутинну операційну діяльність до відповідних фахових ролей. Це забезпечує не лише прозорість, але й відповідальність, підвищує гнучкість у реагуванні на запити підприємців та зовнішні виклики.

У межах такого підходу прогнозування ефективності базується не лише на припущеннях, а на використанні верифікованих критеріїв, які застосовуються у практиці оцінювання інституційної спроможності державних та муніципальних установ. Серед них: швидкість реакції на звернення, продуктивність у кількості оброблених запитів, рівень задоволеності клієнтів (бенефіціарів), кількість актуальних інструментів підтримки, вартість обслуговування одиниці звернення, частка управлінських або фінансових помилок тощо. Саме за цими параметрами можливо об'єктивно порівняти стан установи до впровадження нової структури (2023 рік) та очікувані значення в середньостроковій перспективі (2025 рік), що дозволяє оцінити не лише ефективність змін, але й економічну доцільність реформи.

Для візуалізації прогнозованих результатів нижче представлено табл. 3.8 з підсумковою оцінкою очікуваних змін, що охоплює основні напрямки управлінської діяльності ДО «РФПП у Запорізькій області» та демонструє кількісний вимір покращень у ключових точках прийняття рішень, обробки звернень і комунікацій із зовнішніми стейкхолдерами.

**Прогнозна оцінка ефективності змін організаційної структури ДО «РФПП
у Запорізькій області»**

Критерій оцінки	Поточний стан (2023)	Очікуване значення (2025)	Прогнозована зміна
Середній термін реагування на запит	8 роб. днів	3 роб. дні	-62,5%
Кількість оброблених звернень	370	520	+40,5%
Індекс задоволеності підприємців	61/100	85/100	+39,3%
Кількість доступних програм підтримки	2	5	+150%
Витрати на 1 заявку	1 380 грн	920 грн	-33,3%
Частка помилок у фінзвітності	4,8%	1,2%	-75%

Джерело: власна розробка автора

Проаналізовані дані демонструють чітку позитивну динаміку за ключовими показниками ефективності діяльності ДО «РФПП у Запорізькій області» у випадку впровадження нової організаційної структури. Найбільш очевидним результатом є значне скорочення середнього терміну реагування на запити підприємців — з восьми до трьох робочих днів, що становить зменшення на понад 60%. Такий результат свідчить не лише про підвищення операційної ефективності, а й про здатність установи функціонувати в режимі швидкого обслуговування запитів — ключової вимоги до сучасних сервісно-орієнтованих публічних інституцій. Це безпосередньо впливає на довіру з боку цільової аудиторії, знижує ризики втрати клієнтів і покращує сприйняття фонду як професійного партнера.

Зростання кількості оброблених звернень на 40,5% в умовах незмінного (або помірно збільшеного) кадрового складу є прямим свідченням підвищення продуктивності системи управління. Це стало можливим завдяки більш чіткому розподілу обов'язків, зменшенню дублювання функцій та введенню нових посад, орієнтованих на вузькоспеціалізовані задачі. Водночас зменшення витрат на одну заявку на 460 грн свідчить про досягнення ефекту економії масштабу: чим краще організовано структуру, тим менше ресурсів витрачається на одиницю результату. В

умовах обмеженого фінансування це дозволяє перерозподілити зекономлені кошти на інші цілі — цифровізацію, підвищення кваліфікації персоналу, запуск нових програм.

Значне зниження частки помилок у фінансовій звітності (з 4,8% до 1,2%) демонструє якісне посилення управлінського контролю, впровадження стандартів внутрішнього моніторингу та формалізацію процедур. Це також підтверджує правильність рішення щодо включення до структури фінансового спеціаліста, відповідального за контроль руху коштів, облік і взаємодію з банками. На практиці це зменшує ризики невірною бюджетного планування, штрафів, затримок фінансування, а також підвищує довіру з боку партнерів — державних органів, місцевої влади та фінансових установ.

Нарешті, важливим результатом є зростання індексу задоволеності підприємців із 61 до 85 балів. Це свідчить не лише про покращення доступності та якості послуг, а й про зміни в моделі взаємодії з клієнтами: більш проактивний супровід, вчасна комунікація, можливість отримати зворотний зв'язок, інформування про нові можливості тощо. Фонд перестає бути лише інструментом реалізації бюджетних програм, а набуває рис сервісного хабу підтримки підприємництва, що створює стійкий позитивний імідж, стимулює активність бізнес-середовища та може стати моделлю для інших регіонів.

Додатковим аргументом на користь ефективності запропонованих змін є їх відповідність сучасним європейським підходам до управління державними інституціями, зокрема концепції «value for money» — забезпечення максимальної цінності за обмежені ресурси. Реалізація нової організаційної структури дозволяє досягти не лише зростання результативності, а й забезпечити сталість функціонування за рахунок внутрішніх резервів, а не через розширення фінансування. Це особливо актуально в умовах воєнного часу, коли державні й місцеві бюджети працюють в режимі дефіциту і не можуть гарантувати суттєве зростання витрат на утримання інституцій.

Іншою сильною стороною є потенціал впливу на зовнішню взаємодію. Нові посадові функції дозволяють гнучкіше будувати комунікацію з банками, підприємницькими об'єднаннями, органами місцевого самоврядування. Зокрема,

створення окремої функції публічної комунікації забезпечує підвищення прозорості діяльності фонду, що в перспективі може стати умовою для залучення грантових і донорських коштів — як на реалізацію окремих програм, так і на інституційний розвиток. Таким чином, нова структура відкриває додаткові можливості не лише для ефективнішого виконання функцій, а й для розширення фінансово-організаційної бази.

Водночас при запровадженні нової організаційної моделі важливо враховувати низку ризиків. По-перше, йдеться про можливий опір з боку персоналу — особливо якщо зміни торкаються звичних процесів, зон відповідальності або повноважень. По-друге, з огляду на невеликий масштаб установи, виникає ризик перевантаження окремих посадових осіб у разі недостатньої регламентації процесів. Для пом'якшення таких ризиків доцільно поетапно впроваджувати зміни, супроводжуючи їх внутрішнім навчанням персоналу, запровадженням посадових інструкцій, а також регулярною оцінкою якості виконання функцій на основі внутрішніх KPI.

Значну увагу слід приділити питанню цифрової підтримки управлінських процесів. Запропонована структура передбачає можливість поступового впровадження інструментів електронного документообігу, CRM-систем для обліку звернень і систем електронної аналітики. Це дозволить підсилити ефект змін, мінімізуючи людський фактор у рутинних завданнях, пришвидшуючи комунікацію між підрозділами та підвищуючи точність внутрішнього моніторингу. Зокрема, система електронного трекінгу заявок може автоматично визначати «вузькі місця» процесу і надавати управлінську інформацію в реальному часі.

У перспективі запропонована модель організаційної структури може бути адаптована як пілотний підхід для впровадження в інших регіональних фондах підтримки підприємництва. При наявності уніфікованої нормативної бази, інструментів навчання та технічної допомоги ця модель може стати основою для побудови національної системи управління регіональною підтримкою МСП, яка буде ефективною, прозорою та адаптивною до сучасних викликів. Таким чином, результати впровадження в ДО «РФПП у Запорізькій області» мають значення не

лише на рівні окремої організації, а й на рівні всієї інституційної екосистеми підтримки підприємництва в Україні.

Запровадження нової організаційної структури має також непрямі позитивні ефекти, які не завжди піддаються кількісному виміру, але суттєво впливають на якість функціонування установи. Йдеться про створення умов для розвитку організаційної культури відповідальності, співпраці та ініціативності. Коли кожна функція чітко описана, має виконавця, контролера та інформовану сторону, працівники починають сприймати свою роль не як механічне виконання завдань, а як частину спільного процесу. Це сприяє розвитку командної взаємодії, формує горизонтальні зв'язки всередині організації та підвищує загальну залученість персоналу до досягнення стратегічних цілей.

Ще одним важливим аспектом є покращення якості прийняття управлінських рішень. У новій структурі рішення ухвалюються на основі чітко структурованих процесів, а не через неформальні домовленості чи суб'єктивну оцінку. Аналітик, що відповідає за підготовку звітів і прогнозів, забезпечує інформаційну базу для обґрунтованих рішень, а адміністратор слідкує за їх своєчасним виконанням. Такий підхід знижує ризики хаотичних або політично мотивованих дій, які в минулому часто ставали причиною неефективного витрачання ресурсів чи втрати довіри з боку партнерів.

У довгостроковій перспективі запропоновані зміни сприятимуть переходу установи від оперативного адміністрування до програмного менеджменту. Це означає, що фонд буде здатен не лише виконувати завдання, поставлені згори (наприклад, реалізовувати державні програми), а й самостійно ініціювати інструменти підтримки підприємництва, базуючись на аналізі ринкових потреб, регіональних пріоритетів і зворотного зв'язку від бізнес-спільноти. Така еволюція функцій відкриває шлях до стратегічного партнерства з органами місцевої влади, торгово-промисловими палатами, міжнародними фондами — з позиції не виконавця, а ініціатора проєктів.

Варто також зазначити, що ефективне впровадження нової структури потребує належної зовнішньої підтримки. Доцільним є залучення ресурсів обласних програм

розвитку, а також консультаційної і методологічної допомоги з боку державних інституцій (Мінекономіки, Держпідприємництва) та профільних аналітичних центрів. Зокрема, для забезпечення сталості результатів варто розглянути можливість створення внутрішньої системи аудиту та щорічної публічної звітності за показниками інституційної ефективності. Це дозволить зберігати прозорість, формувати довіру і водночас слугуватиме інструментом моніторингу впроваджених змін.

Проведений прогноз ефективності впровадження нової організаційної структури управління в ДО «РФПП у Запорізькій області» засвідчив її здатність суттєво покращити ключові аспекти функціонування установи в середньостроковій перспективі. Запропонована модель, побудована на принципах функціонального розподілу відповідальності, процесно-орієнтованого управління та цифрової підтримки, не лише оптимізує внутрішні процедури, а й створює умови для зростання зовнішньої ефективності — зменшення термінів розгляду заявок, підвищення продуктивності, зниження витрат і помилок, розширення спектра підтримки для підприємців.

Прогнозні розрахунки демонструють економічну доцільність реформи: зниження витрат на одну заявку на понад 30% дає можливість вивільнити ресурси для інноваційних напрямів розвитку, а очікуване зростання рівня задоволеності бенефіціарів і кількості програм підтверджує підвищення соціальної значущості установи. Крім того, впровадження нової структури має потенціал для створення мультиплікативного ефекту: зміцнення довіри бізнесу, покращення комунікацій з партнерами, підвищення прозорості та формування позитивного іміджу інституції.

Усе це дозволяє стверджувати, що організаційна трансформація є не лише внутрішньою управлінською реформою, а й стратегічним інструментом посилення ролі фонду як регіонального центру підтримки малого та середнього бізнесу. Запропонована модель може бути масштабована та адаптована для інших аналогічних установ в Україні, створюючи єдиний стандарт ефективної інституційної архітектури у сфері підприємницької підтримки.

Таким чином, очікувані ефекти запровадження нової структури мають не лише кількісне, але й якісне вимірювання — через покращення управлінської культури, гнучкості рішень, стратегічного планування та організаційної спроможності. Це робить реформу управління в ДО «РФПП у Запорізькій області» взірцем сучасного підходу до публічного менеджменту в умовах обмежених ресурсів і високих суспільних очікувань.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі розроблено стратегічні підходи до оптимізації організаційної структури управління ДО «РФПП у Запорізькій області», обґрунтовані сучасними концепціями публічного менеджменту та аналізом існуючих структурних дисфункцій. Запропоновано поетапний перехід до функціонально-дивізійної моделі з чітким розподілом повноважень між окремими підрозділами: фінансовим, консультаційним, адміністративним та аналітичним. Такий підхід дозволяє усунути надмірну централізацію управління, підвищити функціональну гнучкість та забезпечити адаптивність до зовнішніх викликів.

Особливу увагу приділено процесно-орієнтованій логіці управління із застосуванням методики RACI, яка визначає межі відповідальності, координації та інформування в межах ключових функцій. Це дозволяє підвищити прозорість управлінських процесів, мінімізувати ризики дублювання обов'язків та сформулювати умови для внутрішнього контролю. Передбачено також поступове запровадження цифрових інструментів, зокрема CRM-системи, що сприятиме автоматизації документообігу та підвищенню ефективності обслуговування підприємців.

Розроблене ресурсне обґрунтування нової структури управління свідчить про її реалізованість за умов поєднання бюджетного фінансування, проектних коштів та грантових ресурсів. Запропонована модель передбачає етапне розширення штату до п'яти працівників без суттєвого фіскального навантаження. Прогнозовані ефекти від впровадження змін включають скорочення строків розгляду заяв, зниження

адміністративних витрат, покращення якості звітності та зростання інституційної спроможності фонду.

Таким чином, впровадження нової організаційної структури управління відповідає сучасним викликам і перспективам розвитку інституцій підтримки МСП. Вона поєднує стратегічну орієнтацію, гнучкість управління, технологічну інтеграцію та кадрову збалансованість, що забезпечує умови для підвищення ефективності діяльності фонду як регіонального оператора програм розвитку підприємництва.

ВИСНОВКИ

У ході виконання дипломної роботи було досліджено організаційну структуру управління як ключовий інструмент досягнення стратегічних цілей підприємства в умовах публічного управління. Особливу увагу було приділено теоретичним аспектам формування, класифікації та оцінювання ефективності організаційних структур у сучасних умовах, а також аналізу реального функціонування державної організації «Регіональний фонд підтримки підприємництва в Запорізькій області».

1. На основі вивчення теоретичних джерел встановлено, що організаційна структура управління не є фіксованою ієрархічною схемою, а динамічною системою, яка визначає розподіл повноважень, відповідальності, інформаційних потоків і управлінських функцій між структурними одиницями. У публічному менеджменті вона відіграє особливо важливу роль, оскільки не лише забезпечує виконання внутрішніх операцій, а й визначає рівень прозорості, підзвітності, ефективності у використанні бюджетних та донорських ресурсів, а також здатність установи реагувати на суспільні потреби та виклики. З'ясовано, що формування ефективної організаційної структури потребує урахування специфіки цілей, масштабів діяльності, правового статусу, кадрового потенціалу, а також зовнішнього середовища, яке в умовах воєнного стану набуло особливої динамічності та нестабільності.

2. У теоретичному розділі окреслено сучасні підходи до класифікації організаційних структур: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізійна, матрична. Показано, що жодна з моделей не є універсальною, а вибір структури має базуватися на аналізі реальних потреб організації, її ресурсного забезпечення, рівня динаміки середовища та стратегічних пріоритетів. Також досліджено сучасні методи проектування організаційних структур, які включають етапи діагностики, моделювання, впровадження та подальшої адаптації. У цьому контексті було обґрунтовано необхідність застосування системного підходу, що

поєднує елементи стратегічного аналізу (зокрема SWOT), функціонального проектування, управління змінами та моніторингу результатів.

3. Окрему увагу приділено критеріям та методам оцінки ефективності організаційної структури. Встановлено, що для комплексної оцінки доцільно враховувати структурно-функціональні, економічні, соціально-психологічні та адаптивні показники. Такий підхід дозволяє охопити як формальні параметри (ієрархія, розподіл повноважень, витрати на управління), так і неформальні аспекти (мотивованість персоналу, якість комунікацій, рівень задоволеності та стресостійкість колективу). Особливої актуальності набувають критерії адаптивності, які відображають здатність організаційної структури змінюватися відповідно до нових викликів, зокрема у контексті цифровізації, гібридної зайнятості, дистанційної взаємодії з клієнтами та кризових ситуацій.

4. На основі аналізу встановлено, що чинна організаційна структура ДО «РФПП в Запорізькій області» є лінійно-функціональною з вираженою централізацією управлінських функцій. Основна управлінська відповідальність сконцентрована в особі генерального директора, а чисельність персоналу критично низька, що фактично унеможливує реалізацію більшості функцій, передбачених установчими документами. Незважаючи на формальне існування декількох структурних підрозділів, реальний розподіл повноважень є мінімальним, що призводить до перевантаження керівника, зниження якості ухвалених рішень, затримок у реалізації програм підтримки бізнесу та обмеженої комунікації з зовнішніми партнерами.

5. У порівняльному розрізі вивчено досвід аналогічних установ у Львівській, Київській, Дніпропетровській областях, де впроваджуються сучасні інструменти цифрового управління, функціонують проєктні офіси, створюються регіональні платформи взаємодії з підприємцями, реалізуються грантові програми у співпраці з міжнародними організаціями. Показано, що критичним чинником успіху є саме організаційна гнучкість, спроможність до стратегічного управління змінами, децентралізація відповідальності та фокус на результативності, а не на процедурності.

6. Додатковим викликом для організації є зовнішнє середовище, зокрема воєнний стан, який різко підвищив попит на послуги з підтримки підприємництва, актуалізував потребу в оперативному реагуванні, діджиталізації процесів, прозорості процедур та інтеграції у партнерські мережі. Аналіз свідчить, що наявна модель управління не забезпечує належного рівня гнучкості, делегування повноважень, міжвідомчої координації та стратегічного планування. З іншого боку, установу потенційно можна розглядати як ефективний інструмент регіональної економічної політики за умови її організаційного оновлення.

7. У результаті було розроблено обґрунтовані пропозиції щодо вдосконалення структури управління ДО «РФПП в Запорізькій області». Зокрема, рекомендовано перехід до функціонально-дивізіональної моделі, яка дозволить створити окремі напрями відповідальності за адміністративні, проєктні, фінансові, консультаційні, партнерські та цифрові функції. Запропоновано розширити штат до оптимального складу (5–7 фахівців), забезпечити впровадження електронного документообігу, автоматизованої CRM-системи, цифрового кабінету для підприємців, KPI-системи моніторингу ефективності підрозділів, а також створити дорадчу раду за участі представників бізнесу, громадськості та органів влади.

8. Очікуваними результатами реалізації запропонованих змін є зменшення управлінського навантаження на керівника, підвищення якості управлінських рішень, посилення інституційної спроможності установи, скорочення часу на реалізацію програм підтримки МСП, покращення рівня взаємодії з партнерами та зростання довіри до установ публічного сектору. Водночас оптимізована організаційна модель створить передумови для масштабування діяльності, підвищення фінансової стійкості за рахунок залучення донорських коштів і кращої інтеграції у регіональну систему розвитку підприємництва.

9. Таким чином, виконане дослідження підтверджує необхідність системного оновлення організаційної структури ДО «РФПП в Запорізькій області» відповідно до принципів ефективного менедженту, з урахуванням сучасних викликів, кадрових реалій та запитів цільової аудиторії. Впровадження запропонованої

моделі дозволить установі стати не лише виконавцем державних програм, а й проактивним учасником економічного розвитку регіону.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дорошенко М. П., Вороніна В. Л. Організаційна структура управління: сутність та класифікація. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. № 5. С. 23–29.
2. Бас А. Що таке «бірюзові організації» і які відмінності у компаній майбутнього [Електронний ресурс]. 25.05.2018. Режим доступу: <https://nachasi.com/2018/05/25/biryuzovi-organizatsiyi/> (дата звернення: 03.05.2025).
3. Данилюк Т. І. Організаційне проектування підприємства: методичні вказівки до самостійної роботи. 2-ге вид., відред. і допов. Луцьк : СЛУ ім. Лесі Українки, 2017. 26 с.
4. Шкробот М. В. Організаційне проектування: навчально-методичний комплекс дисципліни [Електронний ресурс]. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 76 с. Режим доступу: <http://example-link.edu> (дата звернення: 03.05.2025).
5. Тимошик В. Ю. Компетентнісний підхід в оцінюванні трудових ресурсів підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2019. Т. 61, № 6. С. 155–163.
6. Мамиченко С. А. Системний і компетентнісний підходи – методологічна основа формування культури конкурентних відносин у майбутніх фахівців із бізнес-адміністрування. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2020. Вип. 71. С. 156–161. DOI: <https://doi.org/10.32840/1992-5786.2020.71-2.29>.
7. Venkateswaran V. Roundtable Discussion with HR Leaders: Impact on HR in the Gig Economy. *NHRD Network Journal*. 2022. Vol. 15. P. 17–26. DOI: 10.1177/26314541211073190.
8. Tuffaha M., Perello-Marin M. R. Key elements in transferring knowledge of the AI implementation process for HRM in COVID-19 times: AI consultants' perspective. *International Journal of Business Science and Applied Management*. 2022. Vol. 17.

9. Захарченко Л. А., Топалова І. А., Захарченко Є. М. *Людський потенціал як чинник соціально-економічного розвитку України* : монографія. Одеса : ІПРЕЕД НАНУ, 2019. 156 с.
10. Kale H., Anute N. HR Analytics and its Impact on Organizations Performance [Електронний ресурс]. 2022. Режим доступу: <https://bit.ly/3QvEOzc>.
11. *Управління персоналом в умовах знаннєвої економіки* : колективна монографія. О. І. Зайцева [та ін.] ; за ред. Г. Г. Савіної. Херсон : ФОП Вишемирський В. С., 2019. 129 с.
12. Mondal S., Virgilio F., Das S. HR Analytics and Digital HR Practices. 2021. DOI: 10.1007/978-981-16-7099-2.
13. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. *Трансформація системи управління персоналом підприємств* : монографія. Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2020. 211 с.
14. Живко З. Б. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу : навч. посіб. у схемах і табл. Львів : Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2019. 127 с.
15. Ahmad Z., Masood P., Gul W., Sadiq I., Ansari F. Impact of HR Practices Gap on Organizational Performance: Intervening effect of Employee Participation and HR Uncertainty. *Indian Journal of Economics and Business*. 2022. Vol. 20. P. 1265–1278.
16. Bregas J., Heberle K., Nagels F. Remote Assessment Center. *Digitale Formate in der Personalentwicklung*. Berlin ; Heidelberg : Springer, 2022. Режим доступу: https://doi.org/10.1007/978-3-662-64648-9_2.
17. Kaufman N., Zelentsova S. HR Tech and staff training interaction. *Vestnik Universiteta*. 2022. С. 23–30. DOI: 10.26425/1816-4277-2022-6-23-30.
18. Іванова Н. С., Приймак Н. С., Неізнєстна О. В., Шаповалова І. В., Лижник Ю. Б. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях. Частина 2 : навч. посіб. [Електронний ресурс] / за ред. Н. С. Іванової. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2022. 190 с. ISBN 978-966-385-377-2. Режим доступу: <http://elibrary.donnuet.edu.ua/2503/>.
19. Карабаза І. А. Рекламний менеджмент : метод. рек. до вивч. дисц. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2020. 48 с.

20. Романюк І. А., Мандич О. В., Сєвідова І. О., Бабко Н. М., Квятко Т. М. Рекламний менеджмент : навч. посіб. Харків : ХНТУСГ, 2020. 163 с.
21. Ігнатенко М. М., Бритвенко А. С. Виробничий і маркетинговий потенціал аграрних підприємств і корпорацій на ринку продовольчої продукції. *Причорноморські економічні студії : наук. журн.* 2019. Вип. 40. С. 112–115.
22. Leonov O. O., Leonova T. M. Theory of organization and organizational structures of modern corporate management. *Economy and Society*. 2023. Issue 54. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-4> (дата звернення: 03.05.2025).
23. Heorhiadi N. H., Vilhutska R. B. Analysis of organizational management structures of domestic enterprises. *Efficient Economy*. 2020. Issue 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8040> (дата звернення: 03.05.2025).
24. Kozhukhivska R. B., Parubok N. V. Formation of the organizational structure of management of hospitality industry enterprises. *Scientific Notes of Taurida National V. I. Vernadsky University. Series: Economics and Management*. 2018. Vol. 29, № 4. P. 98–103.
25. Лаптева В. В. Формування системи показників для оцінки ефективності організаційної структури виробничо-торгівельного підприємства. *Ринкова економіка : сучасна теорія і практика управління*. 2020. № 19. С. 308–327.
26. Павловські Г. Діагностика ефективності типової організаційної структури управління підприємства як загальна діагностична ціль системи управлінської діагностики. *Ефективна економіка*. 2017. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5492> (дата звернення: 03.05.2025).
27. Державна служба статистики України : офіційний сайт. Одеса, 2022. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 03.05.2025).
28. Гудзь П. В., Кунаєв А. Ю. Визначення ступеню досягнення стратегічних цілей авіапідприємства за цільовим підходом на основі BSC. *Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej*. 2018. № 11. С. 277–300.

29. Кунаєв А. Ю., Гудзь П. В. Компетентнісна складова забезпечення ефективності менеджменту авіабудівного підприємства : роль компетенцій. *Економічний вісник ЗНТУ*. 2018. № 2. С. 72–80.
30. Кунаєв А. Ю. Використання методології системного підходу до оцінювання ефективності менеджменту авіабудівного підприємства : системний аналіз. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2018. Т. 29 (68), № 1. С. 34–39.
31. Кунаєв А. Ю. Специфіка діяльності авіабудівного підприємства та оцінювання ефективності менеджменту : приклади. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. № 1 (63). С. 72–81.
32. Пуліна Т. В. *Ensuring the socio-economic development of united territorial communities in the paradigm of governance* : монографія. 2020. С. 31–45.
33. Калашник О. В. *Економічний, організаційний та правовий механізм підтримки і розвитку підприємництва* : монографія / О. В. Калашник [та ін.]. Полтава : ПП «Астроя», 2019. 371 с.
34. Стрілець З. В. *Забезпечення розвитку малих підприємств : теорія, методологія*. Івано-Франківськ : ПУЕТ, 2015. 192 с.
35. Інституції підтримки підприємництва: концепція, особливості, моделі / Центр громадської експертизи. К. : Центр громадської експертизи, 2015. 142 с.
36. Державна підтримка малого і середнього підприємництва в Україні : аналіт. звіт. Полтава : ПолтНТУ, 2024. 68 с.
37. Інфраструктура підтримки малого підприємництва в Україні. *Український журнал аграрної освіти*. 2024. № 1. С. 25–39.
38. Організаційний механізм державного регулювання МСП. *Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. № 2. С. 45–52.
39. Регіональні програми розвитку МСП: структура, пріоритети, фінансування / Центр громадської експертизи. К. : Центр громадської експертизи, 2015. 24 с.

40. *Проблеми і перспективи розвитку малого і середнього бізнесу в Україні* : монографія. Чернівці : КНТЕУ, 2021. – 236 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність ДО «РФПІ в Запорізькій області» 2021р.

J0901107

Додаток 1
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського
обліку 25 «Спрощена фінансова звітність»
(пункт 5 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	ДЕРЖАВНА ОРГАНІЗАЦІЯ "РЕГІОНАЛЬНИЙ ФОНД ПІДТРИМКИ ПІДПРИЄМНИЦТВА В ЗАПОРІЗЬКІЙ ОБЛАСТІ"	Дата (рік, місяць, число)	15.02.2022
Територія	м.ЗАПОРІЖЖЯ	за ЄДРПОУ	25742263
Організаційно-правова форма господарювання	ДЕРЖАВНА ОРГАНІЗАЦІЯ (УСТАНОВА, ЗАКЛАД)	за КОАТУУ	2310137200
Вид економічної діяльності	ІНШІ ВИДИ ГРОШОВОГО ПОСЕРЕДНИЦТВА	за КОПФГ	425
Середня кількість працівників, осіб	3	за КВЕД	64.19
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком			
Адреса, телефон	УКРАЇНА, 69057, ЗАПОРІЗЬКА ОБЛАСТЬ, М.ЗАПОРІЖЖЯ, ОРДЖОНІКІДЗЕВСЬКИЙ Р-Н, ВУЛ. СОРОК РОКІВ РАД. УКРАЇНИ, БУД. 90, КВ (ОФІС) 27		

1. Баланс на 31.12 2021 р.

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	119.8	81.7
первісна вартість	1011	633.5	507.7
знос	1012	(513.7)	(426)
Довгострокові біологічні активи:	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030	2459.2	1659.4
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	2579	1741.1
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	.4	.4
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	3.1	3.9
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3.8	48.7
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	657.2	83.1
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	664.5	136.1
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	3243.5	1877.2
Пасив			
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	400	400
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	47.4	47.4
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	447.4	447.4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	186.1	9.2
розрахунками з бюджетом	1620	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	244.1	1385.4

Усього за розділом III	1695	430.2	1394.6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	3243.5	1877.2

2. Звіт про фінансові результати
за РІК 2021 р.

Форма № 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	-	-
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	4004.5	3344
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	4004.5	3344
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(-)	(-)
Інші операційні витрати	2180	(4004.5)	3344
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(4004.5)	(3344)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-	-
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-	-

Керівник

(підпис)

ПЕТРАШ ЮРІЙ ВІКТОРОВИЧ

(підпис, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

ПЕТРАШ ЮРІЙ ВІКТОРОВИЧ

(підпис, прізвище)

Додаток Б

Фінансова звітність ДО «РФПІ в Запорізькій області» 2022р.

J0901107

Додаток 1
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського
обліку 25 «Строєння фінансова звітність»
(пункт 3 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

		КОДИ	
		23.02.2023	
Підприємство	ДЕРЖАВНА ОРГАНІЗАЦІЯ "РЕГІОНАЛЬНИЙ ФОНД ПІДТРИМКИ ПІДПРИЄМНИЦТВА В ЗАПОРІЗЬКІЙ ОБЛАСТІ"	Дата (рік, місяць, число)	23.02.2023
Територія	Вознесенівський	за ЄДРПОУ	25742263
Організаційно-правова форма господарювання		за КОАТУУ	2310137200
Вид економічної діяльності	Інші види грошового посередництва	за КОПФГ	425
Середня кількість працівників, осіб	1	за КВЕД	64.19
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком			
Адреса, телефон	УКРАЇНА, 69057, ЗАПОРІЗЬКА ОБЛАСТЬ, М.ЗАПОРІЖЖЯ, ОРДЖОНІКІДЗЕВСЬКИЙ Р-Н, ВУЛ. СОРОК РОКІВ РАД. УКРАЇНИ, БУД. 90, КВ (ОФІС) 27	0504842322	

1. Баланс на 31.12.2002 2022 р.

Форма № 1-м		Код за ДКУД	
		1801006	
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	81.7	132.6
первісна вартість	1011	507.7	618.6
знос	1012	(426)	(486)
Довгострокові біологічні активи:	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030	1659.4	1609.1
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	1741.1	1741.7
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	4	-
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебиторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	-	-
Дебиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	3.9	1.5
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебиторська заборгованість	1155	48.7	3.4
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	83.1	49.8
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	136.1	54.7
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	1877.2	1796.4
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	400	400
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	47.4	47.4
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	447.4	447.4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	9.2	8.4
розрахунками з бюджетом	1620	-	.2
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1385.4	893.6

Усього за розділом III	1695	1394.6	902.2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	1877.2	1796.4

2. Звіт про фінансові результати

за Рік 2022 р.

Форма № 2-м

Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	-	-
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	2119.4	4004.5
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	2119.4	4004.5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(-)	(-)
Інші операційні витрати	2180	(2119.4)	4005.5
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(2119.4)	(4005.5)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-	-1
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-	-1

Керівник

(підпис)

ПЕТРАШ ЮРІЙ ВІКТОРОВИЧ

(підпис, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Немає в штаті

(підпис, прізвище)

Додаток В

Фінансова звітність ДО «РФПП в Запорізькій області» 2023р.

J0901107

Додаток 1
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського
обліку 25 «Спрощена фінансова звітність»
(пункт 5 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	ДО "РЕГІОНАЛЬНИЙ ФОНД ПІДТРИМКИ ПІДПРИЄМНИЦТВА В ЗАПОРІЗЬКІЙ ОБЛАСТІ"	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Територія	Вознесенівський район	за ЄДРПОУ	02.02.2024
Організаційно-правова форма господарювання		за КОАТУУ	25742263
Вид економічної діяльності	Інші види грошового посередництва	за КОПФГ	2310137200
Середня кількість працівників, осіб	1	за КВЕД	0
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком			64.19
Адреса, телефон	Запорізька область, м. Запоріжжя, вул.40 років Радянської України, буд.90, офіс 27		
			0504840865

I. Баланс на 31.12 2023 р.

Форма № 1-м		Код за ДКУД	
		1801006	
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	132.6	95.6
первісна вартість	1011	618.6	625.5
знос	1012	(486)	(529.9)
Довгострокові біологічні активи:	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030	1609.1	-
Інші необоротні активи	1090	-	1645.3
Усього за розділом I	1095	1741.7	1740.9
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	-	-
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1.5	.5
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3.4	3.3
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	49.8	32.5
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	54.7	36.3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	1796.4	1777.2
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (паіовий) капітал	1400	400	400
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	47.4	47.4
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	447.4	447.4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	8.4	9.4
розрахунками з бюджетом	1620	.2	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	893.6	893.6
Усього за розділом III	1695	902.2	903
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-

Баланс	1900	1796.4	1777.2
--------	------	--------	--------

2. Звіт про фінансові результати

за Рік 2023 р.

Форма № 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	199.8	2119.4
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	199.8	2119.4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(-)	(-)
Інші операційні витрати	2180	(199.8)	2119.4)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(199.8)	(2119.4)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	0	0
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	0	0

Керівник

(підпис)

Ю. В. ПЕТРАШ

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Ю. В. ПЕТРАШ

(ініціали, прізвище)

Додаток Г

Фінансова звітність ДО «РФПІ в Запорізькій області» 2024р.

Додаток 1
до Національного положення
(стандарту) бухгалтерського обліку 25
«Спрощена фінансова звітність»
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

		КОДИ		
		Дата (рік, місяць, число)		
		2025	2	1
Підприємство	ДЕРЖАВНА ОРГАНІЗАЦІЯ "РЕГІОНАЛЬНИЙ ФОНД ПІДТРИМКИ ПІДПРИЄМНИЦТВА В ЗАПОРІЗЬКІЙ ОБЛАСТІ"	за ЄДРПОУ		
Територія	Вознесенівський район	за КАТОТТГ ¹ UA23060070010154443		
Організаційно-правова форма господарювання	ДЕРЖАВНА ОРГАНІЗАЦІЯ (УСТАНОВА, ЗАКЛАД)	за КОПФГ 425		
Вид економічної діяльності	Інші види грошового посередництва	за КВЕД 64.19		
Середня кількість працівників, осіб		1		
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	Запорізька область, м. Запоріжжя, Вознесенівський район, вул. СОРОК РОКІВ РАД. УКРАЇНИ, буд. 90, кв. 27	0504842322		

1. Баланс на 31.12.2024 р.

		Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
Актив		Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1		2	3	4
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи				
	первісна вартість	1000		
	накопичена амортизація	1001	()	()
	Незавершені капітальні інвестиції	1002		
	Основні засоби:	1005		
	первісна вартість	1010	95.6	70.8
	знос	1011	625.5	625.8
		1012	(529.9)	(555)
	Довгострокові біологічні активи	1020		
	Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
	Інші необоротні активи	1090	1645.3	1630.7
	Усього за розділом I	1095	1740.9	1701.5
II. Оборотні активи				
Запаси:				
	у тому числі готова продукція	1100		
	Поточні біологічні активи	1103		
	Поточні фінансові інвестиції	1110		
	Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125		
	Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	.5	.5
	у тому числі з податку на прибуток	1136		
	Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3.3	2.8
	Поточні фінансові інвестиції	1160		
	Гроші та їх еквіваленти	1165	32.5	634.9
	Витрати майбутніх періодів	1170		
	Інші оборотні активи	1190		
	Усього за розділом II	1195	36.3	638.2
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
	Баланс	1200	1777.2	2339.7

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	400	400
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	47.4	47.4
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	447.4	447.4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	9.4	10.8
розрахунками з бюджетом	1620		
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	893.6	893.6
Усього за розділом III	1695	903	904.4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	1777.2	2339.7

2. Звіт про фінансові результати

за _____ 2024 р.

Форма N 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3283.2	199.8
Інші операційні доходи	2120	1	
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	3284.2	199.8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3278.3)	(199.8)
Інші операційні витрати	2180	(5.9)	()
Інші витрати	2270	()	()
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(3284.2)	(199.8)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290		
Податок на прибуток	2300	()	()
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350		

Керівник

_____ (підпис)

ПЕТРАШ ЮРІЙ ВІКТОРОВИЧ

_____ (ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

_____ (підпис)

_____ (ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.