

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

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

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

Форма навчання: денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: **«УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ»**

здобувача Білоуса Артура Сергійовича



Науковий керівник: к.е.н., доцент Барабась Д. О.



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

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



Київ 2024

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

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 Менеджмент

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Менеджмент бізнес-організацій

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми



Олена ШАТІЛОВА
«26» лютого 2024 р

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри



Михайло САГАЙДАК
«26» лютого 2024р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Білоусу Артуру Сергійовичу

очної (денної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи
на тему: *«Удосконалення організаційної структури бізнес-організації»*

Тему затверджено наказом ректора Університету від «01» березня 2024 р. № 483-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

ТОВ «ТД «НОВАТОН УКРАЇНА»»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретико-методологічні підходи до удосконалення організаційної структури бізнес-організації
Розділ 2	Аналітичне оцінювання та напрями удосконалення організаційної структури ТОВ «ТД «НОВАТОН УКРАЇНА»»

Об'єкт дослідження:	Фактори впливу та особливості формування організаційної структури бізнес-організації
Предмет дослідження:	Теоретико-методологічні та прикладні аспекти удосконалення організаційної структури бізнес-організації
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Опрацювати теоретичні та прикладні аспекти удосконалення організаційної структури бізнес-організації

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	Опрацювати теоретико-методологічні підходи до удосконалення організаційної структури бізнес-організації, у т.ч.: – Розкрити сутність понять «ОСУ», «реструктуризація» та підходи до їх трактування; – Навести особливості удосконалення організаційної структури бізнес-організації – Охарактеризувати сучасні методи та підходи до удосконалення організаційної структури бізнес-організації
У розділі 2	Проаналізувати поточний стан та обґрунтувати напрями удосконалення організаційної структури ТОВ «ТД «НОВАТОН УКРАЇНА»», у т.ч. – Надати загальну характеристику діяльності ТОВ «ТД «НОВАТОН УКРАЇНА»» – Діагностувати ефективність організаційної структури бізнес-організації – Розробити пропозиції щодо удосконалення організаційної структури бізнес-організації – Провести економіко-управлінське обґрунтування запропонованих заходів і проаналізувати очікуваний вплив запропонованих заходів на діяльність ТОВ «ТД «НОВАТОН УКРАЇНА»»

**Завдання підготував
науковий керівник**



(підпис)

Дмитро БАРАБАСЬ

«19» лютого 2024 р.

**Завдання одержав
здобувач**



Артур БІЛОУС

«19» лютого 2024 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 59 сторінок, 17 таблиць, 13 рисунків, перелік джерел посилання з 39 найменувань, додатки.

Удосконалення організаційної структури бізнес-організації

Об'єктом дослідження є фактори впливу та особливості формування організаційної структури бізнес-організації.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та прикладні аспекти удосконалення організаційної структури бізнес-організації.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – опрацювати теоретичні та прикладні аспекти удосконалення організаційної структури бізнес-організації.

Відповідно до поставленої мети були виконані такі *завдання*:

- визначити сутність та види організаційної структури підприємства;
- дослідити інструментарій оцінки ефективності організаційної структури підприємства;
- розглянути методологічні підходи до удосконалення організаційної структури бізнес-організації;
- провести діагностику ефективності організаційної структури ТОВ «НОВАТОН УКРАЇНА»;
- скласти пропозиції щодо удосконалення організаційної структури ТОВ «НОВАТОН УКРАЇНА»;
- провести оцінювання очікуваної ефективності впровадження розроблених пропозицій.

Практичне значення отриманих результатів полягає в проведенні діагностики ефективності організаційної структури ТОВ «ТД «НОВАТОН УКРАЇНА»» та розробці заходів щодо удосконалення організаційної структури ТОВ «ТД «НОВАТОН УКРАЇНА».

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи 2023-2024.

Рік захисту роботи 2024.

Ключові слова: організаційна структура, ефективність, бізнес-організація, удосконалення організаційної структури.

В і д г у к
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету економіки та управління, спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»
очної форми навчання

Білоуса Артура Сергійовича

на тему: **Удосконалення організаційної структури бізнес-організації**

Логіко-структурний рівень роботи. Логічний ланцюг «тема-об'єкт-предмет-мета-завдання-висновки» витримано, актуальність теми обґрунтовано, є певні порушення зв'язків між розділами роботи (4 бали).

Рівень пошукової глибини. Бібліографічний та емпіричний аналіз проведено на середньому рівні, використані актуальні дані з проблематики дослідження (8 балів).

Теоретико-методичний рівень роботи. Проведено аналіз понятійного апарату досліджуваної предметної сфери, наявні зіставлення та узагальнення різних точок зору щодо постановки та вирішення досліджуваної проблеми (8 балів).

Діагностичний рівень роботи. Проведено діагностику проблеми, виявлені причини проблеми проаналізовано частково, використаний методичний інструментарій і фактологічний матеріал подано відповідно до мети й завдань (8 балів).

Конструктивний рівень роботи. Пропозиції щодо удосконалення організаційної структури управління ТОВ «НОВАТОН УКРАЇНА» не завжди корелюють з результатами аналізу, управлінські аспекти реалізації наданих пропозицій опрацьовано в обмеженому обсязі (8 балів).

Рівень наукової етики. Автором витримано науковий стиль викладання матеріалу, дотримано в тексті правил оформлення рукопису та посилань на використані джерела, матеріал подано відповідно норм етики цитування (10 балів).

Організаційний рівень проведення дослідження. Регламент виконання був дотриманий, недоліки в цілому виправлялись автором, зауваження наукового керівника враховувались (4 бали).

Публікації автора: відсутні.

Кількість балів за якість КБР: 50 балів.

Здобуті здобувачем компетенції відповідно до ОПП «Менеджмент бізнес-організацій». За результатами проведеного дослідження можливо дійти висновку, що автор має достатній рівень теоретичної підготовки та навички щодо використання набутих знань при вирішенні проблем в діяльності організації, вмів здійснювати обґрунтування та вибір управлінських рішень, спрямованих на поліпшення її ринкової позиції.

Висновок про можливість присвоєння здобувачеві кваліфікації бакалавра менеджменту. Результати проведеного дослідження дають підстави для рекомендації роботи до захисту перед ЕК та присвоєння Білоусу Артуру Сергійовичу кваліфікації бакалавра менеджменту.

Науковий керівник  к.е.н., доцент Барабась Д.О.

«25» травня 2024 р.

Рецензія
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти

Білоус Артур Сергійович
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема «Удосконалення організаційної структури бізнес-організацій»

Актуальність теми. В умовах повномасштабної війни питання ефективності системи управління набуває особливої актуальності. Одним із найважливіших напрямів удосконалення діяльності підприємства є раціональне управління організаційною структурою. Організаційна структура є одним із основних елементів управління організацією. Вона характеризується розподілом цілей та завдань управління між підрозділами та працівниками організації. Фактично, структура управління - це організаційна форма розділу праці за прийняттям та реалізацією управлінських рішень. Внутрішнім вираженням організаційної структури управління є склад, співвідношення, розташування та взаємозв'язок окремих підсистем організації. Вона спрямована передусім на встановлення чітких взаємозв'язків між окремими підрозділами організації, розподіл між ними прав та відповідальності. Зараз у досить великій кількості підприємств виникає потреба в проведенні змін у своїй організаційній структурі управління, що обумовлює актуальність теми дослідження.

Позитивні риси роботи. Кваліфікаційна робота в повній мірі відповідає змісту і розроблювальній темі.

Зауваження до роботи. У роботі немає суттєвих недоліків, все наведено в повному обсязі, згідно методичних рекомендацій.

Практична значення отриманих результатів дослідження полягає в проведенні діагностики ефективності організаційної структури ТОВ «ТД «НОВАТОН УКРАЇНА» та розробці заходів щодо удосконалення організаційної структури ТОВ «ТД «НОВАТОН УКРАЇНА».

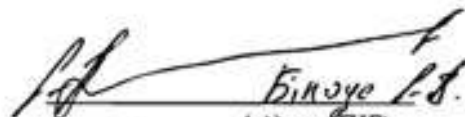
Місце роботи та посада рецензента

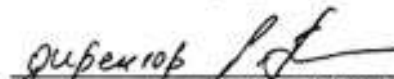
Науковий ступінь, учене звання (за наявності)

Підпис, відповідують:



Місце печатки організації, де працює рецензент


(підпис, ПІБ)


(посада, підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1	5
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.....	5
1.1. Організаційна структура підприємства: сутність та види	5
1.2 Інструментарій оцінки ефективності організаційної структури підприємства	16
1.3. Методологічні підходи до удосконалення організаційної структури бізнес- організації	24
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «НОВАТОН УКРАЇНА» ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ЙОГО ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ.....	33
2.1. Діагностика ефективності організаційної структури ТОВ «Торговий дім «Новатон Україна».....	33
2.2. Пропозиції щодо удосконалення організаційної структури ТОВ «Торговий дім «Новатон Україна»	39
2.3. Оцінювання очікуваної ефективності впровадження розроблених пропозицій	44
ВИСНОВКИ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55
ДОДАТКИ.....	60

ВСТУП

Актуальність. В умовах повномасштабної війни питання ефективності системи управління набуває особливої актуальності. Одним із найважливіших напрямів вдосконалення діяльності підприємства є раціональне управління організаційною структурою. Організаційна структура є одним із основних елементів управління організацією. Вона характеризується розподілом цілей та завдань управління між підрозділами та працівниками організації. Фактично, структура управління - це організаційна форма розділу праці за прийняттям та реалізацією управлінських рішень. Внутрішнім вираженням організаційної структури управління є склад, співвідношення, розташування та взаємозв'язок окремих підсистем організації. Вона спрямована передусім на встановлення чітких взаємозв'язків між окремими підрозділами організації, розподіл між ними прав та відповідальності. Зараз у досить великій кількості підприємств виникає потреба в проведенні змін у своїй організаційній структурі управління, що обумовлює актуальність теми дослідження.

Теоретико-методологічні підходи до управління організаційною структурою підприємства досліджували: Бобровський О. І., Богданов Р.І., Георгіаді Н. Г., Вільгуцька Р. Б., Горбась І.М., Синюк С.Б., Гресь Г., Грузіна І., Долгова Л. І. Дорошенко М. П., Зайченко К.С., Кошій О.В., Лазоренко Л.В., Лаптева В. В., Левковець О. М., Леонов О.О., Леонова Т.М., Лук'янчук Г. Я., Малий І. Р., Роженко О. В., Свінарьова Г.Б., Філіппова С.В., Сиченко В. В., Рибкіна С. О., Чепурна В. та інші.

Метою написання кваліфікаційної бакалаврської роботи є опрацювати теоретичні та прикладні аспекти удосконалення організаційної структури бізнес-організації.

Для досягнення мети роботи поставлені такі завдання:

- визначити сутність та види організаційної структури підприємства;
- дослідити інструментарій оцінки ефективності організаційної структури підприємства;

- розглянути методологічні підходи до удосконалення організаційної структури бізнес-організації;
- провести діагностику ефективності організаційної структури ТОВ «НОВАТОН УКРАЇНА»;
- скласти пропозиції щодо удосконалення організаційної структури ТОВ «НОВАТОН УКРАЇНА»;
- провести оцінювання очікуваної ефективності впровадження розроблених пропозицій.

Об’єктом дослідження є фактори впливу та особливості формування організаційної структури бізнес-організації. **Предметом дослідження** є теоретико-методологічні та прикладні аспекти удосконалення організаційної структури бізнес-організації.

Методи дослідження: описовий, порівняння, аналізу і синтезу, узагальнення, статистичний метод, методи аналізу фінансових показників, метод SWOT-аналізу, графічний метод, спеціальні метод оцінювання ефективності організаційної структури.

Практичне значення результатів дослідження полягає в проведенні діагностики ефективності організаційної структури ТОВ «ТД «НОВАТОН УКРАЇНА»» та розробці заходів щодо удосконалення організаційної структури ТОВ «ТД «НОВАТОН УКРАЇНА».

Інформаційна база дослідження: наукові статті, інтернет-публікації, законодавчі та нормативні акти України, статут ТОВ «ТД «НОВАТОН УКРАЇНА», фінансова звітність за 5 років.

Структура роботи: вступ, основна частина (два розділи), висновок, список використаних джерел, додатки. Робота містить 76 сторінок, з них 59 сторінок основного тексту, 13 рисунків, 17 табл., 5 додатків, 39 найменувань переліку списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Організаційна структура підприємства: сутність та види

В Україні функціонує багато підприємств, кожне з яких має власні цілі та завдання. Кожна компанія виробляє свій асортимент товарів або послуг, фокусуючись на своєму сегменті ринку та потребах споживачів. Для досягнення даних цілей люди об'єднуються в бізнес-організації, де розподіляють ролі та відповідальності.

Розглянемо визначення «організаційна структура підприємства», наведені у вітчизняних публікаціях (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «організаційна структура підприємства»

Автор	Визначення	Підхід
1	2	3
Чепурна В., Долгальова О.	«Організаційна структура управління – це цілісна ієрархічна система, яка складається із сукупності впорядкованих підрозділів та рівнів управління, організовує процес комунікації між ними та має на меті забезпечення ефективного процесу функціонування організації через взаємодію складових як із внутрішнім, так і з зовнішнім середовищем організації» [38, с.112]	Ієрархічна система організації комунікацій на підприємстві
Коцій О.В.	«Організаційна структура представляє собою свого роду «каркас будівлі підприємства», від вдалості побудови якого вирішальним чином залежить якість і ефективність протікання всіх процесів на ньому. Організаційна структура виступає інструментом управління всіма процесами і джерелом підвищення ефективності функціонування підприємства» [18, с.71]	Інструмент управління бізнес-процесами підприємства

Продовження табл.1.1

1	2	3
Лазоренко Л. В.	«Під організаційною структурою управління підприємством розуміється впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що входять до її складу та перебувають між собою у сталих відношеннях, що забезпечують їх функціонування й розвиток як єдиного цілого» [22, с.97]	Сукупність елементів підприємства
Горбась І.М., Синюк С.Б.	«Організаційна структура» – це офіційне зображення розташування робочих місць в організації [3, с. 151].	Офіційне зображення розташування робочих місць
Свінарьова Г.Б., Філіппова С.В.	«спосіб за яким підприємство здійснює взаємодію персоналу для досягнення мети, тобто, регламентує процедури, які розподіляють обов'язки за різними функціями управління, які в умовах діджиталізації зазнають значних інноваційних змін» [33, с.87]	Спосіб взаємодії персоналу
Михайличенко В. В., Беззубко Б. І.	«Структура організації - це логічне співвідношення функціональних областей і рівнів управління, використовуваних для досягнення організаційних цілей» [29, с.71]	Співвідношення функціональних областей і рівнів управління підприємства

Джерело: розроблено автором

Як бачимо, автори по різному визначають організаційну структуру: як ієрархічну систему організації комунікацій на підприємстві, інструмент управління бізнес-процесами підприємства, сукупність елементів підприємства, офіційне зображення розташування робочих місць, спосіб взаємодії персоналу, співвідношення функціональних областей і рівнів управління підприємства. Дані визначення організаційної структури є вірними, але не повними. На нашу думку, організаційна структура підприємства - це система, що включає в себе ієрархічну організацію підрозділів та рівнів управління, взаємозв'язки між ними, процедури розподілу обов'язків та функцій, а також визначає ролі та відповідальність кожного елементу в досягненні стратегічних цілей підприємства.

Організаційна структура, що визначає порядок завдань, ролей, повноважень і відповідальності, створює умови для функціонування підприємства та досягнення його цілей. Вона еволюціонує під впливом стратегії підприємства, його внутрішнього середовища і змін у зовнішньому оточенні. Різноманіття структур

охоплює широкий спектр від стійких, непохитних утворень до динамічних та багатограних конструкцій у сучасних організаціях. Різноманітність організаційних структур пов'язана з відмінностями в сфері діяльності, складності виробів, розмірах, ступені диференціації і територіальному розташуванні підприємств і т.д. [36, с.137].

Залежно від розміру підприємства та його цілей, організаційна структура може приймати різноманітні форми. Кожен тип має свої переваги та недоліки, але встановлення чіткої організаційної структури має універсальну користь. Це сприяє розумінню працівниками своєї ролі в організації, допомагаючи їм керувати очікуваннями та цілями.

Розглянемо підходи до класифікації організаційних структур управління, які пропонуються в сучасних вітчизняних публікаціях. Леонов О.О., Леонова Т.М. пропонують класифікувати типи організаційних структур підприємства таким чином (рис. 1.1).

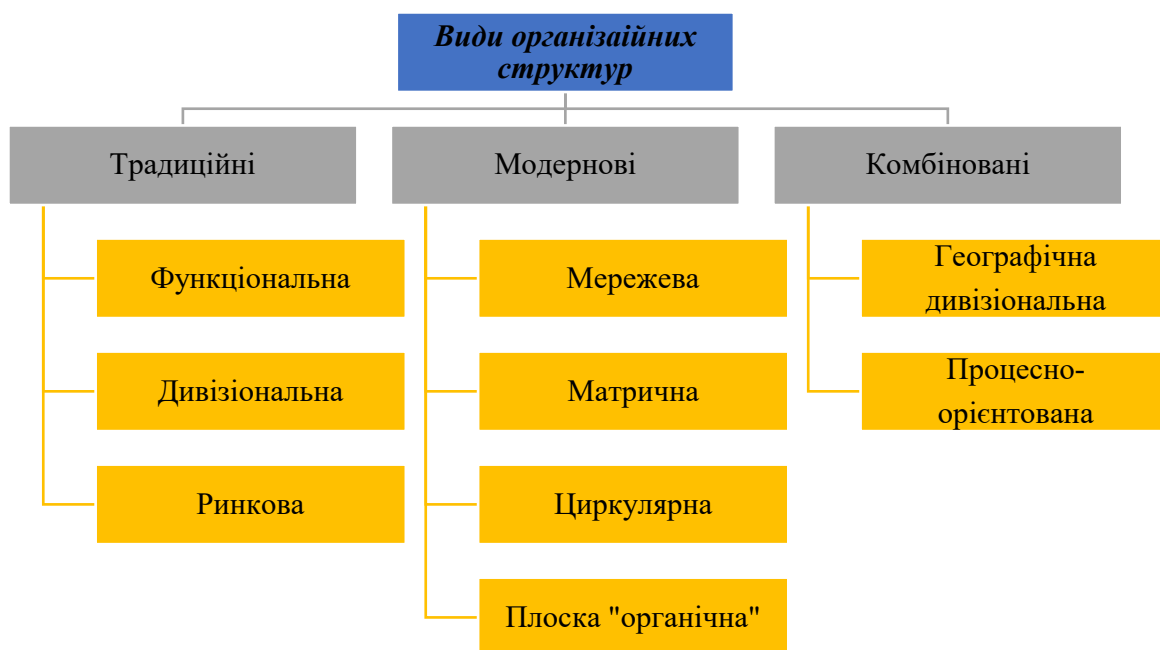


Рисунок 1.1 – Підхід до класифікації типів організаційних структур підприємства авторів Леонов О.О., Леонова Т.М.

Джерело: [26]

На нашу думку, даний підхід є недосконалим, оскільки автори не включають до традиційних типів лінійну та штабну структури, а також їх комбінації.

Горбась І.М., Синюк С.Б. пропонують таку класифікацію типів організаційних структур підприємства (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Підхід до класифікації типів організаційних структур підприємства авторів Горбась І.М., Синюк С.Б.

Джерело: [26]

Для ефективного управління організацією необхідно, щоб її структура відповідала цілям і завданням, що стоять перед підприємством, і була адаптована до них. Організаційна структура створює основний каркас, який є основою для виконання функцій організації. Вона визначає та установлює взаємодії між співробітниками всередині організації. Організаційна структура відноситься безпосередньо до організацій, де реалізується спільна трудова діяльність, і визначає організаційні процеси, такі як розподіл праці, ресурсне забезпечення, координація обсягів, термінів і послідовності робіт [11].

Розглянемо сутність основних видів організаційної структури підприємства.

Горбась І.М., Синюк С.Б. зазначають, що функціональна організаційна структура розподіляє організацію на окремі відділи в залежності від виконуваних ними спільних функцій. Принцип цієї структури передбачає об'єднання всіх працівників, які виконують аналогічні функціональні завдання, в єдиний відділ. Функціональна структура забезпечує високий рівень спеціалізації для персоналу і легко масштабується при розширенні організації. Крім того, ця структура має механістичний характер, що потенційно може обмежити особистий інтелектуальний розвиток працівників [8, с. 152].

В даній організаційній структурі, на відміну від лінійної, виникає взаємозв'язок між підрозділами на одній лінії ієрархії (рис. 1.3).

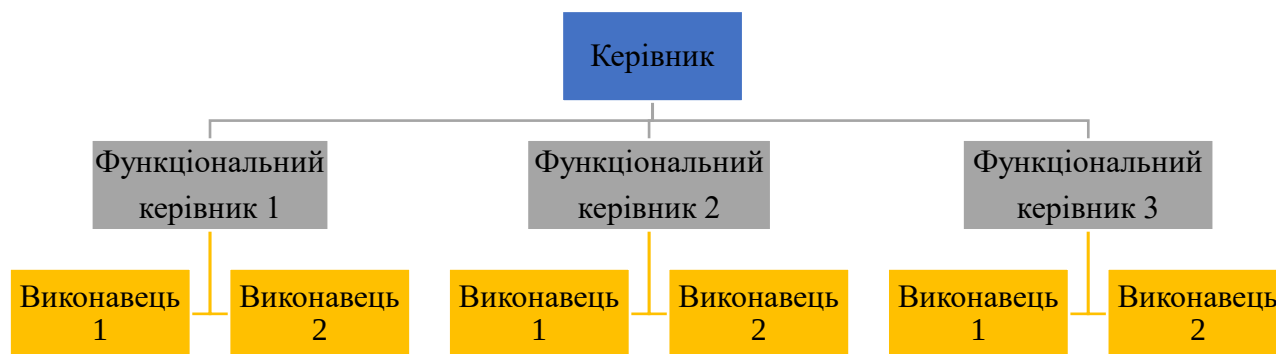


Рисунок 1.3 - Функціональна організаційна структура

Джерело: [36, с. 139]

У цій структурі рішення щодо виконання завдань можуть прийматися спільно з різними функціональними підрозділами. Відбувається порушення єдності влади, і в даній структурі будь-який вищий керівник може видачу розпоряджень в низ в ієрархії, незалежно від того, чи знаходиться адресат безпосередньо у його підпорядкуванні чи ні. Така структура підходить для організацій, які виконують нескладний технологічний процес без особливих змін і займаються масовим виробництвом. У такій структурі може бути до 1000 працівників [1].

Переваги цієї організаційної структури включають:

- високий рівень кваліфікації фахівців;
- розподіл функціональних обов'язків;
- можливість залучити профільних спеціалістів до вирішення завдань;

- зменшення ймовірності застосування неефективної стратегії;
- кожен підрозділ виконує лише свої конкретні функції [23].

Дивізіональна організаційна структура (дод. А) складається з декількох менших функціональних структур, тобто кожен підрозділ у структурі має свою власну команду з маркетингу, власну команду з продажів та інше. У цьому підході кожен підрозділ в організації працює над конкретною лінією кінцевого продукту. Така структура підходить для організацій з кількома різними кінцевими продуктами і може сприяти скороченню циклів розробки нового продукту. Крім того, така організація дозволяє малим підприємствам швидко виводити на ринок нові пропозиції [25].

Географічна дивізіональна структура розміщує свої підрозділи відповідно до географічного поділу ринку, може включати території, регіони або райони. Цей тип структури найкраще підходить для організацій, які повинні знаходитися близько до джерел постачання або збутових шляхів. Така організація об'єднує багатоформенні бізнес-процеси, дозволяючи кожному географічному підрозділу приймати управлінські рішення на основі територіальної ефективності [24].

Структуризація підприємства за дивізіонами може здійснюватися за чотирма принципами: продуктовим - це створення дивізійно-продуктових структур з урахуванням особливостей виробництва або послуг; споживчим - створення організаційних структур відповідно до орієнтації на конкретного споживача; регіональним - створення дивізійно-регіональних структур в залежності від обслуговуваних територій; конгломератним - поєднання різнорідних бізнесів та їхніх елементів[3].

Ринкова структура організації ґрунтується на розділенні підрозділів за ринками, галузями або типами клієнтів. Така організаційна структура особливо підходить для компаній, що розробляють продукти або послуги, що є унікальними для конкретних сегментів ринку. Ця структура дозволяє бізнесу постійно отримувати інформацію про зміни в попиті серед різних сегментів своєї аудиторії (рис. 1.4).

Процесно-орієнтована структура, розроблені на основі наскрізного потоку різних етапів бізнес-процесів. Відмінності від функціональної структури полягають в тому, що структура, спрямована на процеси, враховує не лише конкретну діяльність, яку виконують працівники, але й взаємодію різних видів діяльності між собою.

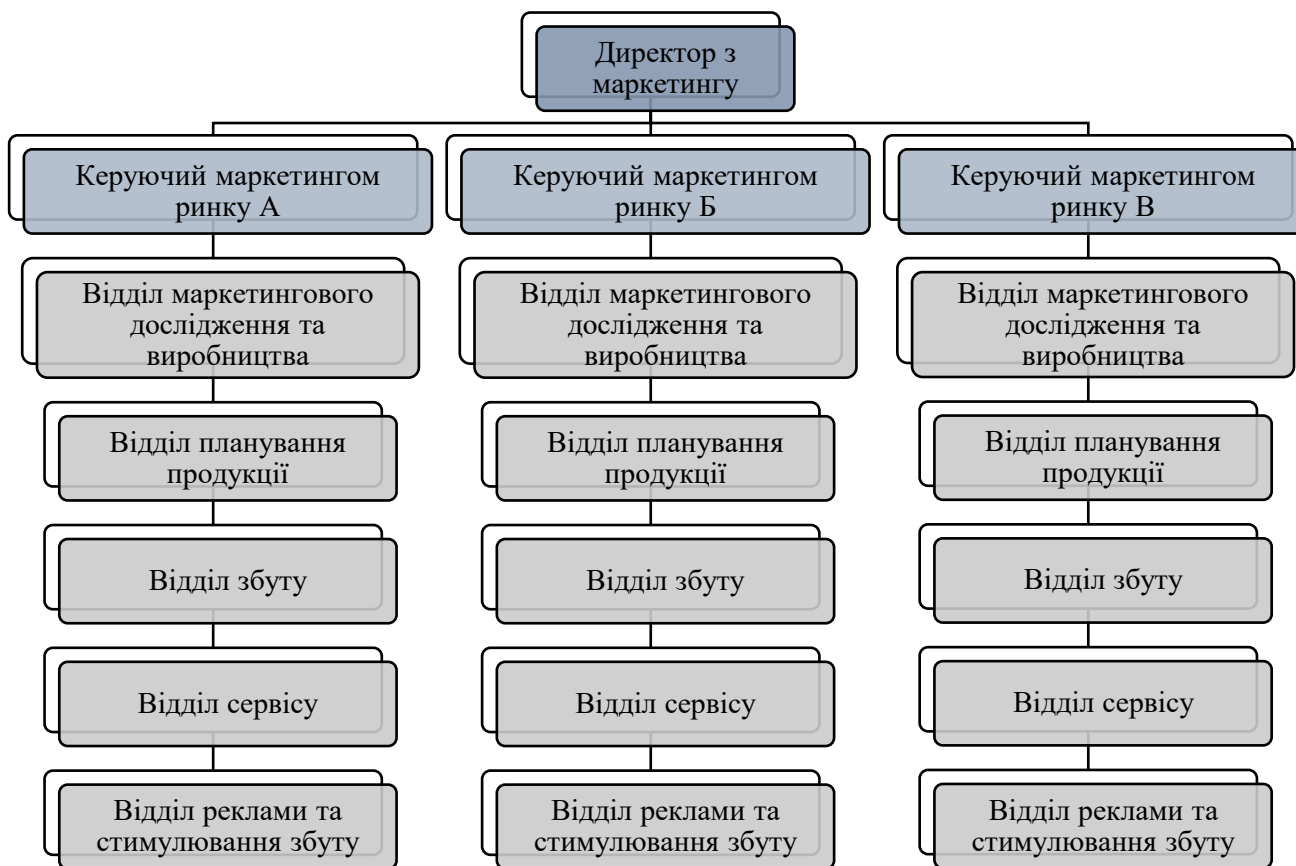


Рисунок 1.4 – Ринкова структура

Джерело: розроблено автором на основі [24]

Мережева структура часто формується, коли одна компанія співпрацює з іншою для спільного використання ресурсів або в разі, коли у компанії є кілька локацій з різними функціями та управлінням. Така структура виглядає практично так само, як і дивізійна, однак, замість офісів, в ній можуть бути враховані послуги фрілансерів або розташування за межами офісу [7].

Матрична структура організації (дод.Б) відхиляється від традиційної ієрархічної моделі. В ній передбачено, що всі працівники мають подвійні відносини підзвітності. Зазвичай існує функціональна лінія звітності, а також лінія звітності на основі кінцевого продукту. При цьому вертикальне ієрархічне підпорядкування

визначає міцні зв'язки, тоді як горизонтальний функціональний зв'язок між підрозділами організації є вторинним або менш сильним [24].

Ця структура має ряд ключових переваг: вона орієнтується на проектні або програмні цілі і попит, забезпечуючи ефективне поточне управління за рахунок зниження дублюючих витрат та оптимізації використання ресурсів. Вона сприяє використанню компетенцій персоналу та створює умови для ефективного функціонування проектних груп чи програмних комітетів, розвиваючи навички прийняття рішень та управлінської культури працівників. Це також сприяє підвищенню якості контролю та ефективності процесного підходу до управління.

Однак впровадження матричної структури супроводжується певними недоліками. Наприклад, потрібний постійний контроль за ресурсами, що виділяються різним підрозділам та програмам, може бути трудомістким. Також можуть виникати конфліктні ситуації та порушення правил і стандартів, оскільки співробітники, що беруть участь у проектах або програмах, можуть відірватися від своїх функціональних підрозділів. Таким чином, ефективність матричної структури залежить від рівня корпоративної культури та кваліфікації персоналу, і в інших випадках може виникати дезорганізація управління [11].

Лінійна організаційна структура є найбільш структурованою (рис. 1.5).

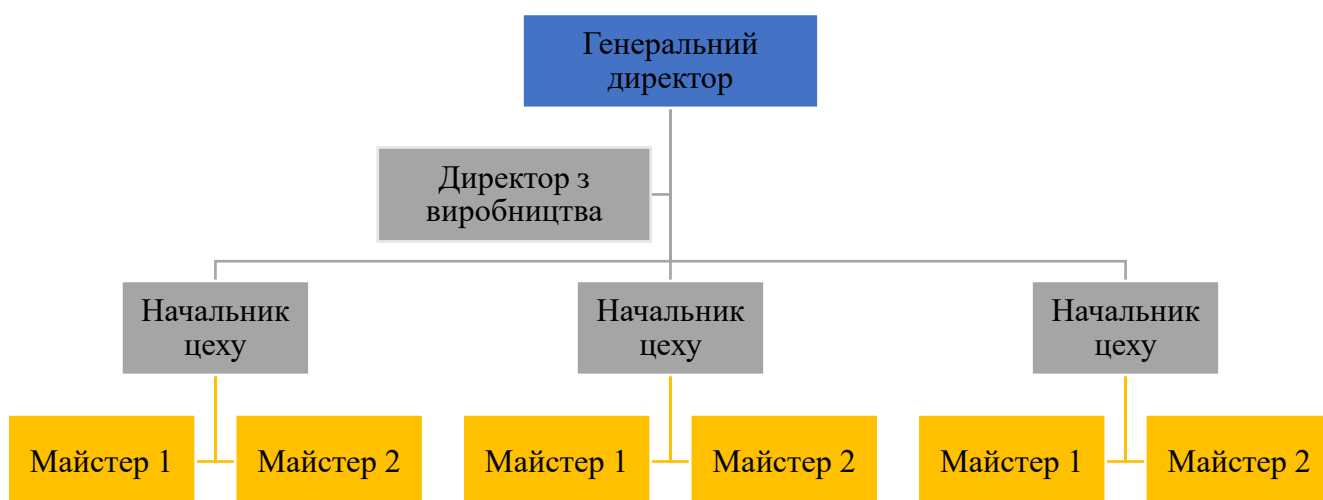


Рисунок. 1.5. - Лінійна організаційна структура

Джерело: розроблено автором на основі [11]

Лінійна структура управління, своєю суттю, є простою, і її основним принципом є вертикальна ієрархія, де керівництво передається від нижніх рівнів до верхніх. У лінійній структурі управління дотримується принципу єдиноначальності: кожен підрозділ має свого керівника з широкими повноваженнями, який здійснює одноособове керівництво підлеглими. Цей керівник концентрує в своїх руках всі функції управління.

Керівники підрозділів на нижчих рівнях підпорядковані тільки одному керівникові на вищому рівні управління, а вищий орган управління не може видавати директиви виконавцям, мінаючи їхніх безпосередніх керівників [1].

З часом при розвитку суспільства та бізнес-організацій проявились лінійно-функціональні організаційні структури (рис. 1.6).



Рисунок 1.6 - Лінійно-функціональна організаційна структура

Джерело: розроблено автором на основі [27]

Лінійні чи функціональні структури практично не застосовуються в чистому вигляді. Вони використовуються в органічному поєднанні, що базується на вертикальній ієрархії управління (лінійний підхід) та розподілі повноважень (функціональний підхід) [28].

Впровадження проектного управління виникає з обмежень лінійно-функціональної структури, яка не може ефективно керувати кількома проектами одночасно. Оскільки лінійно-функціональна структура існує паралельно з проектним управлінням, останнє слід розглядати як засіб подолання недоліків та доповнення до існуючої структури, а не її повноцінну заміну. З метою підвищення

ефективності організаційної діяльності та досягнення довгострокових цілей, деякі компанії націлюються на переробку своїх бізнес-процесів або впровадження нових технологій. Це відкриває різноманітні можливості для структурування підприємства, і важливо постійно модернізувати методи формування організаційної структури, щоб вони відповідали зростаючим вимогам сучасності [3].

До числа функціональних підрозділів можуть входити економічний відділ, відділ маркетингу, управління персоналом, контроль якості та інші. Зі збільшенням обсягів виробництва функціональні підрозділи можуть бути керовані як вищими, так і середніми керівниками. У випадку останнього необхідно розподіляти обов'язки, що ускладнює взаємодії всередині структури управління [15].

Цей тип організаційної структури також підходить для стабільних організацій з масовим однотипним виробництвом. Позитивні аспекти цієї структури включають:

- докладний розгляд різних завдань;
- розподіл керівницьких та функціональних обов'язків;
- зменшення навантаження та рівня відповідальності керівників.

Серед недоліків лінійно-функціональної організаційної структури можна виокремити:

- розділ відповідальності;
- висока централізація зв'язків;
- низька швидкість прийняття рішень;
- збереження низького рівня гнучкості в зв'язках [23].

Проектна організаційна структура проекту виникає з механічної структури, але одночасно створює додатковий підрозділ, подібний до іншої організаційної структури. Цей підрозділ призначений для вирішення конкретного завдання, поставленого керівництвом організації. Проектна організаційна структура є найбільш вдалою для бізнес-організацій з обмеженою кількістю проводжених проектів. Матрична організаційна структура виникла як еволюційний розвиток проектно-організаційної структури (рис. 1.7).

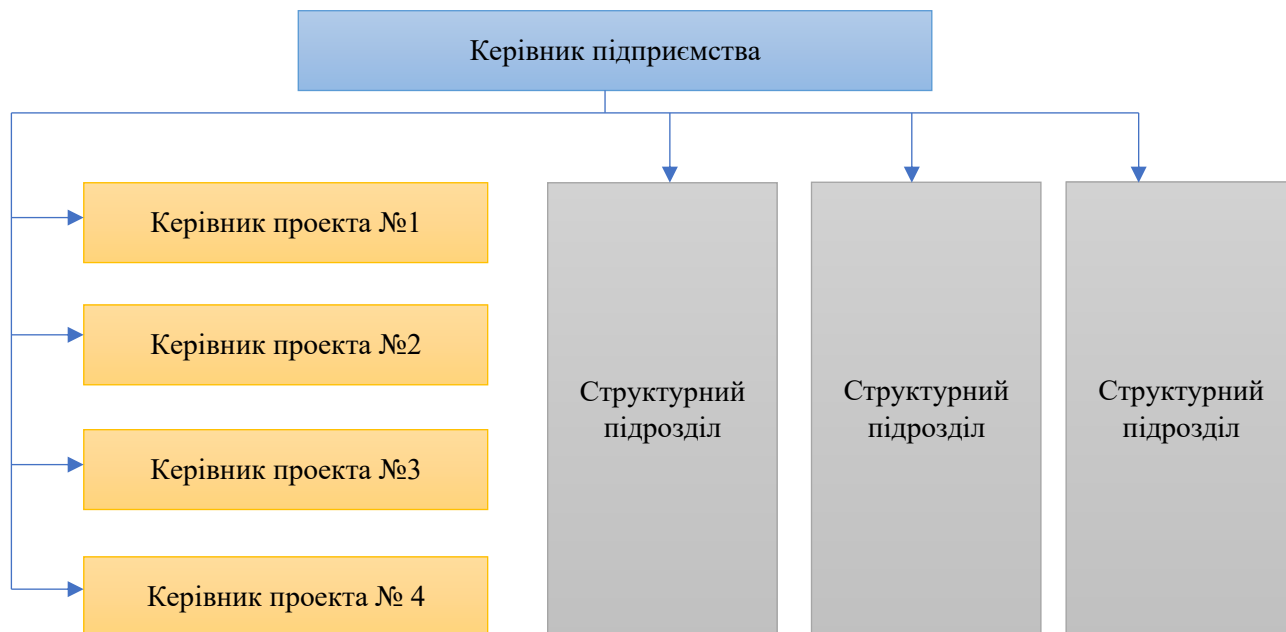


Рисунок 1.7 - Проектна структура управління

Джерело:[11]

При створенні проектної організаційної структури господарський суб'єкт розглядається як комплекс проектів, що вимагають ефективного використання різних ресурсів, таких як праця, фінанси, техніка, технології, інвестиції, інновації та інші. Проектна структура управління може бути сформована як частина крос-функціональної чи дивізійної структури, з тією відмінністю, що об'єднання персоналу і ресурсів діє лише протягом життєвого циклу конкретного проекту [13].

Основні переваги проектної структури управління включають в себе високу гнучкість, зниження адміністративного персоналу порівняно з ієрархічною структурою, а також підвищення ефективності взаємодії ресурсів в межах проекту. Однак її недоліки включають високі вимоги до кваліфікації керівника проекту, можливість конфліктів ресурсів між проектами та ускладнення взаємодії підсистем підприємства при великій кількості проектів [11].

Отже організаційна структура підприємства є ключовим аспектом, який визначає його функціонування та взаємозв'язки між підрозділами. Розуміння суті та видів організаційної структури дозволяє оптимізувати внутрішні процеси та забезпечити ефективне управління ресурсами. Відповідний вибір структури залежить від конкретних завдань, специфіки діяльності та розміру підприємства.

1.2 Інструментарій оцінки ефективності організаційної структури підприємства

У межах структури управління існує впорядкований набір взаємопов'язаних елементів, що може забезпечити загальне функціонування та розвиток організації і визначається як форма розподілу і взаємодії управлінської діяльності. Ця структура дозволяє здійснювати управління відповідно до визначених напрямків, спрямованих на розв'язання завдань. У сфері управління існують численні вимоги, які відзначають його важливість [7].

Основні принципи можуть бути сформульовані так:

- організаційна структура управління повинна відповідати стратегії компанії, її масштабу і конкретним обставинам;
- оптимальний розподіл між організацією та окремими працівниками забезпечує творчий підхід та нормальне навантаження, а також спеціалізацію;
- формування структури управління пов'язане з визначенням повноважень і обов'язків працівників та керівництва, а також встановленням системи вертикальних і горизонтальних зв'язків;
- забезпечення балансу між функціями і обов'язками є важливою умовою для ефективної системи управління;
- організаційна структура управління повинна адаптуватися до соціальної і культурної ситуації в організації, що суттєво впливає на прийняття рішень щодо колективізації. Важливими аспектами є рівень деталізації, розподіл повноважень і обов'язків, а також ступінь незалежності і обсяг контролю [16].

Будь-яка структура підприємства має забезпечувати безперешкодний рух усіх інформаційних потоків, пов'язаних із зовнішнім середовищем. Внутрішні структурні підрозділи (відділи, служби і т. д.) повинні виникати органічно, а перетворення цих потоків відбувається тільки там у відповідні кількісні або якісні форми [17].

Ефективність управління організаційною структурою визначається її спроможністю сприяти розробці стратегічних напрямів розвитку підприємства та забезпечувати їх раціональну реалізацію через організовану взаємодію лінійних і функціональних підсистем. Успішне функціонування організаційної структури управління залежить від ступеня організованості її структурних елементів і їх взаємодії для досягнення інтегрального ефекту у майбутньому [37].

Процес аналізу та оцінювання ефективності організаційної структури управління (ОСУ) включає застосування різноманітних механізмів та інструментів. Огляд підходів до організаційного проектування вказує на існування різних механізмів для формування показників, що дозволяють оцінити якість, економічність, ступінь адекватності та ефективність організаційної структури управління в цілому. Деякі показники ефективності вбудовані в моделі організаційного проектування, а інші відбираються на основі окремих критеріїв.

Для оцінки ефективності організаційної структури управління використовується підхід, що базується на показниках оцінки економічності управлінської діяльності, цільової і функціональної визначеності, раціональності побудови структури та її техніко-організаційного рівня [17].

При визначенні оцінювання ефективності організаційної структури підприємства, зазвичай, використовуються такі методи (рис. 1.8).

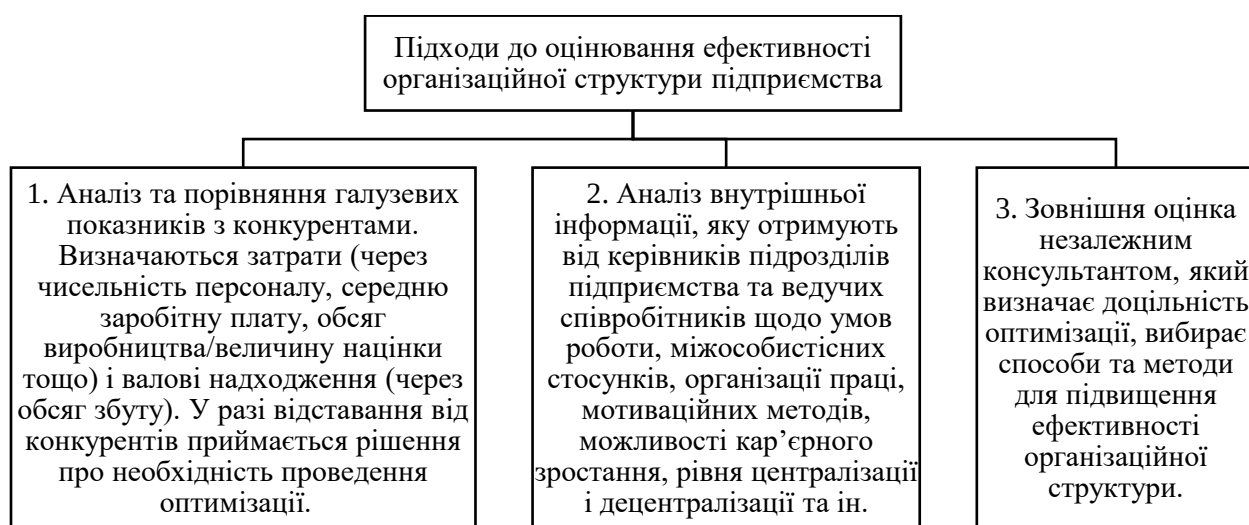


Рисунок 1.8 – Підходи до оцінювання ефективності організаційної структури підприємства

Джерело: [7;11;17;37]

Для оцінки формалізованих параметрів організаційної структури управління можна використовувати різноманітні методи та підходи, які були розглянуті раніше. Наприклад, можна використовувати модель ефективності з урахуванням синергії інтеграції, або взяти кінцеві результати діяльності підприємства.

Аналізуючи основні нормативні документи, що регулюють організаційну структуру управління, проведені дослідження, семантичний аналіз моделей організаційної структури управління та експертне оцінювання, було визначено комплекс показників для діагностики та оцінювання організаційної структури управління. Ці показники об'єднано у три групи, які включають показники цільової і функціональної визначеності ланок організаційної структури управління, економічної ефективності та раціональності організаційної структури управління та її техніко-організаційного рівня [6].

Розглянемо групи показників ефективності організаційної структури. Показники цільової та функціональної визначеності організаційної структури наведені в (дод.В).

Ці показники дадуть можливість оцінити складність організаційної структури та визначити відповідність конкретного підприємства ефективності його управління в рамках даного типу. Індикатори відповідності принципу економічності наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 - Показники відповідності ОСУ принципу економічності

№ п/п	Показник	Формула	Розшифровка позначень	Рекомендоване значення
1	2	3	4	5
1.1	Питома вага чисельності керівників у чисельності працівників	$K_{1.1} = \frac{Ч_k}{Ч_{пр}}$	Ч _{пр} – чисельності працівників; Ч _к – чисельність керівників 0,15	0,15
1.2	Коефіцієнт економічності утримання управлінського персоналу	$K_{1.2} = \frac{Н_v}{СБ}$	Н _в – накладні витрати; СБ – фактична собівартість товарного випуску	0,20

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4	5
1.3	Коефіцієнт відповідності фактичної чисельності нормативній за функціями	$K1.3 = \frac{\varphi_i^{\phi}}{\varphi_i^{\pi}}$	φ_i^{ϕ} – чисельність фактична по і-й функції; φ_i^{π} – чисельність нормативна з і-ої функції	1
1.4	Співвідношення середньої заробітної плати до середньогалузевого рівню	$K1.4 = \frac{ЗП_{ср}}{ЗП_{ср. \text{ галуз.}}}$	ЗП _{ср} ЗП _{ср. галуз.} заробітна плата середня та середньогалузева відповідно	1,15

Джерело: розроблено автором на основі [27]

Принцип економічності вказує на те, що витрати, спрямовані на утримання управлінського апарату підприємства, повинні бути ефективними, так щоб окупитися, і рівень цих витрат не повинен перевищувати середніх для даної галузі. Рівень управлінських витрат вказує на те, яка частина витрат припадає на управління вартістю виробництва, іншими словами, ефективність праці системи управління. Залежність оплати праці управлінського персоналу від прибутку свідчить про те, наскільки адекватно зміна зарплати управлінців відображає зміни в прибутковості. Значення цього показника повинно залишатися стабільним в динаміці [17, с.37].

Показники відповідності принципу гнучкості зображені (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 - Показники відповідності ОСУ принципу гнучкості

№ п/п	Показник	Формула	Розшифровка позначень	Рекомендоване значення
1	2	3	4	5
1.1	Питома вага чисельності працівників філій та дочірніх товариств у загальній чисельності	$K1.3 = \frac{\varphi_{\phi}}{\varphi_{\pi \text{пп}}}$	φ_{ϕ} - чисельність працівників філій та дочірніх товариств	0,25
1.2	Відношення числа тимчасових підрозділів до постійних	$K1.4 = \frac{m^{\text{в}}}{m^{\text{п}}}$	$m^{\text{в}}$ - число тимчасових підрозділів за рік; $m^{\text{п}}$ - кількість постійних підрозділів протягом року	0,1

Продовження табл. 1.3

1	2	3	4	5
1.3	Відношення чисельності працівників, які беруть участь у тимчасових традиційно побудованих підрозділах до Чпер	$K1.5 = \frac{\sum_{i=1}^{m_b} \chi_i^b}{\chi_{ппп}}$	χ_i^b - чисельність працівників, що беруть участь у 1-ій тимчасовій ланці	0,1-0,15
1.4	Питома вага керівників, до функцій яких входить адаптація підлеглої ланки до змін середовища	$K1.6 = \frac{\chi_r \text{ адап}}{\chi_r}$	χ_r адап - кількість керівників, до функцій яких входить адаптація підлеглої ланки до змін середовища	0,5
1.5	Показник динамічної гнучкості	$K1.7 = \frac{T_z(ПР)}{T_z(\chi_{кер})}$ $T_z \text{ тов вип} \geq 1$ $T_z(ПР) \geq 1$	T_z - темп зростання, $ПР$ - прибутку; $\chi_{кер}$ - чисельність управлінського персоналу; $T_z \text{ тов вип}$ - темп зростання товарного випуску	≥ 1

Джерело: розроблено автором на основі [15]

Показники ефективності використання працівників та обґрунтованості департаменталізації представлено в табл. 1.4

Таблиця 1.4 - Показники ефективності використання працівників та обґрунтованості департаменталізації

№ п/п	Показник	Формула	Розшифровка позначень	Рекомендоване значення
1	2	3	4	5
1.1	Середня кількість співробітників, що припадають на одного керівника	$K1.1 = \frac{\chi_{пп} - \chi_{кер}}{\chi_{кер}}$	$\chi_{пп}$ – чисельність працівників, $\chi_{кер}$ – чисельність керівників.	4-9
1.2	Рівень відповідності фактичного діапазону управління i- ого керівника до нормативного	$K1.2 = \frac{D_{кер}}{D_{кер}^н}$	$D_{кер}$ – діапазон керування фактичний; $D_{кер}^н$ - діапазон керування нормативний	1
1.3	Коефіцієнт «обов'язкової» автономності i-ї ланки	$K1.3 = \frac{W_{0j}}{W_j}$	W_{0j} – інтенсивність внутрішніх зв'язків у j-му підрозділі; W_j – інтенсивність зовнішніх зв'язків у j-му підрозділі	$> W_j$ середнє

Продовження табл. 1.4

1	2	3	4	5
1.4	Коефіцієнт завантаження працівників і-го підрозділу	$K1.4 = \frac{(W_{0j} + W_j) * \varphi_{j+1}}{\varphi_j * (w_{0j+1} + w_{j+1})}$	φ_j – чисельність працівників у і-му підрозділі; W_{0j} – інтенсивність внутрішніх зв'язків у j-му підрозділі; W_j – інтенсивність зовнішніх зв'язків у j-му підрозділі; j+1 – суміжне порівнюване підрозділів	0.85-1.2
1.5	Питома вага виконавців, якими керує 1 управлінець	$K1.5 = \frac{\varphi^{1k}}{\varphi_{ппп} - 1}$	φ^{1k} – чисельність працівників, що підкоряються одному керівнику 0,9	0,95
1.6	Питома вага робіт, за якими і-ий виконавець звітує одному керівнику	$K1.6 = \frac{T^{1p}}{T}$	T – трудомісткість усіх робіт і-го виконавця; T^{1p} – трудомісткість робіт, за якими і – ий виконавець звітує одному керівнику	0,95
1,7	Показник зворотний кількості рівнів управління з і - му блоку	$K1.7 = \frac{1}{Z_i}$	Z_i – кількість рівнів управління по і - му блоку	0.33

Джерело: розроблено автором на основі [15]

Ступінь формалізації праці відображає співвідношення числа працівників, чия робота організована на основі нормативних документів, до загальної кількості працівників. Коефіцієнт концентрації функцій управління відображає відношення числа стратегічно та економічно значущих функцій до загальної кількості функцій, які виконує підрозділ або окремий співробітник [17].

Коефіцієнт накопичення дисфункцій організаційною структурою дозволяє виявити функції, що не є характерними для управлінського ланцюга, тим самим нормалізуючи чисельність персоналу управлінської ланки. Показники ефективності використання працівників та обґрунтованості департаменталізації є предметом аналізу на великих підприємствах [12].

Показники оперативності та надійності наведено в (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 - Показники оперативності та надійності роботи ОСУ

№ п/п	Показник	Формула	Розшифровка позначень	Рекомендоване значення
1.1	Питома вага часу очікування документа у черзі завдань	$K1.1 = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \frac{\text{Точик.}}{T \text{ усього } i}$	Точик. - час очікування і-го документа у черзі завдань j- ланок процесу та повторних розглядів; Т усього - фактичний час тривалості і-го процесу	0
1.2	Питома вага часу відсутності контролю процесу	$K1.2 = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \frac{T_{\text{контр.}}}{T \text{ усього } i}$	Тконтр - час, коли ступінь виконання і-го процесу не може бути визначена менеджером на рівні і - го ланки процесу	0
1.3	Показник оперативності структури підприємства	$K1.3 = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \frac{T_{\text{норм.}}}{T \text{ усього } i}$	Тнорм – час, нормований зовнішніми умовами (напр. замовником) на виконання і -го процесу, у т.ч. і час виконання процесу філіями, субпідрядниками по кооперації	1
1.4	Рівень надійності оперативного функціонування	$K1.4 = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \frac{Ni}{Di}$	Ni – кількість документів, не були своєчасно розглянуті, чи не знайшли рішення через відсутності компетенції, часу і т.д. D i – загальна кількість документів, що належать до і-му процесу, виконуваному n ланками ОС	1

Джерело: розроблено автором на основі [17; 27]

Оцінка ефективності системи управління організацією дозволяє визначити напрями можливих управлінських впливів під час проведення організаційних змін.

Для отримання інтегрованої оцінки рівня ефективності потрібно сформулювати один інтегральний показник для кожної з трьох груп показників структурної ефективності, які представлені в таблицях. Цей показник повинен узагальнити всі вхідні показники відповідно до їхнього рівня важливості в кожному блоку [7].

Отримані узагальнені показники можуть бути використані для оцінки загальної ефективності, не враховуючи синергії. Це дозволяє виявити потенційні загрози ефективності ОСУ за окремими її параметрами [37].

За отриманими значеннями показників ефективності (E_j^{OCY}) по кожній із трьох груп можна розрахувати інтегральний показник ($E_{\text{інтегр}}^{OCY}$), шляхом отримання лінійної згортки:

$$E_j^{OCY} = \sum_{i=1}^n E_i \quad (1.1)$$

де j – визначає групу показників рівня розвитку організаційної структури;

E_i – значення часткового показника в j -й групі;

n – кількість показників в j -й групі.

Обговоренням є питання стосовно створення еталону як самої організаційної структури, так і еталону розрахунку її ефективності через велике різноманіття чинників, що впливають на неї (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 - Якісна оцінка організаційної структури управління

1	Ступінь відхилення інтегральної оцінки від еталонного стану	0–0,15	0,15–0,35	0,35–0,65	> 0,65
2	Якісна оцінка організаційної структури	В основному відповідає	Задовільна	Слабка відповідність	Не відповідає

Джерело: розроблено автором на основі [17; 27]

Покращений набір показників та критеріїв для оцінювання ефективності ОСУ відрізняється від існуючих тим, що включає нові показники та математичні моделі їх оцінювання. Ці показники відображають економічність побудованої структури та взаємозв'язок між рівнями управління і функціональними службами. Запропонована модель дозволяє отримувати об'єктивні результати процесу управління організаційними змінами, представлені у вигляді порівняльного рівня ефективності, кінцевих варіантів ОСУ або послідовних еволюційних структур під час тривалих організаційних змін [17].

Отже, проведення оцінки ефективності системи управління організацією допомагає виявити потенційні області управлінських впливів, які можуть бути використані під час впровадження організаційних змін. Цей процес не лише

дозволяє оцінити поточний стан управління, але й виявити можливості для покращення та оптимізації діяльності організації. В результаті, відбувається зміцнення підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

1.3. Методологічні підходи до удосконалення організаційної структури бізнес-організації

Організаційна структура управління є одним з найважливіших складових елементів господарського механізму, що дозволяє власникам приймати ключові рішення щодо управління підприємством. Аналіз практики вдосконалення організаційних структур показав, що результативними способами її вдосконалення є:

- скорочення чисельності персоналу з відповідним перерозподілом посадових обов'язків та розвитком його функціоналу;
- освоєння системи безперервних покращень виробничих процесів; визначення меж відповідальності персоналу та впорядкування внутрішньо- та міжрівневих зв'язків;
- скасування зайвих комунікаційних ланок підвищення оперативності управління ключовими процесами для підприємства;
- підвищення якості управлінських рішень, що приймаються;
- реорганізація апарату управління та виробничих підрозділів;
- зміна основних завдань кадрової політики; вдосконалення системи мотивації праці;
- перепроєктування бізнес-процесів;
- зміна методів керування персоналом;

- освоєння керівниками підрозділів діяльності щодо вирішення завдань розвитку виробництва та персоналу [15].

Розвиток підприємства шляхом структурних змін особливо актуальний для підприємств, які в умовах кризової економіки потребують системного та спланованого розвитку на перспективу. Успішний розвиток підприємства переважно залежить від цього, наскільки його організаційна структура відповідає обраним напрямам розвитку. Тому своєчасне прийняття рішення та модернізації організаційної структури підприємства є основою не тільки існування, а й розвитку підприємства. Це також пояснюється тим, що навіть ефективно спроектована організаційна структура з часом перестає відповідати вимогам як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Вибір правильної моделі організаційної структури – основне завдання керівників ще на початку функціонування підприємства [18].

Ефект від модернізації організаційної структури підприємства має бути підтверджений не лише підвищенням ефективності його функціонування, а й переходом підприємства на якісно новий рівень [8].

Виділимо ключові напрями удосконалення організаційної структури підприємства:

1. Децентралізація управління;
2. Спеціалізація та диверсифікація виробництва;
3. Удосконалення господарського механізму;
4. Організаційне планування [1;18429].

Розглянемо детальніше ці напрямки.

Децентралізація управління. Відносно швидка адаптація системи управління підприємством до змін у умовах бізнесу, як показує досвід вітчизняних та зарубіжних компаній, залежить від ступеня централізації (децентралізації) у прийнятті рішень. Це пов'язано з тим, наскільки повноваження на рівні переходять на нижчі рівні управління (децентралізація) або залишаються на верхньому рівні (централізація) [2].

Ефективне функціонування структури, яка складається з великої кількості рівнів, потребує розробки обширних правил, інструкцій та процедур. В результаті

це робить структуру управління не лише великою, але й негнучкою, неспроможною оперативно реагувати на мінливу ситуацію. Тому в умовах мінливого попиту, скорочення життєвого циклу багатьох товарів, розширення номенклатури продукції, зменшення обсягу її виробництва, ускладнення технологічних процесів, посилення вимог до якості обслуговування та продукту при вирішенні проблеми своєчасного виконання замовлень, децентралізація управління набуває першочергового значення. З одного боку, вона дозволяє швидко реагувати на запити споживачів, а з іншого - робить процес прийняття рішень більш ефективним. Децентралізація управління відбувається в двох взаємопов'язаних напрямках:

- шляхом делегування прав у прийнятті рішень;
- за рахунок роз'яснення великих компаній і переходу до відносно невеликих автономних структурних одиниць, що наділені правами приймати рішення з усіх виробничих та господарських питань [28].

Делегування влади з вищих рівнів управління на нижчі обумовлене кількома причинами. У виробничій та господарській діяльності виникає багато невизначеності та ризику, ситуація поступово змінюється, що стає характерною рисою розвитку підприємства, ускладнюється протікання виробничих процесів. Тому жоден керівник, навіть найталановитіший, не може охопити в повноті всі зміни та процеси. Вирішення цієї проблеми передбачає делегування влади з вищого рівня на нижчі. Тут важливо пам'ятати, що при делегуванні влади керівники не зменшують власну відповідальність.

Розукрупнення компаній відбувається за принципом створення горизонтальних структур, тобто компанії зменшують кількість рівнів управління та розширюються по горизонталі шляхом створення автономних структур, які підпорядковані віце-президентам.

Спеціалізація та диверсифікація виробництва. Очевидно, що підприємство повинно приділяти багато уваги своїй основній продукції. Приймати заходи щодо покращення її якості, розробляти нові та вдосконалювати старі види, реагувати на бажання споживачів, що стосуються даної продукції - робити все для того, щоб цей

товар або послуга користувалися реальним попитом і діяльність підприємства була метафорично «життєдіяльною». Однак, водночас не варто обмежуватися якимось одним видом виробництва. Час йде, бажання та потреби споживачів змінюються, а, отже, попит на продукцію може зменшитися або зовсім зникнути. У такій ситуації диверсифікація стає на допомогу, що не дозволяє підприємству зосереджувати свою увагу на чомусь одному. Спеціалізація та диверсифікація виробництва є основою для зайняття лідерських позицій на ринку. Спеціалізація та диверсифікація, відокремлені одна від одної, є малопродуктивними. У зв'язку з цим у завдання управління входить встановлення правильного співвідношення між ними, оскільки саме воно визначає продуктивність ресурсів підприємства, його стійкість та економічний зріст. Відповідно, в організаційній структурі підприємства з'являються нові елементи, які відповідають за диверсифікацію [25].

Вдосконалення господарського механізму - це побудова організаційних структур управління, мотивації та методів управління, які дозволять підприємству не лише адаптуватися до змін, що відбуваються в навколишньому середовищі, але й створювати можливості бути готовим до викликів завтрашнього дня. В основі вдосконалення, як показує досвід виробничих компаній промислово розвинених країн, лежить серія нововведень та нових підходів до ведення бізнесу. Це, наприклад, створення свого покупця. А для цього необхідно приділити увагу створенню маркетингового відділу, який зараз далеко не на всіх підприємствах.

Організаційне планування. Організаційне планування передбачає таке планування процесу, в якому визначені конкретні заходи для реалізації прийнятих керівництвом рішень. Напрями діяльності групуються по позиціях так, щоб бути розподіленими між окремими працівниками, які стають відповідальними за свою частину роботи. Але при такому розподілі необхідно аналізувати робочий потенціал кожного співробітника, щоб результат був максимально ефективним. Повноваження також розподіляються по кожній окремій позиції і, відповідно, відповідальному за неї співробітнику [20].

Організаційне планування повинно бути процесом, розробленим для управління людьми такими, які вони є, з усіма їхніми різноманітними якостями.

Кожен співробітник хоче мати свій чітко визначений коло обов'язків і повноважень, і щоб ніхто без необхідності не втручався в його роботу. Тому добре спланована структура служить підтримці контролю над персональною політикою та конфліктами персоналу. Діяльність самого підприємства стає більш згуртованою та ефективною, коли присутня саме така особиста зацікавленість співробітників у своїй роботі [18].

Отже, вдосконалення господарського механізму - це створення організаційних структур управління, мотивації та методів управління, які дозволяють підприємству не лише адаптуватися до змін, що відбуваються в навколишньому середовищі, але й створювати можливості бути готовим до викликів завтрашнього дня. В основі вдосконалення, як показує досвід виробничих компаній промислово розвинених країн, лежить серія нововведень та нових підходів до ведення бізнесу. Наприклад, це може включати створення свого власного ринку, зміщення акценту з управління контролем якості виробленої продукції на створення умов для бездоганної роботи, залучення фахівців ззовні тощо [36].

Також зауважмо, що інформатизація в сучасному бізнесі є ключовим чинником для удосконалення організаційної структури підприємства. Вона сприяє підвищенню ефективності управління, оптимізації бізнес-процесів, покращенню комунікацій та загальній конкурентоспроможності компанії.

Інтенсивна інформатизація практично всіх сфер життя одна із визначальних чинників у розвиток людства. Цей процес характеризується певними рисами:

- відсутні будь-які перешкоди для руху інформаційних потоків;
- суттєво збільшилися можливості для здійснення операцій з інформацією;
- інтенсивне зростання ролі доступу до інформації для розвитку більшості сфер діяльності людини;
- зміна форм зайнятості населення, по кількості зайнятих у роботах, орієнтованих на інформацію та інтелект;

- інтенсивне збільшення кількості персональних та корпоративних контактів на глобальному рівні;
- будь-які спроби обмежити вільний рух інформації всередині держави спричиняють уповільнення його розвитку [1].

Інформаційному суспільству на сучасній стадії розвитку притаманні структурні зміни у більшості сфер життєдіяльності людини: економічної, соціальної, політичної, культурної. Усі зміни здійснюються під впливом глобального інформаційного суспільства, за умов якого інформація, знання та постійне самовдосконалення особистості є рушійними силами суспільного прогресу.

На етапі становлення інформаційного суспільства має забезпечуватися як створенням нових, а й модернізацією і вдосконаленням існуючих соціально-економічних структур. У умовах ключову роль успішному розвитку підприємства грає модернізація організаційної структури підприємства [15].

Основними зовнішніми ознаками, які вказують на проблеми у структурі управління, є незадовільна діяльність підприємства, викликана невідповідністю бізнесу мінливим вимогам ринку, перевантаженість вищого керівництва, відсутність орієнтації на стратегічну перспективу, розбіжності між менеджерами різних рівнів та організаційних питань. Все це ускладнює та уповільнює розвиток підприємства, унеможлиблює адаптацію до змін у зовнішньому середовищі [12].

Мета модернізації організаційної структури підприємства полягає в її оновленні та приведенні у відповідність до викликів сучасного етапу інформаційного суспільства. Модернізація організаційної структури підприємства дозволяє оптимізувати управлінські функції, прискорити адаптацію змін зовнішнього середовища, знизити витрати на управлінський персонал тощо.

Інформаційне забезпечення відіграє важливу роль в удосконаленні організаційної структури бізнес-організації, забезпечуючи необхідні дані для прийняття рішень на всіх рівнях управління. Інформаційне забезпечення управління підприємством є сукупністю даних, організацію їх введення, обробки,

збереження та накопичення, пошуку, і навіть поширення не більше компетенції зацікавленим особам у зручному вигляді.

Інформаційне забезпечення створюється з метою підвищення ефективності управління. В інформаційному забезпеченні підприємства ключовою складовою є інформаційні технології [11].

Самостійна організація сучасної інформаційної інфраструктури для підприємства ускладнюється через великі витрати. Вирішити проблему якісного забезпечення підприємства інформацією можна шляхом формування інформаційно-аналітичного порталу. Під інформаційно-аналітичним порталом слід розуміти інформаційну систему підприємства, спрямовану на аналіз інформаційних потоків та здійснення посередницької ролі взаємодії суб'єкта із ринком за допомогою використання інтернет-технологій. Найбільшого поширення інформаційно-аналітичний портал отримав у країнах Західної Європи, де є ключовим інструментом управління інформаційним простором [2].

Отже, інформаційно-аналітичний портал можна вважати основою інформаційного забезпечення підприємства. У свою чергу інформаційне забезпечення є основою управління стійкістю підприємства. В умовах становлення інформаційного суспільства саме якість інформаційних ресурсів впливає на швидкість і ефективність прийняття управлінських рішень [14].

Розглядаючи питання підвищення ефективності господарського механізму підприємств шляхом удосконалення організаційних структур управління, слід також враховувати і тенденції Четвертої індустріальної революції, яка розпочалася у світі та має такі особливості:

- 1) розвиваються глобальні зв'язки між підприємствами;
- 2) підвищується рівень обслуговування продукції;
- 3) організація виробництва охоплює всі стадії життєвого циклу продукції (від розробки до утилізації);
- 4) відбуваються часті зміни у технології;
- 5) підвищується вплив підприємств на суспільство загалом;

6) виробництво продукції для масового споживача перетворюється на виробництво для конкретного споживача;

7) відбувається стимулювання розвитку у своїх країнах замість перенесення їх у країни з низькою заробітною платою;

8) широке застосування у виробництві роботів та інформаційних технологій [20].

Такі особливості Четвертої індустріальної революції необхідно враховувати для формування організаційних структур управління підприємствами.

У ринкових умовах господарювання, що характеризуються наявністю конкуренції, може бути стандартних організаційних структур, є індивідуальними. Враховуючи особливості Четвертої індустріальної революції, основні вимоги до організаційної структури управління можна звести до наступного:

1) організаційна структура має бути гнучкою, швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Для цього необхідно ретельніше вивчати ринок, виявляти індивідуальні потреби та орієнтувати виробництво на їх задоволення;

2) часті зміни у технології у бік її ускладнення викликають необхідність підвищення кваліфікації працюючого персоналу, пошуку відповідних працівників;

3) вимоги до підвищення рівня сервісу продукції, що викликають, викликають необхідність підвищення якості продукції та додаткових витрат на її обслуговування, розширення мережі діяльності підприємства;

4) вплив виробництва на суспільство сприяє розвитку співробітництва підприємства з громадськими організаціями, з органами державної влади, розвитку та вдосконалення соціальної відповідальності бізнесу. Відбувається тісніше єднання підприємств із суспільством [38].

З урахуванням цієї зміни в організаційних структурах підприємств можливі у таких напрямках:

1) удосконалення маркетингу, розширення його можливостей та підвищення якості. Така тенденція викликає необхідність розширення кількості персоналу, зайнятого дослідженням ринку, підвищення його кваліфікації;

2) зростання ролі та значення служб, зайнятих персоналом, збільшення їх чисельності та якості. Саме людський фактор стає визначальним у підвищенні конкурентоспроможності підприємства;

3) формування та розширення діяльності структурних підрозділів, пов'язаних співпрацею з громадськими організаціями та державою, з розвитком соціальної відповідальності підприємств;

4) підвищення гнучкості організаційної структури може бути досягнуто за рахунок передачі повноважень у прийнятті багатьох рішень від керівника до низових підрозділів, що дозволить підвищити відповідальність підлеглих за ухвалені рішення. Керівники будуть зайняті переважно розробкою стратегії підприємства та її реалізацією;

5) формування підрозділів, зайнятих вивченням ринку нових технологій, новацій та їх використанням на підприємстві;

6) скорочення кількості рівнів управління [28].

Формування відповідної організаційної структури управління дозволить підвищити ефективність господарського механізму підприємства.

Отже, методологічні підходи до удосконалення організаційної структури бізнес-організації підкреслюють значення комплексного аналізу та врахування внутрішніх та зовнішніх факторів. Гнучкість та адаптивність є ключовими характеристиками, сприятливими для ефективного реагування на змінні умови ринку. Підвищення ефективності ресурсів стає ціллю, досяжною завдяки оптимізації організаційної структури. Поглиблений аналіз ринкових та технологічних тенденцій допомагає створити більш адаптивну та конкурентоздатну організаційну структуру.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «НОВАТОН УКРАЇНА» ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ЙОГО ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ

2.1. Діагностика ефективності організаційної структури ТОВ «Торговий дім «Новатон Україна»

ТОВ «Торговий дім «Новатон Україна» було створено в 2020 році. Підприємство має код ЄДРПОУ: 43633680. Основний вид діяльності за КВЕД: 45.31 Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів.

Юридична адреса компанії: м. Київ, вул. Промислова, буд. 1.

ТОВ «Торговий дім «Новатон Україна» пропонує клієнтам великий асортимент запасних частин до всіх найпопулярніших автомобілів, як легкових так і вантажних, імпортного та вітчизняного виробництва. ТОВ «Торговий дім «Новатон Україна» дає гарантію на всі товари та безпроблемне повернення товару. На сайті компанії є можливість on-line замовлення та оплати. ТОВ «Торговий дім «Новатон Україна» надає клієнтам можливість купівлі запасних частин у кредит та купити запасні частини з безготівкового розрахунку з ПДВ без подорожчання доставка по всій території України.

Продаж товарів відбувається через інтернет-магазин [18]. Окрім продажу товарів, на сайті пропонується доставка товару покупцям або можливість забрати товар в точках видачі товару (м.Київ, вул.Промислова, 1 та м. Лубни, вул. Шевченка, 5а).

Розглянемо організаційну структуру управління ТОВ «Торговий дім «Новатон Україна», побудовану на основі штатного розпису (дод.Г).

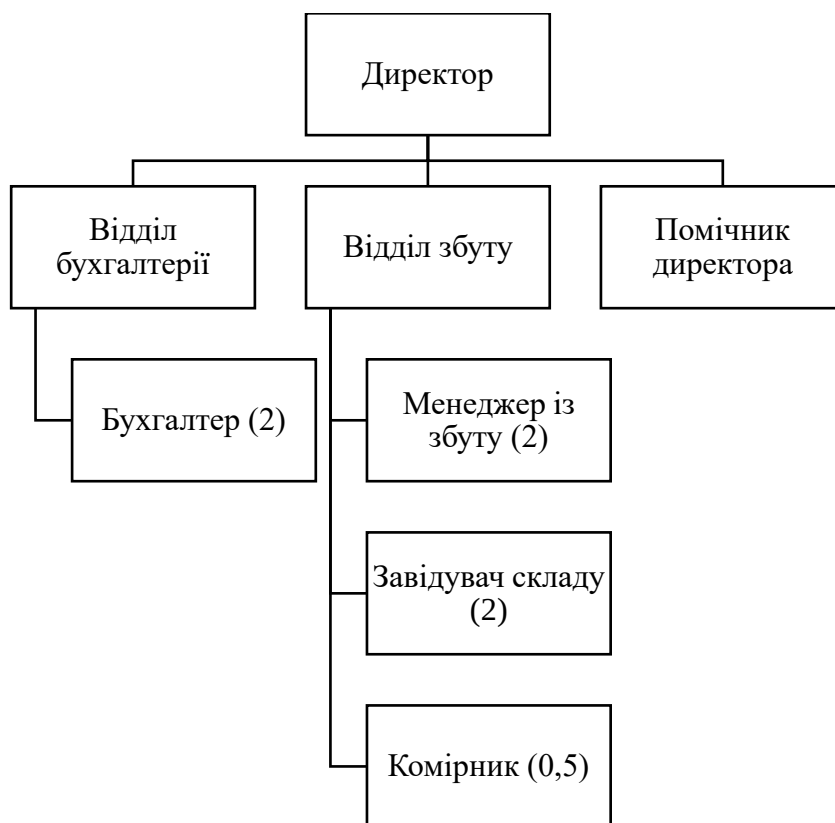


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Торговий дім «Новатон Україна»

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «Торговий дім «Новатон Україна»

Дана організаційна є лінійно-функціональною. Оскільки на підприємстві працює всього 8 працівників, то така структура є зручною. Директору підприємства підпорядковуються працівники бухгалтерії, відділу збуту та помічник керівника. До функцій бухгалтерів відносяться ведення бухгалтерського та податкового і кадрового обліку (оскільки персоналу по веденню кадрового обліку немає, а чисельність персоналу всього 8 осіб). Другий бухгалтер займається розносом первинної документації в базі 1-С.

Так як у підприємства 2 пункти видачі товару, то на кожному з них працює менеджер та завідувач складу. Менеджер зі збуту веде переписку з постачальниками, укладає угоди на поставку товарів, організовує продаж товарів, спілкуються з клієнтами на сайті, приймає замовлення по телефону. Завідувач складу забезпечує зберігання товарів з моменту їх отримання від постачальників та

до моменту їх відправки покупцям. Комірник приймає товар та розподіляє між складами.

У структурі ТОВ «Торговий дім «Новатон Україна» можна виділити такі рівні управління:

- вищий рівень – директор підприємства;
- середній рівень – середня ланка менеджменту.

Основний штат працівників компанії станом на 31.12.2023 року складав 8 працівників.

Проведемо оцінку ефективності управління персоналом компанії ТОВ «Торговий дім «Новатон Україна» в 2021-2023 роках (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Показники ефективності управління та оплати праці персоналу ТОВ «Торговий дім «Новатон Україна» в 2021-2023 роках

№	Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2022/2021		Відхилення 2023/2022	
					"+, -"	%	"+, -"	%
1	Чисельність персоналу, осіб	16	13	8	-3	-18,75%	-5	-38,46%
2	Фонд оплати праці, тис. грн.	2 853	2 441	1 629	-411	-14,41%	-812	-33,27%
3	Середньомісячна ЗП, грн	14 857	15 650	16 970	793	5,34%	1 320	8,43%
4	Зарплатовіддача грн./грн.	10,62	20,63	63,05	10,02	94,36%	42,42	205,61%

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «Торговий дім «Новатон Україна»

З табл. 2.1 бачимо, що чисельність персоналу щорічно скорочувалась, в 2022 році на 3 працівника та в 2023 році на 5 працівників. Скорочення відбулось через оптимізацію витрат, а також тому, що працівників мобілізували до лав ЗСУ, а нових працівників не наймали. Фонд оплати праці зменшувалась в 2022 році на 14,41% та в 2023 році на 33,27% через те, що кількість персоналу було зменшено, не зважаючи на підвищення рівня заробітної плати з 14 857 грн. до 16970 в 2023 році. Зарплатовіддача виросла з 10,62 до 63,05 за рік на одного працівника саме через скорочення кількості персоналу.

Проаналізуємо показник продуктивності праці (рис.2.2).

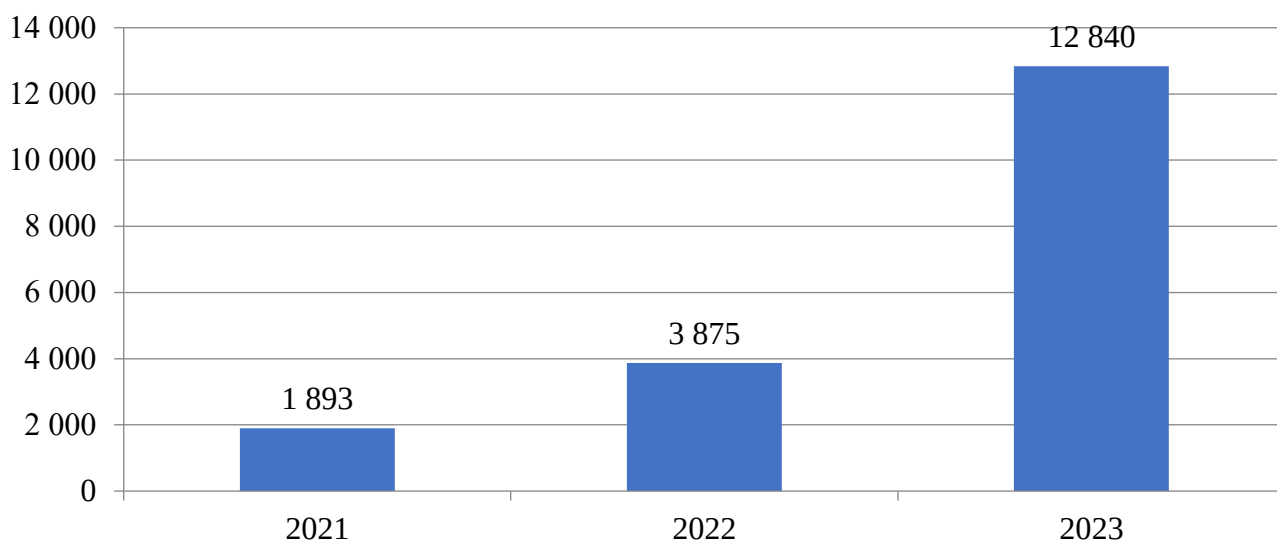


Рисунок 2.2 – Динаміка продуктивності праці ТОВ «Торговий дім «Новатон Україна» в 2021-2023 роках, тис.грн./чол.

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «Торговий дім «Новатон Україна»

Продуктивність праці виросла в 2022 році на 104,73% та в 2023 році на 231,39% через скорочення персоналу при збільшенні обсягів продажу товарів.

Проаналізуємо показники цільової та функціональної визначеності ТОВ «Торговий дім «Новатон Україна» в 2021-2023 р.р. в табл.2.2.

Таблиця 2.2 – Показники цільової та функціональної визначеності ТОВ «Торговий дім «Новатон Україна» в 2021-2023 р.р.

№	Показник	Звітний період			Відхилення	
		2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
1	Рівень визначеності мети	0,67	0,67	0,67	0,00	0,00
2	Коефіцієнт охоплення функцій	0,91	0,92	0,93	0,01	0,01
3	Коефіцієнт дублювання та ігнорування функцій	0,80	0,90	0,80	0,10	-0,10
4	Коефіцієнт спеціалізації за і-ною функцією	1,00	1,00	1,00	0,00	0,00
5	Питома вага посад, для яких у посадових інструкції визначено реально виконувати обов'язки та права	1,00	1,00	1,00	0,00	0,00

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «Торговий дім «Новатон Україна»

Рівень визначеності мети в 2021-2023 роках на підприємстві незмінний, він складає 0,67, що свідчить про недостатню ефективність організаційної структури. Коефіцієнт охоплення функцій виріс з 0,91 до 0,93 завдяки підвищенню ефективності організаційної структури підприємства (зменшення чисельності персоналу при виконанні тих же функцій). Коефіцієнт дублювання та ігнорування функцій складає 0,8. Коефіцієнт спеціалізації складає 1. Питома вага посад, для яких у посадових інструкції визначено реально виконувати обов'язки та права – 100%. Отже, за показниками цільової та функціональної визначеності ТОВ «Торговий дім «Новатон Україна» має високий рівень ефективності організаційної структури.

Розглянемо показники відповідності принципу економічності ТОВ «Торговий дім «Новатон Україна» в 2021-2023 (табл.2.3).

Таблиця 2.3 – Показники відповідності принципу економічності ТОВ «Торговий дім «Новатон Україна» в 2021-2023 роках

№	Показники	Звітний період			Відхилення	
		2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
1	Питома вага чисельності керівників у чисельності працівників	6,25	7,69	12,50	1,44	4,81
2	Коефіцієнт економічності утримання управлінського персоналу	0,34	0,24	0,33	-0,10	0,09
3	Коефіцієнт відповідності фактичної чисельності за функціями	0,20	0,16	0,10	-0,04	-0,06
4	Співвідношення середньої заробітної плати до середньогалузевого рівня	1,04	1,07	0,98	0,04	-0,09

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «Торговий дім «Новатон Україна»

Питома вага чисельності керівників у чисельності працівників зросла з 6,25% до 12,5%. Оскільки нормативна частка управлінського персоналу 15%, тобто частка управлінського персоналу не перевищує рекомендований обсяг. Коефіцієнт економічності утримання управлінського персоналу знизився з 0,34 до 0,33, тож

вартість залучення персоналу знизилась. Коефіцієнт відповідності фактичної чисельності за функціями нормативній скоротився з 0,2 до 0,1, тож на даний час персоналу не вистачає. Співвідношення середньої заробітної плати до середньогалузевого рівня зменшилось та склало 0,98, тобто існує потреба у підвищенні рівня заробітної плати.

Таблиця 2.4 – Динаміка показників основних фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ «Торговий дім «Новатон Україна» в 2021-2023 роках

Показники	2021	2022	2023	Відхилення 2022/2021		Відхилення 2023/2022	
				"+, -"	%	"+, -"	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	30 281	50 372	102 724	20 091	66,35%	52 352	103,93%
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	21 900	40 286	97 743	18 386	83,95%	57 457	142,62%
Чистий прибуток, тис. грн.	160	269	870	108	67,62%	602	223,89%
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, тис. грн	0,72	0,80	0,95	0,08	10,58%	0,15	18,97%
Фондовіддача грн/грн	768,56	885,27	2 345,29	116,71	15,19%	1 460,02	164,92%
Фондоозброєність	2,46	4,38	5,48	1,91	77,74%	1,10	25,09%
Рентабельність капіталу, %	23,05	28,92	23,12	5,88		-5,80	
Рентабельність продукції %	0,73	0,67	0,89	-0,06		0,22	
Рентабельність продажу %	0,53	0,53	0,85	0,00		0,31	

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «Торговий дім «Новатон Україна»

Отже, чистий дохід компанії зростав в 2022 році на 66,35% за рахунок збільшення обсягів продаж товару та підвищення цін, а в 2023 році на 103,93% за рахунок зростання попиту на товар компанії та маркетингову активність, що привело до збільшення продаж та також підвищення рівня цін. Собівартість реалізованої продукції виросла на 83,95% за рахунок зростання обсягів продаж та

закупівельної вартості товару, збільшення логістичних витрат. А в 2023 році собівартість зросла на 142,62%. Чистий прибуток за рахунок збільшення обсягів продаж чистого прибутку на 67,62% в 2022 році та 223,89% в 2023 році.

Витрати на 1 грн реалізованої продукції виросла за 3 роки з 0,72 грн. до 0,95 грн. через зростання логістичних витрат (підвищення цін на паливо та послуг перевізників) та зростання курсів валют, що привело до підвищення закупівельної вартості товару.

Фондовіддача зростала в 2022 році на 15,19% та в 2023 році на 164,92% завдяки зростанню обсягів продаж. Фондоозброєність виросла з 2,46 тис.грн. до 5,48 тис.грн. на працівника через скорочення числа працівників вдвічі.

Рентабельність капіталу виросла з 23,05% до 23,12%. Рентабельність продукції виросла з 0,73% до 0,89%, що є дуже низьким показником рентабельності не зважаючи на позитивну динаміку. Рентабельність продажу зросла з 0,53% до 0,85%. Отже, показники рентабельності за три роки покращились, але вказують на низьку рентабельність діяльності.

З проведеного аналізу можемо зробити висновки, що ТОВ «Торговий дім «Новатон Україна» має недостатньо ефективну організаційну структуру. Серед виявлених недоліків скорочення персоналу (тому що зниження кількості працівників впливає на якість їх праці, так як їм треба виконувати більше обов'язків), невідповідність фактичної чисельності за функціями, рівень оплати праці нижчий, ніж в галузі.

2.2. Пропозиції щодо удосконалення організаційної структури ТОВ «Торговий дім «Новатон Україна»

Під час аналізу було встановлено, що організаційна структура ТОВ «Торговий дім «Новатон Україна» є не належно ефективною. Серед виявлених недоліків можна відзначити зменшення кількості працівників, невідповідність фактичної чисельності за функціями та нижчий рівень оплати праці порівняно з

галузевими стандартами. Отже, виникає необхідність у реорганізації організаційної структури ТОВ «Торговий дім «Новатон Україна».

Напрямки удосконалення організаційної структури ТОВ «Торговий дім «Новатон Україна» можуть включати наступні заходи (рис.2.3).

Зважаючи на зростання доходів компанії та обсягів продаж, доцільно збільшити штат торгового персоналу, так як персонал не справляється з посадовими обов'язками. Товар компанії розвозиться на точки видачі або відправляється перевізнику. Для удосконалення торговельного процесу пропонуємо створити посаду кур'єра, який буде розвозити товари на відділення логістичного перевізника.



Рисунок 2.3 – Напрямки удосконалення організаційної структури ТОВ «Торговий дім «Новатон Україна»

Джерело: складено автором

Збільшення штату працівників впливає на організаційну структуру. Зростає кількість працівників і зменшується частка управлінського персоналу. На даний час для відправлення товарів визивають представника логістичної компанії, який

забирає товар. Така послуга потребує додаткової оплати. Альтернативою є створення посади кур'єра (посадова інструкція наведена у дод. Д).

Складемо удосконалену організаційну структуру ТОВ «Торговий дім «Новатон Україна» на рис. 2.4.

Складемо посадові обов'язки кур'єра:

1. Доставка товарів, а саме перевезення товарів з складу до точок видачі або відправка їх перевізнику; забезпечення швидкої та безпечної доставки товарів.
2. Планування оптимального маршруту для доставки товарів з урахуванням часу та ефективності.
3. Відстеження статусу доставки та забезпечення вчасності передачі товарів.
4. Заповнення необхідних документів та звітності щодо доставки товарів.
5. Взаємодія з відділом збуту та логістики для забезпечення потреб клієнтів у доставці товарів.

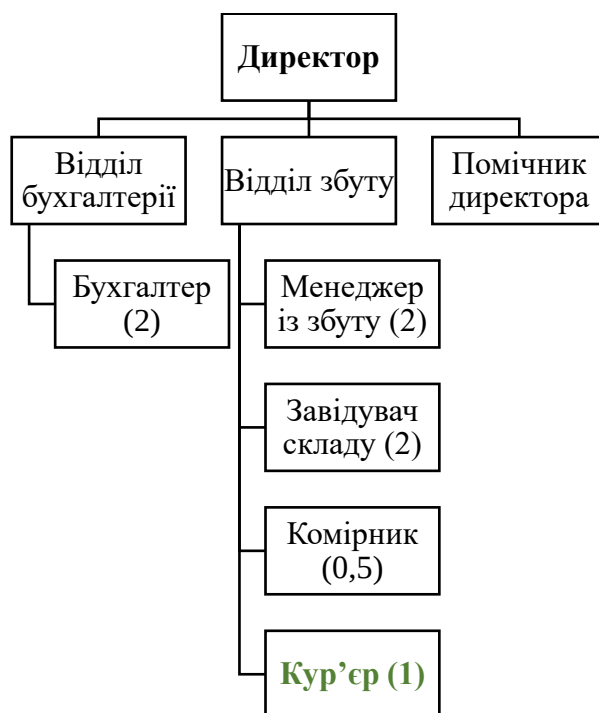


Рисунок 2.4 – Організаційна структура ТОВ «Торговий дім «Новатон Україна»

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «Торговий дім «Новатон Україна»

Також пропонуємо провести навчання менеджерів зі збуту для покращення їх навичок продаж. Існує широкий перелік курсів, тренінгів для працівників сфери торгівлі. Пропонуємо проходження тренінгу (що займе всього 1 день) та дозволить підвищити ефективність онлайн-продаж. Вартість такого тренінгу складає 5000-7000 грн. для одного працівника.

Визначимо КРІ для персоналу ТОВ «Торговий дім «Новатон Україна» з метою мотивації персоналу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – КРІ для персоналу ТОВ «Торговий дім «Новатон Україна»

Посада	КРІ	Як розраховується
Директор	Показники прибутковості, обороту та рентабельності	Оцінюються на основі фінансових звітів
Бухгалтер	Точність та своєчасність бухгалтерського обліку	Оцінюються за відсутністю помилок та затримок у веденні обліку
Менеджер зі збуту	Обсяг продажів, відсоток збільшення обороту	Розраховується на основі обсягу продажів та їхнього зростання
Завідувач складу	Ефективність управління запасами, точність розподілу товарів	Оцінюються за ступенем оптимізації запасів та точністю виконання розподілу товарів
Комірник	Швидкість обробки товарів, відсоток помилок	Розраховується за часом обробки товарів та відсутністю помилок у їхньому розподілі
Кур'єр	Швидкість доставки, відсоток успішно виконаних доставок	Розраховується за часом доставки та відсутністю непередбачених ситуацій під час доставки

Джерело: побудовано автором

Заплануємо запланувати преміальний фонд 20% за умови, що буде виконано план продаж на 2024 рік на 100%.

Також нами пропонується використання сучасних технологій та програмного забезпечення для автоматизації бізнес-процесів та зменшення часу на їх виконання. Пропонуємо замінити програму 1-С:Бухгалтерія на інше програмне забезпечення для ведення бухгалтерського, складського обліку. Розглянемо альтернативні програми для заміни:

1. QuickBooks – популярний фінансовий та бухгалтерський софт, який може бути використаний для ведення бухгалтерського обліку,

управління рахунками та податками. Він має інтуїтивний інтерфейс та може бути легко використаний навіть людьми без спеціалізованої освіти з бухгалтерії.

2. Xero – ще один популярний веб-базований бухгалтерський софт, який пропонує широкий спектр функцій, таких як ведення обліку, створення рахунків, оплата рахунків та інші. Він також інтегрується з багатьма іншими програмами та послугами.
3. Wave – безкоштовний онлайн-бухгалтерський інструмент, який включає в себе ведення обліку, виставлення рахунків та інші функції. Він може бути корисним для невеликих компаній з обмеженим бюджетом.
4. Zoho Books – це інша платформа для фінансового управління та бухгалтерського обліку, яка має широкий спектр функцій, таких як ведення обліку, створення рахунків та звітів.

Порівняємо програмного забезпечення в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Порівняння бухгалтерського програмного забезпечення

Назва ПЗ	Переваги для ТОВ «Торговий дім «Новатон Україна»	Ціна (приблизно)
QuickBooks	- Інтуїтивний інтерфейс - Широкий функціонал - Можливість інтеграції з іншими програмами	Від 5 дол. США на місяць
Xero	- Висока мобільність та доступність у вебі - Інтеграція з багатьма іншими сервісами - Зручний інтерфейс	Від 10 дол. США на місяць
Wave	- Безкоштовна - Простота використання - Інтеграція з банківськими рахунками	Безкоштовна
Zoho Books	- Інтеграція з іншими програмами Zoho - Ефективне ведення бухгалтерського обліку - Інтеграція з платформою Zoho для CRM	Від 9 дол. США на місяць

Джерело: складено автором за [3;30;40;43]

Серед всього програмного забезпечення оберемо QuickBooks. QuickBooks – це бухгалтерська програма для малого та середнього бізнесу, яка QuickBooks допомагає користувачам керувати рахунками-фактурами, витратами, продуктами та запасами. Це програмне забезпечення доступне у двох версіях: QuickBooks Online і QuickBooks Desktop. Intuit QuickBooks Online пропонує чотири різних версії, які всі мають однаковий зовнішній вигляд і функціонал, а також надають можливість скористатися 30-денною безкоштовною пробною версією. Мікробізнес-план Simple Start, який коштує 25 доларів на місяць, включає в себе такі можливості, як відстеження витрат і доходів, створення та відправлення рахунків-фактур та пропозицій, зв'язок з банківськими рахунками, прийом онлайн-платежів, генерація базових звітів і відстеження податку з продажу.

Отже, для удосконалення організаційної структури ТОВ «Торговий дім «Новатон Україна» пропонуємо проведення таких заходів: збільшення штату працівників введенням посади кур'єра; розширення компетенцій працівників шляхом організації навчання та підвищення кваліфікації працівників (менеджерів з продажу); використання сучасних технологій та програмного забезпечення для автоматизації бізнес-процесів та зменшення часу на їх виконання (запровадження QuickBooks замість 1-С:Бухгалтерія); підвищення мотивації працівників шляхом впровадження системи преміювання за досягнення результатів та визнання їх вкладу у розвиток підприємства.

2.3. Оцінювання очікуваної ефективності впровадження розроблених пропозицій

Розрахуємо очікуваний ефект від реалізації запропонованих заходів.

Перехід на QuickBooks замість 1С:Бухгалтерія для ведення складського та бухгалтерського обліку у ТОВ "Торговий дім «Новатон Україна»" створить такі переваги:

Зручність та доступність. QuickBooks пропонує онлайн та десктопні версії, що дозволяє зручно користуватися програмою з будь-якого місця і пристрою, який

має доступ до Інтернету. Це дозволить спростити доступ до облікових даних і підвищити мобільність персоналу.

Функціонал для управління складом. QuickBooks має вбудовані можливості для ведення складського обліку, включаючи відстеження запасів, прихід і відвід товарів, а також контроль над рівнем запасів. Це дозволить краще управляти складом та забезпечити належний контроль над запасами.

Спрощений бухгалтерський облік. QuickBooks надає широкі можливості для ведення бухгалтерського обліку, включаючи відстеження витрат і доходів, створення та відправлення рахунків-фактур, зв'язок з банківськими рахунками та прийом онлайн-платежів. Це дозволить забезпечити точний та своєчасний облік фінансових операцій компанії. Зростання продуктивності праці. QuickBooks пропонує інтуїтивний і легкий у використанні інтерфейс, що дозволяє працювати з програмою без необхідності великої підготовки. Це може підвищити ефективність роботи персоналу та зменшити час, витрачений на ведення обліку (табл.2.7).

Таблиця 2.7 – Прогноз зростання продуктивності праці від використання QuickBooks

Очікувана перевага	Прогнозований приріст продуктивності (%)
Зручність та доступність програми	15%
Функціонал для управління складом	20%
Спрощений бухгалтерський облік	25%
Підвищена ефективність та продуктивність	
* Бухгалтери	30%
* Завідувачі складу	20%

Джерело: складено автором

Прогнозований приріст продуктивності показує очікуваний збільшений результат роботи після впровадження QuickBooks. Очікується, що зміна програмного забезпечення значно полегшить роботу та дозволить працівникам бути більш продуктивними, використовуючи QuickBooks у порівнянні з 1С:Бухгалтерія.

Розрахуємо витрати на користування програмним забезпеченням QuickBooks за рік за курсом долара США (39,2 грн.):

$$25 \cdot 39,2 \cdot 12 = 11760 \text{ грн. за рік.}$$

Також планується введення посади кур'єра, що дозволить збільшити швидкість доставки товарів у відділення ТОВ «Нова пошта» та по м. Київ (додаткова послуга для оптових клієнтів).

Для доставки замовлень кур'єр буде використовувати власний автотранспорт, а за це йому буде щомісячно виплачуватись компенсація витрат на бензин (відповідно до графіка доставки товарів у відділення ТОВ «Нова пошта» та по м. Київ) та амортизацію автомобіля.

Розрахуємо витрати на оплату праці кур'єра (15000 грн. зп):

$$15000 \cdot 12 = 180 \text{ тис.грн.}$$

Оплата ЄСВ (22%):

$$180 \cdot 22\% = 39,6 \text{ тис.грн.}$$

Витрати за рік на оплату праці кур'єра:

$$180 + 39,6 = 219,6 \text{ тис.грн.}$$

Прогнозується, що в день він мати маршрут 40 км., робочі дні – понеділок-п'ятниця. Витрати палива автомобілем на 100 км складає 15 л. Витрати палива за місяць складуть:

$$22 \cdot 40 = 880 \text{ км, } 880 / 100 \cdot 15 = 132 \text{ літри}$$

Вартість бензину А-92 52,46 грн. за літр. Витрати на місяць складуть:

$$132 \cdot 52,46 = 6924,72 \text{ грн.}$$

Витрати за рік складуть:

$$6924,72 \cdot 12 = 83096,64 \text{ грн.}$$

Компенсація амортизації автомобіля буде складати 1000 грн. на місяць.

Складемо бюджет витрат на кур'єрську доставку за рік в табл.2.8.

Отже, витрати на кур'єрську доставку складуть 314,69 тис.грн. Також передбачається, що 50% доставок буде проводитись на м. Київ, а, отже за рахунок клієнта. Установимо вартість адресної доставки 50 грн. за 1 замовлення. Всього планується 4 адресних доставки на день та $22 \cdot 4 = 88$ доставок на місяць.

Таблиця 2.8 – Бюджет витрат на кур'єрську доставку

Сума витрат	За місяць	За рік
Витрати на оплату праці	18,30	219,60
Витрати на паливо	6,92	83,09
амортизацію автомобіля	1,00	12,00
Всього	26,22	314,69

Джерело: складено автором

Доходи від такого сервісу складуть:

$$88*50\text{грн.}*12\text{ місяців}=52850\text{ грн.}$$

Розрахуємо щомісячні витрати на користування послугами кур'єра ТОВ «Нова пошта» (табл.2.9).

Таблиця 2.9 – Витрати на користування послугами кур'єра ТОВ «Нова пошта»

Кіл-ть замовлення послуги за місяць, разів	12
Середня вартість послуги, грн.	500
Середні витрати на місяць, грн.	6000
Середні витрати на рік, грн.	72000

Джерело: складено автором

Отже, компанія перестане витрачати 72 тис.грн. на послуги кур'єра ТОВ «Нова пошта».

Розрахуємо планове збільшення логістичних витрат компанії за рік:

$$314,69-52,85-72=189,84\text{ тис.грн.}$$

При цьому, очікується, що введення даної послуги дозволить збільшити обсяги продажу товарів (так як клієнти, яким необхідно терміново доставити товар по м. Київ будуть купувати саме в нашій компанії), а також збільшення швидкості доставки товарів дозволить підвищити лояльність клієнтів та обсяги продаж товарів.

Розрахуємо витрати на навчання персоналу. Планується, що менеджери зі збуту протягом року пройдуть тренінг з ефективних онлайн-продаж, вартістю 7000 грн. за 1 учасника. Витрати складуть:

$$7000*2=14000\text{ грн.}$$

Також, за досягнення планових обсягів продаж працівникам буде виплачуватись додатковий преміальний фонд (20% від поточного рівня заробітної плати).

З урахуванням створення власної кур'єрської доставки, підвищення продуктивності праці бухгалтерії та працівників складу, покращення торговельних навичок менеджерів з продаж складемо план продаж на 2024 рік (рис.2.5).

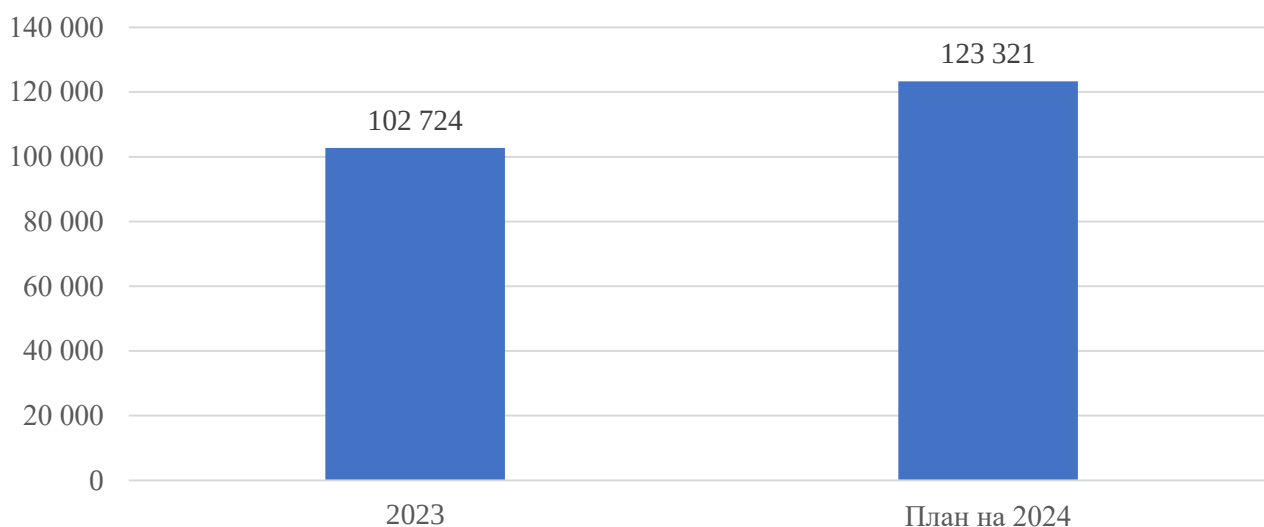


Рисунок 2.5 – План продаж на 224 рік ТОВ «Торговий дім «Новатон Україна», тис.грн.

Джерело: складено автором

Плану продаж запланували таким чином: зростання на 20%+доходи від кур'єрських послуг 52,85 тис.грн. на рік.

Складемо прогноз фінансових результатів. Собівартість продаж зросте на 20% (постійні витрати 20% не змінюються):

$$97743 * 80\% * 120\% + 97743 * 20\% = 113382 \text{ тис.грн.}$$

Заплануємо преміальний фонд для персоналу:

$$1629 * 20\% = 325,8 \text{ тис.грн.}$$

Інші витрати підприємства зростуть на витрати на кур'єра, витрати на навчання персоналу, мотивацію персоналу та програмне забезпечення та зменшаться на суму послуг кур'єра ТОВ «Нова пошта»:

$$314,69 + 14 + 325,8 + 11,76 - 72 = 594,25 \text{ тис.грн.}$$

Складемо прогноз фінансових результатів ТОВ «Торговий дім «Новатон Україна» в табл.2.10.

Таблиця 2.10 – Прогноз фінансових результатів ТОВ «Торговий дім «Новатон Україна» після проведення заходів з удосконалення організаційної структури

Показник	2023	Прогноз	Відхилення	
			тис. грн.	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн,	102 724	123 321	20 598	20,05%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	97 743	113 382	15 639	16,00%
Валовий прибуток	4 981	9 940	4 959	99,56%
Інші операційні доходи	121	121	0	0,00%
Інші операційні витрати	4 071	4 665	594	14,60%
Операційний прибуток	1 031	5 395	4 364	423,36%
Інші доходи	45	45	0	0,00%
Інші витрати	14	14	0	0,00%
Прибуток до оподаткування	1 061	5 336	4 275	402,80%
Податок на прибуток	191	961	770	402,88%
Чистий прибуток	870	4 376	3 505	402,78%

Джерело: складено автором

Отже, проведення запропонованих заходів дозволить збільшити чистий прибуток на 3505 тис. грн. за рік.

Складемо прогноз показників цільової та функціональної визначеності ТОВ «Торговий дім «Новатон Україна» після проведення заходів з удосконалення організаційної структури (табл.2.11).

Отже, планується покращення коефіцієнта охоплення функцій та коефіцієнта дублювання та ігнорування функцій.

Таблиця 2.11 – Показники цільової та функціональної визначеності ТОВ «Торговий дім «Новатон Україна» після проведення заходів з удосконалення організаційної структури

№	Показник	2023	Прогноз	Відхилення
1	Рівень визначеності мети	0,67	0,67	0,00
2	Коефіцієнт охоплення функцій	0,93	1,93	0,01
3	Коефіцієнт дублювання та ігнорування функцій	0,80	0,90	0,10
4	Коефіцієнт спеціалізації за і-ою функцією	1,00	1,00	0,00
5	Питома вага посад, для яких у посадових інструкції визначено реально виконувати обов'язки та права	1,00	1,00	0,00

Джерело: складено автором

Складемо прогноз показників відповідності принципу економічності ТОВ «Торговий дім «Новатон Україна» в 2021-2023 (табл.2.12).

Таблиця 2.12 – Показники відповідності принципу економічності ТОВ «Торговий дім «Новатон Україна» після проведення заходів з удосконалення організаційної структури

№	Показники	2023	Прогноз	Відхилення
1	Питома вага чисельності керівників у чисельності працівників	12,50	11,11	-1,39
2	Коефіцієнт економічності утримання управлінського персоналу	0,33	0,20	-0,13
3	Коефіцієнт відповідності фактичної чисельності за функціями	0,10	0,11	0,01
4	Співвідношення середньої заробітної плати до середньо-галузевого рівня	0,98	1,19	0,21

Джерело: складено автором

Отже, планується зниження частки керівників, зниження коефіцієнту економічності утримання управлінського персоналу на 0,13, зростання коефіцієнту відповідності фактичної чисельності за функціями на 0,01 та збільшення співвідношення середньої заробітної плати до середньо-галузевого рівня на 0,21. Тобто покращення показників відповідності принципу економічності.

Таким чином, проведені розрахунки показали, що запровадження заходів з удосконалення організаційної структури дозволить покращити показники відповідності принципу економічності та показники цільової та функціональної визначеності. Також зросте продуктивність праці персоналу та лояльність клієнтів, завдяки чому буде збільшено обсяг продаж на 20% та чистий прибуток зросте на 3505 тис.грн. за рік.

ВИСНОВКИ

1. Організаційна структура підприємства – це система, що включає в себе ієрархічну організацію підрозділів та рівнів управління, взаємозв'язки між ними, процедури розподілу обов'язків та функцій, а також визначає ролі та відповідальність кожного елементу в досягненні стратегічних цілей підприємства. Організаційна структура підприємства є ключовим аспектом, який визначає його функціонування та взаємозв'язки між підрозділами. Вибір конкретної структури залежить від конкретних завдань, специфіки діяльності та розміру підприємства.

2. Проведення оцінки ефективності системи управління організацією допомагає виявити потенційні області управлінських впливів, які можуть бути використані під час впровадження організаційних змін. Цей процес не лише дозволяє оцінити поточний стан управління, виявити можливості для покращення та оптимізації діяльності організації. Для оцінки ефективності організаційної структури управління використовується підхід, що базується на показниках оцінки економічності управлінської діяльності, цільової і функціональної визначеності, раціональності побудови структури та її техніко-організаційного рівня.

3. Методологічні підходи до удосконалення організаційної структури бізнес-організації підкреслюють значення комплексного аналізу та врахування внутрішніх та зовнішніх факторів. Гнучкість та адаптивність є ключовими характеристиками, сприятливими для ефективного реагування на змінні умови ринку. Підвищення ефективності ресурсів стає ціллю, досяжною завдяки оптимізації організаційної структури. Поглиблений аналіз ринкових та технологічних тенденцій допомагає створити більш адаптивну та конкурентоздатну організаційну структуру. Аналіз практики вдосконалення організаційних структур показав, що результативними способами її вдосконалення є: скорочення чисельності персоналу з відповідним перерозподілом посадових обов'язків та розвитком його функціоналу; освоєння системи безперервних покращень виробничих процесів; визначення меж відповідальності персоналу та

впорядкування внутрішньо- та міжрівневих зв'язків; скасування зайвих комунікаційних ланок підвищення оперативності управління ключовими процесами для підприємства; підвищення якості управлінських рішень, що приймаються; реорганізація апарату управління та виробничих підрозділів; зміна основних завдань кадрової політики; вдосконалення системи мотивації праці; перепроєктування бізнес-процесів; зміна методів керування персоналом; освоєння керівниками підрозділів діяльності щодо вирішення завдань розвитку виробництва та персоналу. Ефект від модернізації організаційної структури підприємства має бути підтверджений не лише підвищенням ефективності його функціонування, а й переходом підприємства на якісно новий рівень.

4. ТОВ «Торговий дім «Новатон Україна» пропонує клієнтам великий асортимент запасних частин до всіх найпопулярніших автомобілів, як легкових так і вантажних, імпортного та вітчизняного виробництва. Продаж товарів відбувається через інтернет-магазин. Аналіз фінансових показників дозволив виявити, що за 3 роки компанія покращила показники рентабельності, фінансової стійкості, ліквідності та ділової активності. Однак, ТОВ «Торговий дім «Новатон Україна» має недостатньо ефективну організаційну структуру. Серед виявлених недоліків можна відзначити зменшення кількості працівників, невідповідність фактичної чисельності за функціями та нижчий рівень оплати праці порівняно з галузевими стандартами. Отже, виникає необхідність у реорганізації організаційної структури ТОВ «Торговий дім «Новатон Україна».

5. Для удосконалення організаційної структури ТОВ «Торговий дім «Новатон Україна» пропонуємо проведення таких заходів: збільшення штату працівників введенням посади кур'єра; розширення компетенцій працівників шляхом організації навчання та підвищення кваліфікації працівників (менеджерів з продажу); використання сучасних технологій та програмного забезпечення для автоматизації бізнес-процесів та зменшення часу на їх виконання (запровадження QuickBooks замість 1-С:Бухгалтерія); підвищення мотивації працівників шляхом впровадження системи преміювання за досягнення результатів та визнання їх вкладу у розвиток підприємства.

6. Проведені розрахунки показали, що запровадження заходів з удосконалення організаційної структури дозволить покращити показники відповідності принципу економічності та показники цільової та функціональної визначеності. Планується зниження частки керівників, зниження коефіцієнту економічності утримання управлінського персоналу на 0,13, зростання коефіцієнту відповідності фактичної чисельності за функціями на 0,01 та збільшення співвідношення середньої заробітної плати до середньо-галузевого рівня на 0,21. Тобто покращення показників відповідності принципу економічності. Також зросте продуктивність праці персоналу та лояльність клієнтів, завдяки чому буде збільшено обсяг продаж на 20% та чистий прибуток зросте на 3505 тис.грн. за рік.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бобровський О. І. Удосконалення організаційної структури обласних державних адміністрацій: методичний підхід. Право та державне управління. 2020. № 4. С. 185-197.
2. Богданов Р.І. Удосконалення організаційної структури служби економічної безпеки підприємства. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2020. № 1(257). С. 12–17.
3. Ведення обліку в QuickBooks Online в Україні. URL: <https://accounting-outsourcing.com.ua/uk/services/accounting-services-in-ukraine/quickbooks-ukraine> (дата звернення: 05.02.2024).
4. Вільгуцька Р. Б. Вплив соціальних медіа на побудову організаційної структури управління підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 21. С. 72–77.
5. Вінтоник С. В., Кравченко О. О. Удосконалення організаційних структур місцевих органів виконавчої влади. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 10. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2263> (дата звернення: 09.02.2024).
6. Гевко В.Л. Стратегічні вектори розвитку організаційної культури підприємств мережових структур у фокусів викликів нової економіки. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 2. С. 51–55.
7. Георгіаді Н. Г., Вільгуцька Р. Б. Аналізування організаційних структур управління вітчизняними підприємствами. Ефективна економіка. 2020. № 7. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8040> (дата звернення: 09.02.2024).
8. Горбась І.М., Синюк С.Б. Сучасні напрямки розвитку структурування організацій. Young Scientist». 2023. № 1 (113). С. 151-157.
9. Гресь Г. Підхід до впровадження гнучких організаційних структур. Економіка та суспільство. 2021. № (34). URL:

звернення: 05.02.2024).

10. Гресь Г., Котлик А., Сиромолотов О. Окремі організаційні і юридичні аспекти впровадження гнучких організаційних структур управління на вітчизняних підприємствах. Наукові інновації та передові технології. Серія «Економіка». 2022. № 9(11). С. 303 – 313.

11. Грузіна І. Виявлення чинників впливу на формування структури управління компетентною організацією. Підприємництво та інновації. 2023. № (27), 33-38.

12. Грузіна І.А. Детермінанти компетентної організації. Економічний простір: Збірник наукових праць. 2022. № 181. С. 95–98.

13. Данилюк Т.І. Організаційне проектування підприємства : конспект лекцій. Луцьк : СНУ ім. Лесі Українки. 2017. 84 с.

14. Долгова Л. І. Застосування адаптивних організаційних структур в сучасному підприємстві. Ефективна економіка. 2021. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8747> (дата звернення: 05.02.2024).

15. Дорошенко М. П., Вороніна В. Л. Організаційна структура управління: сутність та класифікація. Економіка і управління. 2019. № 5(1). С. 52- 56.

16. Зайченко К.С. Методи і моделі формування організаційної структури інноваційно-активного малого підприємства: сутність та практичне значення. Економіка та держава. 2019. № 2. С. 135-140

17. Залож В., Мальцев А., Глуздань О. Оцінка ефективності організаційної структури управління державної прикордонної служби України. Військові науки. 2022. №1,2 (87). С. 33-53.

18. Інтернет-магазин Новатон. URL: <https://novaton.ua/page/contacts> (дата звернення: 02.02.2024).

19. Коцкій О.В. Оптимізація організаційних структур вітчизняних підприємств. Економічний форум. 2021. №4. С. 70-78.

20. Коцкій О.В. Розвиток організаційних структур управління логістикою на вітчизняних підприємствах. Економічний форум. 2022. № 1. С. 49-57.

21. Кудінова М.М., Рибалка А.С., Чубач О.Р. Підвищення ефективності управління підприємством шляхом удосконалення організаційної структури. Економіка та управління підприємствами. 2018. №3. С.199-205.
22. Лазоренко Л.В. Вплив організаційної структури управління на фінансову діяльність ПРАТ «Київстар». Економіка та управління підприємствами. 2020. №51. С.96-101.
23. Лаптева В. В. Формування системи показників для оцінки ефективності організаційної структури виробничо-торгівельного підприємства. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2020. № 2. С. 308-327.
24. Левковець О. М. Організаційний розвиток в епоху VUCA: концепція, технології, потенціал. Економічна теорія та право. 2020. № 4. С. 46-72.
25. Лепейко Т. І., Грузіна І.А. Концептуальні підходи до формування структури управління компетентною організацією. Економічний простір: Збірник наукових праць. 2023. № 184. С. 107-113.
26. Леонов О.О., Леонова Т.М. Теорія організації та організаційні структури сучасного корпоративного управління. Економіка та суспільство.2023. №54.URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2718/2633>(дата звернення: 02.01.2024).
27. Лук'янчук Г. Я. Умови реалізації організаційної автономії ЗЗСО. Педагогічний пошук. 2022. № 2 URL: https://znayshov.com/News/Details/naukovometodychnyi_zhurnal_pedagogichnyi_poshuk_2_2022 (дата звернення: 02.02.2024).
28. Малий І. Р. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності промислового підприємства : магістерська дис. : 073 Менеджмент / Малий Іван Романович. – Київ, 2021. 115 с.
29. Михайличенко В. В., Беззубко Б. І. Оптимізація організаційної структури для підвищення ефективності діяльності підприємства. Збірник наукових праць ДонНАБА. 2021. №3. С. 70-75.
30. Облік Wave: огляд і все, що вам потрібно знати. URL: <https://businessyield.com/uk> (дата звернення: 02.02.2024).

31. Панченко В.А., Панченко О.П. Теоретичне обґрунтування побудови матричної організаційної структури управління підприємством в умовах впровадження інновацій. Економічні науки. 2021. №65. С.97-103.
32. Роженко О. В. Формування організаційної культури підприємницьких структур як засобу узгодженості економічних інтересів суб'єктів господарювання. Економічні науки. 2019. № 1. С. 68-76.
33. Сайт ТОВ «Торговий дім «Новатон Україна». URL: <https://novaton.ua/> (дата звернення: 02.04.2024).
34. Свінарьова Г.Б., Філіппова С.В. Розвиток підходів щодо формування організаційних структур підприємства на засадах гнучкого управління. ECONOMICS: time realities. 2021. № 2 (54). С. 87-91.
35. Сиченко В. В., Рибкіна С. О., Соколова Е. Т. Сучасні тенденції розвитку організаційних структур у системі управління закладами вищої освіти. Механізми публічного управління. 2020. № 4 (27). С. 68-72.
36. Солоненко Ю, Куца Ю. Оптимізація організаційної структури управління підприємством. Фінансовий простір. 2021. № 4 (44). С.136-145.
37. Стратегія підприємства: методичні рекомендації до самостійної роботи студентів спеціальності 051 «Економіка» освітньої програми «Економіка підприємства» першого (бакалаврського) рівня / уклад. Г. О. Селезньова, О. В. Ревенко. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 71 с
38. Чепурна В., Долгальова О. Дослідження та удосконалення організаційної структури управління закладу вищої освіти. Галицький економічний вісник. 2022. № 5-6. 110-119.
39. Agasisti T. Management of higher education institutions and the evaluation of their efficiency and performance. Tertiary Education and Management. 2017. Vol. 23. No. 3. Pp. 187–190.
40. Accounting software to do your to-do. URL: <https://www.xero.com/> (дата звернення: 05.02.2024).
41. Drucker Peter F. Essential Drucker. London : HarperPB, 2003. 358 с.

42. Daft Richard L. Management (2008 8th Edition). London : Thomson; 8th edition. 2008. 736 с.

43. Powerful Accounting Platform for your Business | Zoho Books. URL: <https://www.zoho.com/books/> (дата звернення: 05.02.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А



Рисунок А.1 – Дивізіональна організаційна структура

Джерело: розроблено автором на основі [24]

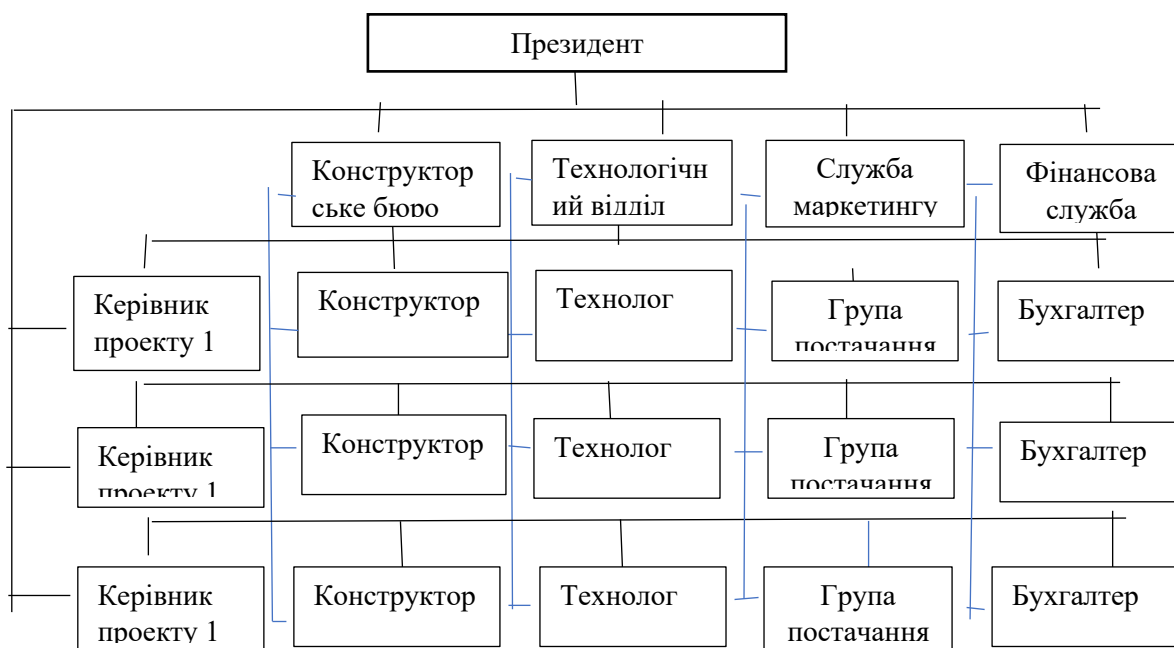


Рисунок Б.1 – Матрична структура організації

Джерело: розроблено автором на основі [11]

Таблиця В.1 – Показники цільової та функціональної визначеності

№ п/п	Показник	Формула	Розшифровка позначень	Рекомендоване значення
1	2	3	4	5
1.1	Рівень визначеності мети	$K1.1 = \frac{m'}{m}$	m' – кількість підрозділів, обґрунтовані та взаємопов'язані цілі яких сформульовані; m – кількість підрозділів всього	1
1.2	Коефіцієнт охоплення цілей	$K1.2 = \frac{\sum z}{\sum z}$	$\sum z$ – кількість цілей на рівні виходячи з нормативного дерева цілей; $\sum z$ – кількість цілей на z -ом рівні (виходячи з нормативного дерева цілей), відображених у положеннях про відділи	1
1.3	Коефіцієнт охоплення функцій	$K1.3 = \frac{F'}{F_n}$	F' – кількість функцій, відображених в ОС; F_n – кількість функцій за нормативом	1
1.4	Коефіцієнт дублювання та ігнорування функцій	$K1.4 = \frac{F_n - F_d}{F_n}$	F_d – кількість функцій, що дублюються і ігноруються	1
1.5	Коефіцієнт спеціалізації по i -ій функції	$K1.5 = \frac{m}{m + \sum_{i=1}^{F_n} m_{fi}}$	m_{fi} – кількість підрозділів, дублюючу функцію i з нормативного переліку	1
1.6	Коефіцієнт спеціалізації за i -ою метою	$K1.6 = \frac{m}{m + \sum_{i=1}^n m_{ci}}$	m_{ci} – кількість підрозділів, мають дубльовану ціль i з нормативного переліку	1
1.7	Питома вага посад, для яких у посадових інструкції визначено реально виконувати обов'язки та права	$K1.7 = \frac{D_{впр}}{D}$	$D_{впр}$ – кількість посад, для яких у посадових інструкції визначено права і обов'язки; D – всього посад	1
1.8	Середня оцінка Достатності прав i -го підлеглого для виконання обов'язків	$K1.8 = 1 / ((\sum (a_{nj} + a_{pj}) / 2))$	n – загальна кількість опитуваних співробітників; a_p, a_r – оцінки достатності прав j -им підлеглим та його керівником 0,33	1

Штатний розпис ТОВ «Торговий дім «Новатон Україна» на 2023 рік

ТОВАРИСТВО З
ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«ТОРГОВИЙ ДІМ «НОВАТОН
УКРАЇНА»»
01013, м. Київ, вул.Промислова, буд.1
Код ЄДРПОУ 43633680,
ПІН 436336826503,
тел. +380443646868



LIMITED LIABILITY COMPANY
TRADE HOUSE NOVATON
UKRAINE (TH NOVATON UKRAINE
LLC)

01013, Ukraine, Kyiv, Promyslova str., 1.
Code 43633680
VAT ID 436336826503
Tel: +380443646868

28 грудня 2023 року

м. Київ

НАКАЗ № 22-К

Про внесення змін до штатного розпису

З метою забезпечення організації діяльності Товариства, здійснення заходів щодо організації оплати праці його працівників у відповідності з вимогами чинного законодавства України,

НАКАЗУЮ:

1. Затвердити штатний розпис та ввести його в дію з 01.01.2024 року.

Директор

ТОВ «ТД«НОВАТОН УКРАЇНА»»



Сергій БІЛОУС

Продовження дод. Г

ЗАТВЕРДЖУЮ:

штат у кількості 8,50 одиниць

з місячним фондом заробітної плати

76 350,00

(сімдесят шість тисяч триста п'ятдесят гривень, 00 копійок)

Директор



Білоус С.В.

«28» грудня 2023 р

ШТАТНИЙ РОЗНИС

ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТОРГОВИЙ ДІМ «НОВАТОН
УКРАЇНА»»

№п/п	Назва структурного підрозділу	Назва посади	Кількість штатних одиниць	Оклад (тарифна ставка), за місяць грн..	Місячний фонд оплати праці, грн..
1	Адміністрація	Директор	1	9 300,00	9 300,00
		Помічник керівника підприємства	1	9 050,00	9 050,00
2	Бухгалтерія	Бухгалтер	2	9 100,00	18 200,00
3	Відділ збуту	Менеджер із збуту	2	9 000,00	18 000,00
		Завідувач складу	2	9 100,00	18 200,00
		Комірник	0,5	3 600,00	3 600,00
Разом			8,5		76 350,00

ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ КУР'ЄРА

1. Загальні положення

- 1.1. Кур'єр відноситься до категорії технічних виконавців.
- 1.2. На посаду кур'єра призначається особа, яка має базову загальну середню освіту або початкову загальну освіту, без вимог до стажу роботи.
- 1.3. Кур'єр повинен знати:
 - 1.3.1. Правила обліку, зберігання і доставки за призначенням кореспонденції, пакетів, посилок та інших предметів.
 - 1.3.2. Місцевість і розташування об'єктів, що обслуговуються.
 - 1.3.3. Транспортну розв'язку міста, види і нумерацію транспорту.
 - 1.3.4. Основи ділового етикету, навички ведення ділових (в т.ч. телефонних) переговорів.
 - 1.3.5. Правила і норми охорони праці, техніки безпеки і протипожежного захисту.
 - 1.3.6. Правила внутрішнього трудового розпорядку.
- 1.4. Призначення на посаду кур'єра і звільнення з посади провадиться наказом директора підприємства відповідно до чинного законодавства.
- 1.5. Кур'єр підпорядковується безпосередньо начальнику відділу логістики.
- 1.6. В період тимчасової відсутності кур'єра обов'язки виконує особа, призначена у встановленому порядку. Дана особа набуває відповідних прав і несе відповідальність за виконання зазначених обов'язків.

2. Функціональні обов'язки

- 2.1. Доставляти за призначенням ділові папери, пакети, листи, книги і т.п. відповідно до кур'єрським талоном і вказівками керівника, а також їх отримання і доставка від інших організацій.
- 2.2. Своєчасно і самостійно уточнювати місцезнаходження адресатів, розробляти маршрути руху, погоджувати дні і години прийому в організаціях-адресатів.
- 2.3. Своєчасно отримувати довіреності, необхідні для виконання доручень.
- 2.4. Виконувати доручення в зазначені терміни, доповідати про виконання або про причини, що перешкоджають виконанню, керівнику кур'єрської служби або уповноваженій особі.
- 2.5. Щодня звітувати керівнику по кур'єрським талонами і усним дорученням про виконану роботу.
- 2.6. Підтримувати позитивний моральний клімат в офісі. Виявляти взаємовиручку, відповідальність, довіру, підтримку, оптимізм.
- 2.7. Виконувати окремі службові доручення безпосереднього керівника.
- 2.8. Виконувати правила трудового розпорядку, прийняті в компанії.

3. Права

3. Кур'єр має право:

- 3.1. Вимагати від співробітників і керівників Підрозділу інформацію і документи, необхідні для виконання своїх посадових обов'язків.
- 3.2. Знайомитися з документами, що визначають права і обов'язки за займаною посадою, критеріями оцінки якості виконання посадових обов'язків.
- 3.3. Вносити на розгляд керівництва пропозиції щодо вдосконалення роботи, пов'язаної з передбаченими даною інструкцією обов'язками.

4. Відповідальність

4. Кур'єр несе відповідальність за:

- 4.1. За невиконання або неналежне виконання своїх посадових обов'язків, передбачених цією посадовою інструкцією, - в межах, визначених чинним цивільним законодавством України.
- 4.2. За невиконання посадових обов'язків.
- 4.3. За порушення правил внутрішнього розпорядку компанії.
- 4.4. За порушення ділової етики.
- 4.5. За нераціональне використання комп'ютерної техніки.
- 4.6. За правопорушення, скоєні в процесі своєї діяльності, встановлені чинним законодавством України.
- 4.7. За надання недостовірної інформації керівництву.
- 4.8. За недбале ставлення до ведення документації.

З посадовою інструкцією ознайомлен(а/ий)

кур'єр ТОВ «ТД «НОВАТОН УКРАЇНА» _____

«_____» _____ 2024 р.

ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ МЕНЕДЖЕРА ІЗ ЗБУТУ

1. Загальні положення

1.1. Інструкція встановлює посадові обов'язки, права і відповідальність Менеджера із збуту ТОВ «ТД «НОВАТОН УКРАЇНА».

1.2. Кваліфікаційні вимоги:

- вища освіта;
- стаж роботи в галузі продажів або маркетингу не менше 1 року.

1.3. Для виконання покладених на нього обов'язків повинен знати:

- постанови, розпорядження, накази вищестоящих органів, методичні, нормативні та інші керівні матеріали по господарської та комерційної діяльності підприємств;

- порядок оформлення договорів, рахунків-фактур, інструкції ТОВ «ТД «НОВАТОН УКРАЇНА» по роботі з замовниками;

- технічні умови щодо забезпечення якості продукції, основи технології і номенклатуру продукції, що випускається;

- Основні принципи продажів, ринок, на якому працює підрозділ з продажу;
- Основи економіки, ціноутворення;
- Бюджетні показники власної діяльності;
- ПК як користувач;
- офісну техніку.

1.4. Менеджер із збуту для виконання поставлених перед ним завдань повинен мати такими особистісними якостями:

- цілеспрямованість на результат;
- аналітичні дані;
- гнучкість та швидкість мислення;
- мобільність та працьовитість;
- хороший фізичний і психічний стан;

1.5. Менеджер із збуту призначається на посаду і звільняється з посади Директором за поданням Директора з продажу в установленому порядку.

1.6. Знаходиться в прямому підпорядкуванні Директора з продажу Департаменту продажу.

2. Функціональні обов'язки

2.1. Організація роботи з пошуку і залученню замовників, підтримання рівня співпраці з ним на високому професійному рівні.

2.2. Рекламувати продукцію і послуги, що надаються підприємством з метою залучення нових замовників і просування торгової марки ТОВ «ТД «НОВАТОН УКРАЇНА» на ринок;

2.3. Аналізувати тенденції на ринку, вивчати основних операторів ринку і їх потреби в поліграфічній продукції, відстежувати пропозиції конкурентів;

2.4. Організовувати зустрічі та переговори з Замовниками на високому професійному рівні;

2.5. Погоджувати з Директором з продажу цінові пропозиції для Замовника;

2.6. Погоджувати з Директором з продажу всі питання, пов'язані з умовами розміщення нестандартних замовлень - технологія, терміни виконання, необхідність в підрядних роботах, умови платежів;

2.7. Обговорювати умови співпраці з Замовником, консультувати його по використовуваних технологіях, готувати цінові пропозиції і відповідно до нормативних документів та інструкцій укладати договори з Замовниками.

2.8. Контролювати своєчасне надходження матеріалів, що надаються Замовником. При необхідності організовувати взаємодію Замовника із суміжними структурами ТОВ «ТД «НОВАТОН УКРАЇНА»;

2.9. Контролювати терміни виконання прийнятих замовлень на виготовлення поліграфічної продукції. Своєчасно реагувати на сигнали про причини незадоволеності від Замовників;

2.10. Якісно виконувати роботу по контролю над виконанням Замовником договірних зобов'язань щодо співпраці, зменшення виникнення дебіторської заборгованості;

2.11. Планувати свою роботу з виконання поставлених завдань;

2.12. Складати прогнози на місяць, квартал, півріччя, рік по виконанню бюджетних показників;

2.13. Своєчасно виконувати завдання і розпорядження безпосереднього керівника і вищого керівництва підприємства;

2.14. Звітувати перед Директором з продажу про хід та результати виконання поставлених завдань, регулярно готувати і надавати керівнику звітні документи про проведену роботу.

2.15. Дотримуватися вимоги Законодавства України, встановлені правила і процедури Системи менеджменту якості, Правила внутрішнього трудового розпорядку та службової етики, прийняті на підприємстві.

3. Права

Менеджер із збуту має право:

3.1. Знати Стратегію продажів, плани підприємства, що зачіпають завдання, що стоять перед відповідною дирекцією з продажу, брати участь в їх розробці та здійсненні;

3.2. Отримувати від структурних підрозділів ТОВ «ТД «НОВАТОН УКРАЇНА» всі необхідні матеріали, для виконання його службових обов'язків;

3.3. Вимагати від структурних підрозділів своєчасного надання відомостей, пов'язаних зі зміною порядку прийому, оформлення і видачі замовлень.

3.4. Вимагати від структурних підрозділів ТОВ «ТД «НОВАТОН УКРАЇНА» забезпечення затверджених термінів випуску продукції встановленої якості або постачання необхідних матеріалів.

3.5. Залучати у разі необхідності для вирішення завдань, що відносяться до компетенції дирекції, співробітників інших підрозділів при згоді керівників цих підрозділів або на підставі розпорядження керівництва.

3.6. Брати участь у проведенні конференцій, семінарів, конкурсів, виставок з питань, що відносяться до компетенції Дирекції.

4. Відповідальність

Менеджер із збуту несе відповідальність за:

4.1. Повне і своєчасне виконання покладених на нього обов'язків.

4.2. Виконання вимог Законодавства України, внутрішніх нормативних документів системи менеджменту якості, наказів, розпоряджень і доручень керівництва підприємства.

4.3. Правильність заповнення документів.

4.4. Дотримання умов договірної роботи з Замовниками, правильність формулювання договорів, що укладаються, відображення і закріплення в них інтересів ТОВ «ТД «НОВАТОН УКРАЇНА».

4.5. Дотримання трудової дисципліни, правил внутрішнього трудового розпорядку.

4.6. Збереження документів і обладнання, наданих фахівця з продажу для виконання покладених на нього функцій.

5. Порядок взаємодії з іншими структурними підрозділами

5.1. Менеджер із збуту взаємодіє з усіма структурними підрозділами ТОВ «ТД «НОВАТОН УКРАЇНА» з питань, що належать до залучення замовників, прийому, оформлення, супроводу та видачі замовлень.

5.2. Виконуючи поставлені завдання, сприяє налагодженню та розширенню тривалих відносин із замовниками.

З посадовою інструкцією ознайомлен(а/ий)

Менеджер із збуту ТОВ «ТД «НОВАТОН УКРАЇНА»

«_____» _____ 2024 Р.

Ім'я користувача:
Менеджменту Володькіна Марина

Дата перевірки:
22.05.2024 18:13:00 EEST

Дата звіту:
22.05.2024 18:16:17 EEST

ID перевірки:
1016274128

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

ID користувача:
100013347

Назва документа: Білоус

Кількість сторінок: 60 Кількість слів: 11041 Кількість символів: 90049 Розмір файлу: 334.09 KB ID файлу: 1016064266

12.8% Схожість

Найбільша схожість: 2.85% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1015714089)

7.28% Джерела з Інтернету	299	Сторінка 62
10.2% Джерела з Бібліотеки	527	Сторінка 64

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи	11
------------------	----

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомився з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Білоус Артур Сергійович

Назва роботи: Удосконалення організаційної структури бізнес-організації

Науковий керівник: Барабась Дмитро Олександрович

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: 12,8%

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

- ✓ виявлені в роботі запозичення є сумлінними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;
- виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;
- виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування:

Кваліфікаційна бакалаврська робота Білоуса Артура Сергійовича на тему «Удосконалення організаційної структури бізнес-організації» не містить запозичення без належного посилання на авторів оприлюднених праць й першоджерел та не містить свідомої фальсифікації результатів. Запозичення, виявлені в роботі, є правомірними, рівень подібності не перевищує допустимої межі, робота є оригінальною і може бути допущеною до захисту.

23.05.2024



Д.О. Барабась