

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА
(повне найменування вищого навчального закладу)

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту

Кафедра підприємництва та бізнес-адміністрування

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему: **«РОЗРОБКА ОПТИМАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ
СТРУКТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ»**

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ХарПТБД22-1з
спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та
біржова діяльність

Матвієнко-Гкураліс А. М.

Керівник

Соколов Д. В.

Рецензент

Вінниченко О.В

2026 року

Кваліфікаційна робота здобувача виконана в повному обсязі відповідно до завдання та встановлених вимог.

Допускається до захисту в екзаменаційній комісії.

Зав. кафедри П та БА

проф., д.е.н. Димченко О.В.

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА

(повне найменування вищого навчального закладу)

| | |
|---------------------|-------------------------------------------------------------|
| Інститут | <u>Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту</u> |
| Кафедра | <u>Підприємництва та бізнес-адміністрування</u> |
| Рівень вищої освіти | <u>перший (бакалаврський)</u> |
| Спеціальність | <u>076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність</u> |

Завідувач кафедри

ЗАТВЕРДЖУЮ

проф., д.е.н. Димченко О.В.

«02» березня 2026 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Матвієнко-Гкураліс Анастасія Міхаїлівна

(прізвище, ім'я та по батькові)

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| 1. Тема кваліфікаційної роботи | Розробка оптимальної організаційної структури підприємства. |
| керівник роботи | Соколов Дмитро Володимировч, ст.викладач |
| затверджені наказом вищого навчального закладу від "02" березня 2026 року № 198-03 | |
| 2. Строк подання здобувачем роботи | 19.06.2026 р. |
| 3. Вихідні дані до роботи: Фінансова та статистична звітність підприємств. Законодавчі та нормативно-правові акти, що регулюють підприємницьку і торговельну діяльність в Україні. Наукові праці та практичні розробки провідних фахівців у галузі управління та адміністрування. | |
| 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Вступ. Розділ 1 Теоретичні аспекти побудови оптимальної організаційної структури. Розділ 2 Оцінка організаційної структури маркету «Карапузов». Розділ 3 Розробка заходів з побудови оптимальної організаційної структури. Висновки. Список використаних джерел. Перелік графічного матеріалу. | |
| 5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): 1 Структурна схема кваліфікаційної роботи. 2. Функції та компоненти організаційної структури підприємства. 3. Лінійно-функціональна структура управління. 4. Економічні показники магазину дитячих товарів «карапузов». 5. Показники рентабельності та чисельності. 6. Пропозиції по вибору постачальника аутсорсингових послуг. 7. Пропозиції трансформації на аутсорсингову модель управління підприємством. 8. Пропозиції по аутсорсингової трансформації компанії. 9. Розрахунок економії на основі кількості штатних працівників по аутсорсингової трансформації компанії. | |

6. Дата видачі завдання «02» березня 2026 р.

Керівник роботи

_____ (підпис)

Соколов Д.В.

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв здобувач

_____ (підпис)

Матвієнко-Гкураліс А. М.

(прізвище та ініціали)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи здобувача | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------|
| 1 | Написання вступу та вивчення літератури за темою дослідження | 02.03.26 – 30.04.26 | |
| 2 | Техніко-економічна характеристика підприємства та проведення аналізу фінансово-господарської діяльності | 02.03.26 – 30.04.26 | |
| 3 | Розробка пакету документів і проведення необхідних розрахунків для практично-рекомендаційної частини | 13.04.26 – 02.05.26 | |
| 4 | Виконання графічної частини | 03.05.26 – 16.05.26 | |
| 5 | Оформлення пояснювальної записки | 17.05.26 – 23.05.26 | |
| 6 | Попередній захист і отримання рецензії | 24.05.26 – 31.05.26 | |
| 7 | Захист кваліфікаційної роботи здобувача | 01.06.26 – 30.06.26 | |

Здобувач

_____ (підпис)

Матвієнко-Гкураліс А.М.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Соколов Д. В.

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП..... | 6 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОБУДОВИ ОПТИМАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ..... | 8 |
| 1.1 Концепція, функції та компоненти організаційної структури підприємства..... | 8 |
| 1.2 Типи організаційних структур..... | 11 |
| 1.3 Принципи та етапи побудови організаційної структури..... | 15 |
| РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ МАРКЕТУ «КАРАПУЗОВ»..... | 21 |
| 2.1 Загальна характеристика господарської діяльності магазину дитячих товарів «Карапузов»..... | 21 |
| 2.2 Аналіз організаційної структури магазину «Карапузов»..... | 24 |
| 2.3 Економічні показники магазину дитячих товарів «Карапузов».... | 27 |
| РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З ПОБУДОВИ ОПТИМАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ..... | 31 |
| 3.1 Аутсорсинг – нова бізнес-модель та організаційна структура..... | 31 |
| 3.2 Побудова оптимальної організаційної структури маркету дитячих товарів «Карапузов»..... | 36 |
| 3.3 Економічні вигоди від заходів з оптимізації організаційної структури маркету дитячих товарів «Карапузов»..... | 41 |
| ВИСНОВКИ..... | 45 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 47 |

ВСТУП

Діяльність компанії залежить від її організаційної структури. Неправильно розроблена модель управління може негативно вплинути на її ефективність та конкурентоспроможність, з цього випливає важливість і *актуальність* теми дослідження. Організаційна структура будується на цілях компанії та її позиціонуванні на ринку, а також залежить від таких факторів, як кількість співробітників, наявність філій та інших.

Добре розроблена організаційна структура може забезпечити розвиток бізнесу, гарантувати контроль над усіма процесами та регулювати взаємовідносини між керівниками та підлеглими. Вибираючи тип організаційної структури, необхідно враховувати розмір компанії, кількість відділів, кваліфікацію персоналу, географічне розташування та ринкові умови.

Враховуючи вищезазначену важливість, робота має на *мети* побудувати оптимальну організаційну структуру для компанії та оцінити її ефективність з метою своєчасної модернізації організаційної структури управління підприємством.

Для досягнення цієї мети ми ставимо такі завдання:

- пояснити теоретичні основи побудови організаційної структури;
- оцінити існуючу організаційну структуру компанії, що аналізується;
- побудувати оптимальну організаційну структуру для досліджуваної компанії та оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об`єктом дослідження є процес управління змінами в організаційній структурі управління підприємства, економічне обґрунтування заходів з побудови оптимальної організаційної структури та необхідності впровадження змін.

Предметом дослідження є засоби формування та розвитку організаційної структури управління підприємством магазину дитячих товарів «Карапузов», компанія роздрібною торгівлі та електронної комерції, що спеціалізується на продажу дитячих та товарів для вагітних.

Дослідницькі матеріали включають літературу з дослідницького питання, онлайн-ресурси, дані бухгалтерського обліку та статистичної звітності від досліджуваних суб'єктів та інші джерела.

Незважаючи на існуючу літературу, досліджень оптимальних організаційних структур залишається недостатньо. Наразі, з розвитком моделей аутсорсингу, побудова структур управління на основі моделей аутсорсингу стає дедалі важливішою. Тому ця тема потребує подальшого поглибленого вивчення та дослідження.

Практичне значення нашого дослідження полягає в тому, що запропоновані пропозиції можна застосувати до практики аналізованої компанії — магазину дитячих товарів «Карапузов».

Методи дослідження, що використовуються для досягнення мети включають: табличний, економіко-математичний, порівняльний, аналіз та синтез, описовий, структурування цілей, абстракцію, індукцію.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОБУДОВИ ОПТИМАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ

1.1 Концепція, функції та компоненти організаційної структури підприємства

Організаційна структура – це основа для взаємодії співробітників, відділів та філій. Вона уточнює, хто за що відповідає, хто з ким спілкується, хто ставить завдання співробітникам і хто приймає рішення.

Головною метою наявної організаційної структури є встановлення чітких робочих процесів та координація дій учасників. Це має вирішальне значення для всієї компанії, оскільки допомагає: уточнити сферу відповідальності, розподілити обов'язки, визначити потреби співробітників, встановити механізми комунікації та визначити перспективи кар'єрного розвитку (Таблиця 1.1).

Таблиця 1.1- Потенціал організаційної структури підприємства

| № | Можливості | Потенційні характеристики |
|---|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Уточнення сфери відповідальності. | Організаційна структура чітко показує, хто за що відповідає, який відділ нестиме відповідальність за помилки, а який відділ буде винагороджений за досягнення цілей. |
| 2 | Розподіл обов'язків. | Завдяки добре продуманій організаційній структурі співробітники можуть виконувати завдання в межах своєї сфери відповідальності. Це дозволяє уникнути дублювання завдань та виключити ситуації перевантаження або недовантаження. |
| 3 | Уточнити потреби співробітників. | Організаційна структура чітко демонструє, які завдання терміново потрібно виконати, які фахівці перевантажені роботою та яких навчок бракує співробітникам, тим самим пояснюючи, як оптимізувати штатний розклад. |
| 4 | Встановити механізми комунікації. | Організаційна структура допомагає зрозуміти ланцюг командування: хто приймає рішення на якому рівні, хто відповідає за призначення завдань та як взаємодіють відділи та їхні керівники. |
| | Продемонструвати перспективи кар'єрного зростання. | Співробітники можуть бачити вертикальні та горизонтальні можливості кар'єрного зростання. |

Якщо в компанії працює більше трьох співробітників, модель управління має вирішальне значення. Головною метою організаційної структури є побудова чітких робочих процесів. Це значно спрощує координацію дій зацікавлених сторін. Організаційна структура має такі функції: допомагає уточнити напрямок розвитку компанії, допомагає стандартизувати прийняття рішень, вона допомагає вирішувати розбіжності, допомагає продемонструвати перспективи кар'єрного зростання нових співробітників, допомагає об'єднати співробітників в команду, допомагає продемонструвати, чи є в компанії всі необхідні посади (Таблиця 1.2).

Таблиця 1.2- Функції організаційної структури

| № | Функція | Характеристики |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | Допомагає уточнити напрямок розвитку компанії. | Це має вирішальне значення як для менеджерів, так і для співробітників. Без розуміння напрямку розвитку важко подолати кризи та перевершити конкурентів. |
| 2 | Стандартизує прийняття рішень. | Організаційна структура чітко визначає обов'язки та завдання. Якщо організаційна структура функціонує добре, важливі рішення можна приймати та впроваджувати швидше. Менеджери також можуть чіткіше знати, кого слід карати за помилки, а кого хвалити за досягнення. |
| 3 | Допомагає вирішувати розбіжності. | Порядок організаційної структури допомагає ефективніше вирішувати конфлікти. Вона дозволяє швидко визначити, хто повинен нести відповідальність за помилки в роботі та як вирішити проблеми. |
| 4 | Демонструє перспективи кар'єрного розвитку для нових співробітників та спрощує розробку навчальних програм. | Початківці-професіонали можуть швидко зрозуміти, чи можуть вони отримати можливості розвитку під час роботи в компанії. І навпаки, менеджери можуть більше зосередитися на виявленні співробітників з високим потенціалом. Це допомагає запобігти втраті талантів, які можуть принести значну цінність компанії. |

| 1 | 2 | 3 |
|---|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5 | Об'єднує учасників в команду, де кожен розуміє свою роль. | Уникнення дублювання обов'язків співробітників. Це допомагає ефективніше використовувати людський капітал. |
| 6 | Показує, чи є в компанії всі необхідні посади. | Візуалізація чітко показує, які завдання ще не виконані. У цьому випадку потрібно створити нові посади. |

Добре структурована організаційна структура подібна до основи, без нього компанія не може процвітати, навіть стикаючись з першими ознаками труднощів.

Розглянемо компоненти організаційної структури. Будь-яка модель управління містить кілька елементів: особи, що приймають рішення, рівні управління, правила, розподіл обов'язків та взаємовідносини.

1) Особи, що приймають рішення. Особи, що приймають рішення, можуть бути окремими особами або командами. Вони визначають напрямок розвитку компанії. Наприклад, вони відповідають за такі рішення, як вихід на нові ринки, запуск продуктів, звільнення та закриття магазинів.

2) Рівні управління. Рівні управління стосуються різних відділів, які займають різні посади в ієрархії управління. Між відділами існують ієрархічні відносини. Найвищим рівнем є рада директорів, яка відповідає за встановлення цілей та реалізацію стратегічних планів. Середній менеджмент включає керівників різних функціональних відділів, які відповідають за реалізацію управлінських стратегій та прийняття оперативних тактичних рішень. На нижньому рівні розташовані низові організаційні підрозділи, керівники яких відповідають за координацію різних видів діяльності.

3) Правила. Це стандарти, яких повинні дотримуватися працівники. Правила можуть бути письмово оформлені, а можуть і ні. У будь-якому разі, вони є обов'язковими.

4) Розподіл обов'язків. Це завдання, які виконують працівники. Зазвичай ці завдання чітко перелічені в посадовій інструкції. Однак іноді призначення певних завдань є неформальним. Наприклад, усі менеджери з продажу можуть

мати однакову посадову інструкцію, але насправді кожен менеджер з продажу відповідає за різну групу клієнтів.

5) Взаємовідносини. Взаємовідносини можуть бути горизонтальними або вертикальними. Взаємовідносини стосуються потоку інформації та ієрархічних зв'язків між різними ланками. Без зв'язків компанія не може ефективно виконувати свої завдання.

Вищезазначене описує концепції структури організаційного управління, функцій та компонентів. Далі ми розглянемо типи організаційних структур.

1.2 Типи організаційних структур

Кожна компанія має свої унікальні характеристики. Бізнеси відрізняються цілями, позиціонуванням на ринку, кількістю співробітників та багатьма іншими аспектами. Всі ці фактори необхідно враховувати під час побудови організаційної структури. Давайте детальніше розглянемо деякі поширені типи організаційних структур.

1) Лінійна структура управління. Це найпростіший з усіх доступних варіантів, але не найзручніший. Ця структура містить низку послідовних рівнів. Головний виконавчий директор (СЕО) відповідає за управління, а кілька менеджерів другого рівня контролюють його. Кожен менеджер другого рівня координує команду звичайних співробітників. Рішення приймаються зверху вниз. Ця система добре підходить для невеликих компаній, що працюють на нішевому ринку. Наприклад, невеликий магазин цукерок, ательє тощо.

Ця модель має такі переваги: система проста та легка в обслуговуванні; суворий порядок допомагає співробітникам підтримувати добру дисципліну; прийняття рішень відбувається швидко, оскільки повноваження приймати рішення здійснює одна людина; усі учасники можуть швидко зрозуміти свої обов'язки; а перспективи кар'єрного зростання є чіткими та прозорими.

Ця система також має недоліки. Ці недоліки випливають з того, що модель побудована навколо однієї людини. Між менеджерами другого рівня майже немає комунікації. Робоче навантаження генерального директора може бути надмірним. Оскільки вони приймають рішення самостійно, вимоги до їхніх здібностей дуже високі. Менеджери можуть зловживати своєю владою або потрапляти під вплив підлеглих. Ініціатива співробітників першої лінії обмежена. Тому талановиті фахівці не можуть повністю реалізувати свій потенціал.

2) Дивізійна структура управління. У цьому типі підприємства генеральний директор відповідає за прийняття стратегічних рішень. У компанії створюються бізнес-одиниці (або відділи). Кожен відділ має своє власне керівництво, організаційну структуру та ієрархію.

Бізнес-одиниці класифікуються за типом продукту, місцем розташування та групою клієнтів. Кожна бізнес-одиниця відповідає за виконання власних завдань. Водночас усі бізнес-одиниці звітують перед одним центром управління.

Така структура має такі переваги: швидке реагування на зміни у зовнішньому середовищі, чіткий розподіл обов'язків усередині бізнес-одиниці; висока автономія управління, хороша взаємодія між бізнес-одиницями, швидке реагування на потреби клієнтів. Потреби цільової аудиторії повністю зрозумілі, і клієнти можуть швидко зв'язатися з відповідними відділами для вирішення проблем. Характеризується високою ефективністю - проблеми вирішуються в межах однієї бізнес-одиниці, не впливаючи на інші бізнес-одиниці, а завдання можуть бути виконані вчасно.

До недоліків цієї системи можна віднести дублювання певних видів діяльності, погану комунікацію між бізнес-одиницями та материнською компанією, а також гостру конкуренцію за ресурси між бізнес-одиницями. У цій системі влада вищого керівництва може бути відносно слабкою.

3) Матрична структура управління. Це високоадаптивна, але відносно складна структура. Її суттєвою особливістю є те, що співробітники належать

різним менеджерам одного рівня. Кожен менеджер відповідає за конкретні завдання. Ця схема управління підходить для великих підприємств, що спеціалізуються на дослідженнях та розробках. Для таких компаній стандартні моделі управління не застосовні. Дослідження та розробки нових продуктів потребують спеціалізованих менеджерів. Робоча команда складається з працівників різних відділів і працює безперервно до завершення проекту.

Матричні структури зазвичай використовуються у високотехнологічних галузях. У цій моделі повноваження вищого керівництва можуть бути обмежені. Ця модель має такі переваги: якщо проект не просувається гладко, відповідний персонал може бути притягнутий до відповідальності, система може швидко реагувати на зовнішні зміни, тим самим значно підвищуючи конкурентоспроможність компанії; керівники проектів мають достатні повноваження для покращення діяльності команди, а людські ресурси використовуються ефективно.

Однак ця модель також має деякі недоліки. У цій моделі керівники мають відносно слабкі повноваження. Недостатній контроль може призвести до зниження продуктивності праці працівників. Крім того, можуть виникнути проблеми щодо робочого навантаження працівників та визначення пріоритетів завдань. Працівникам може бути важко розрізнити важливість щоденної роботи та проектної діяльності. Між керівниками також можуть виникати конфлікти. Оскільки вони знаходяться на одному рівні, це ускладнює вирішення проблем.

4) Лінійна структура управління персоналом. Ця структура схожа на лінійну модель. Її важливою особливістю є додавання елемента штаб-квартири. Ця структура спрямована на зменшення робочого навантаження генерального директора. Кожен відділ має власну штаб-квартиру. Співробітники штаб-квартири не беруть участі в прийнятті рішень, але натомість виконують деякі щоденні обов'язки. Наприклад, штаб-квартира може обробляти інформацію, консультувати менеджерів та виконувати конкретні завдання. Ця модель має такі переваги: генеральний директор може

присвятити час стратегічному плануванню; керівники можуть швидко зрозуміти та реагувати на надзвичайні ситуації, а штаб-квартира завжди укомплектована експертами, які можуть надавати професійні консультаційні послуги.

Одним з недоліків цієї моделі є надмірна ієрархія. Це може призвести до плутанини. Процеси прийняття рішень можуть бути занадто трудомісткими. Ті, хто зрештою виконує директиви, іноді не розуміють мети певних інструкцій, що може перешкодити їм ефективно виконувати свої обов'язки.

5) Функціональна структура управління. Функціональна структура означає, що всі відділи мають чітку спеціалізацію. Співробітники розподілені відповідно до їхніх функцій (просування продукції, виробництво, фінансове управління, доставка тощо). Ця модель підходить для компаній, що займаються кількома видами діяльності, та компаній, які пропонують велику кількість продукції.

Ця модель має такі переваги: висока спеціалізація дозволяє виконувати завдання максимально ефективно, співробітники чітко розуміють свої обов'язки, робота виконується швидко і немає дублювання обов'язків.

Одним з недоліків цієї моделі є відсутність взаємодії між відділами. Відділи не несуть відповідальності за загальну ефективність організації. Рішення, прийняті різними відділами, можуть суперечити одне одному.

6) Географічна структура управління. Цей тип можна класифікувати як варіант дивізійної структури. Географічна модель зазвичай використовується, коли компанія має офіси в різних регіонах. Така схема є поширеною у великих, швидкозростаючих компаніях.

Переваги цієї моделі включають: здатність враховувати місцеві культурні особливості та відповідно розробляти стратегії просування продукції, глибоке розуміння цільової аудиторії та фізична присутність у певних регіонах допомагають точніше визначати потреби клієнтів.

Такі компанії зазвичай мають сильну корпоративну культуру та добре налагоджений процес адаптації нових співробітників.

Також детально описана добре розроблена модель розвитку кар'єри. До недоліків цієї моделі належать конкуренція між відділами та географічні відмінності між відділами. Інші недоліки включають труднощі в ефективному контролі та погану комунікацію між співробітниками в різних відділах.

7) Структура управління на основі продукту. Ця модель подібна до географічної структури. Однак, працівники групуються навколо конкретних продуктів, що пропонуються компанією. Переваги цієї моделі включають: можливість легко припинити діяльність певних відділів, якщо вони більше не потрібні, керівники відділів можуть швидко приймати рішення, оскільки мають всю необхідну інформацію; проблеми з конкретними продуктами можна вирішувати індивідуально, не впливаючи на весь бізнес-ланцюжок, а добре організоване підприємство сприяє підвищенню продуктивності.

Ця система також має деякі недоліки, зокрема конкуренцію між відділами та труднощі в управлінні. Відсутність балансу між структурними підрозділами також є проблемою. Деякі продукти можуть бути важливішими для діяльності компанії.

Вище ми обговорили деякі основні структури організаційного управління. Для побудови організаційної структури необхідно врахувати різні етапи її побудови далі ми детальніше розглянемо цей аспект.

1.3 Принципи та етапи побудови організаційної структури

Побудова організаційної структури вимагає дотримання деяких принципів: врахування конкретних обставин діяльності компанії, розробка детальних організаційних цілей та стратегій, швидка комунікація, ефективне використання людських та матеріальних ресурсів, та взаємозв'язки між структурними підрозділами. Розглянемо ці принципи детальніше.

1) Враховування конкретних обставин діяльності компанії. Менеджери не повинні вибирати моделі організаційної структури на основі особистих уподобань. Організаційна структура повинна сприяти розвитку компанії.

Великі виробники обладнання та малі виробники одягу потребують різних підходів.

2) Розробка детальних організаційних цілей та стратегій. Їх реалізація визначає половину успіху рішення. Цілі компанії є центральними для діяльності компанії та можуть бути короткостроковими або довгостроковими цілями. Водночас місія компанії також має вирішальне значення. Цілі повинні бути конкретними, досяжними та послідовними; вони формують основу для постановки конкретних цілей. Ці конкретні цілі допомагають встановити організаційну структуру та оцінити ефективність кожного співробітника.

3) Швидко повідомляти про управлінські рішення. Забезпечити відсутність перешкод у компанії, які заважають роботі. Усі рішення повинні бути негайно доведені до відома відповідного персоналу. Важливо, щоб керівництво могло будь-коли перевірити хід виконання завдання.

4) Ефективно використовувати людські та матеріальні ресурси. Виконувати функції повинні відповідати рівню управління. Наприклад, відділи кадрів великих та малих компаній будуть відрізнятися. У меншій компанії однієї людини може бути достатньо для виконання завдання. Чим складніша організаційна структура, тим більше ресурсів потрібно. Тому необхідно враховувати доходи та витрати компанії.

5) Взаємозв'язок між структурними підрозділами. Підрозділи повинні співпрацювати. Ізольована діяльність одного підрозділу заважатиме іншим підрозділам досягати своїх цілей.

Побудова корпоративної структури – це складний процес, який включає кілька етапів, кожен з яких має конкретні цілі. Давайте детальніше розглянемо ці етапи.

Перший етап: Розробка стратегії компанії. Для побудови надійної корпоративної структури необхідно визначити напрямок розвитку компанії. Це вимагає: встановлення цілей, дослідження ринку, конкурентів та потенційних клієнтів; визначення сильних та слабких сторін компанії та розробка маркетингової стратегії. Стратегія розвитку компанії формулюється

на наступні п'ять років. На основі цієї стратегії обираються методи для досягнення поставлених цілей.

Другий етап: Визначення ключових бізнес-процесів. По-перше, необхідно визначити існуючі процеси компанії. Це вимагає вивчення всіх сфер діяльності в усіх відділах. Потім, визначити, яких процесів бракує. Цілі компанії повинні служити відправною точкою. Для будь-якого бізнес-процесу очікувані результати повинні бути чітко визначені. Очікувані результати повинні бути виражені в числовій або фактичній формі. Після того, як результати зрозумілі, можна розрахувати необхідні ресурси.

Третій етап: Визначення обов'язків. На цьому етапі необхідно визначити, хто відповідає за важливі рішення. Якщо компанія велика, менеджери не можуть виконати це завдання самотійно. Створюються відділи на основі існуючих функцій. Ці відділи можуть включати: раду директорів, відділ кадрів, відділ продажів, виробництво, зв'язки з громадськістю, бухгалтерський облік, фінанси, відділ контролю якості. Створення відділів залежить від цілей компанії. Обов'язки кожного відділу повинні бути чітко визначені, а також має бути визначена кількість співробітників, необхідних для вирішення різних питань.

Четвертий етап: Після департаменталізації їхні функції повинні бути чітко визначені. Це вимагає відповіді на кілька запитань:

-Які продукти продаватиме компанія? Як будуть організовані продажі?

-Який основний бізнес компанії?

-Де будуть розташовані штаб-квартира та філії? Які характеристики цільової аудиторії?

-Як буде плануватися взаємодія з клієнтами? Відділи не повинні мати схожих функцій; інакше ресурси компанії не будуть використовуватися ефективно.

П'ятий етап: Визначення, як відділи взаємодіють. Діяльність різних структурних підрозділів може вимагати інформації від інших відділів. Якщо

підрозділ буде ізольований від інших підрозділів, це спричинить проблеми для всієї компанії.

Шостий етап: Визначається та задокументовується організаційна структура.

Організаційну структуру необхідно узгодити з усіма зацікавленими сторонами, а її деталі мають бути задокументовані в офіційних документах. Функція кожного підрозділу та сфера відповідальності менеджерів повинні бути чітко визначені.

Вищезазначене розглядає основні етапи побудови корпоративної організаційної структури. Важливо зазначити, що створення організаційної структури компанії не завжди є безпомилковим. У таблиці 1.3 перераховано найпоширеніші помилки під час побудови організаційної структури.

Дві найпоширеніші проблеми в сучасних корпоративних організаційних структурах: занадто багато рівнів управління, що негативно впливає на швидкість та ефективність прийняття рішень, та необґрунтований розподіл обов'язків між відділами, менеджерами та керівниками вищої ланки, що призводить до дублювання роботи, виконання співробітниками завдань поза межами їхньої сфери компетенції, надмірного навантаження на відділи або, навпаки, проведення співробітниками більшої частини часу у відпустці.

Щоб вибрати оптимальну організаційну структуру, важливо зрозуміти, які ланки в системі є зайвими, та усунути їх. Це непросто на ранніх стадіях розвитку компанії.

Тому організаційні структури зазвичай змінюються з часом, і за цим йдуть коригування штатного розкладу.

Для оптимізації організаційної структури необхідно врахувати такі моменти: чітко та практично визначити обов'язки кожного відділу; розрахувати кількість підлеглих для кожного керівника та уточнити їхні обов'язки; збалансувати пряме та функціональне підпорядкування; та усунути функціональне дублювання шляхом об'єднання надлишкових посад в окремі та перерозподілу обов'язків.

Таблиця 1.3- Помилки в побудові організаційної структури

| № | Помилки | Характеристики |
|---|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Занадто багато рівнів управління. | Це негативно впливає на швидкість прийняття та виконання рішень. Такі структурні елементи не сприяють досягненню цілей компанії, а навпаки, перевантажують структуру. |
| 2 | Невідповідний розподіл обов'язків. | Співробітників просять виконувати завдання, що виходять за межі їхньої сфери компетенції. Деякі відділи перевантажені. Нездатність чітко визначити обов'язки кожної людини може призвести до конфліктів. Забезпечення відповідності компенсації внеску та рівню відповідальності також має вирішальне значення. |
| 3 | Дублювання функцій. | Посади зі схожими завданнями можна об'єднати в одну. Це забезпечить ефективніше використання людських ресурсів. |
| 4 | Відсутність змін. | Менеджери можуть нехтувати своєю структурою роботи після її встановлення. Однак проблеми виникають, якщо моделі управління не аналізуються регулярно. Наприклад, лінійна структура може обмежувати зростання компанії. |
| 5 | Ігнорування думок виконавців. | Така практика може створювати сильний опір для менеджерів. Компанії потрібно більше часу для адаптації до нової структури. Крім того, співробітники зазвичай мають глибше розуміння того, як насправді йдуть справи, і можуть надати цінний зворотний зв'язок. |

Добре продумана організаційна структура може зменшити витрати на персонал, підвищити централізацію управління та влади, пришвидшити прийняття та виконання рішень, а також підвищити адаптивність до зовнішнього середовища.

В цьому розділі ми розглянули концепцію, типи, поширені помилки та етапи розвитку організаційних структур. Виходячи з цього, можна зробити такі висновки. Найкраще розробити модель управління до того, як компанія почне свою діяльність. Необхідно враховувати стратегічні цілі та напрямок розвитку бізнесу. Організаційна структура повинна підтримувати досягнення цих цілей. Добре продумана структура управління допомагає зменшити витрати на

персонал, покращити швидкість прийняття та виконання рішень, а також підвищити конкурентоспроможність компанії. Щоб проаналізувати існуючу організаційну структуру конкретної компанії, виявити її недоліки та запропонувати найкращий план розвитку, ми розглянемо це в наступних розділах.

РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ МАРКЕТУ «КАРАПУЗОВ»

2.1 Загальна характеристика господарської діяльності магазину дитячих товарів «Карапузов»

Це дослідження зосереджено на магазині дитячих товарів «Карапузов», засновником є фізична особа-підприємець Коваленко Леся Петрівна «директор» (ідентифікаційний код 2493504320), фізична особа-підприємець, яка діє відповідно до чинного законодавства України, місцезнаходження якої: м. Суми. Місцезнаходження магазинів: м.Київ, вул. Чистяківська 2, м.Київ, бульвар Миколи Міхновського 8, м. Суми , пр-т. Михайла Лушпи 41,ТРЦ Атріум 3 поверх.

Магазин «Карапузов» є авторизованою точкою продажу брендів Anex, Cybex, Peg Perego, X-lander, ТАКО, Junama, Invictus, Britax-Romer, Mima, Inglesina, Tiny Love, Suavinex, Tommee Tippee, Fisher-Price, Kiddieland та багатьох інших.

У онлайн-каталозі та супермаркетах клієнти можуть знайти новинки та найпопулярніші дитячі товари. Купити все необхідне для дитини можна з доставкою по Україні або безпосередньо у супермаркеті.

В магазині регулярно проводяться акції, сезонні розпродажі та знижки. Про актуальні пропозиції дитячого інтернет-магазину Karapuzov можна дізнатися в розділі акції. Про заходи та поточні акції мережі дитячих супермаркетів «Карапузов» ми інформуємо на сторінках соціальних мереж [Instagram](#) та [Facebook](#). Магазин працює з 2010 року. Консультанти допомагають батькам з усієї України робити правильний вибір дитячих колясок, меблів, автокрісел, іграшок, одягу та багато іншого.

Основний принцип роботи це довіра наших покупців. Для підтримання довіри покупців ретельно вибирається асортимент дитячих товарів, дбаємо про високу якість обслуговування та активний розвиток в онлайн просторі.

Основні принципи роботи магазинів дитячих товарів «Карапузов»: Команда, Довіра, Розвиток, Актуальність, Турбота про клієнта та Професіоналізм. Розглянемо їх детальніше.

1) Команда. Компанія високо цінує кожного співробітника, вважаючи, що лише завдяки злагодженій командній роботі можна гарантувати високу якість обслуговування.

2) Довіра. Компанія прагне будувати довгострокові, взаємодовірливі партнерські відносини з потенційними клієнтами.

3) Розвиток. Компанія постійно прагне покращувати якість обслуговування клієнтів.

4) Актуальність. Компанія уважно стежить за тенденціями та розвитком ринку, прагнучи надавати потенційним клієнтам продукти та послуги найвищої якості.

5) Обслуговування клієнтів. Компанія прагне підвищити задоволеність клієнтів на кожному етапі взаємодії з клієнтами: від першого відвідування веб-сайту до остаточного отримання.

6) Професіоналізм. Компанія накопичила великий досвід у сфері дитячих та батьківських товарів, гарантуючи, що інтернет-магазині пропонуються лише товари найвищої якості.

Широкий асортимент продукції, що охоплює все, що потрібно дітям та їхнім батькам, від товарів для вагітних, пустушок та підгузків до дитячих меблів, велосипедів, автокрісел та колясок. Асортимент продукції маркетів «Карапузов» представлено в таблиці 2.1.

Інтернет-магазин «Карапузов» обслуговує споживачів по всій Україні, пропонуючи як платні, так і безкоштовні послуги доставки. Щоб збільшити продажі, компанія запустила програму лояльності для учасників, яка включає різні винагороди.

Винагороди: винагороди за відгуки, винагороди за рекомендації, винагороди за дитячі дні народження, винагороди за батьківські дні

Таблиця 2.1- Асортимент продукції маркетів «Карапузов»

| № | Група товарів | Підгрупа товарів |
|----|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Дитячі меблі | Дитячі товари, стільці, туалетні столики, коробки для іграшок, ходунки, столи, крісла-гойдалки, шафи, крісла тощо. |
| 2 | Постільна білизна | Матраци, простирадла, підгузки, ковдри, покривала, наволочки, бортики для ліжечок, спальні мішки, серветки тощо. |
| 3 | Дитячі візки | Чохли для дітей, дощовики, сумки для візків, парасольки для візків, дощовики для візків, дитячі колиски тощо. |
| 4 | Дитячий одяг | Новонароджені, хлопчики, дівчатка. |
| 5 | Дитяче взуття | Дівчатка, хлопчики. |
| 6 | Іграшки та ігри | Розвиваючі, електронні, інтерактивні, м'які іграшки, м'ячі, ляльки, машинки, роботи, крісла-гойдалки тощо. |
| 7 | Спорт, подорожі та відпочинок | Батути, м'ячі, ортопедичні килимки, дитячі валізи, роликові ковзани, лижі, фітнес-обладнання, аксесуари для зимових видів спорту тощо. |
| 8 | Товари для вагітних та немовлят | Гігієна, засоби краси та догляду; дитячі переноски, слінги, дитячі ковдри, одяг для вагітних тощо. |
| 9 | Мистецтво та хобі | Розмальовки, пластилін, набори для малювання, набори для вишивання, набори для шиття, набори для різьблення, набори конструкторів. |
| 10 | Розвиваюче та навчальне приладдя | Блокноти, зошити, ручки, канцелярське приладдя, фарби, олівці, крейда, глобуси, годинники, дитячі рюкзаки, сумки для взуття тощо. |
| 11 | Товари для дому | Кухонні ваги, термоси, побутова хімія, коробки для зберігання, товари для ванної кімнати, товари для дитячої кімнати тощо. |
| 12 | Інші категорії товарів | Продукти харчування, зимові товари, книги, дитячі товари для забезпечення безпеки, харчові добавки, товари для годування, транспорт. |

народження, подарункові винагороди, промоційні винагороди.

На завершення, маркети «Карапузов» – це дуже успішна компанія, яка працює на ринку вже багато років і пропонує широкий асортимент якісної

продукції для дітей і батьків. Ми опишемо організаційну структуру компанії в наступному розділі цього дослідження.

2.2 Аналіз організаційної структури магазину «Карапузов»

У 2025 році на компанію працювало в середньому 174 співробітники, що на 13 менше, ніж у 2024 році.

Найбільшу частку становили жінки, тоді як частка чоловіків – менша. У 2025 році чоловіки становили 34,48%, а жінки – 65,51%.

Розподіл рівнів освіти працівників такий: вища освіта – 37,35%, середня професійна освіта – 51,15%, середня освіта – 11,49%.

Керівництво включає такі типи працівників: менеджери, фахівці, клерки та робітники. Найбільшу частку становили робітники 77,58% у 2025 році. Менеджери та фахівці становили в середньому по 10,0%, тоді як офіційні працівники становлять дуже невеликий відсоток (2,29%).

Таким чином, кількість працівників компанії має тенденцію до зниження. Робітники становлять найбільшу частку від загальної кількості робочої сили; за рівнем освіти більшість працівників мають середню або професійно-технічну освіту; за статтю найбільшу частку становлять жінки.

Компанія використовує лінійну функціональну структуру управління. Компанією керує головний виконавчий директор (СЕО), який контролює такі посади, як бізнес-директор, фінансовий директор, директор з маркетингу та директор з логістики (Рисунок 2.1).

Лінійна функціональна структура управління поєднує риси як лінійної, так і функціональної структур.

Це також включає:

Генерального директора, спільних функціональних менеджерів та

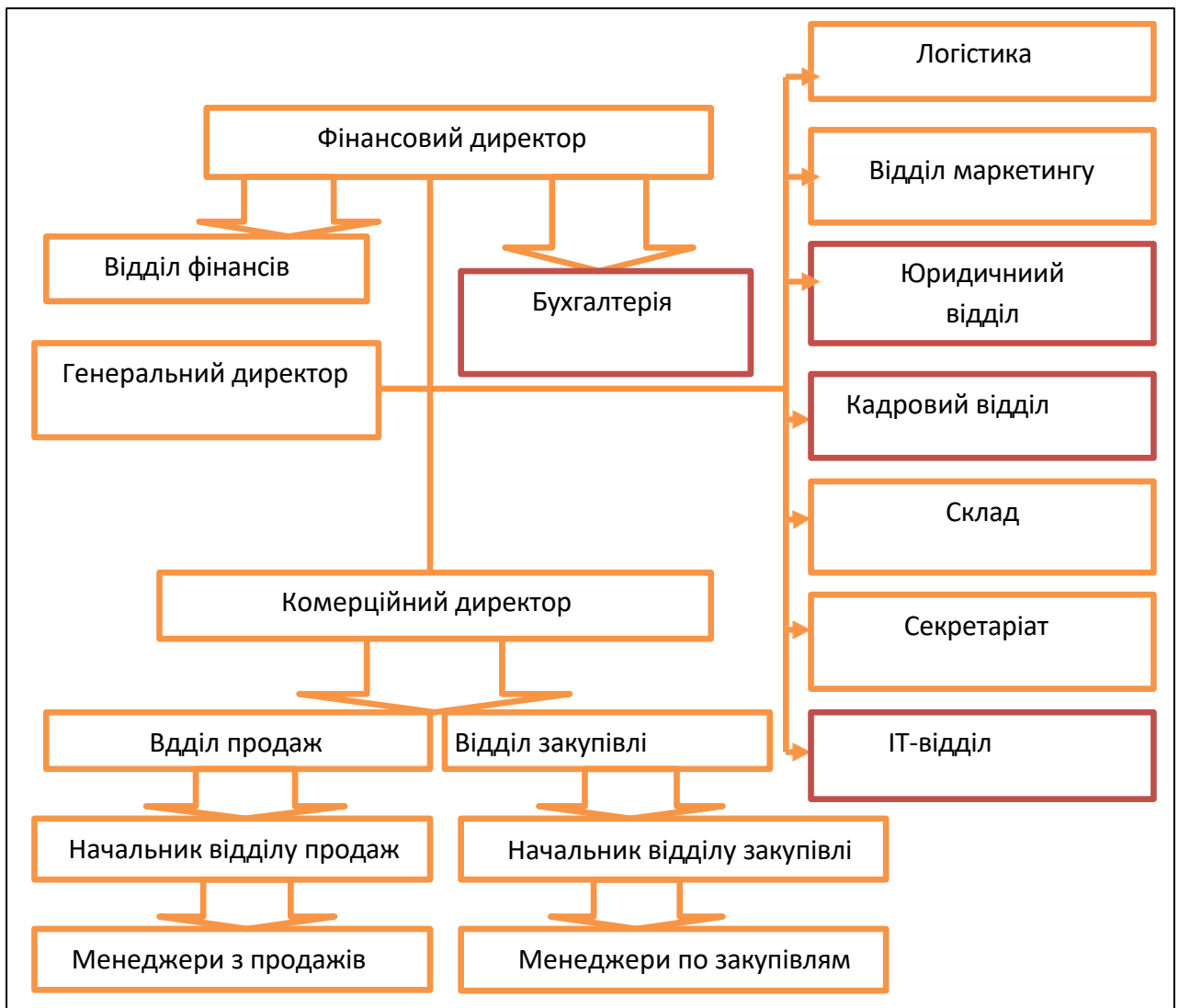


Рис. 2.1 – Лінійно-функціональна структура управління

безпосередню звітність у відділах. Функціональні менеджери призначають завдання лінійним менеджерам, які, у свою чергу, делегують завдання виконавцям. Кожен функціональний менеджер керує кількома лінійними менеджерами. Наприклад, фінансовий директор контролює фінансового директора та головного бухгалтера. Директор з продажу та директор із закупівель звітують перед бізнес-директором.

У цій організаційній структурі керівники вищої ланки отримують завдання від лінійних менеджерів, які, у свою чергу, отримують завдання від функціональних менеджерів. Таким чином, лінійні менеджери відповідають за операційні питання, тоді як функціональні менеджери відповідають за

стратегічні питання, що стосуються всієї компанії. У цій структурі бухгалтерський відділ зазвичай звітує перед головним бухгалтером, який отримує завдання від фінансового директора, який звітує безпосередньо перед генеральним директором.

У лінійно-функціональній організаційній структурі формуються три рівні управління: старший, середній та нижчий.

1) Старший: Генеральний директор, Фінансовий директор та Бізнес-директор. Вони виконують основні управлінські функції (контроль та розробка стратегії), ставлять завдання та призначають керівників вищої ланки.

2) Середній: Керівники функціональних відділів, відповідальні за нагляд за роботою відділу та призначення завдань підлеглим. Вони мають функціональні повноваження над своїми підлеглими (лінійними) менеджерами та лінійні повноваження над своїми лінійними менеджерами. Цей рівень включає: керівника відділу закупівель, керівника відділу продажів, головного бухгалтера, керівника відділу маркетингу, керівника відділу логістики тощо.

3) Нижчий: Працівники, які виконують управлінські функції, але не звітують перед іншими менеджерами. Ці посади включають: бухгалтерів, маркетингологів, юристів, керівників складів тощо.

Усі співробітники компанії виконують свої обов'язки відповідно до посадових інструкцій та правил безпеки.

Варто зазначити, що лінійна функціональна організаційна структура компанії має такі переваги: чітка ієрархія та тісні зв'язки між відділами; менша кількість рівнів порівняно з лінійною структурою; та ефективний контроль за роботою всього відділу та окремих співробітників.

До недоліків цієї структури належать: ризик дублювання або суперечливих інструкцій — інструкції можуть видаватися одночасно кількома керівниками; нечіткий розподіл обов'язків; складність визначення відповідальних осіб у разі виникнення проблем; невідповідність повноважень між керівниками різних рівнів; надмірно довгі ланцюги командування через

занадто велику кількість рівнів; складність вирішення нестандартних питань; та відсутність тісної взаємодії між горизонтальними рівнями.

Таким чином, дані організаційної структури компанії «Карапузов» показують, що компанія використовує лінійну функціональну структуру управління, яка має як переваги, так і недоліки. Ця структура включає три рівні управління: старший, середній та молодший.

Протягом періоду аналізу кількість співробітників демонструвала тенденцію до зниження, причому жінки становлять найбільшу частку керівництва. Рівень освіти працівників невисокий; більшість працівників мають середню або професійну освіту, що становить понад 50%.

Організаційна структура управління має значний вплив на показники витрат компанії, тим самим впливаючи на загальну економічну ефективність організації. Щоб детальніше проаналізувати динамічні зміни ключових економічних даних компанії, ми перейдемо до наступного розділу цього дослідження.

2.3 Економічні показники магазину дитячих товарів «Карапузов»

Ми використаємо фінансову звітність, для аналізу ключових економічних показників магазину дитячих товарів «Карапузов» з 2023 по 2025 рік. Фінансова звітність показує, що капітал компанії збільшувався рік за роком, досягнувши 114,8 млн грн. у 2025 році, що на 66,47% більше, ніж у попередньому році, та на 73,57% більше, ніж на початок періоду аналізу.

Збільшення загального капіталу відбулося за рахунок збільшення власного капіталу та позикових коштів.

У 2025 році позиковий капітал склав 80,9млн грн., що на 59,21% більше порівняно з 2023 роком. Протягом періоду аналізу власний капітал збільшився більш ніж удвічі, досягнувши 28,575млн. грн. на кінець 2025. Позиковий капітал становив найбільшу частку структури капіталу, становлячи 73,91% у

2025 році. Хоча відсоток позикового капіталу зменшився порівняно з початком періоду аналізу, він все ще становить значно високу частку від загального капіталу, що свідчить про високий ступінь залежності від зовнішніх джерел фінансування, як показано на рисунку 2.2.

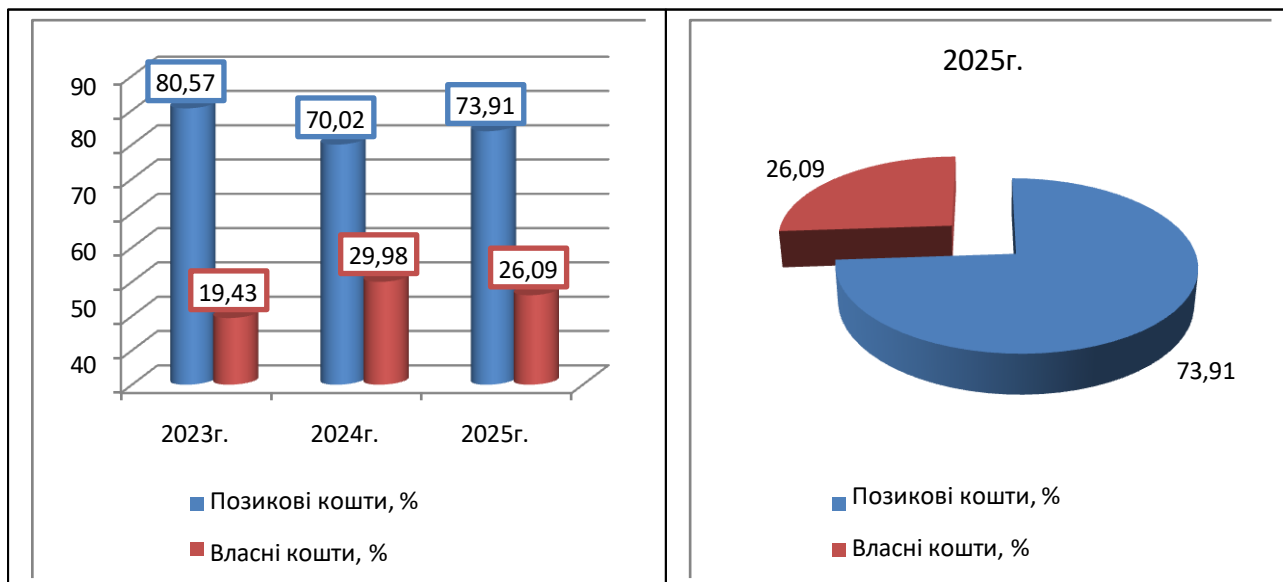


Рис.2.2- Структура капіталу маркету «Карапузов» за досліджуваний період.

Частка власного капіталу невелика. Як показано на рисунку 2.2, частка власного капіталу компанії коливалася між 19,43% та 26,09% між 2013 та 2025 роками.

Незважаючи на фінансову незалежність компанії, її дохід продовжував зростати протягом останніх трьох років, а обсяг продажів товарів у 2025 році досяг 203 734,8 тис.грн., що на 13,38% більше, ніж на початок періоду аналізу. Однак це являє собою зменшення на 6,85% порівняно з попереднім роком. Собівартість реалізованої продукції зростала разом з дохідністю, досягнувши 163 655,0 тис. грн у 2025 році, що на 6,43% більше, ніж у 2023 році.

З позитивного боку, зростання виручки випереджало зростання собівартості реалізованої продукції. Тому збільшення валового прибутку було ще більшим. У 2025 році валовий прибуток досяг 40 079,0 тис. грн, що на 20,36% більше, ніж у попередньому році, та на 54,70% більше, ніж на початок аналізованого періоду.

Однак прибуток від продажів різко знизився до лише 23 973,0 тис. грн, що на 65,82% менше, ніж у попередньому році, та на 47,53% менше, ніж у 2023 році. Це зниження було зумовлене головним чином збільшенням витрат на бізнес. Згідно з даними за 2025 рік, загальні витрати на бізнес становили:

75 370,0 тис. грн, що на 76,59% більше, ніж на початок періоду аналізу, та на 43,35% більше, ніж у попередньому році .

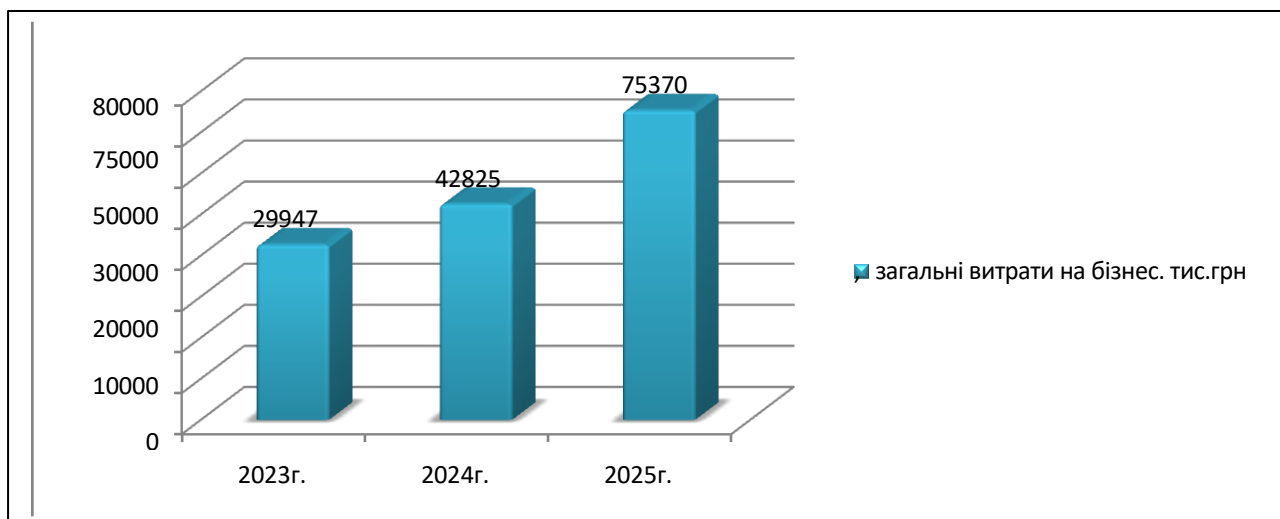


Рис.2.3- Загальні витрати маркету «Карапузов», 2023-2025 рр.

Слід зазначити, що витрати на бізнес компанії включають заробітну плату працівників, рекламу, маркетинг, рекламні акції, складські витрати та інші витрати.

Однак загальний чистий прибуток компанії за три роки збільшився на 61,38%, досягнувши 8 853,0 тис. грн.

Показники рентабельності є не менш важливими економічними даними в діяльності компанії. Розрахунки показують, що валовий і чистий прибуток маркету «Карапузов» зростали протягом періоду аналізу. Зокрема, валовий прибуток збільшився на 5,26% до 19,67%. Чистий прибуток збільшився на 0,65% за три роки до 2,17%. З іншого боку, рентабельність продажів знизилася до 1,17%, що на 2,04% менше, ніж у попередньому році, та на 1,37% менше, ніж на початок звітнього періоду.

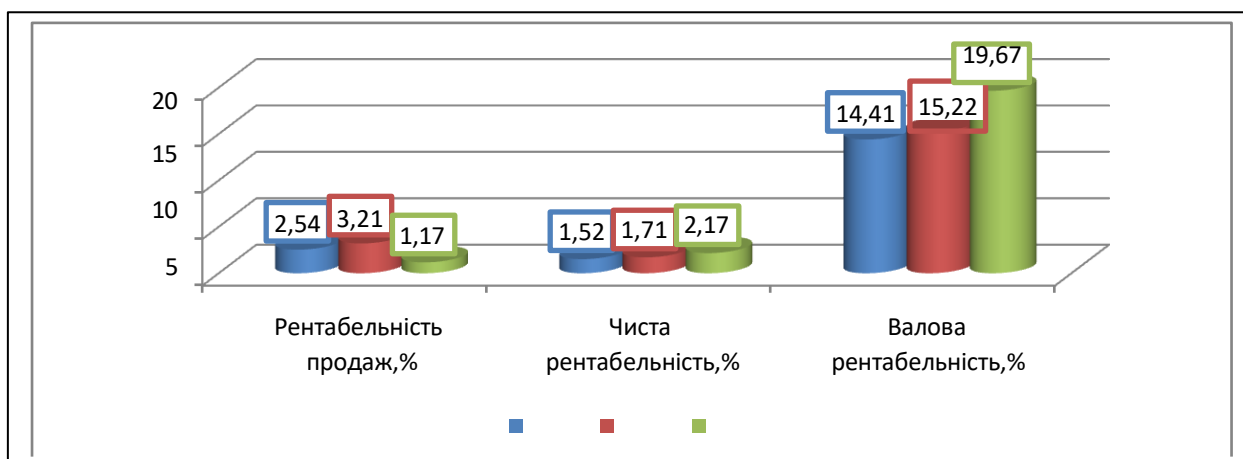


Рис. 2.4- Динаміка показників рентабельності маркету «Карпузов» з 2023 по 2025 рік.

Загалом, показники прибутковості маркету дитячих товарів «Карпузов» досить низькі. Хоча чистий прибуток зріс, він залишається на дуже низькому рівні. Рентабельність продажів також низька.

На завершення, аналіз показників діяльності маркету дитячих товарів «Карпузов», вказує на те, що предметом цього дослідження є досить успішна компанія, що працює на ринку електронної комерції, продаючи товари для дітей та вагітних. Обсяг продажів компанії зростає рік за роком. Однак зростання бізнес-витрат призвело до зниження прибутку від продажів. Показники рентабельності також низькі, а фінансування компанії здійснюється переважно за рахунок позикових та інвестиційних коштів, що свідчить про високу залежність від зовнішніх ресурсів, що не є позитивним знаком. Поточна структура управління компанії є лінійно-функціональною, що має як переваги, так і недоліки. Однак швидке зростання бізнес-витрат свідчить про значні інвестиції в маркетинг, рекламу та компенсацію працівникам. Тому перегляд та вдосконалення структури управління компанією має вирішальне значення. Щоб побудувати оптимальну організаційну структуру, перейдемо до наступного етапу дослідження.

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З ПОБУДОВИ ОПТИМАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ

3.1 Аутсорсинг – нова бізнес-модель та організаційна структура

Аутсорсинг – це поширений метод оптимізації діяльності компанії. Він може одночасно вирішити три проблеми: зменшення витрат на працівників, покращення якості роботи без збільшення витрат, та уникнення різних проблем, поширених при наймі штатних працівників.

Аутсорсинг означає передачу деяких функцій, операцій або бізнес-процесів компанії зовнішнім підрядникам. Наприклад, деякі компанії вважають неекономічним утримання штатного відділу кадрів, тому вони передають свої HR-функції на аутсорсинг постачальникам послуг. Це економить на витратах на підбір персоналу та найм, усуває клопоти з навчанням та заміною співробітників, а також перекладає відповідальність за якість на постачальника послуг. Аутсорсинг поділяється на кілька напрямків, кожен з яких відповідає різним функціям відділу в компанії: ІТ-аутсорсинг, аутсорсинг бухгалтерського обліку, аутсорсинг кадрових ресурсів, адміністративний аутсорсинг, аутсорсинг виробничих процесів та аутсорсинг складського господарства (Таблиця 3.1).

Цей список не є вичерпним. Компанії можуть передавати на аутсорсинг будь-яке завдання або бізнес-процес. Зазвичай ці аутсорсингові види діяльності підтримують діяльність компанії, але не є основними.

Аутсорсинг відрізняється від аутсорсингу непрофільного бізнесу. Як згадувалося вище, аутсорсинг непрофільного бізнесу означає передачу непрофільних функцій підряднику. Цей процес включає дві сторони:

Компанія-клієнт та аутсорсингова компанія (постачальник послуг). Клієнт передає управління своїми бізнес-процесами постачальнику послуг, який бере на себе повну або часткову відповідальність за результати (Таблиця 3.1).

Таблиця 3.1- Основні види аутсорсингу

| № | Види аутсорсингу | Характеристики |
|---|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | ІТ-аутсорсинг | Передача підтримки, модернізація корпоративної ІТ-інфраструктури та розробка програмного забезпечення відповідно до технічних специфікацій. |
| 2 | Бухгалтерський аутсорсинг | Передача обробки оригінальних документів, звітів про витрати та документів про відрядження. |
| 3 | Аутсорсинг персоналу | Передача обслуговування та ведення обліку, ведення найму та звільнення, масового найму та скорочення штатів, управління діловими поїздками та відпустками, а також підготовка довідок та копій документів для співробітників. |
| 4 | Аутсорсинг адміністративних функцій | Передача функцій прийому, кур'єрських служб, кол-центру, секретарських, закупівельних, продажних та маркетингових функцій. |
| 5 | Аутсорсинг виробничого процесу | Передача одного або кількох етапів виробництва постачальнику. |
| 6 | Аутсорсинг складського зберігання | Передача функцій складського зберігання, дистрибуції та обслуговування продукції. |

Аутсорсинг продукції та персоналу часто розуміється як надання робочої сили, але це різні поняття. Аутсорсинг робочої сили означає, що компанія-клієнт наймає працівників, офіційно працевлаштованих іншою компанією (тобто підрядником). Ці працівники працюють на клієнта, управляються та контролюються клієнтом, але їхня заробітна плата та інші компенсації виплачуються підрядником (тобто їхнім офіційним роботодавцем, по суті, центром кадрів та нарахування заробітної плати).

У цій моделі співпраці підписуються два типи договорів: один – це договір про цивільне відрядження працівників, який підписується між компанією-клієнтом та підрядником; інший – це трудовий договір, який підписується між компанією-підрядником та тимчасовим працівником.

Давайте розглянемо переваги та недоліки аутсорсингу. Як згадувалося вище, аутсорсинг допомагає заощаджувати ресурси та час, залучати найкращі таланти та уникати поширених проблем із працевлаштуванням. Ось три додаткові переваги таких робочих відносин:

1) Відповідальність за процес несе аутсорсингова компанія — клієнт отримує результати роботи, навіть якщо деякі співробітники перебувають на лікарняному або у відпустці.

2) Покращена якість непрофільних процесів клієнта — аутсорсингові компанії мають більший досвід та кращі ресурси: фахівці, програмне забезпечення та обладнання.

3) Клієнти (замовники) можуть зосередитися на основних завданнях, не відволікаючись на другорядні.

Аутсорсинг також має деякі недоліки:

1) Ризик зіткнутися з недобросовісними аутсорсинговими компаніями. Ці компанії можуть затримувати виплати працівникам, що впливає на якість роботи. Ця проблема особливо гостро стоїть, коли немає конкурентів.

2) Конфіденційна інформація замовника під загрозою. Вони передають певні бізнес-процеси на аутсорсинг стороннім компаніям. Тому вони завжди стикаються з ризиком витоку конфіденційної інформації.

Ці ризики можна пом'якшити, включивши відповідні пункти до договору.

Компанії зазвичай обирають аутсорсинг для того, щоб: зосередитися на основному бізнесі; покращити ефективність бізнес-процесів; підвищити якість обслуговування; та отримати професійну допомогу на ранніх етапах — це особливо важливо для стартапів або під час відкриття нових офісів, складів чи виробничих потужностей.

Клієнтами можуть бути компанії будь-якого розміру. У малих та середніх підприємствах (МСП) аутсорсинг часто використовується для менших бізнес-процесів. Наприклад, прийом на роботу співробітника тягне за собою витрати, пов'язані з рекрутингом, адаптацією та подальшим

управлінням. Іноді аутсорсинг є більш економічно вигідним. Великі виробничі компанії не хочуть відволікатися на допоміжні функції, такі як секретарські послуги, рецепція чи технічна підтримка. Ці процеси вимагають не лише витрат на рекрутинг та управління, але й витрат на навчання. Крім того, це вимагає організації заміни під час відпустки та моніторингу. У таких випадках аутсорсинг є зручнішим.

Деякі функції не слід передавати на аутсорсинг. Зокрема, не рекомендується аутсорсинг унікальних функцій або критичних бізнес-процесів. Наприклад, якщо компанія випікає пироги за власним рецептом, вона може найняти підрядника для організації доставки та розширення клієнтської бази, але аутсорсинг розробки рецептів та випічки не рекомендується.

Давайте розглянемо, як працює аутсорсинг. Організація аутсорсингу в основному включає два етапи: підготовку до передачі процесу аутсорсингу та вибір постачальника аутсорсингу.

1) Підготовка до передачі процесу аутсорсингу. Компанія вирішує, який процес найкраще підходить для аутсорсингу, а також очікувані результати та терміни. Для цього необхідно підготувати технічну специфікацію: детальний опис бізнес-процесів, що передаються на аутсорсинг, стандартів якості та допустимих діапазонів відхилень. Це надзвичайно важливо, оскільки і замовник, і постачальник аутсорсингу повинні чітко розуміти, коли їхня співпраця буде ефективною.

2) Вибір постачальника аутсорсингу. Це найважливіший крок, оскільки від цього залежить якість бізнес-процесів, що передаються на аутсорсинг.

Слід враховувати два фактори: експертизу та досвід аутсорсера. Перший визначає, чи зможе він виконати поставлені завдання з максимальною ефективною. Останнє гарантує, що постачальник послуг може підтримувати роботу під час ринкових потрясінь.

Процес виглядає наступним чином: замовник зв'язується з аутсорсинговою компанією; аутсорсингова компанія призначає керівника

проекту; керівник проекту відповідає за контроль роботи та спілкування з клієнтом.

Обов'язки керівника проекту включають: реагування на запити та запити клієнтів; співпрацю з персоналом — формування команд, навчання співробітників, організація безперебійної роботи та забезпечення необхідної ротації персоналу; моніторинг ефективності команди — моніторинг досягнення ключових показників ефективності (KPI), оперативне реагування на проблеми та їх вирішення; підвищення ефективності бізнес-процесів та подання звітів про хід роботи клієнту.

Крім того, постачальник послуг також: забезпечує співробітників необхідними ресурсами для виконання їхньої роботи; забезпечує безпечні умови праці та охорону праці; ставить завдання співробітникам та контролює їхню роботу; звільняє співробітників, які порушують трудове кодексу законодавство та розслідує нещасні випадки.

Таким чином, аутсорсинг — це передача певних функцій, операцій або бізнес-процесів компанії зовнішнім підрядникам. Аутсорсинг робочої сили стосується компанії-клієнта, яка наймає персонал, офіційно працевлаштований іншою організацією. Аутсорсинг часто використовується, щоб дозволити компаніям зосередитися на основних бізнес-процесах. Ключовим кроком в організації аутсорсингу є вибір надійного постачальника. Для захисту інтересів компанії необхідно ретельно враховувати професійні можливості постачальника аутсорсингу, його досвід роботи на ринку та оцінки інших компаній.

Оскільки аутсорсинг є новою моделлю управління бізнесом і може допомогти компаніям заощадити фінансові ресурси, рекомендується спеціально враховувати це в аналізі для покращення організаційної структури організації.

3.2 Побудова оптимальної організаційної структури маркету дитячих товарів «Карапузов»

Оптимальна організаційна структура маркету дитячих товарів «Карапузов» була досягнута завдяки переходу на модель управління аутсорсингом. Для визначення вибору аутсорсингових компаній рекомендується звернутися до рейтингів аутсорсингових організацій.

Розглянемо десять провідних аутсорсингових компаній: NOTA GROUP, EBS, BDO Україна, Smart Solutions, АБК СЕРВІС, ACCOUNT, Grant Thornton, Baker Tilly, Rost Group та Forvis Mazars. Аналіз базується на комплексній системі показників, що включає масштаб послуг, фінансові результати, цифрову присутність та оцінку клієнтського досвіду. Такий підхід дозволяє оцінити реальні позиції компаній на ринку професійного аутсорсингу.

Кількість напрямів аутсорсингу показує, наскільки різноманітні бізнес-процеси компанія може взяти на зовнішнє управління. За загальною кількістю аутсорсингових сервісів лідирує NOTA GROUP, яка пропонує 15 різних послуг. Smart Solutions має 10 напрямів аутсорсингу, формуючи один із найбільш комплексних пакетів на ринку. EBS працює з 8 сервісами, тоді як Rost Group, Forvis Mazars та BDO Україна пропонують по 7 послуг. Grant Thornton має 6 сервісів, а АБК СЕРВІС і Baker Tilly — по 5 послуг. ACCOUNT працює з трьома основними послугами, що робить її портфель більш вузьким порівняно з іншими учасниками рейтингу.

Різнманіття галузей, із якими працює компанія, демонструє її досвід у різних сегментах економіки. Найширший галузевий портфель має Grant Thornton — 17 секторів. Rost Group та BDO Україна працюють одразу з 10 галузями, що свідчить про значний досвід у різних економічних сегментах. Forvis Mazars має охоплення 9 галузей, тоді як NOTA GROUP працює з 8 напрямками. ACCOUNT обслуговує 7 галузей, Smart Solutions і Baker Tilly — по 6, а АБК СЕРВІС і EBS працюють із 5 галузями.

Експертна комісія найвище оцінила Smart Solutions, EBS, BDO Україна, Grant Thornton, NOTA GROUP та Baker Tilly — по 9,7 бала. Forvis Mazars та АБК СЕРВІС отримали по 9,3 бала. ACCOUNT має оцінку 8,3. Rost Group завершує рейтинг із результатом 8 балів.

Індекс клієнтського досвіду відображає якість взаємодії компаній із замовниками. Найвищу оцінку — 10 балів — отримали NOTA GROUP, EBS, ACCOUNT та АБК СЕРВІС. BDO Україна має 9 балів, що свідчить про високий рівень клієнтського сервісу. Rost Group, Baker Tilly, Forvis Mazars та Smart Solutions отримали по 8 балів.

Рівень брендкових пошукових запитів дозволяє оцінити впізнаваність компаній серед користувачів інтернету. Найвищу видимість у пошукових системах має BDO Україна. Далі розташовується Baker Tilly, а третю позицію займає Smart Solutions.

Репутаційний індекс формується на основі співвідношення позитивних та негативних відгуків. Найвищу оцінку отримує Smart Solutions із показником 39,66. Другу позицію займає EBS з результатом 20,68. Baker Tilly, BDO Україна та Forvis Mazars демонструють середні показники у межах 6–8 балів.

Індекс присутності в соціальних мережах відображає активність компаній у цифрових комунікаціях. Найвищий показник — 8 балів — мають NOTA GROUP, EBS, Baker Tilly та BDO Україна. Експертна комісія найвище оцінила Smart Solutions, EBS, BDO Україна, Grant Thornton, NOTA GROUP та Baker Tilly — по 9,7 бала. Forvis Mazars та АБК СЕРВІС отримали по 9,3 бала. ACCOUNT має оцінку 8,3. Rost Group завершує рейтинг із результатом 8 балів.

Український ринок аутсорсингових послуг характеризується високою конкуренцією та різними моделями розвитку компаній. Smart Solutions вирізняється масштабом бізнесу та найбільшою виручкою серед учасників рейтингу. BDO Україна, Baker Tilly та EBS мають багаторічний досвід роботи та стабільну присутність на ринку.

«BDO Україна» – аудиторська та консалтингова фірма, що пропонує широкий спектр послуг, включаючи аудит, корпоративні фінанси, управління ризиками, реструктуризацію бізнесу, бізнес- та ІТ-консалтинг, податкові та юридичні послуги, аутсорсинг бухгалтерського обліку, аутсорсинг персоналу, оцінку та сталий розвиток.

Компанія має офіси в Києві та Дніпропетровську та має близько 200 співробітників.

«BDO Україна» – аудиторська фірма, визнана Європейським банком реконструкції та розвитку (ЄБРР) та його клієнтами, і може готувати перевірену фінансову звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) та Міжнародних стандартів аудиту (МСА).

Компанія має сертифікати СІРА та САР, а також міжнародну сертифікацію АССА та має великий практичний досвід застосування МСФЗ та МСА.

Щодо галузі, клієнтами BDO Україна є вітчизняні та міжнародні бізнес-компанії, галузі охорони здоров'я та будівництва, харчова промисловість, страхові та банківські установи, некомерційні організації, ІТ-компанії, установи мікрофінансування, професійні учасники фондового ринку, а також оптова та роздрібна торгівля. Основні послуги BDO Україна включають: аутсорсинг бухгалтерського обліку, аутсорсинг управління персоналом, юридичний аутсорсинг, ІТ-аутсорсинг та аутсорсинг персоналу (див. Таблицю 3.2). Аутсорсинг персоналу стосується надання послуг з підбору персоналу для фахівців усіх рівнів. Аутсорсингові компанії можуть набирати фахівців з числа працівників першої лінії, вищого керівництва та молодшого керівництва.

1) Працівники першої лінії: бухгалтери, менеджери з обслуговування клієнтів, секретарі, фахівці з логістики, аналітики.

2) Вище керівництво: головний бухгалтер, фінансовий директор, ІТ-архітектор, виконавчий директор, директор з розвитку та маркетингу.

Таблиця 3.2- Основні види аутсорсингу BDO Україна

| № | Тип аутсорсингу | Характеристики |
|---|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Бухгалтерський аутсорсинг | <p><u>Бухгалтерський облік:</u> Ведення бухгалтерського обліку, консалтинг, аудиторська підтримка, комунікація з державними органами.</p> <p><u>Оподаткування:</u> Податкове планування, оптимізація, консалтинг, експрес-оцінка податкових ризиків.</p> <p><u>Заробітна плата та управління персоналом:</u> Розрахунок заробітної плати, сплата податку на доходи фізичних осіб та страхових виплат, консультації з питань нарахування працівників. Підготовка та подання необхідної звітності.</p> <p><u>Консалтинг:</u> Бухгалтерський та податковий консалтинг, консультації з питань нарахування заробітної плати.</p> |
| 2 | Аутсорсинг управління персоналом | <p><u>Управління файлами персоналу.</u> Надання комплексних послуг, що відповідають законодавчим нормам. <u>Аудит управління персоналом:</u> Аналіз усіх законодавчо необхідних документів управління персоналом. Відновлення файлів управління персоналом: Підготовка та виправлення документів; консалтингова підтримка. <u>Аутсорсинг управління персоналом:</u> Комплексний підбір офісного персоналу. Консалтинг з питань трудового права. Комплексні послуги, що надаються юристами та аудиторами, що спеціалізуються на трудовому праві. <u>Розрахунок заробітної плати:</u> Різні розрахунки, підтримка процесів та оптимізація.</p> |
| 3 | Юридичний аутсорсинг | <p>Вирішення спорів та арбітраж, Корпоративна практика. Разові юридичні консультації. Складання юридичних документів, юридичний супровід, представництво в суді, корпоративне право.</p> <p>Консалтинг з питань трудового права.</p> |
| 4 | Аутсорсинг персоналу | Пошук та підбір експертів усіх рівнів |
| 5 | ІТ-аутсорсинг | <p><u>Підтримка офісних ІТ-систем:</u> Забезпечення безперебійної роботи інфраструктури компанії.</p> <p><u>Віддалена технічна підтримка:</u> Забезпечення нормальної роботи ІТ-інфраструктури за допомогою віддалених послуг.</p> <p><u>Аудит та модернізація ІТ-інфраструктури:</u> Забезпечення працездатності ІТ-систем компанії. Розробка та впровадження ІТ-проектів. Охоплення проектів різної складності та рівня. Оновлення та встановлення програмного забезпечення. Налаштування робочих станцій</p> |

3) Молодший менеджмент: Головний юрисконсульт, Головний директор з маркетингу, Керівник проектів, Головний експерт з інформаційної безпеки, Головний кредитний експерт.

Виходячи з інформації про основні види аутсорсингу, маркет дитячих товарів «Карапузов» може трансформуватися у чотири основні типи: аутсорсинг бухгалтерського обліку, аутсорсинг кадрів, юридичний аутсорсинг та ІТ-аутсорсинг. Таким чином, організаційна структура управління підприємством буде такою, як показано на рисунку 3.1.

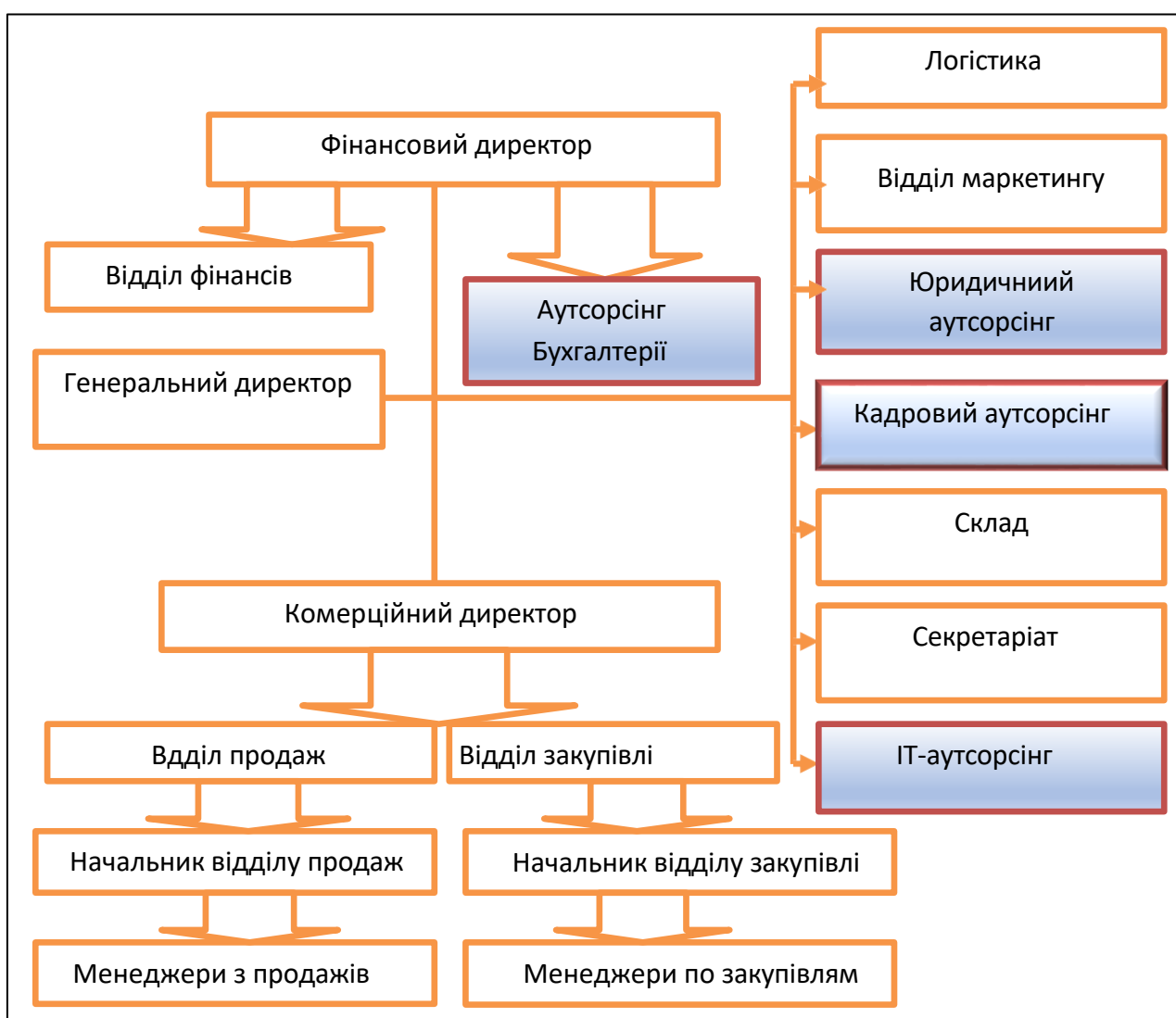


Рис. 3.1- Структура управління аутсорсинговим підприємством маркету дитячих товарів «Карапузов».

Отже, вищезазначена рекомендація полягає у трансформації на аутсорсингову модель управління підприємством. Для співпраці обрано

аутсорсингову компанію BDO Україна. План полягає у частковій трансформації на аутсорсинг за такими напрямками: аутсорсинг бухгалтерського обліку, аутсорсинг кадрів, юридичний аутсорсинг та ІТ-аутсорсинг. Щоб оцінити ефективність удосконалення організаційної структури маркету дитячих товарів «Карапузов», перейдемо до наступного розділу дослідження.

3.3 Економічні вигоди від заходів з оптимізації організаційної структури маркету дитячих товарів «Карапузов»

Економічні вигоди від аутсорсингової трансформації компанії відображаються в економії фінансових ресурсів, оскільки витрати на утримання штатного працівника вищі. Наприклад, аутсорсингова компанія BDO Україна оцінює, що аутсорсинг економить компанії 30,0% її коштів (Таблиця 3.2).

Таблиця 3.2- Економія та переваги аутсорсингу

| Статті витрат | Відсоток від загальних витрат на бухгалтерський облік | Відсоток еквівалентної вартості послуг аутсорсингу |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| Заробітна плата бухгалтерського персоналу (включаючи премії, фінансову допомогу та інші виплати) | 55 | 0 |
| Страхові внески в заробітній платі | 30 | 0 |
| Витрати на бухгалтерську систему та підтримку | 10 | 0 |
| Непрямі витрати на бухгалтерський облік (оренда робочого місця, канцелярське приладдя, папір, офісне обладнання тощо) | 5 | 0 |
| Послуги аутсорсингу | 0 | 70 |
| | 100 | 70 |
| Економія 30% | | |

Зауважимо, що економія полягає не лише в оплаті послуг бухгалтера, а й у оплаті послуг юриста та інших спеціалістів, що загалом становить до 30,0% економії. За іншими джерелами, вартість послуг аутсорсингу залежить від виду роботи.

Основні напрямки аутсорсингу та приблизні ціни (2026):

Бухгалтерія:

- ФОП 1-2 група: від 450 – 1700 грн/міс.
- ФОП 3 група (без ПДВ): від 1300 – 1700 грн/міс.

Мінімальний (до 10 операцій): від 2 900 грн/міс.

Базовий (11-30 операцій): від 5 800 грн/міс.

Преміум (великі підприємства): від 10 000 до 40 000+ грн/міс.

- ТОВ (розширений пакет): 7500 – 9000+ грн/міс.

- ІТ - послуги (техпідтримка, сисадміни):

Базова підтримка: від 450 грн/міс.

- Погодинна оплата: часто варіюється від складності.
- Абонентське обслуговування: ціна формується на основі

кількості комп'ютерів/серверів.

- Аутсорсінг персоналу:

- Підбір персоналу: від 500 грн/година.

Вантажники: від 100-300 грн/година (залежить від кількості людей).

- Юридичні послуги: Часто на основі погодинної оплати, залежить від складності.

Абонентське обслуговування (20 год/міс): від 30000 грн.

- Аналіз документів/договору: від 1000 грн.
- Складання договорів: 1000 – 3500 грн
- Консультація (усна/онлайн): 400 – 1000 грн.

Оцінити ефективність аутсорсингу для трансформації компанії, використовуючи наявні дані, надзвичайно складно. Однак у цьому випадку рекомендується розраховувати економію на основі відсотка витрат на

працівників (в середньому 30%), а не на основі вартості аутсорсингових послуг.

Ми плануємо аутсорсинг у чотирьох сферах: аутсорсинг бухгалтерського обліку, аутсорсинг кадрів, аутсорсинг юридичних послуг та аутсорсинг ІТ. Розрахуємо економію на основі кількості штатних працівників (Таблиця 3.3)

Таблиця 3.3- Витрати на оплату праці маркету «Карапузов»

| Напрями | ФЗП тис.грн на рік | ЄСВ 22% тис.грн на рік | Всього тис.грн на рік |
|-------------------------------------|--------------------------|------------------------------|-----------------------------|
| Бухгалтерський облік (3 ставки) | 648,0 | 142,56 | 790,56 |
| Ведення кадрового обліку (2 ставки) | 300,0 | 66,0 | 366,0 |
| Юридичний відділ (2 ставки) | 432,0 | 95,04 | 527,04 |
| Інформаційні технології (1 ставка) | 240,0 | 52,8 | 292,8 |
| Всього | 1620,0 | 356,4 | 1976,4 |

Отже, згідно з Таблицею 3.3, загальні витрати на оплату праці та соціальне страхування для чотирьох відділів компанії становлять 1976,4 тис. грн. Після аутсорсингу компанія заощадить 30,0% витрат, що означає зменшення витрат на штатних працівників на $(1976,4/100) \times 30\% = 592,92$ тис. гривень. Економічна вигода від передачі на аутсорсинг чотирьох відділів становитиме 592,92 тис.грн. Оскільки витрати на оплату праці включаються до бізнес-витрат, ця сума буде відповідно зменшена, в результаті чого кінцева сума становитиме 74 778 тис.грн.

Хоча це скорочення витрат не є суттєвим, економія може бути ще більшою, якщо підприємство вирішить передати на аутсорсинг інші відділи (такі як маркетинг, логістика тощо). За поточних обставин можна припустити, що виручка та витрати залишаться на рівні базового періоду (2025 рік) для розрахунку планового прибутку від продажів. Після впровадження цих заходів прибуток від продажів зросте на 5,13% до 25 171,6 тис.грн..

Рентабельність продажів також підвищиться до 1,24%. Варто зазначити, що переваги аутсорсингу значно зростають, якщо інші відділи також будуть передані на аутсорсинг. Наведені вище розрахунки показують, що навіть за умови лише часткового аутсорсингу, маркет товарів «Карапузов», може знизити витрати, тим самим збільшуючи прибуток та рентабельність.

ВИСНОВОК

Організаційна структура – це схема, що ілюструє взаємодію між співробітниками, відділами та філіями. Основною метою організаційної схеми є встановлення чітких робочих процесів та координація дій учасників. Це має вирішальне значення для всієї компанії, оскільки допомагає: уточнити обов'язки, розподілити обов'язки, визначити потреби співробітників, встановити механізми комунікації та визначити перспективи кар'єрного розвитку.

Схеми організаційної структури виконують кілька функцій: вони допомагають зрозуміти напрямок розвитку компанії; стандартизувати прийняття рішень; допомагають вирішувати розбіжності; демонструвати перспективи кар'єрного розвитку новим співробітникам; об'єднувати учасників у команду; та показують, чи є в компанії всі необхідні посади. Найпоширеніші типи організаційних структур включають: лінійну, дивізійну, матричну, лінійно-функціональну, функціональну, географічну та продуктову структури.

Це дослідження зосереджено на маркеті дитячих товарів «Карапузов», компанії, яка працює на ринку роздрібною торгівлі та електронної комерції понад 15 років і продає товари для дітей та вагітних через свій веб-сайт. Асортимент продукції компанії охоплює все, що потрібно дітям та їхнім батькам, від товарів для вагітних, пустушок та підгузків до дитячих меблів, велосипедів, автокрісел та колясок.

Наразі компанія пропонує понад 2500 товарів, має понад 0,5 мільйона задоволених клієнтів, понад 450 000 підписників у соціальних мережах та розвинуту службу кур'єрської доставки, яка щодня виконує замовлення, що робить її однією з провідних роздрібних компаній яка торгує дитячими товарами. Компанія має понад 50000 користувачів додатку та 10 000 квадратних метрів складських приміщень. Маркет дитячих товарів

«Карапузов» використовує лінійну функціональну структуру управління, яка має як переваги, так і недоліки.

Показники економічної діяльності показують, що витрати бізнесу зростають протягом кількох років поспіль, головним чином через зростання витрат на робочу силу, маркетинг, логістику та інші витрати. Для оптимізації організаційної структури компанії було запропоновано перейти на аутсорсингову модель управління бізнесом. Аутсорсинг передбачає передачу певних функцій зовнішній керуючій компанії.

Своїм партнером з аутсорсингу компанія обрала BDO Україна. Заплановані напрямки аутсорсингу – це бухгалтерський облік, управління персоналом, юридичний аспект та ІТ. Аналіз витрат і вигод показує, що впровадження цієї моделі управління може заощадити 30,0% фінансових витрат. Ці заходи збільшать прибуток від продажів на 5,13%, досягнувши 25 171,6 тис.грн..

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александров, Б. (2025). РОЛЬ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ У СТВОРЕННІ РОБОЧИХ МІСЦЬ В УКРАЇНІ. *Економіка та суспільство*, (79). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-89>.
2. Аналіз господарської діяльності: теорія та практикум. Навчальний посібник / Н.Ю. Єршова, О.В. Портна. – Львів, «Магнолія 2006», 2024 – 309 с. ISBN 978-617-574-103-0 «Магнолія 2006».
3. Ачкасова О.В., Аутсорсинг персоналу в сучасних умовах функціонування підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. С. 2–7.
4. Багорка, Д., & Верцева, А. (2024). УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТА МЕТОДИ ЇХ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ. *Економіка та суспільство*, (66). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-40>.
5. Балановська Т. І., Гоголю О. П., Кубіцький С. О., Михайліченко М. В., Троян А. В. *Управління організацією : навч. посіб.* Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2021. 464 с.
6. Білецька, І. П. Функціональний та процесний підходи в управлінні бізнес-процесами на підприємствах : матеріали XIII Всеукраїнської студентської науково-технічної конференції «Сталий розвиток міст». Ч. 3. Харків, ХНУМГ ім. О.М. Бекетова. 2020. С. 132-134.
7. Богашко О.Л. *Управління міжнародним бізнесом*. Умань : Візаві, 2021. 200 с.
8. Бурденко І.М., Ярошина А.П. АУТСОРСИНГ: ПОНЯТТЯ, ВИДИ ТА СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ., *Приазовський економічний вісник*, Випуск 6(11) 2018 с. 513-518.
9. Буняк Н.М. *Менеджмент організацій: навч. посіб.* / Надія Михайлівна Буняк. – Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі України, 2023. – 192 с.

10. Вавженчук С. Аутсорсинг та аутстафінг: ескіз проблем правового регулювання. Публічне право. 2017. № 1. С. 175-183.
11. Василюк Н. М. Наукові підходи до розвитку малого бізнесу в умовах війни. Міжнародне партнерство та співробітництво України у военний час : монографія. Коїмбра, 2022. С. 110–120.
12. Ведерніков М. Д., Базалійська Н. П., Волянська-Савчук Л. В., Обґрунтування доцільності передачі бізнес-процесу управління персоналом підприємства на HR-аутсорсинг як інноваційної персонал технології. Innovation and Sustainability. 2022. № 2. С. 112–122.
13. Гарафонова О. І. Реструктуризація та реінжиніринг бізнес-процесів – напрями проведення організаційних змін в умовах подолання системної кризи на підприємстві. Вісник КНУТД. 2014. №1(75). С. 215- 225.
14. Глигало Н. А., Кулик Ю. М., Шинкаренко О. М. Бухгалтерський аутсорсинг в Україні, аналіз і перспективи розвитку. Облік, аналіз та аудит підприємницької діяльності. 2020. № 45. С. 110–122.
15. Зорій О.М., Коваленко Т.В. Особливості застосування аутсорсингу. Економічний аналіз. 2013. Т. 14. № 3. С. 18–28.
16. Клим Наталія Юріївна, ВИКЛИКИ АУТСОРСИНГУ ЯК ФОРМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ТА НАДАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ПОСЛУГ. ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО, Випуск # 82 / 2025 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-42>.
17. Когут М.В., Горбась І.М., Синюк С.Б., СУЧАСНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ СТРУКТУРУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙ, «Молодий вчений» • № 1 (113) • січень, 2023 р.с.153-157.
18. Когут М.В., Содома Р.І., Дубинецька П.П., Вплив аутсорсингу на ефективність бізнесу: аналіз вигод і ризиків. Економіка та суспільство. 2023. № 57, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-33>.
19. Коненко В. В. Розробка алгоритму проведення реінжинірингу бізнес-процесів. Ефективна економіка. 2019. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_10_41

20. Лабурцева О. І., Зниження витрат підприємства за допомогою аутсорсингу: зарубіжний досвід. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 3. С. 5–9.
21. Матвій І.Є. АУТСОРСИНГ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ, Проблеми економіки та управління SEMІ.2014;Випуск Випуск 1, Номер 779(1): 196-199с.
22. Менеджмент: підручник / С. Ю. Бірюченко, К. О. Бужимська, І. В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
23. Менеджмент: організаційна ефективність : навчальний посібник / Шматько Н.М., Лінькова О.Ю, Кармінська-Белоброва М.В., Замула О.В. та ін. Харків : НТУ «ХП», 2024. 280 с.
24. Миколенко, О., & Слюсарева, Л. (2025). СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТА СУЧАСНИЙ СТАН. *Економіка та суспільство*, (80). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-57>.
25. Мігай Н. Логістичний аутсорсинг: базові концепції та роль у воєнний період. *Grail of Science*, 2023. Вип. 28, С. 64–70. DOI:10.36074/grail-of-science.09.06.2023.08.
26. Мірошниченко О.В., Черкасова С.О., Каторська І.В., Аутсорсинг як один із перспективних напрямків функціонування підприємств в Україні. *Вісник СумДУ*. № 1. 2022. С. 22–30.
27. Наконечна Т.В., Васильців Н.М., Ефективність застосування аутсорсингу на ринку логістичних послуг. *Економіка та підприємництво*. 2021. № 4 (121).
28. Олійник, І. (2026). ІНТЕГРАЦІЯ ІІІ-ІНСТРУМЕНТІВ У МАРКЕТИНГОВУ СТРАТЕГІЮ ПІДПРИЄМСТВА. *Економіка та суспільство*, (83). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-18>.
29. Ольшанський О.В., Розроблення структури та класифікації бізнес-процесів підприємств торгівлі, *ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО.*, Випуск # 19 / 2018, с.544-547.

30. Парасій-Вергуненко І. М. Аналіз господарської діяльності : підручник / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» ; І. М. Парасій-Вергуненко ; за ред. Л. М. Кіндрацької. – Київ : КНЕУ, 2016. – 629, с.
31. Пилипенко Ю.І., Шагоян С.М., Душенько А.І., АУТСОРСИНГ ЯК ФОРМА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ГЛОБАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ НА РИНКАХ ЄС. СТАЛИЙ РОЗВИТОК ЕКОНОМІКИ № 4 (55), 2025. с. 460-467.
32. Основи управління бізнес-процесами. Марлон Думас, Марчелло Ла Роза, Ян Мендлінг, Гайо Рейєрс / переклад українською мовою : Павло Брінь, Антон Єщенко, Катерина Кубрак, Юрій Парфьонов, Ірина Золотарьова, Марія Капустян, Людмила Гризун. Харків: Видавництво «Точка», 2024. 636 с.
33. Потриваєва Н.В, Лугова О.І., Палєєв А.А., Упралінський аутсорсинг: переваги та ризики. Продовольча безпека України в умовах війни і післявоєнного відновлення: глобальні та національні виміри. 2023. С. 212–214.
34. Савченко, М., Крупа, О., Аутсорсинг бізнес-процесів в системі управління вартістю корпоративного сектору економіки. Адаптивне управління: теорія і практика. 2021. № 12 (24).
35. Соколов М. О. Аутсорсинг логістичних функцій як механізм забезпечення ефективної діяльності підприємств. Актуальні проблеми економіки, 2024. Вип. 3 (273).DOI: 10.32752/1993- 6788-2024-1-273-61-67.
36. Теорія організації : підручник / І.І. Свидрук, Ю. Б. Миронов, О. О. Кундицький. Львів : Новий Світ 2000, 2025. 176 с.
37. Управління підприємством: організаційно-економічний аспект: монографія / За ред. В.М. Нижника, М.В. Ніколайчука. Хмельницький: ХНУ, 2010. 389 с.
38. Чмут А.В. Сутність аутсорсингу та тенденції його розвитку на міжнародних ринках. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 17. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/26.pdf> .