

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту**

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	Менеджмент бізнес-організацій
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	07 Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	073 Менеджмент

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: **«УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ
ПІДПРИЄМСТВА»**

здобувачки **Доброгорської Софії Максимівни**

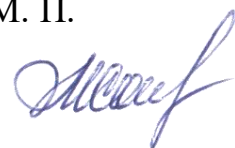


Науковий керівник: к.е.н., доц. **Володькіна М. В.**



**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. **Сагайдак М. П.**



Київ 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1 Характеристика підходів до формування та удосконалення організаційної структури підприємства бізнес-організації	5
1.2 Особливості практичних впроваджень удосконалення організаційної структури	16
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТОВ «ДОЛИНСЬКИЙ ЕЛЕВАТОР»	27
2.1 Загальна характеристика ТОВ «Долинський елеватор»	27
2.2 Діагностика організаційної структури ТОВ «Долинський елеватор».....	33
2.3 Розроблення пропозицій з удосконалення організаційної структури ТОВ «Долинський елеватор»	44
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57

ВСТУП

В сучасних нестабільних умовах, коли Україна бореться за свою незалежність та виборює економічну стабільність, компанії різних масштабів: від великих світових корпорацій до фізичної особи-підприємця, зіштовхуються з викликами сьогодення, які потребують вирішення або вдосконалення внутрішнього середовища підприємства.

Успішна діяльність бізнес-організації ґрунтується на взаємодії двох основних складових: внутрішнього та зовнішнього середовища. В цьому дослідженні буде приділена увага першій складовій, а саме методиці вдосконалення організаційної структури підприємства.

Актуальність теми полягає в постійній потребі компаній адаптуватись до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Удосконалення організаційної структури дозволяє підвищити ефективність управління підприємством, зменшити бюрократію та замінити строгий ієрархічний порядок на більш гнучку й адаптивну структуру, що дасть можливість швидше реагувати на виклики, які продукує економічна та політична нестабільність країни та світу в цілому.

Мета КБР - дослідження теоретичних та практичних аспектів вдосконалення організаційної структури підприємства.

Завдання дослідження:

- охарактеризувати підходи до формування та удосконалення організаційної структури підприємства;
- дослідити особливості практичних впроваджень удосконалення організаційної структури підприємства;
- провести діагностику організаційної структури ТОВ «Долинський елеватор»;

- розробити пропозиції з удосконалення організаційної структури ТОВ «Долинський елеватор».

Об’єкт дослідження – відносини, що виникають у процесі удосконалення організаційної структури підприємства.

Предметом дослідження є удосконалення організаційної структури підприємства.

Методи дослідження: теоретичні: дедукція – загальні знання зводяться до окремих практичних на конкретному прикладі, безпосередній аналіз обраного підприємства, проектування заходів з удосконалення структури; емпіричні методи: спостереження за діяльністю товариства з обмеженою відповідальністю, узагальнення причин для вдосконалення організаційної структури задля опису теоретичної бази з проблематики дослідження.

Практичне значення результатів дослідження полягає у детальному аналізі проблем та можливостей ТОВ «Долинський елеватор», структуризації отриманих даних, які в подальшому можуть бути використані в процесі вдосконалення організаційної структури підприємства.

Інформаційна база дослідження складається з навчальної літератури, наукової літератури різних дослідників такі, як наявні сучасні дослідження, застарілі - роботи науковців, що впроваджуються в наш час, організаційний аналіз підприємства, фінансові звіти, рейтингова статистика, власні емпіричні дослідження, Internet – джерела.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел з 30 найменувань, 17 таблиць, 8 рисунків. Загальний обсяг роботи – 59 друкованих сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Характеристика підходів до формування та удосконалення організаційної структури підприємства бізнес-організації

У сучасному світі, де зміни та технологічний розвиток відбуваються з надзвичайно великою швидкістю, розуміння процесу формування організаційної структури підприємства стає важливим для успіху компаній. Ці знання допомагають організаціям легко адаптуватись до змін у середовищі та розробляти ефективні стратегії управління. Організаційна структура визначає оптимальні шляхи розподілу повноважень та відповідальності всередині підприємства, а також підтримує створення та розвиток ефективної системи комунікації та співпраці між підрозділами.

Пітер Друкер – американський вчений та економіст має таку думку щодо організаційної структури: «Жодна інституція не може вижити, якщо для управління їй потрібен геній або супермен. Вона повинна бути організована таким чином, щоб керувати нею змогла проста людина». [1]

Сучасний стратег Гері Гемел вважає: «Звичайно, стратегія та структура нерозривно переплетені».

Чандлер зазначив, що нові виклики породжують нові структури, а саме проблеми розміру та складності в поєднанні з прогресом у комунікаціях і техніках управлінського контролю призвели до дивізіонізації та децентралізації. Ці самі сили зараз спонукають нас до нових структурних рішень – федеративної організації, коаліції з кількома компаніями та віртуальної компанії...». [2]

За українськими науковцями, такі як Шаповал В. та Гетьман О., організаційна структура представляє собою конструкцію підприємства з формальним чи неформальним вираженням, на основі якої здійснюється управління ним. Вона охоплює канали влади і комунікації між різними адміністративними службами та працівниками, а також потік інформації, яка передається цими каналами. [3, с. 96]

На думку Біляка Т., Бірюченка С., організаційна структура – це сукупність підрозділів підприємства та окремих посадових осіб, а також зв'язків підпорядкування та взаємодії між ними. Особливості організаційної структури управління визначаються розміром підприємства, видом його діяльності, місією та стратегічними цілями. [4, с. 290]

Слід відмітити ще українських науковців, що вивчали зазначене питання, це Сладкевич В., Чернявський А., Петренко Л. А., Трейтяк М. М. та інші.

У підсумку, можна констатувати, що організаційна структура являє собою тимчасове стійке закріплення всіх елементів організаційної діяльності.

Формування організаційної структури залежить від багатьох факторів:

- масштабів та форми організації;
- видів діяльності бізнес-організації;
- цілей та стратегій;
- зовнішнього середовища, яке оточує компанію;
- кількості керівників та працівників;
- форми організації праці;
- стилю керівництва та низки інших особливостей.

Організаційні структури, на думку А. Файоля, формуються на основі загальних принципів управління, що включають в себе розподіл праці на спеціалізації, єдність розпоряджень, централізацію прийняття рішень, ієрархію та корпоративний дух. [5, с. 89-90]

Відповідно до цих принципів можна дійти висновку, що в процесі формування організаційної структури має бути повна єдність між керівниками всіх

структурних підрозділів та служб які, при цьому, формують корпоративний дух та контролюють порядок на робочому місці.

На нашу думку, на організаційну структуру найбільше впливають бізнес-процеси, які відбуваються під час діяльності підприємства. Адже саме ці процеси є визначальним фактором під час формування організаційної структури, так як вони зв'язують діяльність підприємства у відповідні підрозділи та визначають методи комунікації між ними.

Такий вплив бізнес-процесів на організаційну структуру зумовлений прагненням бізнес-організацій до покращення якості кінцевого товару та задоволенням потреб споживача.

Процес формування організаційної структури охоплює створення цілей і завдань підприємства, визначення складу й місця підрозділів в загальній структурній схемі, їхнє ресурсне забезпечення (у тому числі чисельність працюючих), розробку регламентуючих процедур, документів, положень, які регулюють форми, методи, процеси, що здійснюються в організаційній системі. [6, с. 96]

Процес розробки організаційної структури базується на трьох основних підходах. Зазвичай, дослідниками виокремлюються такі: [7, с. 213]

1. Дедуктивний підхід. Основні зусилля фокусуються на стадії композиції, коли вирішальне значення має оцінка системи та загальних принципів до її формування. Підхід характерний для процесу злиття чи об'єднання підприємств.

2. Індуктивний підхід. Фокусується на стадії регламентації та базується на характеристиках функціонування підприємства. Використовується при розробленні нових підприємств або при проведенні досліджень задля вироблення типових рішень, які поширюються на кілька об'єктів.

3. Комбінований підхід передбачає рівномірний розподіл роботи на всіх стадіях. Має на меті визначення принципових характеристик організаційної

структури управління, загальної структури та зв'язків, детальну розробку підсистем, які є найскладнішими.

В той же час, провідні дослідники фокусуються на ряді проблем, які мають місце в процесі формування організаційної структури, а саме:

- визначення підходу до диференціації підсистем у рамках організаційної структури;

- встановлення типу організаційної структури та механізмів управління для кожної підсистеми.

В практиці існує два основних підходи до формування організаційної структури підприємства: системний та процесний.

Системний підхід включає наступні положення: [8]

1. Композиція, тобто узгодження системи цілей організації.
2. Пропорційність. Внутрішня пропорційність повинна поєднуватись із зовнішньою пропорційністю, тобто відповідати вимогам зовнішнього середовища.
3. Зважання на «вузьке місце», де особлива увага приділяється найбільш слабкому елементу системи.
4. Онтогенезу, що враховує послідовність стадій життєвого циклу підприємства (товару).
5. Інтеграції, що дозволяє отримати синергетичний ефект.
6. Інформованості, яке робить акцент на формування відповідної інформаційної системи у бізнес-організації.
7. Стійкості, що висуває вимоги до побудови системи (статичний стан) і до її функціонування (динамічний стан).

В наш час, найпоширенішим підходом до формування організаційної структури є процесний. Він регламентується стандартом, що було розроблено Міжнародною організацією зі стандартизації, яка має англomовну аббревіатуру ISO.

Цей стандарт декларує менеджмент якості та елементи системи якості і відповідно має назву ISO 9004 - 1:1994. Зараз світова організація відмінила цей стандарт, адже група науковців з різних країн, що вивчають та започатковують ці

стандарти, розуміють важливість їх оновлення, тому наразі актуальним стандартом є ISO 9004 – 2018, який називається «Менеджмент якості, якість організації, керівництво для досягнення стійкого успіху». [9]

Отримання цього сертифікату означає, що товари та послуги підприємства відповідають світовим стандартам встановленим ISO. Впровадження цього стандарту породжує підвищення якості продукції та конкурентної переваги, а також виконує функції з оптимізації роботи компанії.

Стандарт ISO 9004:2018 спирається на принципи системи менеджменту якості відповідно до ISO 9001:2015 [10, с. 32-33]:

Основні положення стандарту, які допомагають зрозуміти й реалізувати вимоги ISO 9001 до формування системи:

- на якості організації позначається здатність впізнавати й балансувати потребами та очікуваннями зацікавлених сторін, оцінювання індивідуальних впливів зацікавленої сторони на підприємство;

- організація повинна ідентифікувати себе, впровадити й комунікувати на всіх рівнях про її місію, цінності, бачення і культуру. На базі цього керівництво визначає політику, стратегічні напрями та цілі;

- керівництво визначає довгострокові й короткострокові ризики; якщо визначати ризики разом із зацікавленими сторонами, то це буде ризик для сталого успіху в разі невиконання їхніх потреб та очікувань перед ними;

- проактивне управління процесами та візуалізація взаємодії процесів;

- впровадження процесу поліпшення, навчання та інновацій, щоб реагувати на зміни контексту.

На основі положень стандарту ISO 9001 ґрунтується формування організаційної структури сучасних підприємств. Даний процес охоплює створення систематичного і відокремленого плану розподілу відповідальностей та обов'язків, влади та функцій всередині підприємства.

Різниця між системним та процесним підходом до формування організаційної структури зумовлене тим, що перший підхід існує вже понад

століття, а другий – більш сучасний, який зосереджує увагу керівництва не лише на внутрішній цілісності підприємства, як це визначає системний підхід, а й на зовнішню складову існування компанії.

Системний підхід описує підприємство лише з внутрішньої сторони та наголошує на важливості ієрархії, паралельно створюючи на робочих місцях конкуренцію, при цьому, відповідальність за проблеми несе лише керівник підрозділу.

Натомість процесний підхід формує гнучку систему управління за допомогою методології опису бізнес-процесів та визначення відповідальностей за його невдачі, при цьому управлінські рішення характеризуються оперативністю та творчістю.

Поряд з цим, багатьма дослідниками процес формування організаційної структури розглядається як досить універсальний та охоплює такі місткі стадії, що зображено на рис. 1.1. [7, с. 206-209]



Рисунок 1.1 – Процес формування організаційної структури підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [7, с. 206-209]

1. Стадія композиції передбачає формування загальної структурної схеми та її головних складових, які полягають у визначенні таких характеристик підприємства – цілі, кількість рівнів управління, рівень централізації та

децентралізації повноважень та відповідальності на різних рівнях управління, форми взаємовідносин із зовнішнім середовищем.

2. Стадія структуризації полягає у розробленні складу підрозділів та зв'язків між ними, а також передбачає розподіл відповідних робіт між підрозділами. Результатом такої розробки є схема апарату управління, положення про керівників вищої ланки.

3. Стадія регламентації передбачає визначення чисельності підрозділів, розподіл завдань та відповідальностей між виконавцями, розробку порядку взаємодії між підрозділами. Результатом цієї стадії виступає:

- штатний розклад підрозділів, що фіксує чисельний та професійний склад, компетенції, роль та обов'язки працівника;
- схеми внутрішніх структур базових підрозділів, які систематизують та візуалізують зв'язки між підрозділами;
- розробка посадових інструкцій.

Формування організаційної структури являє собою досить складний та об'ємний процес, оскільки від її побудови буде залежати ефективність роботи всього підприємства.

Критерії, які використовуються для оцінки раціональності організаційної структури представлені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Критерії раціональної організаційної структури

№ з/п	Критерії раціональної організаційної структури
1	Відповідність ланок управління функціям управління.
2	Найменша кількість ступенів (ланок) управління в ієрархії управління.
3	Зосередження на кожному ступені всіх необхідних функцій управління.
4	Концентрація функціональних ланок у функціональних вузлах (наприклад, головний бухгалтер керує іншими бухгалтерами підприємства).
5	Реальна можливість участі кожної функціональної ланки в єдиному процесі управління.
6	Виключення дублювання функцій.
7	Найменша кількість джерел «прийому» та «виходу» команд у кожній ланці управління.

Джерело: розроблено автором на основі [6, с. 98]

Відповідно, формування організаційної структури є всеохоплюючим процесом, який потребує визначення формальних характеристик. В цьому процесі необхідно продумати все: від визначення кількості працівників у кожному структурному підрозділі, - до формування системи зв'язків та комунікації в рамках всього підприємства.

Після формування організаційної структури, яка відповідає меті та цілям підприємства, важливо проаналізувати типи організаційних структур.

Найпоширенішими структурами, які мають місце у бізнес практиці вітчизняних підприємств є такі:

- лінійна, де працівник підпорядкований одному керівнику. Зазвичай, використовується в малих підприємствах;

- матрична, робітники підпорядковуються двом керівникам: проектному та лінійному. Ця структура найбільш поширена, де є проектна робота: консалтингові компанії, івент індустрія, рекламні агенції;

- дивізійна, яка передбачає формування дивізіонів за різними ознаками, наприклад, продуктові, регіональні тощо. Виникає потреба в такій організаційній структурі у великих підприємствах, а саме: у транснаціональних компаніях, масштабних виробництвах;

- мережева, яка пропонує створювати горизонтальні взаємозв'язки між працівниками з доступом до інформації в режимі онлайн. Прикладом компанії слугує івент індустрія, де заходи можуть проходити в різних географічних точках, і кожен працівник, в залежності від його місцезнаходження, може мати різний формат роботи: онлайн чи офлайн; [11]

- віртуальна організаційна структура поєднує переваги мережевої та має віртуальний характер, тож потребує відповідного програмного забезпечення для комунікації та роботи працівників. Прикладом виступає ІТ-сфера, де кожен працівник працює віддалено та може взаємодіяти з різними партнерами одночасно. [12]

Слід зауважити, що правильне формування організаційної структури – це ключовий етап в формуванні організації, адже він безпосередньо впливає на процес управління.

Варто відзначити, що не існує правильної чи не правильної організаційної структури, є лише не ефективна. Теорія може лише допомогти надати вектор формування чи алгоритм дій, а далі все це може мати свої особливості та виключення.

Відповідно до вже сформованої структури, можливе її вдосконалення задля підвищення ефективності бізнес-процесів, зменшення витрат та сталого розвитку організації. На табл. 1.2 зображено напрями вдосконалення організаційної структури.

Таблиця 1.2 – Основні напрями вдосконалення організаційної структури

Напрямки вдосконалення організаційних структур	Зміст напрямку
Зменшення зосередженості операцій	Децентралізація виробничих і збутових операцій.
Створення різноманітних органічних структур	Наприклад: венчурних, інноваційних відділів, бізнес-центрів, бригадних структур, експертних груп тощо.
Перехід від вузької спеціалізації підрозділів до розвитку інтеграційних процесів в управлінській діяльності	За такого підходу організаційні структури із пірамідальних повинні перетворюватися на плоскі, з орієнтацією на зв'язки із споживачами та мінімальною кількістю рівнів керівництва.
Скорочення ієрархії	Скорочення рівнів управлінської ієрархії на підприємстві.
Спрощення організаційних структур	Скорочення або об'єднання відділів.
Зміна типів структур	Заміна ієрархічного типу на адаптивні.

Продовження таблиці 1.2

Напрямки вдосконалення організаційних структур	Зміст напрямку
Створення конгломератної структури	Поєднання різних варіантів організаційної структури в складі великих корпорацій.
Впровадження сучасних технологій	Використання штучного інтелекту, новітнього програмного забезпечення, автоматизація виробничих процесів.
Створення забезпечувальних центрів	Наприклад: центрів витрат, відповідальності, контролю якості та центрів прибутку тощо.

Джерело: розроблено автором на основі [13, с. 81-82]

Тож, напрями вдосконалення організаційної структури можуть бути різноманітними, в залежності від очікувань та викликів, з якими зіштовхується бізнес-організація.

Без ретельного обґрунтування плану вдосконалення, процес впровадження може відбутись з ускладненнями організаційної структури бізнес-організації та втратою загальної керованості.

Будь-яке вдосконалення має починатись з повідомлення персоналу про можливі зміни. Керівництво має чітко донести інформацію про вдосконалення: її шляхи, терміни, очікування, а головне – про важливість цих змін, адже в такий момент організація може зіштовхнутись з опором до змін від працівників. Працівники, в свою чергу, мають створити атмосферу єдності в тяжкий час змін та не сповільнювати процес, яке обрало керівництво. Як наслідок, комунікація має бути безперешкодною та зрозумілою для працівника будь-якої ланки.

Сформувані бюджет - це теж необхідна складова вдосконалення, адже будь-які зміни та нововведення потребують фінансування. На практиці, керівництво купує нове програмне забезпечення або послуги бізнес-консультантів, які можуть надати відповідні рішення, але важливо, що вони не перейняли на себе

управлінську роль, а лише корегували заходи відповідно до процесу вдосконалення.

Формування та вдосконалення організаційної структури підприємства є невід'ємною складовою ефективного функціонування компанії на ринку. В свою чергу, успішне формування організаційної структури вимагає глибокого розуміння специфіки бізнесу, ринку та конкурентного середовища.

Також важливо забезпечити належний рівень комунікації та координації між підрозділами та рівнями управління. Це сприяє покращенню внутрішньої взаємодії та співпраці, що, в свою чергу, сприяє збільшенню продуктивності та досягненню встановлених цілей.

Отже, процес удосконалення організаційної структури підприємства має бути чітко спланованим процесом, який ґрунтується на теоретичних засадах, що підкріплені десятками років досліджень та практичними прикладами у бізнес-організаціях.

Завершальним елементом удосконалення структури є аналіз результатів проведених змін. Цей аналіз необхідний для оцінки ефективності трансформацій та прийняття рішень щодо необхідності додаткових корегувальних дій.

Результати змін в організаційній структурі можуть бути представлені у двох формах оцінки: кількісній та якісній.

Перший зосереджує увагу на показниках діяльності підприємства, таких як: обсяг продажу, прибуток, рентабельність, ліквідність, оборотність активів тощо. Ця форма дає змогу об'єктивно оцінити економічну доцільність проведених змін та вплив їх на ключові показники діяльності.

Якісна форма оцінювання має на меті охарактеризувати зміни, що стосуються соціально-психологічної складової в компанії. Для отримання даних використовуються методи: опитування персоналу, спостереження за поведінкою працівників та реакціями щодо нових змін, оцінювання щодо якості комунікації між підрозділами, рівень задоволеності персоналу, підвищення гнучкості

структури, скорочення термінів прийняття рішень, самостійність працівників та підрозділу.

Такий всеохоплюючий аналіз надає можливість зрозуміти успішність трансформації структури, а також виявити її сильні та слабкі сторони, спланувати заходи в разі кризових ситуацій.

Питання формування та вдосконалення організаційної структури було актуальним завжди, адже світ швидко змінюється та з'являються нові думки до старих тем. Наразі вирує процесний підхід до управління, що допомагає компанії адаптуватись та розвиватись в швидкоплинному періоді історії, де зовнішнє середовище змінюється різко та не передбачувано.

Пандемії, війни, енергетичні та економічні кризи, стрімкий розвиток штучного інтелекту все це зумовлює необхідність бізнесу швидше реагувати на зміни, тому традиційні організаційні структури програють в цій гонці інноваційних рішень та стають не ефективними. Саме тому процесний підхід набирає обертів, адже це запорука ефективності та адаптивності для компанії.

1.2 Особливості практичних впроваджень удосконалення організаційної структури

Процес удосконалення організаційної структури не слід ототожнювати з її радикальним перетворенням з нуля. Такий підхід, хоча й може здаватися кардинальним вирішенням проблем, але в реальності несе в собі в собі ризики й не завжди вони виправдані.

Існує два процеси до удосконалення організаційної структури:

1. Реінжиніринг – радикальне перепроєктування бізнес-процесів підприємства та внесення корегувань в організаційну структуру.

2. Удосконалення – впровадження змін в існуючу організаційну структуру підприємства.

Під час прийняття рішення про зміну організаційної структури слід розуміти, який саме процес використовується та з якою метою. Зазвичай це відбувається, коли вище керівництво вбачає істотні проблеми. На практиці, виокремлюють такі проблеми:

- недостатня координація. Ізольованість підрозділів, без взаємодії з іншими, може призводити до низької ефективності або дублюванні робіт;
- перевантаження певних підрозділів. Виконання робіт нерівномірне, що призводить до залежності компанії від підрозділу та окремих працівників, відповідно це зменшує результативність роботи відділу та підвищує нездорову конкуренцію всередині підприємства;
- конфлікти між підрозділами. Витікають з попереднього пункту;
- вертикальна та горизонтальна координація. Якщо координація є недостатньою або неефективною, це може сповільнювати внутрішні бізнес-процеси та впливати на якість прийняття рішень;
- застарілі методи управління. Організаційна структура має відповідати викликам змін ринкових умов та технологічним тенденціям;
- неспроможність адаптуватись до змін. Відповідно до вищезгаданого пункту, це може обмежувати розвиток та інноваційні зміни на підприємстві.

Наступним етапом є визначення мети вдосконалення організаційної структури. В переважній більшості випадків: система підприємства має забезпечувати прийняття та реалізації ефективних управлінських рішень, які спрямовані на забезпечення економічного і соціального розвитку організації [14, с. 79]. У таблиці 1.3 наведено приклади типових цілей, які ставлять для себе керівництво бізнес-організацій в процесі вдосконалення організаційної структури.

Таблиця 1.3 – Цілі та шляхи їх досягнення в процесі вдосконалення організаційної структури підприємства

Цілі	Шляхи досягнення цілей в процесі вдосконалення організаційної структури
Забезпечення розподілу відповідальностей у межах організаційної структури.	Чіткий розподіл відповідальності за ресурси та їх використання.
Закріплення відповідальності за якість управлінських рішень за певним суб'єктом управління.	Створення відповідних посадових інструкцій, які вказують на права, обов'язки та відповідальності до певної посади.
Виключення можливості (необхідності) виконання однакових функцій різними суб'єктами управління.	Перегляд функцій керівників та усунення виконання однакових функцій.
Надання органам управління прав прийняття рішень при покладанні відповідальності за контроль над їх виконанням.	Надати відповідні повноваження керівникам, що забезпечують контроль над виконанням роботи їх підрозділу.
Здійснення спеціалізації підрозділів щодо виконання однорідних видів управлінської діяльності у повному обсязі.	Перегляд робіт, що відбуваються в межах підрозділу та виключення робіт, що не підлягають виконанню у підрозділі.
Забезпечення єдності цілей і інтересів взаємозв'язаних підрозділів у межах структури управління.	Провести перевірку на наявність єдності цілей у підрозділах та забезпечити їх встановлення у разі відсутності.

Джерело: розроблено автором на основі [15, с. 30]

Будь-яке впровадження змін, а особливо організаційних, так як вони безпосередньо впливають на роботу кожного працівника, можуть викликати занепокоєння та несприйняття. Тому важливо відзначити необхідність управління змінами.

Управління організаційними змінами включає: підготовку, впровадження, виконання змін.

Науковці зазначають: якщо під час організаційної трансформації не враховувати залученість і задоволеність працівників, нові системи та процеси можуть бути відхилені, що призведе до великих витрат і порушень робочих процесів. [16]

Проведення змін в організації може бути директивною (у разі зміни виду діяльності підприємства, скорочення виробничих потужностей, ліквідації, зміни асортименту), тактикою переконань (у разі зміни керівництва, скорочення чисельності працівників, ліквідації структурних підрозділів, об'єднання структурних підрозділів, зміна режиму роботи підприємства), тактикою залучення (створення нового структурного підрозділу, реалізація бізнес проєкту, залучення нових виробничих потужностей, набір персоналу, використання нового обладнання). При визначенні можливості змін потрібно виявити достатність фінансових, матеріальних і трудових ресурсів організації для здійснення змін, виявити основні організаційні та психологічні перешкоди організаційним змінам, з'ясувати ступінь зацікавленості вищого керівництва у проведенні організаційних змін. На цьому етапі потрібно проаналізувати міру підготовленості працівників до змін. [17]

Особливістю вдосконалення організаційної структури є той факт, що кінцевий результат удосконалення в майбутньому може бути змінним. Так як організаційна структура – це тимчасове стійке закріплення всіх елементів організаційної діяльності, то як наслідок, вона має змінюватись відповідно до розвитку та потреб бізнес-організації. Тому не слід вважати, що зміни на підприємстві закінчились. Вони будуть завжди.

Етапи практичного впровадження вдосконалення організаційної структури проходять 7 стадій, за які відповідальне вище керівництво організації. У табл. 1.4 наведено відповідні етапи.

Таблиця 1.4 – Етапи практичного впровадження вдосконалення організаційної структури в бізнес-організації

Етапи	Зміст етапів
Усвідомлення проблем	Варто відзначити, що аналіз проблем чи недоліків має бути постійним, задля вчасного усунення.
Аналіз проблем	Не завжди керівництво знає, як впроваджувати зміни та зможе описати проблему. Тому аналіз може відбуватись за участю бізнес-консультантів, які не будуть упередженими та зроблять ґрунтовний аналіз проблем та шляхи їх вирішення.
Планування удосконалення структури	Потрібно описати та аргументувати конкретні заходи та шляхи удосконалення, назначити відповідальні ролі за виконання та за бажаний результат впровадження вдосконалення.
Поступове впровадження	Спочатку внести незначні зміни та проаналізувати реакції персоналу організації.
Перший етап оцінювання результатів	Дослідження думки працівників, одразу після закінчення удосконалення, методом опитування письмового чи усного. А також проаналізувати вплив на наявні бізнес-процеси на підприємстві. На цьому етапі надається відповідь на питання: «Чи принесло це позитивні зміни, чи потрібно переглянути методику впровадження удосконалення?».
Другий етап оцінювання результатів	Характеризується об'єктивній оцінці доцільності впроваджень. Відбувається через 3-4 місяця після процесу. Аналізуються ефективність організаційної структури та фінансові показники.
Підготовка працівників до необхідності змін в майбутньому	Важливо доносити інформацію, що зміни необхідні для розвитку компанії. Тому варто зарання це прояснити та готувати підґрунтя до змін в подальшому.

Джерело: розроблено автором

Відповідно до вищевказаної таблиці слід виокремити, що аналізування проблем чи недоліків має бути постійним задля вчасного врегулювання. Під час

впровадження вдосконалення організаційної структури має бути аналізування отриманих результатів у два етапи, що надасть особі, відповідальній за цей процес, повну інформацію щодо ефективності нововведень та час для підготовки працівників до наступних змін.

Задля повного розуміння процесу вдосконалення організаційної структури варто відзначити реальні приклади компаній, в яких відбувались відповідні зміни.

Японська компанія «Toyota» є прикладом вимушених та термінових змін в організаційних структурі. Компанія відома, перш за все, як глобальний виробник в галузі автомобільного транспорту. «Toyota» має інноваційний підхід до виробництва, великий асортимент продукції та забезпечує високий рівень якості своїх автомобілів. Одним з ключових принципів «Toyota» є система "Toyota Production System" (TPS), яка базується на концепції "Lean Manufacturing". Ця система дозволяє оптимізувати виробничі процеси, знижувати витрати та мінімізувати втрати, що дозволяє компанії бути конкурентоспроможною в глобальному ринковому середовищі. [18, с. 109]

Організаційна структура «Toyota» зазнала значних змін у 2013 році у відповідь на проблеми з безпекою автомобілів та пов'язані з цим відкликання продукції, які почалися в 2009 році. [19]

Попередню структуру критикували за низький час реагування на проблеми безпеки через її сильну централізовану ієрархію, яка розповсюджується на всі підприємства компанії, де всі основні рішення приймалися в штаб-квартирі компанії в Японії. Також усі окремі підрозділи не спілкувалися між собою, а всі комунікації мали проходити через штаб-квартиру. Відповідно керівники не мали права на виправлення скарг клієнтів, поки не узгодять з головним офісом компанії. Через такі проблеми централізованої системи компанія не мала можливості реагувати на кризу, коли вона виникає. Якщо обмін інформацією відбувався швидко, керівники різних дочірніх компаній могли б розпізнати попередження та впоратися з ними до того, як вони переростуть у кризу. [20]

Відповідно до наведених проблем, вище керівництво компанії прийняло рішення про вдосконалення організаційної структури підприємства. Цілі, які були поставлені для досягнення мети:

1. Вище керівництво набуває рівноваги та змінює стиль керівництва.
2. Головне управління компанії надає повноваження самостійного прийняття рішень керівникам нижчої ланки (керівники автосалонів по всьому світу).
3. Нова організаційна структура є більш гнучкою до реагування на скарги клієнтів компанії.

Після вдосконалення організаційної структури в 2013 році, нова структура компанії «Toyota» має таку характеристику:

- визначена організаційна структура та порядок підпорядкування для всіх підприємств, що розташовуються по всьому світу;
- створено регіональні та продуктові дивізіони.

Компанія все ще зберігає свою жорстку підпорядкованість штаб-квартирі «Toyota». Така централізація прийняття рішень впливає на будь-яке підприємство марки «Toyota» в будь-якому місті світу. При цьому, після вдосконалення організаційної структури, компанія збільшила повноваження регіональних директорів підприємств та керівників підрозділів щодо прийняття рішень, що призвело до менш централізованих процесів прийняття рішень. [19]

У підсумку, всі директори підприємств досі підпорядковуються головній штаб-квартирі в Японії. Нова структура спрямована на покращення часу реагування та зв'язку між різними підрозділами, що сприяє кращому прийняттю рішень і вирішенню питань безпеки.

Організаційна структура «Toyota» є прикладом системного підходу до управління, який дозволяє компанії ефективно адаптуватися до змін та постійно підвищувати свою конкурентоспроможність.

Наступним прикладом практичного впровадження вдосконалення організаційної структури, слід виокремити українське Товариство з обмеженою

відповідальністю «Оператор газотранспортної системи України», що виконує наступні функції: забезпечення природним газом внутрішніх споживачів, а також транзит природного газу через територію України у країни Західної та Центральної Європи.

Підприємство було створене шляхом розгалуження існуючої організаційної структури Акціонерного товариства «Укртрансгаз». Метою внесених змін є, насамперед, покращення спрямованості системи та прискорення прийняття рішень, а також збільшення повноважень регіональних підрозділів. Досвід міжнародних експертів допоміг реорганізувати бізнес-процеси компанії під міжнародні практики. [21]

Слід зауважити, що процес змін в організаційній структурі у ТОВ «Оператор газотранспортної системи України», а як наслідок розгалуження підприємства «Укртрансгаз» було викликано процесом анбандлінгом.

Анбандлінг – це процес, розгалуження великої корпорації, що призводить до відокремлення активів компанії з метою посилення позицій в галузі діяльності.

Відповідно до анбандлінгу, компанія мала виклики, щодо переформатування організаційної структури. Керівництвом новоствореного товариства було сформовано цілі досягнення результатів в процесі вдосконалення організаційної структури.

Однією з базових основ системи управління ОСП є перехід від трирівневої до дворівневої системи управління. Станом на 1 червня 2019 року існувало три рівні управління ГТС: «центральний офіс – філії – лінійні виробничі відділи». Під час підготовки до відокремлення ГТС газу України було об'єднано центральний офіс та філії. Таким чином було здійснено перехід до дворівневого управління: «центральний офіс — лінійно-технічні підрозділи». Раніше, у грудні 2018 року, було укрупнено ряд регіональних лінійно-технічних вузлів, скоротивши їх кількість з 32 до 20.

Крім того, значні зміни відбулися всередині блоку. Зокрема, порівняно з організаційною структурою «Укртрансгазу» суттєво зменшено кількість рівнів

підпорядкованості – із семи до трьох. Також за кілька місяців до початку повноцінної роботи ТОВ «ГТС газу» були розроблені бізнес-процеси компанії, створені відповідні політики та положення. Своєчасне налагодження бізнес-процесів та поступова зміна організаційної структури дозволили зберегти безперебійність процесу транспортування газу та знизити ризик виникнення аварійних ситуацій на ГТС.[21]

В Товаристві застосовується оновлена та адаптована організаційна структура, яка відповідає європейським стандартам та дозволяє ефективно керувати ГТС. Її було протестовано на попередньому етапі анбандлінгу в межах філії «Оператор ГТС України» Укртрансгазу, що раніше повністю обслуговувала роботу української газотранспортної системи. [22]

Вищеописані підприємства, а саме: «Toyota» та «Оператор ГТС України» зуміли вдосконалити організаційну структуру, що дало відповідні результати, в залежності від поставлених цілей.

Ці підприємства об'єднує дві характерні риси – значний рівень централізації та складність комунікації між підрозділами.

На практичному прикладі цих двох компаній, можливо дійти висновку, що така характеристика організаційної структури, - не є успішною моделлю ведення бізнесу та вимагає подальших змін.

Відповідно до недоліків, що має централізація, децентралізація дозволяє керівникам середнього та нижчого рівня виявити більше самостійності у визначенні свого внеску в розв'язання проблем. Вона вирізняється самостійним прийняттям рішень на різних рівнях управління. В наш час, все більше підприємств використовують саме такий принцип в процесі вдосконалення організаційної структури управління, адже вона надає багато переваг, наприклад, швидке реагування на зміни та виклики, фокусуванням керівників на своїх функціях, «свобода творчості», що продукує більше продуктивності працівників тощо. Але при цьому мають місце певні недоліки, які представлені у табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Переваги та недоліки децентралізації

Переваги	Недоліки
Швидкий час прийняття рішень та реагування на кризові ситуації.	Ускладнена координація.
Краща здатність розширювати компанію. Важливо досліджувати нові можливості для надання послуг клієнтам.	Невідповідність в операціях. Менеджери можуть самостійно приймати невдалі рішення щодо оптимізації процесів.
Кваліфікований та/або спеціалізований менеджмент. Спеціаліст має більше знань в менеджменті.	Невідповідність між цілями підприємства та цілями підрозділу за рахунок внутрішньої конкуренції між ними.
Підвищення морального духу співробітників. Адже він напряму впливає на кінцевий продукт компанії	Залежність від керівників підрозділів. Якщо керівник залишить посаду, тоді в підрозділі можуть виникнути проблеми.
Підвищення знань та кваліфікації менеджерів будь-якої ланки.	

Джерело: розроблено автором на основі [23]

Незважаючи на вищевказані недоліки, більшість працівникам до вподоби децентралізоване управління. Базуючись на опитуванні, що проводив університет Nove de Julho, Brasil, у 2017 році, який охоплював 17 інкубованих компаній, які є розташовані у штаті Парана/Бразилія [24]. Можна дійти висновку, що зараз переважають децентралізовані компанії в усьому світі.

Результати дослідження демонструють, що 17,45% працівників вважають, що організація функціонує за визначеною ієрархією через стандарти та правила, а вся діяльність всередині організації, спрямована на максимальне використання ресурсів, щоб краще досягти своїх фінансових цілей. Проте 82,35% відповіли так: компанія управляється через гнучку та адаптовану систему ресурсів, за бажанням компанії, з децентралізованою командою, спрямованою на кращу якість роботи, а також товару чи послуги.

В цьому дослідженні також фігурує статистика, що у 87,5% компаній мають місце чітко визначені обов'язки співробітників.

Результати дослідження варто використовувати для українських реалій ведення бізнесу, адже наведена статистика є відображенням загальної динаміки розвитку системи управління на підприємствах.

Висновок що витікає з дослідження це те, що децентралізація є ефективною тільки тоді, коли у кожного працівника чітко визначені обов'язки, права та відповідальності. Формально це можна забезпечити посадовою інструкцією, а неформально – це інформування окремих працівників.

У підсумку до розділу, слід зазначити наступне:

1. Організаційна структура підприємства – це тимчасове стійке закріплення всіх елементів організаційної діяльності.
2. Процес вдосконалення організаційної структури – це впровадження змін в існуючу організаційну структуру, а не докорінні зміни.
3. Вищому керівництву підприємства необхідно аналізувати середовище функціонування задля попередження криз в управлінні та вдалого їх подолання.
4. Вдосконалення організаційної структури – це місткий та складний процес, який потребує ретельного аналізу та проєктування.
5. Удосконалення – це тимчасова зміна, періодичність якої залежить від розвитку підприємства.
6. Децентралізація управління підприємством є ефективним лише, коли права та обов'язки керівників та працівників чітко визначені.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТОВ «ДОЛИНСЬКИЙ ЕЛЕВАТОР»

2.1 Загальна характеристика ТОВ «Долинський елеватор»

Товариство з обмеженою відповідальністю "Долинський елеватор" - це підприємство, що спеціалізується на наданні послуг із зберігання, доробки агропродукції та подальшому продажу. Завдяки наявності потужної матеріально-технічної бази, кваліфікованого персоналу та ефективної системи управління, підприємство забезпечує високий рівень конкурентоспроможності та дотримання усіх необхідних стандартів якості.

ТОВ засноване 19 листопада 2019 року родиною Українців, а саме Павлом та Юрієм, які передали уповноваження з управління Хурсовичу Миколі, який, наразі, є директором. В той час засновники перейшли до ролі бенефіціарів та опосередковано приймають участь у діяльності елеватора.

Підприємство знаходиться за адресою Україна, 28500, Кіровоградська обл., Долинський р-н, місто Долинська, вулиця Чумацький шлях, будинок 1. Така адреса була обрана поміж великих фермерських угідь, що дозволяє більш ефективно приймати продукцію.

Вид діяльності, який відзначений за КВЕДАМИ, як основний - 52.10 Складське господарство [28], а саме: підприємство має можливість дороблювати, аналізувати та зберігати продукцію, що відправляється на склад.

Допоміжним видом діяльності виступає продаж за КВЕДАМИ: 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля, 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин, за базою даних «Youcontrol». [28]

Насамперед, це збут соняшникової нерафінованої олії, яку підприємство отримує шляхом спільного виробництва з підприємством «Долинські лани». Відповідно до договору, «Долинський елеватор» надсилає соняшникове насіння на вищезгадане підприємство, яке потім виготовляє олію на подальший продаж.

Стратегія ТОВ «Долинський елеватор» полягає у стабілізації з незначним зростанням. Про це свідчить поступове збільшення обсягів реалізації продукції, збільшення працівників та фінансових показників. Система планових документів відсутня, що свідчить про відсутність формування системи цілей та напрямів діяльності підприємства, і як наслідок – нерозуміння та відсутність чіткого бачення майбутнього підприємства.

Підприємство має потужності прийняти 45 000 тон агропродукції та 3 500 тон олії. Відповідно до табл. 2.1, можна зазначити, які види продукції і в яких обсягах залишились на елеваторі станом на грудень 2023 року.

Таблиця 2.1 – Обсяги продукції на складі в тонах, станом на кінець 2023 року

№	Найменування продукції	Кількість тон
1	Пшениця	7 000
2	Соняшникове насіння	6 000
3	Кукурудзи	500
4	Ячмінь	200
5	Олії	150
Сума	-	13 850

Джерело: розроблено автором на основі наданої інформації ТОВ «Долинський елеватор»

Безперебійна робота елеватора забезпечується завдяки трьох-змінній роботі працівників цеху. Начальники змін відповідають за зберігання агропродукції. Менеджер з продажу забезпечує збут продукції. Лабораторія виконує аналіз продукції, наприклад пшениці, яка відправляється на зберігання в склади, а також

звіряє її до вимог стандартів ДСТУ 3768:2019 [30] відповідно до кожної культури окремо. Відділ закупівлі займається пошуком клієнтів, які в потребують складу для зберігання продукції.

На підприємстві одним із основних бізнес-процесів є процес продажу. Даний процес представлено на рис. 2.1 відповідно до нотації IDEF0.

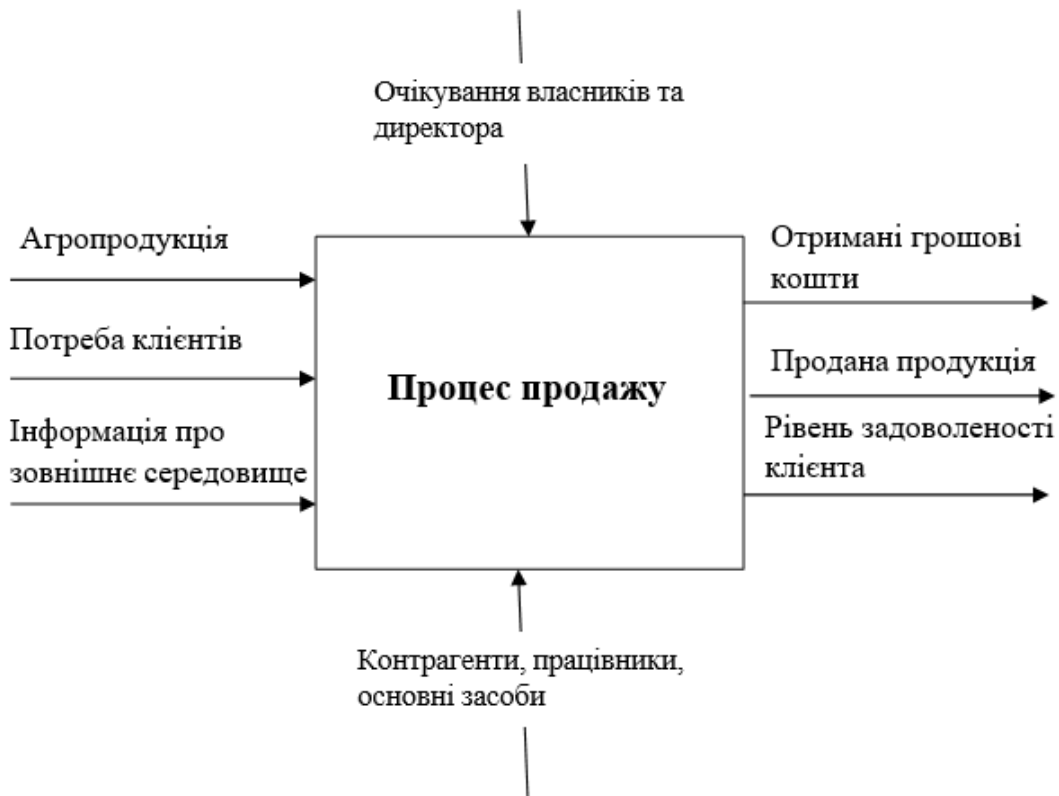


Рисунок 2.1 – Нотація IDEF0 A-0 процесу продажу на підприємстві ТОВ «Долинський елеватор»

Джерело: розроблено автором на основі наданої інформації ТОВ «Долинський елеватор»

Маркетинговий відділ у ТОВ «Долинський елеватор» відсутній, як наслідок планування маркетингової діяльності відсутнє. Маркетингова діяльність на підприємстві є специфічною. За рахунок після продажного обслуговування клієнтів, створення оголошень на відповідних Internet-ресурсах та безперервному процесі комунікації з різними контрагентами відбувається поширення інформації про підприємство. Ці функції бере на себе менеджер з продажу та директор підприємства.

Політика ціноутворення для покупців продукції базується на розрахунку ціни на підставі величини собівартості, а саме: з закупівельної вартості продукції, вартості доробки, транспортуванням її до клієнта та націнки на продукцію. Галузі складського господарства притаманний безперервний аналіз зовнішнього середовища для встановлення найбільш оптимальної ціни на певний день продажу.

Структуру ціни продукції ТОВ «Долинський елеватор» та її складові зображено рис. 2.2.

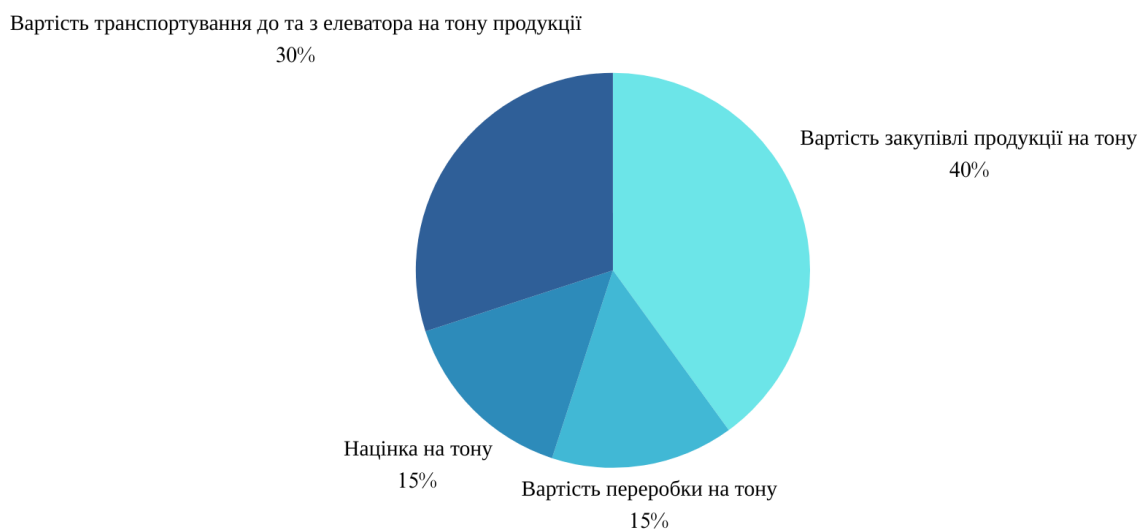


Рисунок 2.2 – Структура ціни продукції ТОВ «Долинський елеватор»

Джерело: розроблено автором на основі наданої інформації ТОВ «Долинський елеватор»

Основним каналом збуту виступає оптова торгівля. Процес збуту відбувається постійно, за рахунок наявних баз даних постійних та майбутніх клієнтів. В той час, інформація щодо наявних пропозицій «Долинського елеватора» розповсюджуються через мережу Internet. З елеватора агропродукція постачається закордонним трейдерам та на виробництво кормів для тварин.

ТОВ «Долинський елеватор» може виступати як агротрейдер задля зменшення залежності від основного виду діяльності – складського господарства. Виступаючи як агротрейдер, підприємство отримує можливість активно взаємодіяти з іншими суб'єктами аграрного ринку, такими як виробники, та експортери. Підприємство найбільше реалізує саме пшениці, олії, шроту. На табл.

2.2 зображено обсяг реалізації продукції ТОВ «Долинський елеватор» за період 2021-2023 роки.

Таблиця 2.2 - Динаміка обсягів реалізації продукції в тонах за період 2021-2023 роки

Роки	Найменування видів продукції	Обсяги реалізації, тони	Динаміка обсягів реалізації продукції в тонах по відношенню до попереднього року (темпи приросту, тони)	Висновки
2021	Пшениця	27 000	-	Період нарощування можливостей підприємства.
	Олія	9 000	-	
	Шрот	7 830	-	
2022	Пшениця	35 000	+8 000	Пік можливостей, за рахунок зростання попиту на українську продукцію.
	Олія	14 000	+5 000	
	Шрот	12 180	+4 350	
2023	Пшениця	29 000	-6 000	Падіння обсягів реалізації продукції, відповідно до політичної ситуації в Україні.
	Олія	16 500	-2 500	
	Шрот	14 355	-2 175	

Джерело: розроблено автором на основі наданої інформації ТОВ «Долинський елеватор»

Реалізація зернових культур та олії не відбувається без її закупівлі, а діяльність елеватора фактично неможлива без постійного закупівельного процесу. Цим процесом на ТОВ «Долинський елеватор» займається відділ закупівлі. Їх діяльність пов'язана із закупівлею у контрагентів відповідної продукції. Надалі процесом керує менеджер з продажу, який керує процесом реалізації продукції. Тому підприємство може виступати в ролі агротрейдера, а не лише як складське господарство. На рис. 2.3 зображена динаміка обсягів продажів пшениці, олії, шроту та чистий дохід від реалізації усієї продукції в період 2021-2023 роки.

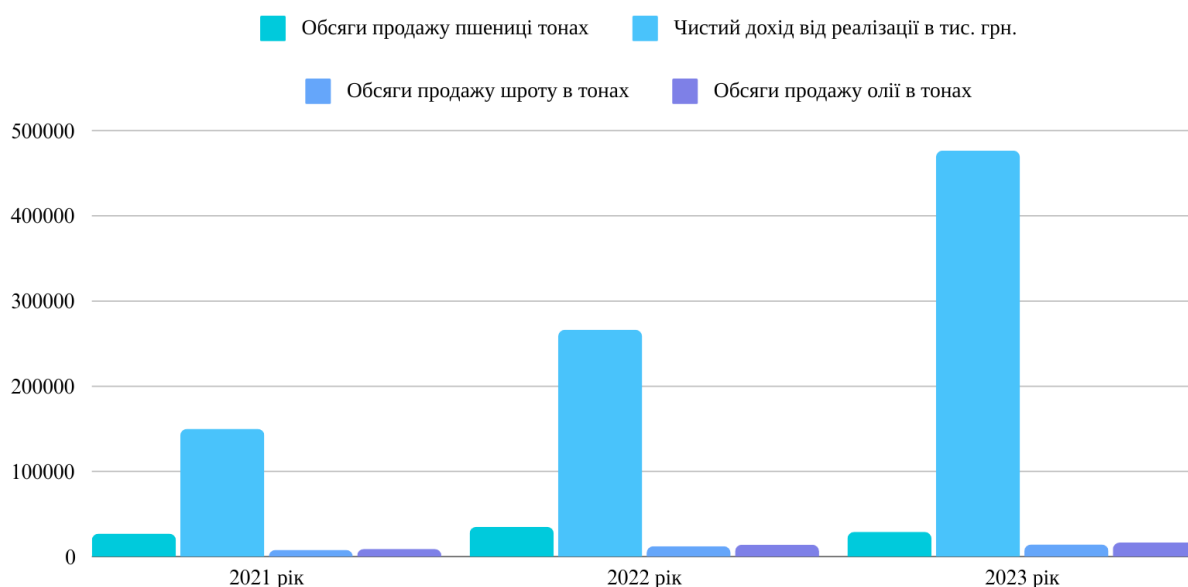


Рисунок 2.3 – Динаміка обсягів продажів пшениці, олії, шроту та чистого доходу від реалізації усїєї продукції

Джерело: розроблено автором на основі фінансових звітів підприємства ТОВ «Долинський елеватор»

Відповідно до діаграми можна побачити, що обсяги реалізації продукції з кожним роком зростають, а чистий дохід від реалізації зростає на 100 тисяч та на 116 173 000 гривень в період 2021-2022 років та на 210 325 000 гривень в наступному періоді 2022-2023 рік.

Діяльність ТОВ «Долинський елеватор» має свої особливості в бізнес діяльності. Така специфіка обумовлена тим, що зернові культури мають своє обмеження щодо його зберігання – півроку, тому менеджер з продажу, директор та бенефіціар мають 6 місяців для його реалізації або фермер, який зберігає продукцію має її реалізувати сам до закінчення строку. Зазвичай, покупці швидко знаходяться та продукція не зберігається в елеваторі півроку, але, якщо вийшла така ситуація, то ТОВ максимально знижує ціну, щоб зберегти прибуток.

Один з критеріїв успіху підприємства є стабільний персонал та його збільшення відповідно до зростання компанії. Як наслідок, «Долинський елеватор» мав оновлення персоналу (табл. 2.3), адже за 3 роки підприємство нарощувало обсяги реалізації. Перш за все було найнято більше бухгалтерів та різноробочих,

з'явився відділ з купівлі, що значно полегшило роботу головному менеджеру з продажу, адже раніше він власноруч займався закупівельною діяльністю.

Таблиця 2.3 – Динаміка чисельності працівників ТОВ «Долинський елеватор» за період 2021-2023 рр.

Роки	Загальна кількість працюючих на кінець року, в особах	Звільнились по-власному бажанню за рік, осіб	Звільнено за рік, в особах	Прийнято на роботу за рік, осіб	Динаміка персоналу в особах відповідно до минулого року	Плинність кадрів Звільн. За бажанням / загальна кільк. * 100
2021	40	9	4	13	-	22,5%
2022	67	26	1	47	+27	38,8%
2023	47	6	28	14	-20	12,7%

Джерело: розроблено автором на основі наданої інформації підприємством ТОВ «Долинський елеватор»

У підсумку, варто зазначити, що ТОВ «Долинський елеватор», який займається складським господарством, доробкою та реалізацією агропродукцією, є стабільним підприємством, що розвивається.

2.2 Діагностика організаційної структури ТОВ «Долинський елеватор»

Організаційна структура є невід'ємною частиною кожного підприємства. Вона визначає систему взаємозв'язків між підрозділами, розподіл повноважень та відповідальності між працівниками. Ефективна організаційна структура забезпечує чітку координацію дій, оптимальний розподіл ресурсів та сприяє досягненню стратегічних цілей компанії.

Діагностика організаційної структури підприємства проводилась на базі ТОВ "Долинський елеватор", який є одним із провідних підприємств у галузі зберігання та переробки зернових культур у Кіровоградському регіоні. Враховуючи масштаби діяльності та складність виробничих процесів, організаційна структура компанії відіграє ключову роль у забезпеченні її ефективного функціонування.

Метою діагностики є виявлення сильних та слабких сторін організаційної структури підприємства, шляхів та можливостей її удосконалення. Цей аналіз дасть можливість з'ясувати чи відповідає наявна структура викликам зовнішнього середовища та чи не суперечить бізнес-процесам на підприємстві.

Згідно з Законом України про «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», глава 4, стаття 28 визначає, що управління товариством здійснюється за допомогою загальних зборів учасників, наглядової ради (у разі утворення) та виконавчим органом. Стаття 29 визначає, що кожен учасник товариства на загальних зборах учасників має кількість голосів, пропорційну до розміру його частки у статутному капіталі товариства, якщо інше не передбачено статутом. [25]

Підсумовуючи, можна виокремити, що прийняттям стратегічних та довгострокових рішень займаються бенефіціари товариства відповідно до їх частки в капіталі, пропозиції виводяться на загальні збори, де приймаються рішення.

Враховуючи вищевказані факти, доцільним є проведення діагностики організаційної структури підприємства. Цей процес складається з чотирьох етапів:

- визначення проблем та недоліків організаційної структури;
- прийняття рішення про збір інформації щодо наявних проблем та недоліків;
- виявлення фактів та збір даних;
- аналіз фактів та зворотний зв'язок з працівниками, формування звітів та висновків, що зроблені на підставі діагнозу.

Формулювання висновків передбачає розробку моделі організаційних змін на підприємстві, яке забезпечить довгостроковий розвиток. [26]

ТОВ «Долинський елеватор» має лінійно-функціональну організаційну структуру, яка представлена на рис. 2.4.



Рисунок 2.4 – Організаційна структура ТОВ «Долинський елеватор»

Джерело: розроблено автором на основі наданої інформації ТОВ «Долинський елеватор»

Одразу можна зауважити, що директор підприємства має виконувати забагато процесів, а саме:

- ✓ займатись пошуком покупців продукції;
- ✓ контролювати аналіз агрокультур, що потрапляють на елеватор;
- ✓ відслідковувати введення бухгалтерського обліку та передачу документів до відповідних відділів чи працівників;
- ✓ контролювати процес закупівлі продукції відділом закупівлі;
- ✓ комунікувати з керівниками структурних підрозділів;
- ✓ підтримувати контакт та звітувати перед бенефіціаром.

Бухгалтерія на ТОВ «Долинський елеватор» має дві структурні одиниці: бухгалтерія в офісі (знаходиться в місті Кривий Ріг), бухгалтерія на елеваторі. Відповідно, бухгалтерія, що в офісі виконує свої типові завдання та обов'язки. В наслідок її місця розташування, бухгалтерія може отримувати документи та інформацію з затримкою. До цього ж цей відділ повинен звітувати про свою роботу перед директором, бенефіціаром та має бути на зв'язку з начальником зміни. Бухгалтерія, яка знаходиться безпосередньо на елеваторі, займається лише виконанням не типових завдань, як для бухгалтерії, а саме: друкуванням та передачею інформації між головною бухгалтерією з офісу та елеватором.

Менш завантаженими є бенефіціар, лабораторія, відділ закупівлі, менеджер з продажу та безпосереднє обслуговування виробництва – начальником зміни та його підлеглими.

Бенефіціар разом з директором та з менеджером з продажу займаються продажом продукції. Спеціалісти з купівлі лише купують продукцію.

Лабораторія займається аналізом агропродукції, яка постачається на підприємство для обробки та подальшого зберігання. Вона робить висновки про якість продукції відносно ДСТУ. Відправляє результати директору, який приймає рішення щодо подальшого процесу – зберігання чи доробки продукції.

Начальник зміни. Загалом ТОВ «Долинський елеватор» працює в три зміни. Начальники змін, яких відповідно до змін – три особи, контролюють підлеглих та відповідають за операційну діяльність підприємства. Для забезпечення виконання правил безпеки на підприємстві, під керівництвом начальників змін є інженер з охорони праці, який несе відповідальність за дотриманням вимог безпечного використання інструментів та обладнання, гарантує безпеку працівників та слідкує за реалізацією інструкцій з безпеки робітників на місцях.

Отже, зв'язки підрозділів підприємства не є збалансованими, адже бухгалтерія та директор занадто обтяжені звітуванням та контролюванням діяльності своїх працівників, а також постійним звітуванням перед бенефіціаром.

Слід зауважити, що ефективне управління визначається, перш за все, ефективною організацією керуючої підсистеми. Взаємозв'язок між цілями, ресурсами, кадрами і результатами виробництва в системі управління організацією визначає можливості керуючої підсистеми відстежувати результати функціонування керованої підсистеми (при наявності зворотних зв'язків), співвідносити їх з поставленими цілями і активно впливати на керовану підсистему. [27]

Наступним етапом діагностики виступає аналіз якісних показників організаційної структури (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз показників організаційної структури ТОВ «Долинський елеватор»

Показник	Формула розрахунку	Розрахунок по формулі фактичного значення показника	Висновки
Рівень керованості	Норма керованості / фактична кількість підлеглих у керівника	$25:28=0,89$	Підприємство має надійний рівень керованості, що сприяє ефективному впровадженню внутрішніх змін та адаптації до зовнішніх умов.
Коефіцієнт раціональності структури	Кількість підрозділів / відповідно до нормативів	$4:4 = 1$	Коефіцієнт в межах норми.
Рівень централізації управлінських функцій	Кількість прийнятих рішень під час виконання функції / загальна кількість прийнятих рішень на всіх рівнях управління	$4:5 = 0,8$	Проаналізовано на базі процесу збуту. Начальник цеху має право приймати рішення самостійно щодо персоналу, які обслуговують елеватор.
Співвідношення кількості лінійного та функціонального персоналу	Кількість лінійних керівників / кількість працівників функціональних служб	$4:43 = 0,09$	Кількість функціональних працівників збільшена за рахунок великої кількості працівників, що обслуговують безпосередню роботу елеватора.
Рівень формалізації роботи менеджерів	Кількість працівників з відповідними нормативними документами / загальна кількість управлінців	$1:5 = 0,2$	Робота керівників на підприємстві ТОВ «Долинський елеватор» є не визначеною та не формалізованою.
Коефіцієнт цілеспрямованості структури управління	Кількість адміністративно-управлінського персоналу зайнятого розв'язанням спеціальних проблем / кількість працівників апарату управління	$5:5=1$	Кожен управлінець займається розв'язанням наявних проблем свого підрозділу.

Продовження таблиці 2.4

Показник	Формула розрахунку	Розрахунок по формулі фактичного значення показника	Висновки
Коефіцієнт повноти охоплення функцій управління	Кількість функцій, які здійснюються фактично / за встановленими нормативами	$6:5=1,2$	Перевищено норму. Відповідно адміністративний персонал має забагато функцій.
Коефіцієнт дублювання функцій	Кількість робіт, закріплених за кількома підрозділами / кількість робіт відповідно до нормативів	$5:5 = 1$	Це означає, що функції не дублюються.
Коефіцієнт глибини спеціалізації управлінських робіт відділу з обслуговування виробничих потужностей	Обсяг робіт, профільних робіт для підрозділу / загальна кількість прийнятих рішень у підрозділі	$4:4=1$	Так як цей відділ має в собі багато спеціалістів: механіків, слюсарів, вантажників, інженера з охорони праці, то відділ дуже спеціалізований на вирішенні будь-яких наявних питань з обладнанням та забезпеченням стандартизованих умов праці.
Коефіцієнт надійності структури управління лабораторією	Кількість нереалізованих рішень / загальна кількість рішень прийнятих у підрозділі	$2:2=1$	Структура управління лабораторією є надійною, адже немає нереалізованих рішень.

Джерело: розроблено автором на основі наданої інформації ТОВ «Долинський елеватор»

Згідно з проведеним аналізом ефективності управління підприємством можна відзначити, що ТОВ «Долинський елеватор» є стабільним підприємством з надійною організаційною структурою та з централізацією прийняття рішень. Єдина проблема управління - це її перевантаження функціями, що виконують працівники.

Відзначаючи організаційну структуру ТОВ «Долинський елеватор» з метою її вдосконалення, необхідно ретельно розглянути та проаналізувати наявні бізнес-процеси.

Для аналізу використовується база даних компаній України «YouControl», яка засвідчує, що основний вид діяльності підприємства за КВЕДАМИ 52.10 Складське господарство. Допоміжні КВЕДИ декларують, що ТОВ «Долинський елеватор» має право на надання в оренду машин, устаткування та майна, виробництво олії, оптова торгівля зерном, насінням. [28]

Основні бізнес-процеси, що відбуваються в середині підприємства – це закупівля, аналіз продукції, доробка продукції, зберігання, продаж.

Задля детального аналізу та візуалізації процесу продажу на підприємстві використовується методологія функціонального моделювання IDEF0 (Integration DEFinition for Function Modeling). [29, с. 10]

Ця схема (рис. 2.5) дозволяє структурувати і представляти складні бізнес-процеси у вигляді ієрархічних діаграм, що описують функції системи та об'єкти, які пов'язують ці функції.

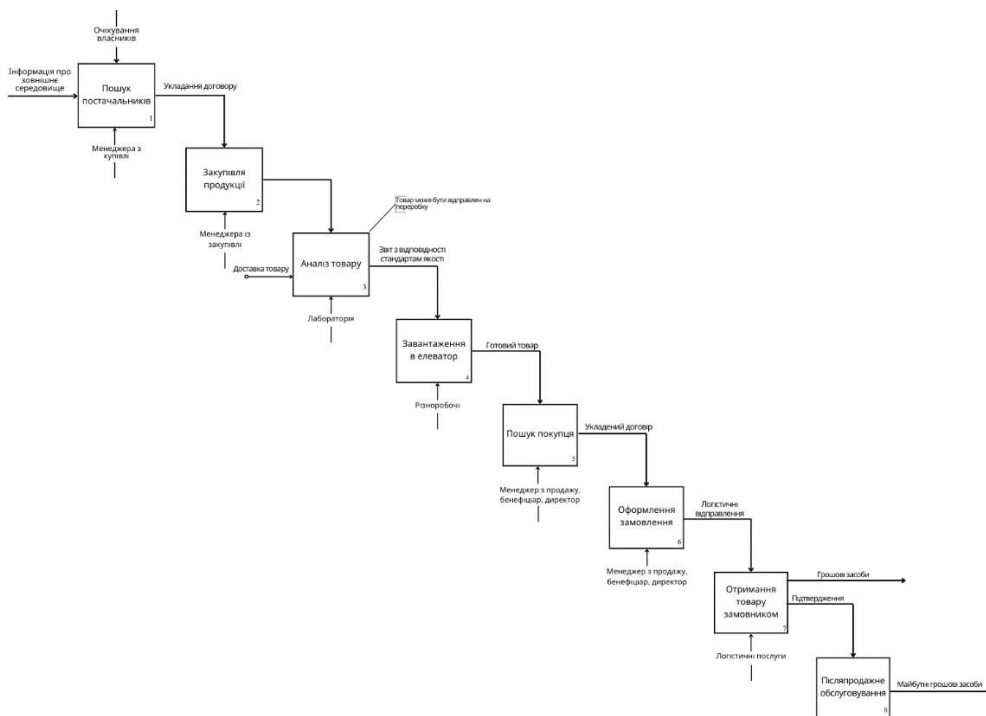


Рисунок 2.5 – Нотація IDEF0 процесу продажу ТОВ «Долинський елеватор»

Джерело: розроблено автором на основі наданої інформації ТОВ «Долинський елеватор»

Нотація надає можливість побачити процес продажу під іншим кутом. Зазвичай, відповідні керівники безпосередньо беруть участь в цій дії, що не дає змогу побачити об'єм виконаних операцій, зосередитись на кінцевому результаті та зрозуміти важливість після продажного обслуговування, що зумовлює створенню постійних клієнтів та майбутніх доходів.

Відповідно нотація процесу продажу на підприємстві відбувається у 8 ключових етапів:

Перший етап - пошук постачальників, так як ТОВ «Долинський елеватор» не має власної продукції, потрібно з допомогою інформації про зовнішнє середовище знайти фермера, що готовий продати свою продукцію, цим займаються менеджери закупівлі та супроводжується укладанням договору.

Другий – закупівля продукції, а саме підписання та завантаження товару у машини з транспортування.

Наступний етап – це аналіз продукції. Перед тим, як його відправити в елеватор на зберігання, продукція, наприклад пшениця, має пройти через лабораторію, де лаборанти беруть пробу та встановлюють відповідність до ДСТУ 3768:2019. [30] Потім підготовлюють відповідний звіт для директора. Після цього директор приймає рішення щодо його відвантаження до елеватора або подальшої доробки продукції.

Далі йде безпосереднє завантаження в елеватор різноробочими. Результатом є готова продукція на складі.

П'ятий етап починається з пошуку покупця. Цим займається менеджер з продажу, бенефіціар або директор. Результатом роботи вважається укладений договір з покупцем.

Етап оформлення замовлення складається з відвантаження замовленої продукції у відповідному об'ємі на визначений транспорт, який залежить від укладеного договору (спеціальний вантажний транспорт або залізничні вагони). Далі покупець отримує свою продукції та надсилає грошові кошти.

Задля створення своєї бази постійних клієнтів, ТОВ «Долинський елеватор» займається після продажним обслуговуванням, а саме: підтримує зв'язок та повідомляє про наявність продукції тощо.

Відповідно до створеної нотації, можна дійти висновку, що процес продажу, що складається з пошуку постачальників, укладання договору, доробки продукції та її подальше зберігання до моменту отримання замовником – це великий та затяжний процес, який може тривати від 4 тижнів до року.

Слід зауважити, що продукція має довгий термін придатності – це дає підприємству більше часу для пошуку клієнтів та продавати за більш вигідними цінами, чим вони вдало користуються. З іншого боку, затяжний процес продажу - це додаткові витрати на зберігання, а також підвищення шансу продати продукцію за менш вигідним контрактом, що призведе до значних втрат.

Для наступного етапу діагностики організаційної структури ТОВ «Долинський елеватор» використовується нотація «Процедура», що систематизує діяльність підприємства через формалізовану модель процесів та визначає відділи або посади, що несуть ключову відповідальність за них. Діагностика включає ретельне вивчення та аналіз ключових функціональних областей процесу продажу, адже саме він буде розглядатись в нотації. Такий підхід допомагає більш глибоко зрозуміти процес та оптимізувати роботу підприємства. На рис. 2.6 зображена нотація «Процедура» процесу продажу на підприємстві ТОВ «Долинський елеватор».

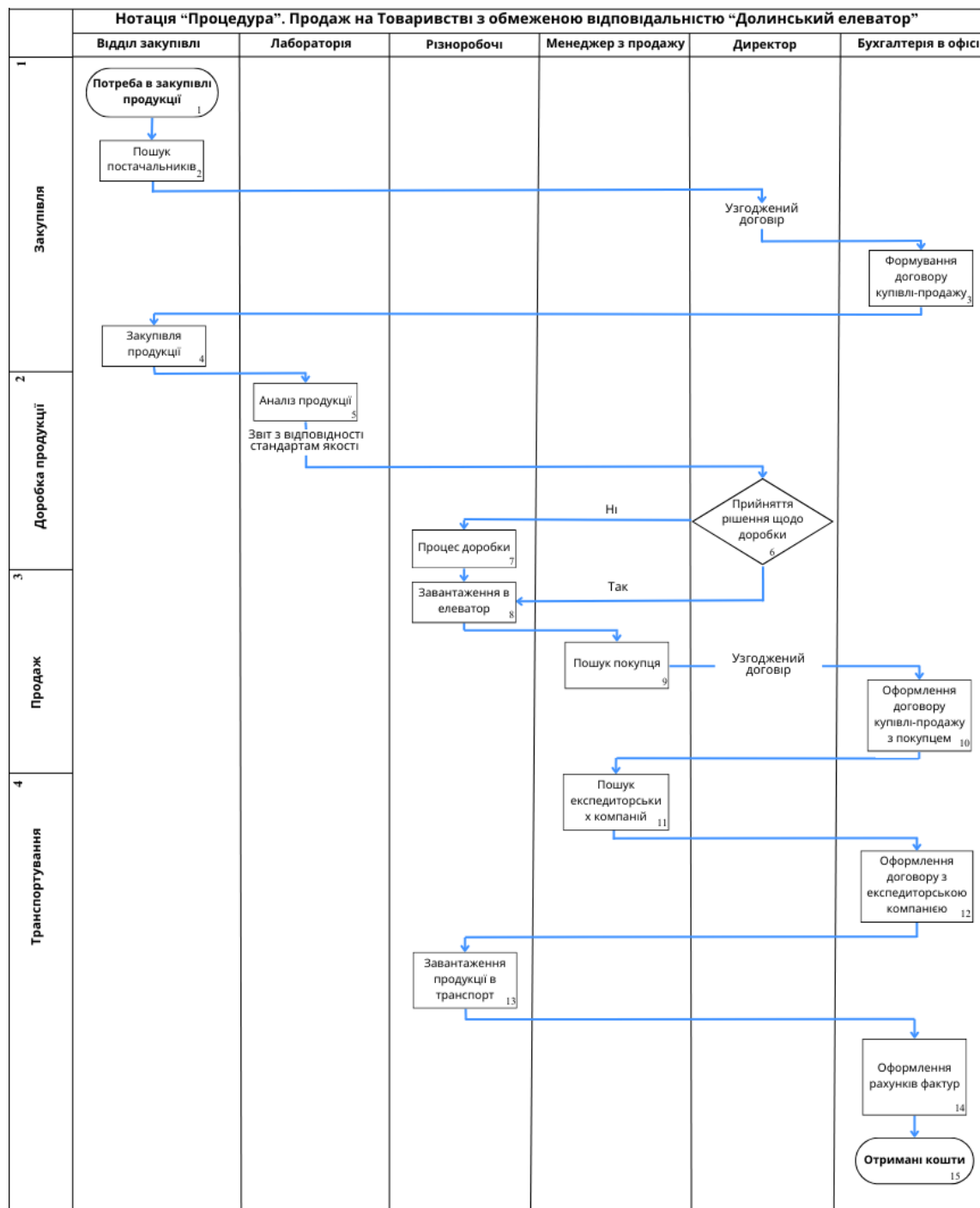


Рисунок 2.6 – Нотація «Процедура» бізнес-процесу «Продажі» на підприємстві ТОВ «Долинський елеватор»

Джерело: розроблено автором на основі наданої інформації ТОВ «Долинський елеватор»

Відповідно до вищевказаного рисунку, можна дійти висновку, що процес продажу проходить через всі відділи наявні на підприємстві, а майже кожна дія забезпечується договорами. Це продукує взаємодію між відділами та може викликати, при неефективній комунікації, хаос та неорганізованість процесів на

підприємстві. Тому важливо сформувані ефективні відділи, які будуть брати відповідальність на себе.

Як зазначалось раніше (рис. 2.4), наявна організаційна структура ТОВ «Долинський елеватор» є лінійно-функціональною, як наслідок для такого типу структури є важкість впровадження змін, адже зазвичай підприємства, що мають таку структуру, вважаються не гнучкими. У зв'язку з кількістю наявних відділів (4 відділи) та лінійних керівників на досить невеликому підприємстві це може стати кризою під час проведення змін.

Основний бізнес-процес наявний на підприємстві, який проходить через всю операційну діяльність, – це продаж, що охоплює процес аналізу, доробки товару та зберігання. Цей процес демонструє взаємозв'язок всіх наявних підрозділів та отриманий результат кожного етапу.

Важливою особливістю бізнес-процесу на підприємстві є його тривалість, частина, якого залежить від працівників продажу, бо вони безпосередньо відповідають за швидкість завершення цього процесу. Товар має свій термін придатності та свої умови для зберігання, які потрібно постійно підтримувати, що підвищує витрати підприємства, тому важливою складовою продажу є вчасно знайти покупців та продати продукцію.

Керівництво розуміє наявні недоліки з наявністю терміну придатності у продукції, відповідно розробили план з підписанням завчасних договорів на продаж терміном у весь 2024 рік.

Проаналізувавши організаційну структуру ТОВ «Долинський елеватор», можна дійти висновку:

1. Організаційна структура на підприємстві є лінійно-функціональною.
2. Директор має перевантаження із забезпеченням діяльності підприємства, а саме він виконує такі роботи: пошук покупців продукції, контролювання аналізу агрокультур, відслідковування введення бухгалтерського обліку передача документів до відповідних відділів чи працівників; підтримка контакту та звіт перед бенефіціаром тощо.

3. Процес продажу проходить через всі відділи та має бути закінченим до закінчення терміну придатності продукції.

2.3 Розроблення пропозицій з удосконалення організаційної структури ТОВ «Долинський елеватор»

В цьому підрозділі аналізуються аспекти, що пов'язані з удосконаленням організаційної структури Товариства з обмеженою відповідальністю «Долинський елеватор». Розроблення пропозицій спрямоване на оптимізацію функціонування організаційної структури та підвищення ефективності управління. Розробка проводиться на основі вивчення теоретичних основ вдосконалення організаційної структури підприємств, а також на основі отриманого практичного досвіду наданого ТОВ «Долинський елеватор», та відомостей про специфіку діяльності підприємства.

На основі отриманих даних та виявлених проблем розробляються відповідні пропозиції щодо вдосконалення організаційної структури, спрямовані на оптимізацію бізнес-процесів, підвищення ефективності взаємодії між підрозділами та розподіл повноважень.

Як було зазначено раніше, робота директора перевантажена та потребує скорочення функцій, що він виконує. Перш за все, директор не має виконувати функції менеджера з продажу, а має повністю перекласти цей процес на його відповідальність. Також варто зауважити, що процесом продажу займається також бенефіціар. Відповідно ТОВ «Долинський елеватор» має потребу у створенні повноцінного відділу продажу, який буде сформований під керівництвом менеджера з продажу, який буде приймати рішення щодо продажу продукції на елеваторі.

Відповідно до рис. 2.4 на підприємстві є дві бухгалтерії: в офісі, а саме в Кривому Розі (елеватор знаходиться у місті Долинська, Кіровоградська область) та безпосередньо на елеваторі. Перша виконує всі функції бухгалтерії: оформлення договорів, нарахування заробітної плати, ведення бухгалтерського обліку тощо. Бухгалтерія на елеваторі виконує функції з обліку транспорту, що потрапляє на підприємство, а також отримує документи від бухгалтерії з офісу та їх друкує, адже вони мають бути оригінальними та з печатками. Інколи останній процес – друкування, беруть на себе начальники змін та займаються їх заповненням. Також бухгалтерія, що знаходиться в офісі, має звітувати про свою діяльність бенефіціару, директору та начальникам цеху, що призводить до дублювання інформації. Тому, необхідно зменшити навантаження на цей відділ шляхом зменшення звітування перед керівництвом та рівномірно розподілити повноваження.

За інформацією отриманою від бази даних про підприємства України «YouControl» [28], можна дійти висновку, що Товариство з обмеженою відповідальністю «Долинський елеватор» має проблеми із судочинством. Проаналізувавши наявні судові справи слід зазначити, що підприємство має проблеми з реєстрацією податкових накладних/розрахунків до податкових накладних. Відповідно є необхідність у створенні посади юридичного консультанта, що буде ознайомлюватись з накладними та договорами на підприємстві, а відповідно забезпечувати їх правомірність.

Всі вищевказані недоліки можна об'єднати в одну проблему – відсутність чіткого розподілу повноважень. За інформацією менеджера з продажу «всі роблять все» на підприємстві ТОВ «Долинський елеватор», що породжує неорганізованість та невизначеність сфер відповідальності. Слід зауважити, що на підприємстві повністю відсутня будь-яка регламентна документація, що надає розуміння працівникам, які вони мають функції та обов'язки.

На базі виокремлених та проаналізованих наявних недоліків ТОВ «Долинський елеватор», сформовано відповідні пропозиції з удосконалення організаційної структури, які представлено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Недоліки та пропозиції покращення організаційної структури ТОВ «Долинський елеватор»

№ з/п	Недоліки	Пропозиції покращення
1	Процесом продажу займається менеджер з продажу, директор та бенефіціар.	Створення відділу продажу та пошук 2 працівників на посади спеціалістів з продажу.
2	Бухгалтерія в офісі обтяжена звітуванням перед директором, бенефіціаром та начальникам цеху.	Звітування має бути лише для начальників змін та директора, який інформацію передає бенефіціару.
3	Бухгалтерія на елеваторі не виконує свої функції в повному обсязі.	Виконує багато роботи пов'язані із документацією та її поширенням.
4	Велика кількість судових справ.	Створення робочого місця для юридичного консультанта або запрошування юрисконсульта на засадах аутсорсингу.
5	Не визначені відповідальності та обов'язки кожної посади.	Розробка комплексу нормативних документів: організаційної схеми, посадових інструкцій, штатного розкладу, положень про структурні підрозділи.

Джерело: розроблено автором на основі наданої інформації ТОВ «Долинський елеватор»

Відповідно до пропозицій, слід відзначити необхідні задіяні ресурси. Головним ресурсом в удосконаленні організаційної структури є витрачений час на донесення інформації працівникам та розробки документів.

Таким чином, при прийнятті рішень щодо перетворення організаційної структури необхідно розробити план заходів. На табл. 2.6 визначено етапи та зміст заходів для вдосконалення організаційної структури.

Таблиця 2.6 – Етапи вдосконалення організаційної структури підприємства ТОВ «Долинський елеватор»

Етапи вдосконалення	Зміст етапів
Усвідомлення проблем	Визначення та опис наявних проблем на підприємстві.
Аналізування проблем	Аналізування впливу їх на організацію.
Планування удосконалення структури	Створення/використання діаграми Ганта та матриці відповідальностей.
Поступове впровадження	Інформування працівників щодо нового розподілу повноважень та зміни організаційної структури.
Попередній аналіз результатів	Проведення опитування працівників відносно їх ставлення до змін, об'єктивне оцінювання керівництва змін процесів підписання договорів з контрагентами.
Остаточний аналіз результатів	Зведення всіх отриманих результатів до остаточних підсумків впровадження вдосконалення організаційної структури підприємства.
Підготовка працівників до нових змін в майбутньому	Проведення нарад, де підсумовуються результати проведених змін та наголошення на доцільності впровадження змін в майбутньому.

Джерело: розроблено автором на основі наданої інформації ТОВ «Долинський елеватор»

Під час вдосконалення організаційної структури є необхідним процесом - створення діаграми Ганта табл. 2.7, що дозволяє розподілити виконання завдання по місяцям задля вчасного впровадження змін. Період процесу вдосконалення виконується в період червень-грудень (7 місяців). Слід зауважити, що процес може бути проведений в коротші терміни.

Таблиця 2.7 – Діаграма Ганта вдосконалення організаційної структури ТОВ «Долинський елеватор»

Завдання / Період виконання	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень
Аналіз пропозицій							
Планування							
Створення відділу продажу та пошук працівників							
Зміна обов'язків бухгалтерії в офісі							
Зміна обов'язків бухгалтерії на елеваторі							
Створення робочого місця для юрисконсульт							
Розробка комплексу нормативних документів							

Джерело: розроблено автором на основі наданої інформації ТОВ «Долинський елеватор»

Під час етапу планування вдосконалення організаційної структури, після розробки діаграми Ганта, наступним заходом є створення матриці відповідальності за цей процес табл. 2.8. Ця матриця слугує для визначення посад та осіб, які несуть різного виду відповідальності за процес, а саме: відповідальний за завдання, безпосередній виконавець та особа, яка має інформуватись про перебіг процесу вдосконалення.

Таблиця 2.8 – Матриця відповідальності щодо процесу вдосконалення організаційної структури ТОВ «Долинський елеватор»

Посада \ Завдання	Директор	Керівник структурного підрозділу	Бенефіціар	Головний бухгалтер
Створення відділу продажу та пошук працівників	R	A	I	I
Зміна обов'язків бухгалтерії в офісі	A	I	I	R
Зміна обов'язків бухгалтерії на елеваторі	A	I	I	R
Створення робочого місця для юрисконсульт	R	A	I	I
Розробка комплекту нормативних документів	A	R	I	I

Джерело: розроблено автором на основі наданої інформації підприємством ТОВ «Долинський елеватор»

Умовні позначення: R - відповідальний (Responsible) - особа, відповідальна за виконання завдання. A - виконавець (Accountable) - особа, яка несе основну відповідальність за завдання та приймає рішення. I - інформується (Informed) - особа, яка повинна бути проінформована про хід робіт та результати.

У період поступового впровадження необхідно розробити комплект нормативних документів: організаційної схеми, посадових інструкцій, штатного розкладу, положення про відділи. Приклад штатного розкладу зображено в табл. 2.9. Слід відмітити, що в розклад необхідно додати суми окладів та надбавок, це забезпечить розуміння місячного фонду оплати праці на підприємстві.

Таблиця 2.9 – Штатний розклад ТОВ «Долинський елеватор» розроблений відповідно до запропонованих пропозицій

Структурний підрозділ		Посада (спеціальність, професія), розряд, клас, кваліфікаційна категорія		Кількість штатних одиниць	Посадовий оклад в грн.	Місячний фонд
Найменування	Код	Найменування	ДК 003:2010			
Дирекція	01	Директор	1210.1	1	70 000	70 000
Бухгалтерія	02	Головний бухгалтер	1231	1	35 000	35 000
	02	Асистент бухгалтера-експерта	3433	4	20 000	80 000
Відділ продажів	03	Менеджер з продажу	1475.4	3	27 000	81 000
Відділ закупівлі	04	Закупники	3416	3	22 000	66 000
	05	Лаборант	3211	1	20 000	20 000
Цех	05	Технік-лаборант	3111	5	15 000	75 000
	06	Начальник цеху	1221.2	3	27 000	81 000
	06	Інженер з охорони праці	2149.2	1	17 000	17 000
	06	Вантажники	11768	27	14 000	378 000
	07	Фахівець з юридичних консультацій	2139.2	1	15 000	15 000
Усього				50	282 000	918 000

Джерело: розроблено автором на основі наданої інформації підприємством ТОВ «Долинський елеватор».

Відповідно до штатного розкладу та Додатка А, можна проаналізувати супутні зміни в операційній діяльності та як вплине на прибуток підприємства.

Чистий прибуток підприємства станом на кінець 2023 року становив 13 415 000 гривень (Додаток А).

Операційні витрати на залучення нових працівників: 2 менеджера з продажу та юридичний консультант, збільшують річний фонд з оплати праці на 913 680 та 253 800 гривень відповідно. Додаткові витрати покриваються за рахунок чистого прибутку і становлять: 1 167 480 гривень. Ведення нових посад виключає дублювання функцій для фахівців.

На етапі вдосконалення організаційної структури, а саме: попередній аналіз результатів складається з проведення опитування працівників, де необхідно дізнатись їх думку щодо нововведень. Остаточний аналіз результатів– це об'єктивна оцінка керівництва щодо результатів проведених змін.

Другий етап аналізу результатів -це оцінка фінансового стану. Так як, за діаграмою Ганта перетворення організаційної структури закінчується в грудні, відповідно оцінка буде відбуватись в лютому під час подавання форми №2.

Заключний етап – нарада з працівниками щодо отриманих результатів та інформування про подальші зміни.

Таким чином, проведення вдосконалення організаційної структури на підприємстві ТОВ «Долинський елеватор» має досягти таких результатів (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Результати вдосконалення організаційної структури ТОВ «Долинський елеватор»

№ з/п	Результати
1	Створення відділу продажу.
2	Визначення обов'язків бухгалтерії в офісі та на елеваторі.
3	Створення посади юридичного консультанта.
4	Розроблення комплексу нормативних документів.

Джерело: розроблено автором на основі наданої інформації підприємством ТОВ «Долинський елеватор»

Наслідками вдосконалення організаційної структури у внутрішньому середовищі підприємства є:

- покращення комунікації між працівниками;
- рівномірний розподіл повноважень та обов'язків;
- збільшення обсягів продажів за рахунок нового відділу та посади.

Наслідки вдосконалень у зовнішньому середовищі:

- підвищення рівня конкурентоспроможності;
- збільшення обізнаності в цільовому ринку.

На рис. 2.7 зображена оновлена організаційна структура підприємства ТОВ «Долинський елеватор».

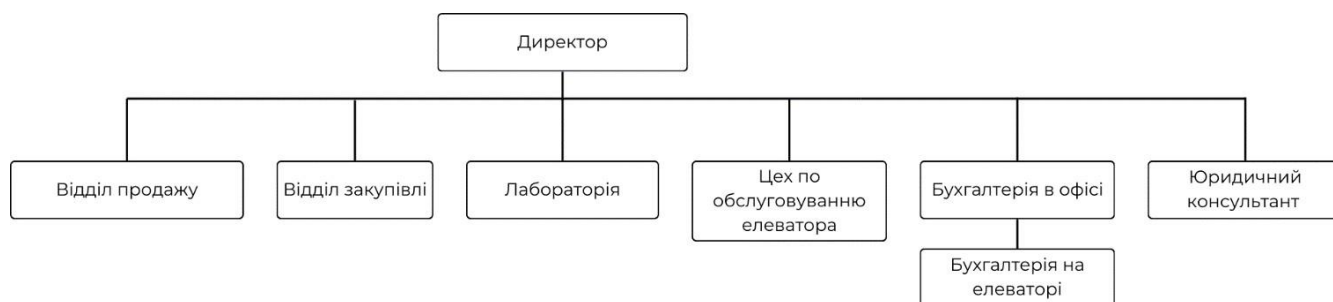


Рисунок 2.7 – Оновлена організаційна структура ТОВ «Долинський елеватор» відповідно до пропозицій з вдосконалення

Джерело: розроблено автором

У Додатку Б наведено Положення про новостворений структурний підрозділ з продажу. У Додатку В розроблено Посадову інструкцію до нової посади «фахівець з юридичних консультацій».

Для пошуку працівників, а саме - спеціалістів з продажу та юридичного консультанта необхідно використовувати Internet-ресурси з пошуку кандидатів на посаду такі як: «Work.ua», «Rabota.ua», «Happy Monday» і тому подібне.

Джерела інформації відіграють важливу роль у організаційній структурі, а особливо в момент її вдосконалення. Як наслідок, під час процесу вдосконалення необхідно забезпечити належне та результативне передання інформації щодо наявних змін. Це можна забезпечити проведенням нарад (он-лайн та оф-лайн формату), створення колективного чату працівників в додатках для дистанційної

комунікації (компанія використовує систему «WhatsApp», тому необхідно створити саме там чат), а потім використовувати для інформування працівників.

Для забезпечення ефективного використання інформації необхідно враховувати низку принципів, які гарантують результативність інформаційного забезпечення (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Принципи використання інформації на підприємстві

Назва принципу	Зміст принципу
Принцип взаємодії.	Даний принцип передбачає формування основних управлінських положень, які опосередковують мету, зміст і форми ділового співробітництва на підприємстві.
Принцип законності.	Передбачає безумовне та точне виконання всіма посадовими особами та підрозділами чинного законодавства.
Принцип конфіденційності.	Передбачає нерозголошення державної, службової та комерційної таємниць, інших відомостей, що охороняються законом, забезпечення повноти та вірогідності даних.
Принцип паритетності сторін та розподіл їхніх компетенцій.	Забезпечення інформацією всіх наявних на підприємстві посад.
Принцип компенсаційності.	Обумовлюється в окремих угодах або у відповідних нормативних актах.
Принцип інформаційної сумісності.	Передбачає ефективну взаємодію між підрозділами за допомогою застосування інформаційних технологій.

Джерело: розроблено автором на основі [7, с. 84]

Відповідно до табл. 2.11 під час прийняття рішень про вдосконалення організаційної структури ТОВ «Долинський елеватор» необхідно зважати на вищезазначені принципи використання інформації.

У даному розділі було розглянуто та проаналізовано організаційну структуру підприємства ТОВ «Долинський елеватор» з метою виявлення потенційних аспектів для вдосконалення. На основі отриманих даних були сформовані пропозиції та заходи щодо вдосконалення. Відповідні пропозиції

передбачають впровадження вищеописаних методів та підходів за якими відбувається процес вдосконалення організаційної структури. Впроваджені вдосконалення будуть сприяти підвищенню ефективності наявних бізнес-процесів на підприємстві, а також сприяти досягненню його стратегічних цілей у найбільш оптимальний спосіб.

ВИСНОВКИ

Дослідження зосереджується на вивченні організаційної структури, розкриває суттєві аспекти формування та вдосконалення структури на прикладі сучасних підприємств. У процесі дослідження було встановлено, що правильно обрана та ефективно впроваджена організаційна структура є ключовим фактором для досягнення стратегічних цілей компанії, підвищення ефективності бізнес-процесів та створює рівномірний розподіл повноважень.

За отриманими результатами, можна дійти такого висновку, що організаційна структура – це тимчасове стійке закріплення всіх елементів організаційної діяльності. Науковці виокремлюють два основних підходи до формування організаційної структури: системний та процесний. Різниця полягає у фокусуванні на внутрішньому або на зовнішньому середовищі функціонування підприємства. В сучасній бізнес практиці зазвичай використовують саме процесний підхід.

Процес формування організаційної структури має 3 стадії: композиції (визначення головних характеристик підприємства), структуризації (розроблення складу підрозділів та зв'язків між ними, розподіл відповідних робіт між підрозділами) та регламентації (визначення підрозділів та їх чисельності, розподіл завдань та відповідальностей між виконавцями, розробка порядку взаємодії між підрозділами).

Процес вдосконалення – це практичне впровадження змін в існуючу організаційну структуру. Складається з 7 етапів: усвідомлення проблем, аналіз проблем, планування удосконалення структури, поступове впровадження, перший етап оцінювання результатів, другий етап оцінювання результатів, підготовка працівників до необхідності змін в майбутньому.

Приклади компаній «Оператор газотранспортної системи України» та «Toyota» вказують на зниження ефективності централізації управління, що додатково засвідчує дослідження проведене в Бразилії.

Результат удосконалення – це тимчасова зміна, адже організаційна структура потребує змін в залежності від розвитку підприємства.

Дослідження проведено на основі ТОВ «Долинський елеватор». В результаті діагностики організаційної структури було виявлено, що підприємство має лінійно-функціональну структуру, а також низку недоліків: перевантаження працівників функціями та обов'язками, відсутність нормативних документів.

Розробка пропозицій вдосконалення організаційної структури для ТОВ «Долинський елеватор» містить такі заходи: створення відділу продажу, розробка комплектів нормативних документів, зміна обов'язків бухгалтерій, створення робочого місця для юридичного консультанта.

Наслідками впровадження змін виступають: покращення комунікації між працівниками, рівномірний розподіл повноважень та обов'язків, збільшення обсягів продажів за рахунок створення нового відділу та посади.

Джерела інформації відіграють важливу роль в організаційній структурі, а особливо в момент її вдосконалення. Так як працівникам важливо знати задля чого відбуваються зміни та що вони продукують.

Отже, основним результатом дослідження є обґрунтування важливості постійного вдосконалення організаційної структури для забезпечення ефективного управління підприємством. Викладені у роботі рекомендації та пропозиції можуть бути корисними для керівників та фахівців у сфері управління, які прагнуть підвищити продуктивність своїх організацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Підгірна В.Н. Менеджмент: тренінговий курс. Навчальний практикум. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т, 2019. 160 с.
2. Rodrigues, J. N. Strategy and structure redux. / Business Strategy Review. London Business School. 2008
3. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: навч. посіб. — 2-ге видання. — К.: Центр учбової літератури, 2010. 488 с.
4. Основи підприємництва: підручник / Біляк Т.О., Бірюченко С. Ю, Бужимська К.О., та ін.; під заг. ред. Н.В. Валінкевич. Житомир: ЖДТУ, 2019. 493с.
5. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: підручник. Видання 3-є, перероблене і доповнене. – К.: «Кондор», 2006. 664 с.
6. Організаційне проектування: конспект лекцій : навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент», уклад.: М.В. Шкробот, С.В. Салоїд. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 166 с.
7. Володькіна М. В. Організація управління промисловим підприємством: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2011. 318 с.
8. Дідур К. М. Системний підхід до управління підприємством та персоналом підприємства. Електронний журнал «Ефективна економіка», 2012.
9. ISO 9004:2018. Quality management. Quality of an organization. URL: <https://www.iso.org> (accessed: 10.03.2024).
10. Роголь Г. Сталий успіх компанії: методи досягнення за ISO 9004. 2020.
11. Смоляр Л. Г., Котенко О. А, Мережеві структури як сучасна форма організації економічної діяльності. Електронний журнал «Ефективна економіка», 2012.
12. Шморгун Л.Г. Менеджмент організацій: навч. посіб. /. — К: Знання, 2010. 462 с.

13. Сладкевич В. П., Чернявський А. Д. Сучасний менеджмент організацій: навч. посіб. / МАУП, 2007. 488 с.
14. Візор І. Є. Вдосконалення організаційної структури підприємства в сучасних умовах. / Наук. Вісник Херсонського державного університету. 2016.
15. Рожук А. Л. Оптимізація організаційної структури підприємства: робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня магістра з економічної кібернетики. Вінниця, 2017. 85 с.
16. Стратегії організаційних змін та їх успішна реалізація. Heriot Watt university, Edinburg business school. 2022. URL: <https://britishmba.in.ua> (accessed: 20.03.2024).
17. Іщук В. А. Управління змінами в організації. Житомир: ЖДТУ.
18. Науковий вісник номер 10. Одеса: ОНЕУ, 2018. 270 с.
19. WalkMe Team. Top 5 examples of Organizational Structure Change for 2023. URL: <https://change.walkme.com> (accessed: 20.04.2024).
20. Elizabeth. Toyota orgenizational structure. 2022. URL: <https://www.slideshare.net> (accessed: 20.04.2024).
21. Нафтогаз. How did the tso management system and organizational structure changed. URL: <https://utg.ua> (accessed: 20.04.2024).
22. ТСО. Укртрансгаз передав функцію технічної експлуатації газотранспортної системи України дочірній компанії. 2019. URL: <https://tsoua.com> (дата звернення: 20.04.2024).
23. Бухгалтерський облік: підручник. 2022. URL: <https://ukrayinska.libretexts.org> (дата звернення: 01.05.2024).
24. Analysis of the organizational structure of enterprises of technological basis with projects without incubators / Oshita, Marcela Gimenes Bera; Pavão, Juliane Andressa; Borges, Iasmini Magnes Turci. Universidade Nove de Julho Brasil 2017.
25. Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю»: станом на 08 березня 2024. / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 10.04.2024).

26. Верескун Н. В. Організаційна діагностика як фактор розвитку промислових підприємств. Електронний журнал «Ефективна економіка», 2017.
27. Селезньова Г. О. Оцінювання ефективності системи управління підприємством. Електронний журнал «Ефективна економіка», 2020.
28. Internet-ресурс: база даних про підприємства України «Youcontrol». URL: <https://youcontrol.com.ua> (дата звернення: 10.04.2024).
29. Константиненко Д. О. Інформаційні управляючі системи та технології: кваліфікаційна робота. Київ: НАУ, 2023. 60 с.
30. Національний стандарт України «ДСТУ 3768:2019. Пшениця. Технічні умови»: станом на 14.05.2019 рік. URL: <https://online.budstandart.com> (дата звернення: 10.04.2024).