

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

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент бізнес-організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент**

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

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

здобувача **Кондратенка Іллі Олеговича**

Науковий керівник: к.е.н., доцент **Діброва О.Ю**

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

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

Київ 2023

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

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент бізнес-організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми



Олена ШАТІЛОВА
«14» лютого 2023 р

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри



Михайло САГАЙДАК
«14» лютого 2023р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Кондратенка Іллі Олеговича
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Оочної (денної) форми навчання
очної (денної) / заочної / дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: «Удосконалення організаційної структури підприємства»

Тему затверджено наказом ректора Університету від « 21 » лютого 2023 р. № 352-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах ТОВ «АР Комплекс»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР ПІДПРИЄМСТВА
Розділ 2	АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТОВ «АР КОМПЛЕКС» ТА ШЛЯХИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ
Об'єкт дослідження:	є процеси управління діяльністю бізнес-організації.

Предмет дослідження:	є удосконалення організаційної структури підприємства.
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	на основі узагальнення теоретичних підходів та діагностики організаційної структури підприємства обґрунтувати шляхи її удосконалення.

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

У розділі 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР ПІДПРИЄМСТВА

- 1.1. Роль, сутність та принципи формування організаційної структури підприємства
- 1.2. Види та форми структур управління
- 1.3. Проектування організаційних структур та шляхи їх удосконалення

У розділі 2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТОВ «АР КОМПЛЕКС» ТА ШЛЯХИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ

- 2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АР Комплекс»
- 2.2. Аналіз та оцінка організаційної структури управління підприємства
- 2.3. Пропозиції щодо вдосконалення організаційної структури ТОВ «АР Комплекс»

**Завдання підготував
науковий керівник**



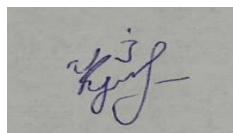
(підпис)

Діброва О.Ю.

(ім'я, прізвище)

«__3__» лютого 2023 р.

**Завдання одержав
здобувач**



(підпис)

Кондратенко І.О.

(ім'я, прізвище)

«__3__» лютого 2023 р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 57 сторінок, 15 таблиць, 8 рисунків, список літератури з 31 найменування, 1 додаток.

«Удосконалення організаційної структури підприємства»

Об'єкт дослідження - є процеси управління діяльністю бізнес-організації.

Предмет дослідження - є удосконалення організаційної структури підприємства.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – на основі узагальнення теоретичних підходів та діагностики організаційної структури підприємства обґрунтувати шляхи її удосконалення.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- розглянути роль, сутність та принципи формування організаційної структури підприємства;
- узагальнити види та форми організаційних структур підприємств;
- дослідити сучасні тренди побудови на напрями удосконалення організаційних структур підприємств;
- надати загальну характеристику бізнес-організації;
- провести діагностику організаційної структури управління підприємства;
- обґрунтувати пропозиції щодо вдосконалення організаційної структури підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. За результатами дослідження сформульовані та обґрунтовані пропозиції щодо вдосконалення організаційної структури підприємства, що можуть сприяти як вирішенню визначених проблемних моментів, так і подальшому скороченню кількості інших управлінських проблем, які найчастіше є наслідком відсутності уваги до організаційної структури. Досліджені особливості організаційної структури підприємства та запропоновані напрями її вдосконалення є актуальними для розвитку ТОВ «АР Комплекс» та прийняті до апробації, а також знайшли підтвердження у зовнішній рецензії на кваліфікаційну бакалаврську роботу.

Апробація результатів. Результати дослідження зазначені в кваліфікаційній бакалаврській роботі, а також взяті на розгляд в ТОВ «АР Комплекс»

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2023.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2023.

Ключові слова: бізнес-організація, організаційна структура, вдосконалення організаційної структури

В і д г у к

**на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету економіки та управління галузі знань 07 «Управління
та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»
Кондратенка Іллі Олеговича
на тему «Удосконалення організаційної структури підприємства»**

Логіко-структурний рівень роботи. Автором обґрунтовано актуальність дослідження; формулювання теми, об'єкту, предмету, мети і завдань дослідження взаємоузгоджені; назви розділів взаємоузгоджені і відповідають темі; висновки в цілому відповідають поставленим завданням.

Рівень пошукової глибини. Використано лише полемічні вітчизняні бібліографічні джерела і одне зарубіжне загальною кількістю 31 найменування, що опубліковані у фахових та інтернет - виданнях, у додатках представлено зведену фінансову звітність бізнес-організації – об'єкта дослідження.

Теоретико-методичний рівень роботи. Визначені поняття та зміст організаційної структури, її функції, види, значення, вимоги до створення та сучасні тенденції застосування. Розкрито показники оцінювання ефективності організаційної структури управління. Разом з тим, не завжди чітко зазначена авторська позиція щодо дискусійних питань.

Діагностично-конструктивний рівень роботи. В дослідженні надано розгорнуту характеристику діяльності ТОВ «АР Комплекс», проведено діагностику його зовнішнього та внутрішнього середовища за допомогою PEST та SWOT – аналізів, що дало змогу виявити потенціал розвитку компанії. В ході оцінювання ефективності діючої організаційної структури виявлено проблемні зони, щодо усунення яких розроблено комплекс заходів із визначеним бюджетом, календарним планом і матрицею відповідальності. Щодо цих характеристик, то в роботі відсутнє обґрунтування витрати, потребує уточнення матриця відповідальності щодо запровадження авторських пропозицій, окремі з яких є спірними з огляду на розміри компанії та тенденції її розвитку, терміни реалізації окремих заходів здаються занадто оптимістичними.

Рівень наукової етики. Текст в цілому відповідає вимогам, наявні коректні посилання, стиль викладу матеріалу є науковим, відсутні стилістичні та граматичні помилки, таблиці, рисунки і список літератури оформлено у відповідності до встановлених вимог.

Організаційний рівень проведення дослідження. Дослідження проводилось із дотриманням регламенту виконання КБР, своєчасно виправлялися недоліки,

представлена для відгуку науковому керівнику завершена робота потребує незначного доопрацювання.

Публікації автора. Немає.

Кількість балів за якість КБР: 50 балів.

Здобуті здобувачем компетенції відповідно до ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»: здатність спілкуватися державною мовою як усно, так і письмово, здатність до проведення досліджень на відповідному рівні, здатність генерувати нові ідеї (креативність), здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, здатність визначати перспективи розвитку організації, здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту, здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення, здатність аналізувати та проектувати систему управління бізнес-організації.

Висновок про можливість присвоєння здобувачеві кваліфікації бакалавра менеджменту: представлена КБР відповідає встановленим вимогам, а її автор **Кондратенко Ілля Олегович** заслуговує на присвоєння кваліфікації бакалавра менеджменту.

Науковий керівник



Доцент кафедри менеджменту,
к.е.н. Діброва О.Ю.

«3» червня 2023 р

Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти
Кондратенко Ілля Олегович

на тему «**Удосконалення організаційної структури підприємства**»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи полягає у тому, що на сьогоднішній день середовище функціонування вітчизняних компаній характеризується високою динамікою, що зумовлює необхідність регулярного перегляду методів управління, процесу комунікацій, і навіть, самої структури управління. Це пов'язано з тим, що якість управління компанією пов'язана з ефективністю досягнення цілей організації, реалізацією її стратегії, адекватною взаємодією із зовнішнім середовищем, що значною мірою визначаються правильністю побудови структури управління організацією.

Студентом оброблено великий обсяг теоретичного матеріалу, на достатньо високому теоретичному і методологічному рівні проведено дослідження організаційної структури управління підприємством. Зміст роботи повністю відповідає виданому студенту завданню. Матеріал в роботі викладений науковою мовою, між розділами існує логічний взаємозв'язок. Прослідковується ретельна робота, по кожному розділу теми. Повністю розкрита тема роботи, досягнута поставлена мета, вирішені поставлені завдання.

Зауваження до роботи відсутні.

Використаний практичний матеріал достовірний, зроблені висновки обґрунтовані, рекомендації мають практичну значимість. Випускна кваліфікаційна робота має теоретичне значення, в ній обґрунтовано пропозиції щодо вдосконалення організаційної структури підприємства. Результати дослідження, проведеного в роботі, можуть бути використані розглянутим підприємством.

В цілому, випускна кваліфікаційна робота відповідає вимогам до випускних кваліфікаційних робіт, заслуговує високу оцінку та може бути рекомендована до захисту у ЕК.

Директор ТОВ “АР КОМПЛЕКС”
Лемба В.С.



ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1_ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПОБУДОВИ ТА РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР ПІДПРИЄМСТВ	5
1.1. Сутність, принципи та роль формування організаційної структури підприємства	5
1.2. Види та форми організаційних структур управління.....	12
1.3. Сучасні тренди побудови та напрями удосконалення організаційних структур підприємств.....	21
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТОВ «АР КОМПЛЕКС» ТА ШЛЯХИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ.....	30
2.1. Загальна характеристика бізнес-організації.....	30
2.2. Діагностика організаційної структури управління підприємством	39
2.3. Пропозиції щодо вдосконалення організаційної структури ТОВ «АР Комплекс»	45
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ.....	64

ВСТУП

Актуальність дослідження. На сьогоднішній день середовище функціонування вітчизняних компаній характеризується високою динамікою, що зумовлює необхідність регулярного перегляду методів управління, процесу комунікацій, і навіть, самої структури управління. Це пов'язано з тим, що якість управління компанією пов'язана з ефективністю досягнення цілей організації, реалізацією її стратегії, адекватною взаємодією із зовнішнім середовищем, що значною мірою визначаються правильністю побудови структури управління організацією.

Структура управління організацією не може залишатися незмінною, оскільки значний вплив на неї мають стратегія, внутрішнє та зовнішнє середовище організації, які своєю чергою неспроможні залишатися постійними. Більше того, дані фактори не тільки сильно впливають на організаційну структуру, а й сама структура повинна відповідати їм, пристосовуватися під зміну стратегії організації, під зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Це стає необхідним, оскільки лише організаційна структура управління, адекватна вимогам даних факторів, може забезпечити ефективне функціонування організації.

Проблемам дослідження ефективності та результативності організаційних структур управління приділяли увагу багато вітчизняних науковців та практики: Бабич Д.В., Проскуріна Т.В., Маковій Д.Д., Вакалюк Т. А., Рантюк І. І., Гевко В. Л., Георгіаді Н. Г., Вільгуцька Р. Б., Дубінський С. В., Завербний А. С., Ільницький В. С., Костенюк Н. І., Кудінова М.М., Рибалка А.С., Чубач О.Р., Левчинський Д.Л., Сиченко В. В., Рибкіна С. О., Соколова Е. Т. та інші.

Мета кваліфікаційної роботи - на основі узагальнення теоретичних підходів та діагностики організаційної структури підприємства обґрунтувати шляхи її удосконалення.

Для досягнення зазначеної мети було поставлено та вирішено наступні **завдання:**

- розглянути роль, сутність та принципи формування організаційної

структури підприємства;

- узагальнити види та форми організаційних структур підприємств;
- дослідити сучасні тренди побудови на напрями удосконалення організаційних структур підприємств;
- надати загальну характеристику бізнес-організації;
- провести діагностику організаційної структури управління підприємства;
- обґрунтувати пропозиції щодо вдосконалення організаційної структури підприємства.

Об’єктом кваліфікаційної роботи є процеси управління діяльністю бізнес-організації.

Предметом кваліфікаційної роботи є удосконалення організаційної структури підприємства.

Практичне значення результатів дослідження полягає у розкритті суті організаційної структури підприємства та виявленні у процесі дослідження її недоліків та оптимізація їх за допомогою запропонованих заходів.

Методи дослідження. В роботі використані спеціальні методи дослідження: абстрактно-логічний метод; системний аналіз; спостереження і узагальнення; аналіз і синтез; методи експертної оцінки, а також прикладні методи: порівняння і групування, екстраполяції та статистичного аналізу.

Інформаційною базою для написання кваліфікаційної роботи магістра були наукові праці вітчизняних і закордонних спеціалістів у сфері організації бізнесу, менеджменту, матеріали інтернет-ресурсів з менеджменту та економіки, що стосуються даної тематики, матеріали фінансової звітності підприємства та власні дослідження автора.

Структура та обсяг роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, двох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел. Загальний зміст роботи складає 57 сторінок тексту без урахування додатків. Робота містить 15 таблиць, 8 рисунків та 1 додатку. Список використаних джерел включає 31 найменувань, викладений на 4 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПОБУДОВИ ТА РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність, принципи та роль формування організаційної структури підприємства

Будь-яка структура є сукупністю елементів, які, для подальшого розвитку, постійно взаємодіють між собою як єдине ціле. Організаційна структура управління – це перший чинник, від якого залежить, наскільки успішно організація досягатиме своїх цілей, реалізовуватиме стратегії та взаємодіятиме з навколишнім середовищем. У рамках цієї структури протікає весь управлінський процес (рух потоків інформації та прийняття управлінських рішень), в якому беруть участь менеджери всіх рівнів, категорій та професійної спеціалізації.

Структури організації можуть суттєво відрізнятися між собою, за різними видами діяльності та функціями, можуть використовувати заздалегідь встановлені правила та процедури, співвідношення централізації та децентралізації (тобто рівні, на яких приймаються управлінські рішення)[20, с.107].

Для успішної діяльності будь-якого підприємства необхідна грамотно побудова його організаційна структура управління. На сьогоднішній день існують різні визначення поняття «організаційна структура». Розглянемо деякі з них у таблиці 1.1.

Отже, організаційна структура управління - поняття багатостороннє та категоріальне. Вона покликана відображати декомпозицію стратегічних цілей розвитку підприємства між різними його складовими елементами, оскільки механізм управління має бути орієнтований на досягнення даних цілей. З іншого боку, організаційна структура визначає склад підрозділів, які перебувають у певних зв'язках та відносинах між собою, регулює розподіл завдань, функцій та

відповідальності за всіма ланками системи, враховуючи співвідношення централізації та децентралізації. Важливими елементами структури управління є інформаційні комунікаційні потоки, що регламентують документообіг в організації. Нарешті, організаційна структура - це соціальна система, що складається з окремих категорій співробітників, що вступають у різні взаємини для вирішення спільних завдань та досягнення підприємством своїх стратегічних цілей.

Таблиця 1.1 - Підходи до визначення поняття «організаційна структура підприємства»

Автор	Трактування поняття «організаційна структура підприємства»
Вільгуцька Р.Б.	«...це сукупність взаємозалежних та підпорядкованих елементів, що реалізують функції управління» [5]
Костенюк Н. І.	«...це фіксовані взаємозв'язки, які існують між підрозділами та працівниками компанії. Її можна розуміти як встановлену схему взаємодії та координації технологічних та людських елементів» [16]
Долгова Л. І.	«...це цілісна сукупність з'єднаних між собою інформаційними зв'язками елементів об'єкта та органу управління» [9]
Георгіаді Н. Г., Вільгуцька Р. Б.	«...є певною упорядкованістю завдань, ролей, повноважень та відповідальності, створює умови для здійснення підприємством своєї діяльності та досягнення встановлених цілей. Вона розвивається та змінюється під впливом особливостей стратегії підприємства, його внутрішньої складності та зміни у зовнішньому середовищі» [7]
Бабич Д.В., Проскуріна Т.В., Маковій Д.Д.	«...упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що знаходяться між собою у стійких відносинах, що забезпечують їх функціонування та розвиток як єдиного цілого... структуру управління можна розглядати як форму поділу та кооперації управлінської діяльності, у межах якої відбувається процес управління, спрямований на досягнення намічених цілей» [1]
Дубінський С. В.	«...сукупність всіх елементів та ланок системи управління та встановлених між ними постійних зв'язків. Вона висловлює певну технологію управлінської діяльності, процеси поділу та кооперації праці в сфері управління, послідовність реалізації управлінських процедур. Вона також пов'язує структуру та функції управління» [11]
Левчинський Д.Л.	«...склад (спеціалізація), взаємозв'язок та підпорядкованість самостійних управлінських підрозділів та окремих посад, що виконують функції управління. Структура управління визначається складовими її ланками та ієрархічними щаблями управління. Структура повинна забезпечувати єдність стійких зв'язків між його складовими та надійне функціонування системи в цілому» [20]
Роженко О. В.	«...це головний інструмент управління, що регламентує склад, величину, розміщення, профіль діяльності, відповідальність, підпорядкованість виробничих та обслуговуючих підрозділів, що об'єднуються загальним апаратом управління для виконання всіх цільових функцій, зафіксованих у статуті компанії [23]

Продовження таблиці 1.1

	управління та орієнтованих на здійснення ефективного функціонування системи» [28]
--	---

Джерело: систематизовано автором

Мета організаційної структури - забезпечити ефективний перебіг бізнес-процесів та розподіл обов'язків між різними рівнями управління та співробітниками. Організаційна структура підприємства визначає порядок прийняття рішень на підприємстві та хто за які функції відповідає.

Функції організаційної структури:

- давати розуміння, у якому напрямі рухається підприємство;
- розподіляти завдання бізнесу за підрозділами;
- позначати та фіксувати порядок прийняття рішень;
- визначати відповідальність та компетентність кожного підрозділу у вирішенні завдань;
- формувати зв'язок між співробітниками.

Значення організаційної структури компанії полягає у тому, що вона безпосередньо впливає на якість роботи, точність і злагодженість бізнес-процесів, на кінцевий результат. По суті, оргструктура показує, як пов'язані між собою підрозділи та наскільки ефективно вони можуть взаємодіяти.

Вимоги до структури управління підприємства дуже різноманітні і виступають як критерії оцінки її раціональності. Головні з цих вимог наступні:

1. Структура управління повинна відображати цілі організації та сприяти їх досягненню.

2. Повинна враховувати такі принципи управління, як раціональний для конкретної організації рівень централізації та децентралізації управління; раціональний ступінь поділу праці та функціональної спеціалізації органів управління та окремих працівників; системність, що забезпечує єдність цілей, методів та стилів управління всіх ланок структури; недопущення функціонального вакууму, коли необхідна функція організації «випадає» з обов'язків структурних елементів; використання програмно-цільового підходу до управління [9].

3. Організаційна структура має бути стабільною, щоб забезпечувати стійкий

режим роботи управлінських ланок, і водночас досить гнучкою для адекватного реагування зміну зовнішніх і внутрішніх технічних, технологічних, економічних, соціальних та організаційних умов, а також своєчасно реорганізовуватись.

4. Формування структури управління має передбачати регламентацію діяльності апарату управління. Під час розробки організаційних документів потрібно пов'язувати функціональні обов'язки з повноваженнями та відповідальністю органів управління, включаючи кожного працівника, також необхідно встановлювати систему зв'язків щодо підпорядкованості та горизонтальної взаємодії.

5. Економічність організаційної структури передбачає: мінімізацію ступенів ієрархічних сходів управління, мінімізацію часу прийняття, реалізації та корекції рішень, відносну рівномірність завантаження органів управління. Виконання цих умов не тільки знижує управлінські витрати, але й позитивно позначається на ефективності управління [8].

Основними характеристиками будь-якої організаційної структури управління є:

- сукупність всіх підрозділів, служб та окремих співробітників;
- взаємодія, як у вертикальному, так і на горизонтальному рівні;
- взаємодія за рівнями ієрархії [10, с.52].

Взаємодія різних ланок управління здійснюється за допомогою зв'язків комунікації, які можна розділити на дві групи: вертикальні та горизонтальні.

Горизонтальні зв'язки (зв'язки кооперації та координації рівноправних ланок управління) мають характер узгодження та є, як правило, однорівневими. Їхнє основне призначення - сприяти найбільш ефективній взаємодії підрозділів організації при вирішенні проблем, що виникають між ними. Вертикальні зв'язки (субординаційні, ієрархічні зв'язки) - це зв'язки управління та підпорядкування, необхідність у них виникає за ієрархічності управління (за наявності кількох рівнів управління). Дані зв'язки є каналами передачі розпорядчої та звітної інформації.

Будь-яка структура управління має функціональний та лінійний характер. Під лінійними зв'язками мають на увазі керівництво вищої ланки над своїми

підлеглими. Функції, які мають рекомендаційний характер при взаємодії у межах певної функції управління, мають функціональні зв'язки [23, с.69].

Рівні ієрархії в управлінні відображають взаємодію та супідрядність різних елементів організації. Сама кількість рівнів може бути досить великою, тому йде поділ на кілька ланок. Керівники вищої ланки несуть найбільшу відповідальність, вони відповідають за діяльність організації в цілому. Особливого значення у комунікації відіграють керівники середньої ланки, які передають інформацію між керівниками вищих і нижчих ланок. Під керівниками нижчої ланки ми маємо на увазі молодших менеджерів, які безпосередньо здійснюють управління діяльністю працівників. Загальну кількість рівнів управління можна визначити декількома факторами: склад та чисельність персоналу, обсяг виробленої продукції та номенклатури, рівень розвитку технологічного процесу.

Сама організаційна структура управління являє собою складний механізм взаємодії, якщо на одному з рівнів відбуваються різні зміни, відбувається перегляд зміни зв'язків і на інших рівнях. Якщо додати до організаційної структури управління нову ланку, то треба обов'язково прописати в положенні завдання, яке вирішуватиме ця ланка, якому підрозділу буде підпорядкована, з якими структурними підрозділами взаємодіатиме для обміну інформацією, загальна кількість працівників, а також загальне розуміння, на якому ієрархічному рівні знаходиться дана ланка.

Слід також врахувати, що кількість рівнів управління має бути пропорційною до тих завдань, які перед ними ставляться. Однією з найбільших проблем є створення великої кількості елементів зв'язків, що призводить до уповільнення процесу ухвалення рішення, що призводить до погіршення якості функціонування організації. Під час проектування будь-якої структури управління бажано мати найменшу кількість зв'язків між рівнями управління.

Організаційна структура управління повинна бути зрозумілою для всіх співробітників підприємства, оперативно доводити до виконавців усі прийняті рішення, відповідати за доведення одержуваної інформації не тільки від керівників, а й від виконавців структурних підрозділів.

При формуванні організаційної структури управління необхідно враховувати принципи побудови самої структури управління [26, с.138].

- принцип підпорядкованості – кожен нижчий рівень контролюється вищим;
- принцип цілепокладання - має, перш за все відображати цілі та завдання організації;
- принцип відповідності - відповідності повноважень та відповідальності працівників, з одного боку, та кваліфікації, та рівня культури - з іншого;
- принцип поділу праці – поділ праці між органами управління та обсягом їх повноважень;
- принцип обмеження повноважень – повноваження керівників обмежуються місією та цілями організації, факторами зовнішнього середовища, рівнем культури, традиціями та нормами;
- принцип адаптації – має бути досить гнучкою та реагувати на зовнішні та внутрішні зміни, має бути адекватною соціально-культурному середовищу організації.

Здійснення цих принципів необхідне для формування ефективної структури управління. Організаційна структура має враховувати ефект «масштабності» самої організації. Повинні бути опрацьовані моменти при побудові структури з урахуванням збільшення кількості рівнів ієрархії управління організації. Якщо компанія невелика і в її складі керівник може безпосередньо впливати на своїх підлеглих, то використовують просту «лінійну» організаційну структуру. Якщо в організації є кілька підрозділів, які також взаємодіють один з одним, використовують функціональну структуру. Збільшення самої організації та виникнення нових зв'язків в управлінській ієрархії, може призвести до виникнення окремих одиниць стратегічного спрямування, що призводить до створення дивізіональної структури. Для створення сприятливих умов, покращення інтеграційних процесів, підрозділів, що займаються різним видом діяльності, використовується матрична структура управління.

Не слід забувати, що технологічний розвиток у галузі впливає на вибір

організаційної структури підприємства. Загальна кількість структурних одиниць залежить від технології, яка буде використовуватися в організації, сама структура повинна бути досить гнучкою при проведенні оновлення.

Особливу увагу варто приділити реакції співробітників компанії при запровадженні нетрадиційних форм побудови організації. Більшість співробітників, ґрунтуючись на своєму попередньому досвіді, звикли працювати серед традиційної, функціональної форми організаційної структури, вона простіша й звична. Співробітники, що виконують рутинні операції, орієнтовані на традиційні організаційні структури, компанії з творчою спрямованістю віддають перевагу запровадженню нетрадиційних форм побудови організації.

Динамізм зовнішнього середовища, зумовлений розвитком нової економіки та глобалізацією, значно впливає вибір побудови організаційної структури. Будь-яка компанія завжди враховує вплив зовнішнього середовища, в якому вона функціонує. При незначних змін організаційна структура компанії може не мати гнучкості, у разі роботи на нових розвиваючих ринках, компанії слід виявляти гнучкість та здатність швидко реагувати на зміни. Гнучка організаційна структура має володіти високим рівнем децентралізації і наявністю в інших структурних підрозділах більшої самостійності [29, с.50].

Вибір стратегії безпосередньо впливає на організаційну структуру. У деяких моментах, при формуванні організаційної структури управління, зміни стратегії можуть призвести до кардинальних змін. Для вирішення цієї проблеми треба обов'язково адаптувати існуючу організаційну структуру до обраної стратегії.

Отже, організаційна структура управління є сукупність всіх ланок та елементів системи та взаємодії постійних зв'язків. Між усіма структурами управління існують складні відносини. Будь-яка структура підприємства має відповідати певним вимогам, таким як підпорядкованість, цілепокладання, принцип відповідності, оперативності та економічності. При формуванні структури управління треба враховувати фактори, які можуть на неї вплинути: динамізм середовища, ставлення співробітників до самої організації, технології, географічне місцезнаходження. При виборі організаційної структури слід враховувати цілі

підприємства, за яких умов вона функціонує, провести аналіз факторів, які здійснюють вплив на неї. Обов'язково необхідно провести оцінку переваг та недоліків різних типів організаційних структур.

1.2. Види та форми організаційних структур управління

Організаційна структура підприємства - це, по суті, керівництво для користування, яке пояснює, як організація збудована та як вона працює. Якщо говорити конкретніше, то організаційна структура визначає, як у компанії приймаються рішення і хто є її лідером.

Розрізняють високі та плоскі організаційні структури управління.

Високою (вертикальною) є організаційна структура з багаторівневою ієрархією. Вона характеризується вузьким діапазоном контролю на кожному ступені, чітким розподілом обов'язків та повноважень, що спрощує спостереження за співробітниками та робочими процесами.

Традиційна (механістична) структура часто використовується великими та середніми компаніями, що знижує їхню гнучкість і рухливість. Через велику кількість рівнів управління та жорсткого регулювання швидкість прийняття рішень у корпорацій низька, вони важко реагують на зміни ринку та інновації. Вертикальна структура з довгим ланцюжком ланок ефективно працює тільки в умовах визначеності та стабільності, коли потрібно вирішувати складні та масштабні завдання.

Плоска структура має обмежену кількість рівнів ієрархії, що дає їй гнучкість. Її також називають горизонтальною, оскільки кожен ступінь має широкий діапазон контролю. Структура зосереджена на розширенні повноважень і потенціалу співробітників, ланцюжок підпорядкування тут ролі не грає. Мінімізація рівнів та практична відсутність середньої управлінської ланки прискорюють прийняття рішень, реагування та адаптацію при змінах ринку, підвищують самостійність та

самовіддачу працівників.

На протязі багатьох десятиків років організації створювали так звані формальні структури управління, які відомі як:

1. Бюрократичні (пірамідальні) структури: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, лінійно-штабна, дивізійна .
2. Адаптаційні (багатомірні) структури: проектна, матрична, командна (бригадна).

Бюрократичні організаційні структури характеризуються жорсткою ієрархією влади в організації, формалізацією використовуваних правил і процедур, централізованим прийняттям рішень, вузьковизначеною відповідальністю в діяльності [10, с.53].

Перші організаційні структури виникли у вигляді лінійних взаємозв'язків, такі структури ґрунтувалися на принципах єдиноначальності, де вся влада належала керівнику (директору), і від нього зверху вниз ієрархічними сходами спускалися вказівки підлеглим, спочатку керівникам середньої ланки (якщо вони були), потім безпосередньо виконавцям (робітникам) (рис.1.1).

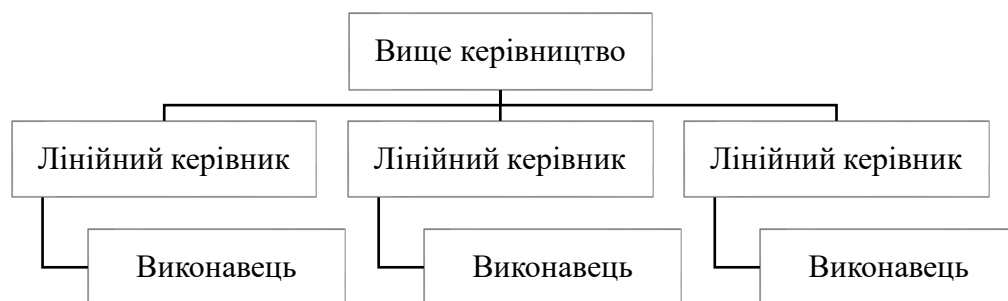


Рисунок 1.1 – Лінійна організаційна структура управління [20, с.108]

Даний вид організаційної структури управління підходить для малих та середніх організацій, які займаються консервативними видами діяльності. З переваг лінійної організаційної структури можна виділити такі: усі команди надходять від одного керівника; проста структура зв'язків; негайна реакція на отримані доручення; вся відповідальність за кінцевий результат лежить безпосередньо на керівнику; простота контролю над виявленням завдань.

До недоліків відносяться: необхідність у високій підготовці керівного складу;

велика завантаженість керівників; відсутність можливості безпосередньо комунікувати між об'єктами одного рівня ієрархії; відсутність функціонального поділу.

Згодом зовнішнє середовище змінювалося, і для підтримки конкурентоспроможності і підвищення ефективності виник розподіл праці. Стали з'являтися люди, що спеціалізуються у виконанні певного виду діяльності. Це дозволило їм набратися досвіду та відточувати навички, що підвищило якість та ефективність праці у певній галузі. Поділ управлінського персоналу та робітників за функціональними підрозділами дозволяє розподілити навантаження і збільшити швидкість виконання своїх обов'язків. Працівник несе відповідальність суто лише у межах свого підрозділу та своїх функціональних зобов'язань. На відміну від лінійної організаційної структури, у функціональній з'являється зв'язок між підрозділами на одній лінії ієрархії (рис.1.2).

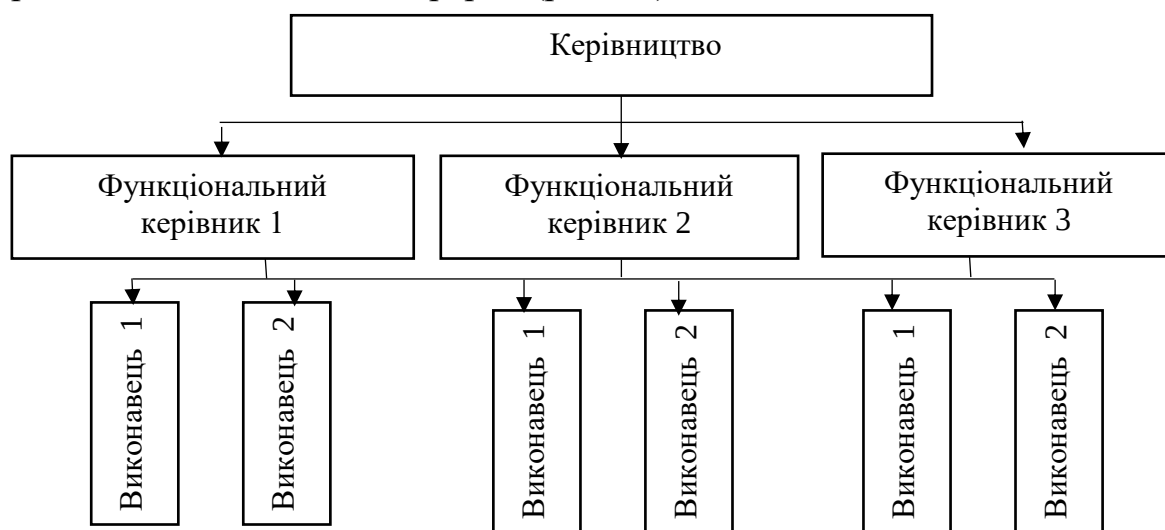


Рисунок 1.2 – Функціональна організаційна структура управління [20, с.108]

Тепер рішення щодо виконання завдань можуть прийматися спільно з різними функціональними підрозділами. Порушується беззаперечність єдності влади, у цій структурі будь-яке вище керівництво може віддавати розпорядження вниз по ієрархії незалежно, чи адресат безпосередньо у нього у підпорядкуванні, чи ні. Така структура підходить для організацій, що виконують нескладний технологічний процес без особливих змін, які здійснюють масове виробництво, у такій структурі може працювати до 1000 осіб [29, с.52].

З плюсів можна виділити: високий рівень підготовки фахівців; розподіл функціональних зобов'язань; можливість підключити до вирішення завдань профільних спеціалістів; зменшення ймовірності застосування неефективної стратегії; кожен підрозділ виконує лише свої безпосередні функціональні обов'язки.

З недоліків виділяється: ускладнення взаємозв'язку між складовими організаційної структури через велику їх кількість; збільшується час обробки даних; працівники намагаються виконати лише свої функції, тому важче визначити відповідальну особу за негативний кінцевий результат; право наказу у кількох вищих керівників; найважче відстежити виконання роботи.

З часом з розвитком суспільства та організацій проявилися лінійно-функціональні організаційні структури (рис.1.3).

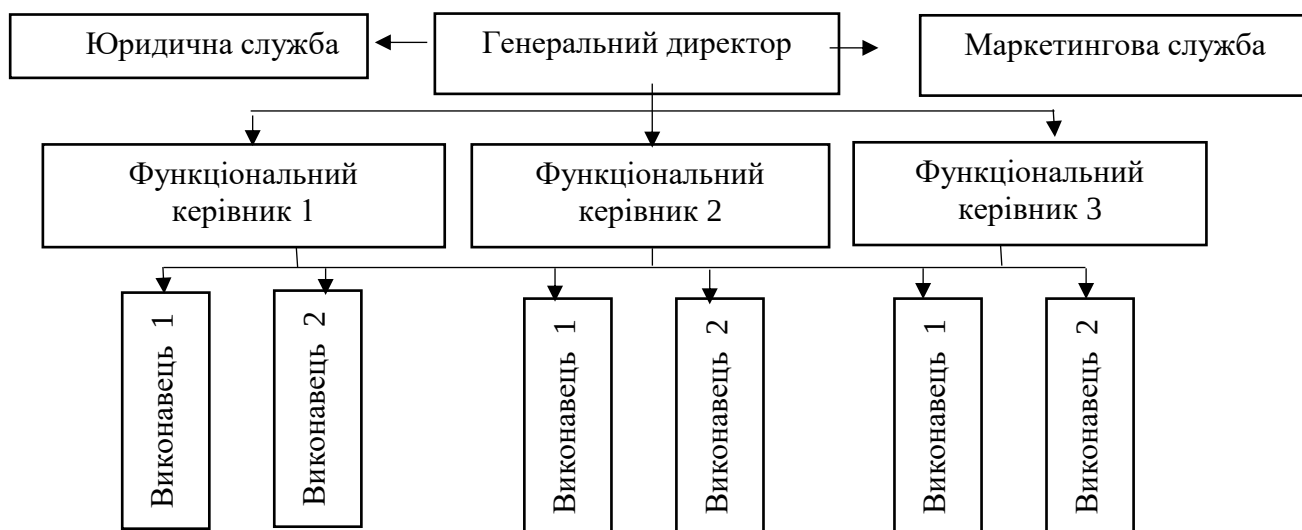


Рисунок 1.3 – Лінійно-функціональна організаційна структура [20, с.109]

Головною особливістю стало поєднання як лінійних, так і функціональних зв'язків між підрозділами. Як правило, лінійні зв'язки лежать у внутрішній основі підрозділу, а функціональні зв'язки реалізуються через спеціальні функціональні підрозділи, створені при лінійних менеджерах. Іноді функціональні підрозділи можна виділити у штаб, роль якого, як і підрозділів, не приймати якихось конкретних рішень, а консультувати лінійних керівників. Тим самим розвантажуючи їх, а також сприяти більш детальному грамотному опрацюванню

завдань, що підвищує ефективність діяльності як підрозділу, так і організації загалом. До функціональних структур можуть належати відділи економічні, маркетингу, персоналу, контролю якості і т. д. Ця структура підходить для стабільних організацій із масовим однотипним виробництвом [20, с.109].

Позитивні сторони даної структури: детальне опрацювання різних завдань; поділ керівних та функціональних функцій; зниження навантаження та рівня відповідальності з керівників.

З мінусів можна виділити: поділ зон відповідальності; висока централізація зв'язків; низька швидкість ухвалення рішень; зберігається низький рівень гнучкості зв'язків.

У 50-х роках XX століття, на заході на деяких підприємствах утворилася дивізійна організаційна структура (рис.1.4).



Рисунок 1.4 – Дивізійна організаційна структура управління [30, с.202]

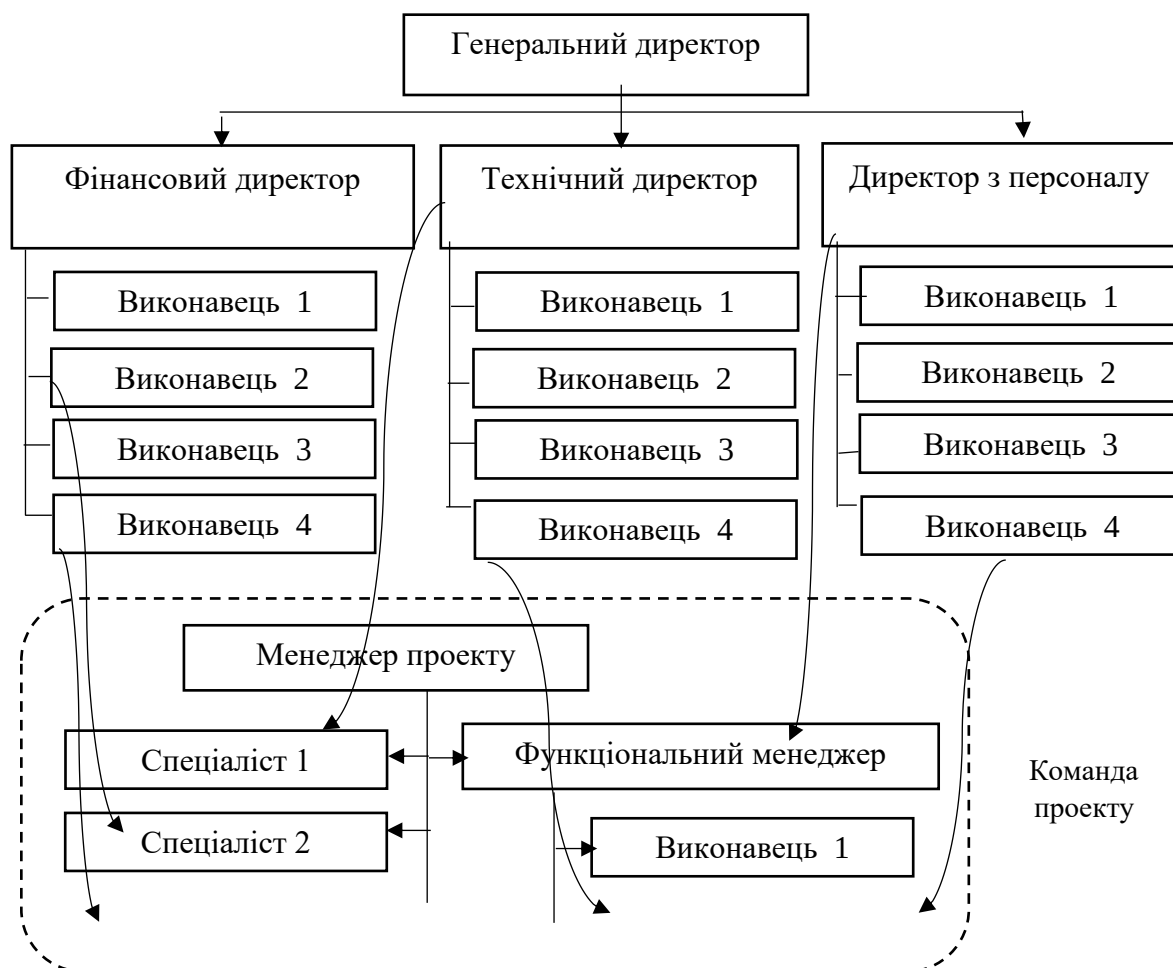
Дивізійна організаційна структура складається з штаб-квартири, що знаходиться на вершині ієрархічного ланцюжка. Її завдання складається з контролю та стратегічного планування розвитку компанії, розробки НДДКР, розподілу фінансування. Далі організація поділяється на дивізіони (на самостійні частково автономні підрозділи) до складу яких входять як функціональні, так і лінійні підрозділи. Керівник дивізіону відповідає безпосередньо за результати діяльності свого кластера (підрозділу) [29]. Дана структура може існувати у формі однієї юридичної організації (підрозділи у вигляді дивізіонів), а може бути організована через утворення декількох дочірніх компаній, тоді дивізіон існує у вигляді окремо вираженої юридичної особи або об'єднання таких організацій.

Ця організаційна структура підходить для великих підприємств з холдинговою моделлю управління, з вираженою диверсифікацією за продуктовим або регіональним принципом [29, с.53]. До складу такого підприємства входять два або більше підрозділи, яким потрібна швидша адаптація до різних секторів ринку.

До позитивним сторонам цієї організаційної структури можна віднести приділення більшої уваги потреб споживача, з швидшою реакцією; помірну диверсифікацію управлінських зв'язків; найбільш виражене поділ зон відповідальності; зниження навантаження шляхом розмежування функціональних та управлінських функцій; збільшену швидкість прийняття рішення, через делегування повноважень вниз ієрархічними сходами.

До негативних сторін належать більш складна структура зв'язків; збільшення видатків через дублювання функціональних структур у дивізіонах; найскладніша стратегія розвитку; ризик розбіжностей персоналу.

У середині XX століття ринок характеризувався нестабільною обстановкою. Для того, щоб компанії могли зберегти свої позиції на ринку, вони були змушені випускати не ту саму продукцію, а постійно впроваджувати на ринок щось нове. У такий спосіб з'явилися проектні організаційні структури (рис. 1.5).



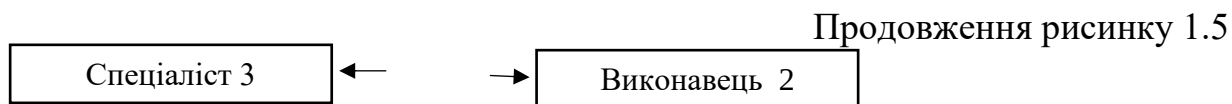


Рисунок 1.5 – Проектна організаційна структура [20, с.109]

Ця структура вважається однією з адаптивних структур, головною особливістю якої є зниження централізації шаблів управління, розвиток горизонтальних зв'язків замість вертикальних [13].

Проектна організаційна структура виділяється тим, що в основі її лежить один із різновидів механічної структури, але паралельно з нею створюється підрозділ на кшталт ще однієї організаційної структури. Такий підрозділ необхідний для вирішення одного конкретного завдання, поставленого керівництвом організації. При цьому на її вирішення виділяється певна кількість ресурсів. Найчастіше подібним завданням є розробка будь-якого перспективного спрямування. Слід зазначити, що проектний підрозділ створюється тимчасово для вирішення поставленої завдання. Після виконання своєї мети проектний підрозділ розпускається, а працівники виконують свої безпосередні обов'язки. Проектні підрозділи бувають різного ступеня децентралізації управлінських зв'язків, в одних персонал безпосередньо підпорядковується директору організації, в інших – через керівника проекту.

Проектна організаційна структура найбільше підходить для організацій з малою кількістю здійснюваних проектів. Однак цю структуру можна реалізувати за будь-якого розміру організацій, оскільки розмір та функціональні обов'язки формуються під певні завдання та ресурси [20, с.110].

До плюсів проектної структури відносяться: встановлення більш коротких, гнучких зв'язків задля досягнення проекту; виділення ресурсів задля досягнення найважливіших цілей; швидкість взаємодії усередині структури; підвищення взаєморозуміння та обміну досвідом; вищу згуртованість колективу.

До мінусів можна віднести: погіршення виконання повсякденних обов'язків залучених співробітників; витрати на пошук та роботу персоналу, залученого безпосередньо під завдання проекту; витрати, що формуються у період адаптації

персоналу; ризик виникнення конфлікту у підрозділі.

Еволюційним розвитком проектної організаційної структури стала матрична організаційна структура (рис.1.6).

Її вираженою відмінністю від попередньої є те, що в ній реалізується ціла мережа проектних робіт, у яких додаткові взаємозв'язки пронизують поперек всю вертикальну структуру організації, взаємодіючи з функціональними та лінійними підрозділами [15, 16].



Рисунок 1. 6 – Матрична організаційна структура [29, с.53]

Одночасно вирішується безліч проектів. У цій структурі використовується принцип двоголовості. Керують проектами та несуть відповідальність за їх виконання (вони вертикальні зв'язки) керівники проектів, які наділені повноваженнями та ресурсами для виконання поставленої мети [17, 18, 19]. Ця структура відноситься до адаптивних структур також, як і проектна організаційна структура. Особливої уваги у такій структурі заслуговує побудова горизонтальних взаємозв'язків, вона сприяє зменшенню шаблів ієрархії та зниженню навантаження з лінійних менеджерів, оскільки більшість інформації направляється безпосередньо учасникам проекту.

Така структура найбільше підходить для підприємств, що реалізують велику кількість проектів: з розробки нових продуктів або реалізації нових напрямів, проведення досліджень [20]. Також вона підходить для організацій, що займаються НДДКР; організація, що надає консультативні послуги тощо.

З переваг можна виділити: високу гнучкість та адаптацію до різних факторів; прямі зв'язки між підрозділами; залучення висококласних спеціалістів; меншу

відповідальність підрозділів; збільшення швидкості роботи підрозділів; обмін знаннями та досвідом між персоналом.

Серед недоліків можна виділити: складність у розстановці пріоритетів; ризик виникнення суперечностей серед управлінського персоналу; розмежування відповідальності між менеджерами; зростання потреби у висококваліфікованих фахівцях.

Розвиток цифрових технологій і засобів зв'язку, а також темпи прогресу, що постійно збільшуються, стали передумовами появи мережевої структури управління (рис.1.7). Мережева структура – це децентралізований комплекс взаємозалежних вузлів, здатний розширюватися шляхом включення нових ланок, що надає мережі гнучкість та динамічність. Особливістю мережевих структур є те, кожен із її учасників потенційно може бути як у ролі центру, так і у ролі керованого об'єкта.

Ця структура має переваги функціонального розподілу трудових обов'язків, тим самим дозволяючи досконаліше розподіляти ресурси необхідні для досягнення поставлених цілей [12, с.13]. Мережева структура підходить для великих організацій, що займається різними сферами діяльності, для яких актуально бути в нестабільному середовищі, що постійно змінюється. Також доречно буде для різних форм кооперацій, асоціацій, що вимагають об'єднання зусиль.



Рисунок 1.7 – Мережева організаційна структура [12, с.13]

З плюсів можна виділити: висока гнучкість, та адаптація до зовнішнього

середовища; фокусування на важливих напрямках; підключення висококваліфікованих спеціалістів; зацікавленість виконавців у виконанні роботи; низький рівень витрат на адміністративну частину персоналу.

До мінусів належать: необхідність у пошуку та залученні фахівців; ймовірність конфліктів та не взаєморозуміння; складна конструкція зв'язків.

Отже, під організаційною структурою необхідно розуміти функціональний взаємозв'язок підрозділів підприємства задля досягнення необхідних цілей підприємства. В організаціях, при формуванні організаційної структури управління (орієнтуючись на практику), не використовують лише один вид організаційної структури управління, а застосовують комбінацію з різних видів. Так, наприклад, при формуванні підрозділів організації можуть застосувати дивізійну або мережеву структуру, а при вибудовуванні взаємин усередині відділів або підрозділів можуть застосувати лінійний або лінійно-функціональний принцип побудови зв'язків.

1.3. Сучасні тренди побудови та напрями удосконалення організаційних структур підприємств

У зв'язку з нападом РФ на Україну перед вітчизняними підприємствами та організаціями особливо гостро постало питання удосконалення їх структури управління, оскільки кардинально змінилися умови та фактори зовнішнього середовища.

Аналіз структур управління виробничих підприємств України дозволяє виявити властиві їм недоліки:

- середня фактична норма керованості становить $\sim 20\%$, тобто на кожних чотирьох працюючих припадає один керівник. Нормальне значення цього показника має становити від 10 до 15% (6-9 працюючих на одного управлінця);
- на рівні топ-менеджменту підприємства середня норма перевищена вдвічі (близько 13-17 підлеглих) та може розглядатися як неприпустима;

- на середньому та нижньому рівнях управління норма керованості може становити 2-3 людини в апараті управління та 4-5 осіб у виробництві. В апараті управління це обумовлено, насамперед, наслідком дуже високої спеціалізації робіт. Висока спеціалізація, крім збільшення загальної чисельності та числа рівнів управління, веде до втрати взаємозамінності працівників та зниження рівня кваліфікації на виконавському рівні (як відомо, що більш універсальний працівник, то вище вважається його кваліфікація);

- кількість рівнів управління у різних службах доходять до 7-8, що уповільнює процеси управління, спотворює інформацію, ускладнює контроль;

- спостерігається невинновдано високе дублювання як управлінських, так і виробничих функцій. Наприклад, наявність двох відділів головного технолога, двох планово-економічних відділів, двох випробувальних станцій, двох друкарень (наприклад, відділ технічної документації та друкарня у серійному виробництві). Навіть з урахуванням відмінностей серійного та науково-експериментального блоків підприємства та неминучості дублювання, ці служби мають бути під єдиним керівництвом [26, с.138].

Таким чином, у подібних структурах порушено норми керованості та не виконується принцип пірамідальності. Структура управління, що складається з вузькоспеціалізованих підрозділів із малою чисельністю, порушує норми керованості, перевантажує керівників вищих ланок, збільшуючи їх чисельність, ускладнює взаємодію та взаємозамінність працівників, веде до зростання рівнів управління.

Велика кількість організаційних ланок та рівнів управління, знижуючи ефективність взаємодії, породжує суб'єктивне відчуття у нестачі фахівців.

Загальновідомо, що організаційні структури повинні відповідати багатьом вимогам, найважливішими з яких є: прозорість, ефективна керованість, гнучкість, прибутковість [15]. Показники оцінки ефективності організаційної структури управління наведено в табл.1.2.

Таблиця 1.2 - Показники оцінки ефективності організаційної структури управління

Показники	Формула розрахунку	Рекомендоване значення
1	2	3
Коефіцієнт ланковості	$Kл = Пзв. ф. / О.кл$ де Пл.ф - кількість ланок існуючої оргструктури; О.кл - оптимальна кількість ланок оргструктури	Характеризує кількість рівнів управління (точок прийняття рішень), передбачених в організаційній структурі підрозділу від найвищого до самого нижнього
Коефіцієнт ефективності організаційної структури управління	$Ке = Кр / Ву$, де Кр - кінцевий результат, отриманий від функціонування оргструктур управління; Ву – витрати на управління заробітною платою	Значення цього коефіцієнта показує, наскільки організаційна структура ефективна і здатна приносити прибуток
1	2	3
Коефіцієнт рівня стабільності управлінських кадрів	$Кст = Чзу / Чуп$ де Чзу – чисельність звільнених працівників управлінського персоналу; Чуп – чисельність управлінського персоналу	Значення цього коефіцієнта показує стабільність управлінського персоналу на підприємстві
Коефіцієнт сумісності зв'язків	$Ксз = 1 - Зк / Зз$ де Зк - кількість зв'язків, які виконують функції узгодження; Зз - загальна кількість зв'язків у системі;	Відображає питому вагу сумісних організаційних зв'язків у загальній їх сумі
Коефіцієнт надійності організаційної структури	$К = 1 - Кн / Кзаг$ де Кн – кількість нереалізованих рішень Кзаг - загальна кількість рішень в організації	Коефіцієнт надійності системи управління дає можливість судити про ефективність системи управління стосовно кількості реалізованих рішень до загального числа прийнятих в організації рішень Чим ближче цей коефіцієнт до 1, тим надійніша система управління.
Коефіцієнт дублювання функцій	$Кд = Кз / Кн$ де Кз – кількість робіт, закріплених за підрозділами фактично Кн – кількість робіт, що визначаються нормами	Коефіцієнт дублювання функцій дозволяє приймати рішення щодо скорочення чисельності управлінського персоналу в результаті закріплення функції за одним підрозділом, для якого ця діяльність найбільш характерна.
Коефіцієнт рівня керованості	$Кк = Кф / Кнм$ де Кф – масштаб реальної керованості Кнм – норма керованості по нормативам	Коефіцієнт керованості відображає ефективність використання управлінського персоналу

Продовження таблиці 1.2

Ефективність праці апарату управління	$E_p = P_y / V_y$ де P_y - результативність управління; V_y – управлінські витрати	Відображає рівень результативності управлінської діяльності щодо реалізації мети управління
---------------------------------------	---	---

Джерело: складено автором на основі [12, 15, 18]

Існує емпіричне правило – організаційна структура компанії має відповідати її стратегії. Змінюється стратегія - повинна змінюватися і структура управління організацією. У цьому є певна логіка та здоровий глузд, оскільки організована структура є виконавчим механізмом стратегій діяльності організацій. Звідси, основне завдання вдосконалення та покращення організаційної структури підприємства полягає в тому, щоб забезпечити її матеріальну відповідність прийнятій стратегії розвитку. Це положення є основним критерієм удосконалення чи якісної оптимізації організаційної структури.

Метою оптимізації організаційної структури підприємства є створення моделі, що адаптується до постійно мінливих внутрішніх і зовнішніх умов функціонування підприємства. Удосконалення організаційної структури як напрямок управління організаційним розвитком направлене на вирішення організаційних завдань через формування нових організаційних структур, розподілу і перерозподілу функцій і відповідальності [18, с.201].

Різноманітність і складність організаційних структур, факторів та їх визначальних умов об'єктивно зумовлюють наявність методів їх удосконалення. Можна виділити наступних основні взаємодоповнюючі методи проектування та вдосконалення організаційних структур управління:

1) Метод порівняння та аналогій служить для виявлення прогресивних методів та передового досвіду у вітчизняній та зарубіжній практиці та використання їх при проектуванні нових та реорганізації діючих організацій, їх підрозділів, апаратів управління з подібними характеристиками [23, с.72].

2) Експертно-аналітичний метод: основні заходи при застосуванні цих методів:

- проведення групами експертів обстеження організації, детальний аналіз

цілей, завдань, функцій, організаційних зв'язків підрозділів та елементів суб'єкта та об'єкта управління. Експертами можуть бути як працівники цієї організації, так і запрошені фахівці;

- аналіз специфічних особливостей, проблем та вузьких місць у системі управління організацією; проведення експертних опитувань керівників та фахівців для виявлення труднощів, резервів та можливостей у роботі організації, її підрозділах та апаратах управління;

- розробка правил організаційного проектування, заснованих на вивченні досвіду експертів; розробка опису організаційних структур, процесів функціонування та управління, виготовлення схем, графіків, діаграм, таблиць та інших ілюстративних матеріалів [27, с.405];

3) Метод структуризації цілей включає вироблення системи цілей організації, якісну та кількісну оцінку цих цілей та подальший аналіз організаційних структур з погляду їх відповідності розробленій системі цілей. Конкретне формулювання кожної мети має бути чітко визначене з позиції наступних ознак: предметного - має бути зрозумілим, з якими реальними об'єктами пов'язана мета; тимчасового - чи є мета постійною чи тимчасовою, довгостроковою чи оперативною; просторового - розміщення підрозділів, філій, апаратів управління [23, с.73].

4) Метод організаційного моделювання: розробка формалізованих математичних, графічних, машинних та інших моделей діяльності організації, розподілу в них повноваження та відповідальності.

Ці моделі є базою для аналізу та оцінки різних варіантів організаційних структур залежно від змінюваних умов. Моделі розробляються з використанням методів системного аналізу, дослідження операції, написання сценаріїв, побудови матриць розподілу прав та обов'язків, побудови матриць між функціональних зв'язків, ігрового та імітаційного моделювання [23].

Отже, удосконалення організаційної структури, незалежно від сфери діяльності підприємства, в ідеальному варіанті є системною та безперервною діяльністю зі створення та підтримки функціонування певної організаційної моделі, структури та середовища, які здатні забезпечити максимально можливу

ефективність роботи підприємства.

Розглянувши різні джерела [1, 4, 6, 11, 14, 17] можна виділити такі тренди, які сприятимуть розвитку ефективного функціонування вітчизняних підприємств:

- менша кількість шаблів ієрархії;
- збільшення вимог щодо кваліфікації персоналу;
- важливою якістю буде наявність синергетичних зв'язків взаємодії;
- гнучкість та оперативна адаптація на фактори, що змінилися;
- зменшення витрат за підтримку функціонування організації (адміністрування).

Великі зовнішні виклики, такі як пандемія COVID-19 та напад РФ на Україну, мають різні короткострокові та довгострокові ефекти на організаційну структуру підприємства і залишають свої сліди на структурі управління організацій.

З початком війни змінився формат роботи, співробітники багатьох підприємств почали працювати віддалено, онлайн. Це стало можливим зокрема завдяки автоматизації багатьох бізнес-процесів та діджиталізації, що проводилася на українських підприємствах останні роки.

Зараз багато компаній змушені переосмислити цілі, стратегію, бізнес-модель, структуру, систему управління людьми. Провівши аналіз організаційних структур низки виробничих підприємств України пропонується розглянути два варіанти модернізації організаційної структури:

1. Варіант модернізації організаційної структури, сформованої за принципом балансу централізації та децентралізації та на основі визначення нової чисельності персоналу підприємства.

Необхідність централізації стратегічного менеджменту та децентралізації оперативного менеджменту для підприємства є основою побудови варіанта організаційної структури, сформованої на принципі балансу централізації та децентралізації. Ключове значення для формування необхідного балансу централізації та децентралізації у цій структурі мають підрозділи штабного характеру.

У цій структурі є три рівні вищого керівництва: генеральний директор, перші

заступники генерального директора та директора спеціалізованих центрів управління. Крім того, при кожному першому заступнику генерального директора є штабний центр, який має пріоритет в управлінні над спеціалізованими (функціональними) центрами керування. Цей пріоритет полягає в тому, що вони планують розвиток служб в цілому та по кожному її функціональному центру, допомагають виконувати заходи щодо розвитку, ведуть облік та звітність щодо їх реалізації. Також вони займаються вдосконаленням робочих процесів та кооперують поточну діяльність спеціалізованих центрів. Директори штабних центрів є першими заступниками керівників служб. Вони поєднують у своїй діяльності перспективну та поточну роботу, звільняючи перших заступників генерального директора від так званої плинності. Штабні центри готують стратегічні рішення, стежать за їх виконанням та координують поточну діяльність функціональних центрів.

2. Варіант модернізації організаційної структури, сформованої за принципом глибокої реструктуризації: аутсорсингу та перетворення інфраструктурних підрозділів у дочірні підприємства.

Для підвищення економічної ефективності підприємства можливо здійснити цілу низку структурних заходів, насамперед, наступних:

- визначити точки беззбитковості нерентабельних цехів, обсяг дозавантаження до «цих пунктів» та їх вартісну оцінку (для формування планових завдань комерційним службам);
- ліквідувати нерентабельні, або морально застарілі цехи і перейти на систему аутсорсингу;
- реструктурувати цехи - організувати з них дочірні підприємства, які «довантажившись» сторонніми замовленнями самостійно, знизять вартість однієї нормо-години послуг та ціну обслуговування материнського підприємства.

Перелічені заходи дозволять сформувати принципово нову організаційну структуру підприємства [17, с.76].

У рамках будь-якого варіанта модернізації організаційної структури має місце скорочення чисельності персоналу підприємства за рахунок наступних

факторів:

- підвищення автоматизації виробництва;
- ліквідація та скорочення збиткових основних цехів з передачею їх функцій на аутсорсинг та низькоефективних допоміжних та обслуговуючих цехів;
- удосконалення виробничої структури та структури управління, процесів управління, головним чином, рутинних операцій та їх більш глибокої автоматизації.

Очевидно, що необхідність скорочення чисельності персоналу визначається його структурою, співвідношенням різних категорій персоналу. Для визначення перспективної чисельності персоналу необхідно побачити, проаналізувати основні тенденції, підприємства, що відбуваються з чисельністю та структурою її кадрів, не менше ніж за трирічний період за всіма категоріями персоналу підприємства:

- керівники;
- ІТП;
- службовці;
- основні виробничі робітники;
- допоміжні робітники.

Питання про скорочення чисельності персоналу завжди є болючим та трудомістким, особливо щодо працівників виробничих підрозділів. Тому при плануванні вивільнення персоналу необхідно продумати можливі варіанти:

- перехід на безцехову виробничу структуру;
- поєднання управління основним та допоміжним виробництвами;
- прискорення технічної модернізації виробництва та розвиток аутсорсингу;
- модернізація бізнес-процесів на підприємстві як у центральному апараті, так і в апаратах цехів та між ними, в першу чергу, за рахунок повної автоматизації рутинних процесів на повністю сумісних електронних базах [18, с.204].

На завершення слід зазначити, що питання вдосконалення організаційних структур управління ще довгий час будуть актуальними, при цьому в умовах цифрової трансформації національної економіки інтенсивність даних процесів тільки зростатиме у зв'язку з необхідністю проведення реінжинірингу бізнес-

процесів більшості вітчизняних підприємств та побудови сучасних виробничо-господарських систем нового покоління відповідно до основоположних принципів концепції «Індустрія 4.0».

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТОВ «АР КОМПЛЕКС» ТА ШЛЯХИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ

2.1. Загальна характеристика бізнес-організації

Товариство з обмеженою відповідальністю «АР Комплекс» (ТОВ «АР Комплекс») - реалізатор сувенірів, подарунків, рекламних виробів, що працює на ринку України з 2018 року. ТОВ «АР Комплекс» є юридичною особою. Юридична та фактична адреса підприємства: 08292, Київська область, м. Буча, вул. Яблунська, буд. 144-а Основними видами економічної діяльності ТОВ «АР Комплекс» за КВЕД є: «47.1 Неспеціалізована роздрібна торгівля».

ТОВ «АР Комплекс» здійснює різноманітну діяльність - від інформаційно-рекламної до торговельно-закупівельної та комерційної. Торгово-закупівельною діяльністю товариство займається для розширення та поповнення асортименту своєї продукції, комерційною - для отримання прибутків, інформаційно-рекламною - для залучення до діяльності магазину уваги потенційних покупців, партнерів та інших зацікавлених осіб.

На ТОВ «АР Комплекс» застосовується лінійно-функціональна організаційна структура управління (рис.2.1).

ТОВ «АР Комплекс» співпрацює лише з найкращими виробниками. Продукція підприємства відповідає усім необхідним стандартам та є еталонною продукцією у своїх категоріях - найголовніше якість.

Споживачами продукції ТОВ «АР Комплекс» є юридичні та фізичні особи.

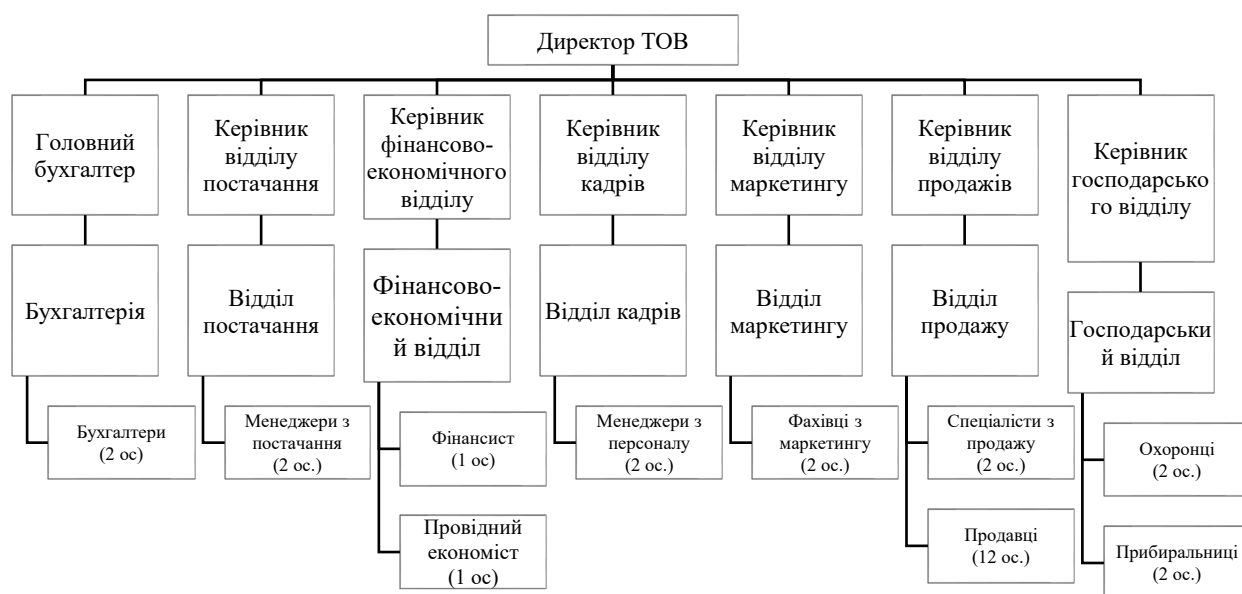


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «АР Комплекс»

Джерело: складено за даними ТОВ «АР Комплекс»

Конкурентами підприємства є всі підприємства м. Києва, що реалізують аналогічну продукцію. Серед прямих конкурентів підприємства на ринку по м. Києву можна відзначити підприємства ТОВ «Фабрика «Torgzakaz», ТОВ «Соціум Плюс», ТОВ «Бренд Гіфтс Україна», ТОВ «ПапірСток», що розміщені на відстані 20–30 км від ТОВ «АР Комплекс». Усі ці підприємства мають близькі з ТОВ «АР Комплекс» показники обсягів доходу від продажу товарів та кількість працівників (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Характеристика конкурентів ТОВ «АР Комплекс»

Назва, місцезнаходження	Кількість працівників	Обсяг виручки в 2021 р., тис. грн.	Частка ринку в межах м. Києва, %
ТОВ «АР Комплекс» м. Буча, вул. Яблунська, буд. 144-а	35	4084	1,43
ТОВ «Фабрика «Torgzakaz», вул.Бастіонна 5, Київ, Україна	48	3812,6	3,11
ТОВ «Соціум Плюс», вул. Кирилівська, 102, Київ, 04085	38	3127,5	2,67
ТОВ «Бренд Гіфтс Україна», м. Київ, вул. Саксаганського, 76	31	2020,8	1,61
ТОВ «ПапірСток», м Київ, вул. Боиспільська, 29, оф 383	33	1659,7	1,39
ТОВ «MESTRO», м. Київ, вул. Каштанова, 86	29	1301,6	1,10

Джерело: складено автором за даними звіту з аналізу конкурентів ТОВ «АР Комплекс»

За часткою ринку в сегменті виготовлення, продажу сувенірної продукції з паперу, обсяг якого в 2021 р. по Київській області оцінювався в 122,4 млн. грн., ТОВ «АР Комплекс», маючи частку ринку 2,62%, поступається лише двом своїм конкурентам – ТОВ «Фабрика «Torgzakaz» (3,11%) і ТОВ «Соціум Плюс» (2,67%). При цьому останні мають мережу магазинів по м. Києву. За рахунок широкого асортименту, а також більшої, порівняно з іншими конкурентами, кількості працівників, дані підприємства характеризуються й більшим обсягом продажу. Послаблює конкурентну позицію ТОВ «АР Комплекс» відсутність намірів керівництва щодо розширення зони діяльності, відкриття інших магазинів, як це роблять зазначені вище конкуренти.

Основна стратегія підприємства у 2021 році - це стратегія посилення позицій на ринку, при якій ТОВ «АР Комплекс» робило усе, щоб із своєю продукцією завоювати кращі позиції на даному ринку. Ця стратегія спрямовувалася на реалізацію якісної продукції та задоволення потреб споживачів. Стратегія була спрямована на посилення та створення внутрішніх та зовнішніх компетенцій та розвиток динамічних здібностей.

Проведемо дослідження динаміки структури персоналу ТОВ «АР Комплекс» за 2019-2021 рр. для здійснення аналізу ефективності використання трудових ресурсів підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Динаміка структури персоналу ТОВ «АР Комплекс» за 2019-2021 рр.

Категорії персоналу	2019		2020		2021		Абсолютний приріст			
	осіб	частка, %	осіб	частка, %	Осіб	частка, %	2020/2019		2021/2020	
							осіб	в.п.	осіб	в.п.
Керівники	5	10,87	4	9,76	6	17,14	-1	-1,11	2	7,38
Фахівці	13	28,26	12	29,27	13	37,14	-1	1,01	1	7,87
Робітники	28	60,87	25	60,98	16	45,71	-3	0,11	-9	-15,27
Всього	46	100	41	100	35	100	-5	0	-6	0,00

Джерело: складено та розраховано на підставі даних ТОВ «АР Комплекс»

З табл.2.2 видно, що за досліджуваний період чисельність персоналу ТОВ «АР Комплекс» зменшилася на 6 осіб. Це пов'язано з об'єднанням у 2021 році

кількох посад в одну. В 2021 році відбулося зменшення чисельності робітників на 9 осіб (через скорочення їх штату). Чисельність фахівців ТОВ «АР Комплекс» зросла на 1 особу.

Категорія «робітники» становила в 2021 році 45,7% від усього персоналу підприємства. Це продавці, охоронці та прибиральниці. «Керівники» та «фахівці» займали у 2021 році частку в загальній структурі персоналу підприємства – 11,43% та 28,57% відповідно. Розглядаючи структуру персоналу за категоріями працівників, можна відзначити, що, в цілому, вона раціональна, з урахуванням особливостей діяльності організації. Тобто, усі категорії працівників ТОВ «АР Комплекс» представлені у тій кількості, яка може забезпечити ефективну роботу підприємства, а також отримати високу продуктивність праці.

Після початку війни деякі працівники ТОВ «АР Комплекс» пішли на фронт, а частина поїхали до безпечніших регіонів країни або за кордон.

Одним із головних викликів воєнного часу – управління персоналом. Керівництво ТОВ «АР Комплекс» намагається врахувати побажання своїх співробітників, які поїхали з міста та можуть працювати лише дистанційно. Тут у нагоді став досвід роботи під час пандемії COVID-19. Також, протягом 2022 року, не відкривалися нові вакансії, здійснювався перерозподіл роботи між співробітниками ТОВ «АР Комплекс» та забезпечувалася їх зайнятість. ТОВ «АР Комплекс» з перших днів війни підтримує зв'язок з тими працівниками, хто виїхав і не може працювати дистанційно. Було надано можливість оформити оплачувану відпустку та зберегти робоче місце. Якщо дні щорічної відпустки закінчуються – співробітники подають заяву на неоплачувану відпустку. Переважна більшість планує повернутись. А ті, хто вирішив цього не робити, поступово звільняються.

Проведемо аналіз фінансово-господарських показників діяльності ТОВ «АР Комплекс» за 2019-2021 рр. в табл.2.3.

В 2019 р. ТОВ «АР Комплекс» отримало обсяг чистого доходу в розмірі 5971 тис. грн. В 2020 році чистий дохід ТОВ «АР Комплекс» зменшився на 46,36%, а в 2021 р. він зріс на 881 тис.грн. (або на 27,51%) і становив 4084 тис. грн. Це свідчить про здатність підприємства пристосовуватися до змін зовнішнього

середовища, використовувати наявні конкурентні переваги, задовольняти потреби свого цільового сегменту ринку.

В 2021 році відбуваються зниження ефективності господарських процесів, оскільки чистий дохід підприємства зростає меншими темпами (27,51%) у порівнянні з собівартістю (45,44%). Надалі необхідно здійснювати заходи для досягнення такої ситуації, що надасть можливість підприємству формувати більш відчутний фінансовий результат.

Таблиця 2.3 – Динаміка фінансово-господарських показників діяльності ТОВ «АР Комплекс» за 2019-2021 рр., тис.грн

Показники	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	5971	3203	4084	-2768	881	-	27,51
Інші операційні доходи	453	157	689	-296	532	-	338,85
Інші доходи	112	42	296	-70	254	-	604,76
РАЗОМ ДОХОДИ	6536	3402	5069	-3134	1667	-	49
Собівартість реалізованої продукції	3620	1844	2682	-1776	838	-	45,44
Інші витрати	103	0	54	-103	54	-	-
Інші операційні витрати	285	65	290	-220	225	-	346,15
РАЗОМ ВИТРАТИ	4008	1909	3026	-2099	1117	-	58,51
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	2528	1493	2043	-1035	550	-	36,84
Податок на прибуток від звичайної діяльності	455	269	368	-186	99	-	36,80
Чистий прибуток	2073	1224	1675	-849	451	-	36,85
Рентабельність активів, %	20,37	22,35	23,24	1,98	0,89	-	-
Рентабельність власного капіталу, %	69,66	27,63	29,83	-42,03	2,2	-	-
Рентабельність продажів, %	34,72	38,22	41,02	3,5	2,8	-	-
Рентабельність продукції, %	57,26	66,39	62,46	9,13	-3,93	-	-

Джерело: складено автором на підставі даних Додатку А

Чистий прибуток ТОВ «АР Комплекс» становив в 2020 р. 1224 тис. грн. У 2021 році відбувається його зростання на 451 тис.грн. (або на 36,84%). Позитивна динаміка даного показника протягом досліджуваного періоду говорить про підвищення здатності підприємства нарощувати обсяги залученого капіталу і

стійко функціонувати на ринку України.

Індикатор рентабельності активів ТОВ «АР Комплекс» показує, що на кожну гривню, котра використовується для фінансування активів підприємства, було сформовано чистого прибутку в розмірі 23,24 копійок у 2021 році.

Важливим показником є рентабельність власного капіталу, який відображає ефективність роботи компанії з точки зору власників або потенційних інвесторів. Кожна гривня капіталу власників в 2021 р. забезпечила їм 29,83 копійок чистого прибутку. Через зростання обсягу власного капіталу у 2020 році, рівень рентабельності власного капіталу знизився на 42,03% у порівнянні з 2019 роком. В 2021 році спостерігається підвищення даного показника на 2,2%.

Той факт, що в 2021 р. ТОВ «АР Комплекс» змогло домогтися додатної рентабельності продаж та продукції, говорить про здатність ефективно управляти операційною діяльністю.

Отже, проведений аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «АР Комплекс» дозволив вивити позитивні тенденції в господарській діяльності підприємства. Зростання чистого прибутку підприємства в 2021 р. чітко вказує, що і надалі необхідно мотивувати раціоналізаторський і творчий потенціал управлінців для того, щоб підтримувати прийнятний рівень прибутковості.

Проведемо аналіз загроз і можливостей макросередовища ТОВ «АР Комплекс». Для оцінки зовнішніх факторів ринку використано метод PEST-аналізу, результати якого дозволяють оцінити зовнішню економічну ситуацію, що складається у сфері комерційної діяльності. Аналіз макросередовища ТОВ «АР Комплекс» проведено експертним шляхом: експертами (провідний економіст; маркетинголог; фінансист) визначено коефіцієнти вагомості, дано оцінку ступеня впливу та ймовірності впливу різних факторів зовнішнього середовища на компанію (табл.2.4).

Таблиця 2.4 - PEST-аналіз ТОВ «АР Комплекс»

Фактори	Коефіцієнт вагомості	Напрямок впливу	Експерти (ймовірність впливу)				Середня оцінка	Зважена оцінка
			1	2	3	4		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Політичні								
Зміна законодавства	0,067	+	3	5	2	4	3,5	0,23
Посилення держконтролю за діяльністю бізнес-суб'єктів	0,071	-	2	2	1	3	2	0,14
Політична нестабільність	0,08	-	1	1	1	1	1	0,08
Рівень правової грамотності	0,033	+	3	2	3	1	2,25	0,07
ВСЬОГО								0,52
2. Економічні								
Економічна ситуація у країні	0,071	-	3	2	4	5	3,5	0,25
Динаміка курсу валют	0,067	-	4	2	3	3	3	0,2
Ціни на продукцію/послугу	0,08	-	5	3	4	5	4,25	0,34
Рівень доходів населення	0,054	-	1	3	2	2	2	0,11
ВСЬОГО								0,9
3. Технологічні								
Інтернет та мобільні технології	0,079	+	3	2	2	1	2	0,16
Рівень інновацій у галузі	0,075	+	1	3	1	2	1,75	0,13
Розвиток технологій	0,075	+	1	2	1	1	1,25	0,09
ВСЬОГО								0,38
4. Соціальні								
Вподобання споживачів	0,08	+	5	2	3	3	3,25	0,26
Демографічна ситуація	0,046	-	2	3	1	2	2	0,09
Рівень освіти населення	0,025	+	1	1	1	1	1	0,25
Відтік населення з регіону	0,033	-	3	2	1	2	2	0,07
ВСЬОГО								0,67

Джерело: складено автором

Виходячи з отриманих даних видно, що найбільший вплив на ТОВ «АР Комплекс» надають економічні та соціальні чинники: низький рівень доходів населення, демографічна ситуація, конкуренція у галузі, відтік населення з регіону.

Великий вплив мають політичні чинники. Найменший вплив - технологічні

чинники. Загалом, ТОВ «АР Комплекс» працює в дуже несприятливих економічних умовах, негативних факторів, що діють на компанію, набагато більше, ніж позитивних, особливо це виявляється зараз, під час нападу РФ на Україну. Можливо, що зі зростанням економіки, ситуація покращиться як в Україні в цілому, так і в регіоні функціонування підприємства зокрема.

Аналіз мікроекономічного середовища ТОВ «АР Комплекс» буде проведене методом п'яти конкурентних сил за Портером. Модель Портера – є інструментом для проведення аналізу конкурентних умов, що склалися на ринку і дозволяє оцінити, наскільки важливий вплив має кожна з п'яти сил на організацію. Ця модель дозволяє визначити, наскільки приваблива та чи інша галузь для компанії.

Матриця факторів мікросередовища, що надає певний вплив на діяльність ТОВ «АР Комплекс» подана у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Аналіз п'яти сил М.Портера для ТОВ «АР Комплекс»

Параметр	Рівень впливу	Опис	Напрямок робіт
Товари-замінники «ціна-якість»	Високий	Компанія не має унікальної пропозиції на ринку, існує постійна загроза заміни іншою продукцією	Підтримувати та постійно вдосконалювати відношення якості/ціна. Концентрувати всі зусилля на поінформованості про переваги продукції
Рівень внутрішньогалузевої конкуренції	Високий	Ринок компанії є високо конкурентним та перспективним. Є можливість порівняння продукції різних підприємств. Є обмеження щодо підвищення цін.	Проводити постійний моніторинг пропозицій конкурентів. Розвивати унікальність продукту і підвищувати цінність послуги, що надається. Знижувати вплив цінової конкуренції на продаж.
Рівень появи нових гравців	Середній	Середній ризик входу нових гравців. Складність появи нових компаній на українському ринку у зв'язку з нападом РФ на Україну, високим рівнем початкових інвестицій, захистом з боку держави вітчизняних реалізаторів продукції	Проведення акцій, вкладених у тривалість контакту споживачів із компанією. Підвищувати ефективність надання послуг
Ринкова влада споживача	Високий	Портфель клієнтів має значні ризики. Існування привабливіших за якістю, але менш цікавих за ціною пропозицій. Незадоволеність поточним рівнем робіт з окремих напрямів.	Підтримувати якість на необхідному рівні. Формування унікальної торгової пропозиції. Вивчення та облік думок споживачів під час розробки стратегії
Загроза нестабільності постачальників	Низький	Стабільність з боку постачальників	Формування довгострокових відносин з постачальниками

Джерело: складено автором

Таким чином, відповідно до моделі п'яти сил конкуренції М. Портера, сучасний ринок функціонування ТОВ «АР Комплекс» характеризується такими рисами:

- високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції;
- високий рівень впливу товарів-замінників
- середні бар'єри для входу на ринок;
- потужна ринкова влада споживачів, та їх вплив на діяльність підприємства.

Враховуючи проведений аналіз, варто зазначити, що при формуванні стратегії розвитку компанії необхідно враховувати зовнішні загрози та розробляти заходи щодо мінімізації їх впливу.

Для виявлення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз ТОВ «АР Комплекс» проведено SWOT – аналіз на основі експертного обстеження працівників підприємства. Результати даного аналізу представлені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - SWOT-аналіз ТОВ «АР Комплекс»

	СИЛЬНІ СТОРОНИ: 1. Наявність необхідних фінансових ресурсів. 2. Вміння професійно вести конкурентну боротьбу 3. Знижки постійним клієнтам 5. Гарна репутація у споживачів 6. Зручне розташування магазину 7. Широкий асортимент продукції 8. Можливість зниження ціни залежно від попиту та доходів	СЛАБКІ СТОРОНИ: 1. Неефективна структура відділу маркетингу 2. Відсутність цілеспрямованого просування компанії, слабка порівняно з конкурентами популярність бренду 3. Відсутність чітко розробленої стратегії 4. Неефективна рекламна діяльність 5. Значний вплив політичного фактору на прибуток 6. Великий рівень плинності робітників 7. Низький рівень планування.
МОЖЛИВОСТІ	SO	WO
1. Зростання попиту на рекламну та сувенірну продукцію 2. Обслуговування додаткових груп споживачів 3. Підвищення конкурентних позицій на ринку 4. Зниження операційних витрат	1. Висока ефективність переходу на нові види продукції 2. Розширення клієнтської бази за рахунок гарної репутації та акцій 3. Вихід на нові сегменти за високого рівня обслуговування дозволить підвищити конкурентні переваги	1. Реорганізація відділу маркетингу для проведення досліджень ринку. 2. Розробка ефективної реклами.

Продовження табл. 2.6.

ЗАГРОЗИ	ST	WT
1. Можливість появи нових конкурентів 2. Зниження платоспроможності споживачів 3. Нестабільна політична ситуація 4. Посилення конкуренції із боку існуючих конкурентів	1. Широкий асортимент продукції дозволить утримати конкурентні позиції 2. Робота з іншими партнерами 3. Переорієнтація на нові напрямки діяльності 4. Розробка системи знижок, проведення різних акцій для підвищення попиту на продукцію	1. Невисокий рівень маркетингових досліджень може стати вигодою для конкурентів і ускладнити збутовий процес 2. Непродуманість рекламної кампанії може знизити попит та загальний прибуток

Джерело: складено автором

Аналіз показав, що слабкими сторонами діяльності ТОВ «АР Комплекс» є: постійне зростання кількості компаній-конкурентів з ефективнішими стратегіями просування; відсутність цілеспрямованого просування, слабка проти конкурентів популярність підприємства. Можливості для розвитку організації: зростання попиту на якісні та безпечні товари; обслуговування додаткових груп споживачів. Ряд процесів у компанії потребує внесення змін, у тому числі: пошук нових клієнтів; реклама та просування компанії. Таким чином, можна зробити висновки про потенціал розвитку ТОВ «АР Комплекс», що криється в усуненні слабких сторін, вмілому використанні можливостей та аналізу загроз.

2.2. Діагностика організаційної структури управління підприємством

Діагностика організаційної структури управління є необхідною умовою побудови ефективної системи управління підприємством та проводиться для виявлення слабких та сильних сторін сформованої моделі управління, вироблення основних напрямів проведення організаційних змін, удосконалення організаційно-функціональної моделі.

Проведемо діагностику організаційної структури управління досліджуваного підприємства. На ТОВ «АР Комплекс» застосовується лінійно-функціональна організаційна структура управління (див.рис.2.1): поділ праці передбачає

наділення правами єдиноначальності лінійних ланок управління, які у зв'язку з цим виконують функції розпорядження, а безпосередньо функціональні ланки надають допомогу лінійним підрозділам, що здійснюють планування, координацію, облік та аналіз, стимулювання, контроль, а також регулювання їхньої діяльності у формі інформування та консультування. Взаємодія з лінійними підрозділами відбувається через лінійних керівників.

Структура управління ТОВ «АР Комплекс» поділяється на два рівні. Така структура дозволяє організувати управління (директор - керівники відділу - співробітники відділу), функціональні відділи корпоративного управління лише допомагають лінійним керівникам вирішувати управлінські проблеми.

Управління ТОВ «АР Комплекс» складається на основі єдиноначальності. Керівник в особі директора займає верх ієрархічного ланцюга підпорядкування, далі розташовуються керівники функціональних служб. У підпорядкуванні директора ТОВ «АР Комплекс» знаходиться головний бухгалтер, керівник відділу постачання, керівник фінансово-економічного відділу, керівник відділу кадрів, керівник відділу маркетингу, керівник відділу продажів, керівник господарського відділу.

Директору ТОВ «АР Комплекс», як керуючому компанією верхнього рівня підконтрольні всі сторони її діяльності. Він є організатором діяльності на підприємстві, здійснює ефективну взаємодію всіх виробничих одиниць та структурних підрозділів, що спрямовує діяльність підприємства на розвиток та вдосконалення організації відповідно до соціальних та ринкових пріоритетів, а також підвищення ефективності роботи, зростання обсягів збуту продукції, збільшення прибутку, підвищення конкурентоспроможності та якості виробленої продукції, її відповідність світовим стандартам у цілях задоволення потреб споживачів продукції. Директор ТОВ «АР Комплекс» діє від імені організації, представляє її в інших установах, видає укази згідно із законодавством України і за специфікою підприємства, укладає контракти, видає довіреності, відкриває банківські рахунки підприємства, призначає на посади та звільняє з них нижчих керівників та працівників відповідних відділів.

Головний бухгалтер організації виконує обов'язки з нагляду за правильністю оформлення поточної бухгалтерської документації, займається розробкою комплексу заходів щодо формування облікової політики підприємства, контролює ретельне складання та своєчасне надання достовірної бухгалтерської звітності та здійснювані бухгалтерією грошові операції.

Керівник відділу кадрів ТОВ «АР Комплекс» бере участь у розробці кадрової політики та кадрової стратегії підприємства, виконує обов'язки щодо комплектування організації кадрами, формування та ведення банку даних про рух та розвиток кадрів, їх якісний та кількісний склад, організує проведення атестації працівників підприємства та заходів щодо підвищення кваліфікації молодих фахівців. Також керівник відділу кадрів організує підготовку документів щодо надання соціальних пільг та пенсійного страхування.

Керівник господарського відділу ТОВ «АР Комплекс» несе відповідальність за охорону та захист об'єктів підприємства від розкрадань та інших злочинних посягань, займається розробкою відповідних заходів, забезпечує охорону життя та здоров'я працівників підприємства.

Керівник фінансово-економічного відділу також знаходиться у прямому підпорядкуванні директора ТОВ «АР Комплекс». Він організує управління рухом фінансових ресурсів на підприємстві, що регулює фінансові відносини, визначає джерела фінансування виробничо-господарської діяльності, здійснює управління активами підприємства та тимчасово вільними коштами.

Керівник відділу маркетингу ТОВ «АР Комплекс» бере участь у стратегічних рішеннях, пов'язаних із розвитком, освоєнням нових ринків, виведенням нових продуктів у продаж. Відстежує та керує ключовими показниками, пов'язаними з маркетингом, у своєму підрозділі та компанії в цілому. Також він з маркетингу формує медіа-план та розраховує бюджет, необхідний для просування по встановлених у медіа-плані рекламних каналах.

Керівник відділу продажу ТОВ «АР Комплекс» здійснює управління збутом продукції, розробляє загальну стратегію розвитку продажів компанії разом із директором підприємства та керівником відділу маркетингу. Бере участь у

розробці цінової політики; контролює роботу менеджерів із продажу, забезпечує виконання ними планів щодо реалізації продукції.

Відповідальність за якість послуг та продукції несуть директор та керівники відділів підприємства. Робітники ТОВ «АР Комплекс» підпорядковуються безпосередньо керівникам відділів підприємства та виконують коло обов'язків, визначених у посадових інструкціях.

Для оцінки ефективності чинної організаційної структури управління ТОВ «АР Комплекс» проведемо розрахунок відповідних показників в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Показники оцінки ефективності організаційної структури управління ТОВ «АР Комплекс» за 2019-2021 рр.

Показники	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт ланковості	0,84	0,84	0,84	0,00	0,00	0,00	0,00
Коефіцієнт ефективності організаційної структури управління	2,63	1,9	2,58	-0,73	0,68	-27,76	35,79
Коефіцієнт рівня стабільності управлінських кадрів	0,05	0,05	0,05	0,00	0,00	0,00	0,00
Коефіцієнт сумісності зв'язків	0,76	0,72	0,64	-0,04	-0,08	-5,26	-11,11
Коефіцієнт надійності організаційної структури	0,44	0,47	0,58	0,03	0,11	6,82	23,40
Коефіцієнт дублювання функцій	0,6	0,48	0,55	-0,12	0,07	-20,00	14,58
Коефіцієнт рівня керованості	0,18	0,18	0,19	0,00	0,01	0,00	5,56
Ефективність праці апарату управління	13,86	14,68	15,93	0,82	1,25	5,92	8,51

Джерело: складено та розраховано автором на основі інформації підприємства

Аналізуючи дані таблиці 2.8 можна зробити такі висновки про ефективність чинної організаційної структури управління ТОВ «АР Комплекс»:

- значення коефіцієнта рівня ланковості протягом усього досліджуваного періоду залишається незмінним і рівним 0,84, що свідчить про деяку стабільність відповідності ланок діючої організаційної структури еталонним організаційним структурам, але слід враховувати, що значення коефіцієнта рівня ланковості має бути максимально наближено до 1, у рамках цієї умови позитивної динаміки не спостерігається;

- коефіцієнт ефективності організаційної структури зріс у 2021 році на 35,79% і склав у 2021 році 2,58, при цьому у 2019 році він мав значення 2,63;

- коефіцієнт рівня стабільності управлінських кадрів залишився незмінним протягом усього періоду та становив 0,05, що дозволяє охарактеризувати діючу організаційну структуру з позитивної точки зору і свідчить про стабільність складу та чисельності управлінського апарату;

- коефіцієнт сумісності зв'язків у 2019 році склав 0,76, у 2020 р. – 0,72 та 0,64 у 2021 році. Дані результати свідчать, що спостерігається негативна динаміка за цим напрямком, оскільки оптимальним значенням цього показника виступає 1;

- коефіцієнт надійності організаційної структури продемонстрував певний приріс у 23,4% протягом 2021 р. та у 2021 році становив 0,58, порівняно з 2019 роком – 0,44;

- коефіцієнт дублювання функцій знизився з 0,6 у 2019 році до 0,55 у 2021 р.. Оптимальним значенням даного показника вважається 1, відповідно цей показник свідчить про негативну статистику;

- коефіцієнт рівня керованості порівняно з 2020 роком у 2021 році збільшився на 0,01 і становив 0,19. Але з урахуванням нормативних значень, оптимальне значення даного коефіцієнта для керівних посад має бути 0,36;

- ефективність праці апарату управління свідчить про позитивну динаміку, у 2019 році показник склав 13,86, в 2020 році – 14,68, а у 2021 вже збільшився на 1,25 і став прирівнюватись до 15,93.

В цілому, проаналізувавши показники ефективності організаційної

структури управління ТОВ «АР Комплекс» можна зробити такі висновки:

- організаційна структура ТОВ «АР Комплекс» характеризується певними труднощами у зв'язках між структурними підрозділами;
- основна концентрація влади зосереджується в управлінській верхівці, про що свідчить коефіцієнт рівня керованості;
- для організаційної структури ТОВ «АР Комплекс» характерна надмірна функціональна завантаженість середніх та вищих рівнів управління;
- в організації повністю відсутні ланки, що займаються питаннями стратегічного планування та розвитку, як безпосередньо питань у рамках системи управління персоналом, так і всіх основних сфер організації загалом;
- для досліджуваної організаційної системи не характерна гнучкість та адаптивність до зміни факторів зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування;
- організаційна структура не інтегрована у загальну стратегію діяльності організації, яка у свою чергу не націлена на вдосконалення цієї структури;
- протягом досліджуваного періоду ефективність апарату зросла на 2,07, що говорить про позитивну динаміку показників, що характеризують фінансово-економічну діяльність організації, про що також свідчить зростання доходу організації;
- організації відсутня ефективна система інформування всіх підрозділів про специфіку стратегічних цілей та завдань організації, що свідчить про те, що структурні підрозділи більше зацікавлені у досягненні високих результатів роботи виключно у рамках своїх відділів, без урахування інтересів усієї організації;
- між підрозділами організації немає чіткого та ефективного розподілу функціональних обов'язків, що підтверджується результатами розрахунку коефіцієнтів дублювання функцій протягом розглянутого періоду та відсутністю посадових обов'язків для всіх працівників ТОВ «АР Комплекс».

Як було зазначено раніше, основна стратегія підприємства у 2021 році була стратегія посилення позицій на ринку, при якій ТОВ «АР Комплекс» робило усе, щоб із своєю продукцією завоювати кращі позиції на даному ринку. Ця стратегія

спрямовувалася на реалізацію якісної продукції та задоволення потреб споживачів. В цілому, організаційна структура ТОВ «АР Комплекс» відповідає сформованій стратегії розвитку підприємства, але потребує деякої модифікації в таких проблемних моментах як: низькоорганізована система зв'язків між підрозділами та їх функціями; відсутність топ-менеджерів, що займаються питаннями стратегічного планування; високий рівень бюрократизації; перевантаженість верхнього управлінського рівня.

Таким чином, можна сказати, що загалом організаційна структура управління ТОВ «АР Комплекс» не може бути охарактеризовано як ефективна та оптимальна, чим пояснюється необхідність розробки системи рекомендацій щодо її вдосконалення та перетворення з метою зниження витрат та перспективного зростання доходів організації.

2.3. Пропозиції щодо вдосконалення організаційної структури ТОВ «АР Комплекс»

В даний момент не існує єдиної еталонної організаційної структури, яка була б повністю адаптована під специфіку та стратегічну спрямованість діяльності будь-якого сучасного підприємства. Організації змушені самотійно проводити оцінку ефективності та раціональності прийнятої організаційної структури, щоб мати можливість якомога оперативніше реагувати на будь-які зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Ефективні організаційні структури сьогодні відрізняються певною індивідуальністю та взаємопов'язаністю зі стратегічними планами та завданнями.

Результати проведеної діагностики організаційної структури управління ТОВ «АР Комплекс» стали основою для розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення та перетворення чинної організаційної структури підприємства.

Перелік та специфіка проблем, виявлених у процесі діагностики

організаційної структури ТОВ «АР Комплекс» представлений у таблиці 2.8, також у цій таблиці представлені рекомендовані заходи, які можуть сприяти як вирішенню зазначених проблемних моментів, так і подальшому скороченню кількості інших управлінських проблем, які найчастіше є наслідком відсутності уваги до організаційної структури.

Слід зазначити, що сам процес формування організаційної структури універсальний і включає ряд спільних для всіх організацій стадій:

- формулювання цілей та завдань організаційної структури;
- вибір загальної стратегії організації, забезпечення узгодженості з проектованою чи перетворюваною організаційною структурою;
- формування загальної структури управлінського апарату;
- розробка складу основних підрозділів та зв'язків між ними;
- підготовка регламентуючої документації для організаційної структури;
- оцінка майбутньої ефективності перетворень організаційної структури.

Таблиця 2.8 - Виявлені проблеми та шляхи їх вирішення у напрямку удосконалення організаційної структури ТОВ «АР Комплекс»

№ з/п	Виявлені проблеми	Пропоновані заходи	Основні задачі рекомендованих заходів
1	2	3	4
1	Відсутність чіткого та ефективного розподілу функціональних обов'язків	Розробка та подальше затвердження регламентуючої документації – положень про структурні підрозділи, посадові інструкції	- підвищення ефективності та продуктивності праці персоналу; - чіткий поділ праці між співробітниками та підрозділами організації
2	Організаційна структура не відповідає генеральній стратегії, цілям та завданням організації	Розробка документа «Стратегія розвитку ТОВ «АР Комплекс» на 2023 - 2024 роки»	- забезпечення чіткого розуміння стратегічної спрямованості організації, цілей та завдань у рамках прийнятої стратегії
3	Відсутність формалізації організаційної структури	Відображення основних принципів функціонування організаційної структури у відповідних документах, а саме – розробка положення про організаційну структуру	- забезпечення чіткості у визначенні прав та відповідальності між працівниками організації; - можливість наочного та детального подання вичерпної інформації про прийняту організаційну структуру.

Продовження табл.2.9

1	2	3	4
4	Надмірна завантаженість середніх та вищих рівнів управління	Автоматизація процесу управління на всіх його стадіях - від планування до контролю	- зниження завантаженості середнього та вищого рівня управління за рахунок скорочення витрат на підготовку, обробку та прийняття управлінських рішень; - налагодження системи контролю за виконанням розпоряджень; - забезпечення прозорості всіх процесів всередині організації; - оптимізація витрат на управління організацією; - упорядкування документообігу
5	Відсутність стратегічного спрямування	Створення Стратегічного комітету як штабну структуру при директорі	- можливість оперативно відстежувати зміни у середовищі функціонування та реагувати на них; - забезпечення взаємопов'язаності зі стратегією організації; - підвищення швидкості реалізації інновацій.
6	Неефективне використання методики діагностики ефективності організаційної структури	Впровадження ефективної методики оцінки ефективності та раціональності організаційної структури, обґрунтування системи показників та критеріїв оцінки	- постійний моніторинг ефективності діючої організаційної структури; - можливість використовувати результати оцінки для необхідних перетворень оргструктури
7	Неефективна система інформаційної взаємодії між структурними підрозділами та між їх співробітниками	Створення ефективної системи внутрішньо-організаційних комунікацій	- підвищення швидкості передачі інформаційних потоків та прийняття рішень; - зниження витрат на виконання завдань.

Джерело: складено автором

У процесі вдосконалення організаційної структури ТОВ «АР Комплекс», доцільно вирішити такі завдання:

- визначити цілі виробничо-господарської системи та проблеми, що підлягають вирішенню;
- проаналізувати загальну специфікацію функціональних та програмно-цілевих підсистем, які забезпечують їхнє досягнення;

- визначити кількість рівнів у системі управління організацією;
- виявити ступінь централізації та децентралізації повноважень та відповідальності різних рівнях управління;
- вивчити основні форми взаємовідносин даної організації з середовищем;
- розглянути вимоги до економічного механізму, форм обробки інформації, кадрового забезпечення організаційної системи.

Також як одну з рекомендацій щодо вдосконалення організаційної структури ТОВ «АР Комплекс» можна запропонувати створення Стратегічного комітету як штабну структуру при директорі.

Відповідно, на Стратегічний комітет будуть покладатися такі функції:

- організація та реалізація процесів стратегічного планування;
- розробка та затвердження основних стратегічних документів організації;
- контроль за ефективністю досягнення стратегічних цілей;
- формування системи заходів щодо досягнення стратегічних цілей та завдань, їх подальша організація;
- моніторинг виконання планів стратегічних заходів;
- пошук, аналіз та впровадження у практику діяльності організації інноваційних виробничих практик, методів управління тощо;
- діагностика внутрішнього та зовнішнього оточення діяльності організації, визначення поточного конкурентного становища на ринку, виявлення проблемних моментів;
- формування варіантів пропозицій удосконалення системи управління та організаційної структури;
- розробка та винесення проектів вирішення проблем, виявлених у ході діагностики.

Всі перераховані вище функціональні напрямки діяльності стратегічного комітету повинні бути зафіксовані у спеціальному положенні про комітет, яке підлягає негайній розробці.

Також, на нашу думку, для вдосконалення організаційної структури підприємства необхідно впровадити автоматизацію всіх стадій процесу управління. Основне завдання процесу автоматизації управління підприємством – зробити управління підприємством ефективнішим і оптимальним. Пропонується для автоматизації управління на ТОВ «АР Комплекс» впровадити такий програмний продукт як «BAS Комплексне управління підприємством» від української компанії ТОВ «ЕкспресСофт»

Основні статті витрат при впровадженні нової системи управління – це придбання програмного забезпечення, його налаштування під потреби підприємства та технічний супровід (табл.2.9)

Таблиця 2.9 - Витрати на впровадження автоматизації системи управління «BAS Комплексне управління підприємством»

№з/п	Заходи	Витрати, тис.грн
1.	Придбання програмного забезпечення «BAS Комплексне управління підприємством»	45,3
2.	Налаштування програмного продукту	10,5
3.	Технічний супровід програмного продукту	5,3
	Всього	61,1

Джерело: складено автором

Автоматизація підприємства насамперед впливає на управлінські показники, наприклад на продуктивність праці, кількість клієнтів, швидкість обробки замовлень. Позитивна динаміка їх зміни є критерієм успішної реалізації проекту та показником того, що людські ресурси компанії стали використовуватися більш ефективно за рахунок: оптимізації документообігу; збільшення швидкості доступу до інформації; консолідованого представлення всіх даних та документів; стандартизації бізнес-процесів; своєчасної та швидкої актуалізації нормативних документів; прискорення процесу навчання та адаптації нових співробітників; інтеграції з зовнішніми інформаційними системами та підвищення швидкості обміну даними.

Ще однією рекомендацією щодо вдосконалення організаційної структури ТОВ «АР Комплекс» може слугувати впровадження ефективної системи внутрішньо-організаційних комунікацій. В рамках побудови ефективної внутрішньо-організаційної системи комунікацій необхідно розробити програму,

яка включатиме здійснення наступних заходів:

- технічна база (технічне оснащення та розробка каналів передачі інформації, забезпечення швидкості передачі інформації та отримання зворотного зв'язку, обмеження доступу та забезпечення інформаційної безпеки);

- обмін інформацією, необхідною для здійснення робочого процесу (розробка регламентів, які забезпечують своєчасне отримання співробітниками компанії інформації, зворотного зв'язку, чітка постановка завдань, система звітності та контролю, доведення до відома працівників підприємства наказів, положень, інструкцій та розпоряджень керівництва, створення нормативної бази (зразки документів, необхідних для роботи тощо), налагодження обміну інформацією та взаємодії між підрозділами компанії (забезпечення своєчасного надання необхідних відомостей, необхідної допомоги у вирішенні робочих завдань, проведення опитувань тощо), організація процесу управління співробітниками компанії за допомогою ефективного обміну інформацією, недопущення спотворення та втрати інформації);

- внутрішній PR та формування позитивного іміджу організації в очах її співробітників (інформування співробітників про стан справ, досягнення компанії, його підрозділів та окремих працівників, інформування про нові цікаві проекти, перспективи розвитку, завдання тощо);

- залучення та утримання талантів (інформування про призначення, кадрові перестановки, нові проекти, розміщення оголошень про нові вакансії, звернення до співробітникам організації з проханням рекомендувати їх колег та знайомих на вакансії, що відкрилися, створення спеціальних сторінок для нових співробітників компанії, розміщення програми адаптації новачків, розміщення інформації про навчальних програм, ротації кадрів тощо, розміщення інформації про успішні проходження випробувальних термінів, преміювання за підсумками діяльності, нагородження працівників тощо, привітання працівників з днями народження та іншими подіями);

- створення корпоративної бази знань (формування електронної бібліотеки компанії, розробка та впровадження програм дистанційного навчання

співробітників, розміщення системи електронної перевірки знань (професійні тести), розробка та розміщення кейсів, конкурсів, спеціальних завдань тощо, створення професійних онлайн-форумів компанії, розміщення інформації про програми наставництва, проведення гуртків з обміну досвідом, семінарів якості тощо, забезпечення зворотного зв'язку (залучення співробітників підприємства до вироблення нових ідей, пропозицій, методів роботи, виявлення недоліків та «вузьких» місць тощо).

Таким чином, своєчасне отримання необхідної та достовірної інформації, доступ до нормативної бази, наявність налагоджених каналів обміну інформацією – це необхідно для ефективної роботи співробітників ТОВ «АР Комплекс». Оптимізація та «прозорість» бізнес-процесів, розробка внутрішньо корпоративних стандартів, регламентів, формалізація зв'язків, виявлення «точок збою» – причин уповільнення передачі чи спотворення інформації, забезпечення інформаційної безпеки сприяють налагодженню комунікацій. А чим вони краще налагоджені, тим ефективнішим виявиться результат діяльності ТОВ «АР Комплекс» і менша ймовірність виникнення «внутрішньо корпоративних воєн», протистояння та відстоювання інтересів «свого» підрозділу на шкоду інтересам усієї організації.

При цьому значна роль у побудові та налагодженні ефективних комунікацій належить генеральному директору та іншим представникам топ-ланки управління ТОВ «АР Комплекс».

На впровадження ефективної системи внутрішньо-організаційних комунікацій ТОВ «АР Комплекс» пропонується виділення коштів у сумі 95600 грн (табл.2.10). Ці кошти будуть витрачені на розробку та впровадження внутрішньо-організаційних комунікацій та забезпечення необхідною технічною базою підприємство.

Таблиця 2.10 - Витрати на впровадження ефективної системи внутрішньо-організаційних комунікацій

№ з/п	Заходи	Витрати, тис.грн
1.	Розробка та впровадження внутрішньо-організаційних комунікацій	30,1
2.	Забезпечення підприємство необхідною технічною базою	65,5
	Всього	95,6

Джерело: складено автором

Також, у сучасних реаліях ведення бізнесу, керівництву ТОВ «АР Комплекс» потрібно звернути увагу на покращення умов дистанційної роботи. Як вже було зазначено раніше, на підприємстві вже налагодження система дистанційної зайнятості. Можемо лише надати рекомендації щодо її покращення. Такими рекомендаціями, на нашу думку, мають стати:

- 1) командне вирішення завдань (необхідно організувати механізм ефективної взаємодії між роботодавцем та співробітниками для спільного прийняття рішень);
- 2) делегування обов'язків працівникам (чіткий розподіл обов'язків по виконанню роботи віддалено);
- 3) стратегічне планування завдань (складання чітких планів щодо здійснення дистанційної роботи співробітниками);
- 4) контроль над виконанням обов'язків із боку керівництва підприємства;
- 5) формування звітності щодо аналізу отриманих кінцевих результатів діяльності компанії при організації віддаленої роботи (виявлення недоліків та їх коригування).

Організація віддаленої роботи є важливим напрямом у розвитку економіки як компанії, так й країни загалом. Готовність підприємства до переведення штату на віддалений режим незалежно від обставин дає окрему конкурентну перевагу та сприяє зростанню ефективності підприємства.

Тим самим, віддалена робота, можливо, не той інструмент, який має переважати над очним форматом, але це інструмент, завдяки якому компанія додатково посилює свої позиції на конкурентній арені та отримує ту саму «гнучкість» на ринку. Це не лише можливість вберегти компанію від банкрутства, а й підвищити рівень лояльності співробітників, які будуть впевнені, що навіть у

складній кризовій ситуації, такій як війна, люди не втратять свого заробітку.

Для реалізації запропонованих заходів щодо вдосконалення організаційної структури ТОВ «АР Комплекс» доцільно оцінити загальні витрати на їх реалізацію (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 - Витрати на впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення організаційної структури ТОВ «АР Комплекс»

№ з/п	Заходи	Витрати, тис.грн
1.	Розробка та затвердження положень про структурні підрозділи	29,0
2.	Розробка та затвердження посадових інструкцій	25,0
3.	Розробка документа «Стратегія розвитку ТОВ «АР Комплекс» на період із 2023 по 2024 рік»	23,0
4.	Розробка та затвердження положення про організаційну структуру	27,0
5.	Автоматизація всіх стадій процесу управління	61,1
6.	Витрати обслуговування програм автоматизації	15,0
7.	Впровадження ефективної методики оцінки ефективності та раціональності організаційної структури	30,0
8.	Впровадження ефективної системи внутрішньо-організаційних комунікацій	95,6
9.	Всього	305,7

Джерело: складено автором

Далі подано план-графік рекомендованих заходів щодо вдосконалення організаційної структури ТОВ «АР Комплекс» (табл. 2.12)

Таблиця 2.12 - Календарний план-графік робіт з удосконалення організаційної структури ТОВ «АР Комплекс» на 2023 р.

№ з/п	Захід	Дата початку	Дата закінчення
1.	Розробка та затвердження положень про структурні підрозділи	14.05	28.05
2.	Розробка та затвердження посадових інструкцій	29.05	11.06
3.	Розробка документа «Стратегія розвитку ТОВ «АР Комплекс» на період із 2023 по 2024 рік»	13.06	25.06
4.	Розробка та затвердження положення про організаційну структуру	27.06	09.07
5.	Автоматизація всіх стадій процесу управління	09.07	09.12
6.	Створення Стратегічного комітету як штабну структуру при директорі	10.08	11.09
7.	Впровадження ефективної методики оцінки ефективності та раціональності організаційної структури	12.09	26.09
8.	Впровадження ефективної системи внутрішньо-організаційних комунікацій	27.09	26.12
9.	Загальна тривалість реалізації заходів, днів		154

Джерело: складено автором

Даний графік відображає основні етапи впровадження заходів щодо вдосконалення організаційної структури ТОВ «АР Комплекс» з поданням конкретних дат початку та закінчення реалізації кожного окремого спрямування.

Далі розглянемо як будуть визначатися взаємозв'язки відповідальних виконавців у ході реалізації запропонованих заходів, що можна побачити на матриці розподілу відповідальності у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 - Матриця відповідальності

№ п/п	Робота	Менеджер проекту	Відділ постачання	Відділ управління	Фінансово-економічний відділ	Відділ маркетингу	Відділ продажу	Господарський
1.	Розробка та затвердження положень про структурні підрозділи	З, ВВ, І	ВВ, В	І, П	І, П	ВВ, В	ВВ, В	ВВ, В
2.	Розробка та затвердження посадових інструкцій	З, ВВ, І	ВВ, В	І, П	І, П	ВВ, В	ВВ, В	ВВ, В
3.	Розробка документа «Стратегія розвитку ТОВ «АР Комплекс» на період із 2023 по 2024 рік»	З, ВВ, І	ВВ, В	І, В, П	З, П	ВВ, В, П	ВВ, В, П	ВВ, В
4.	Розробка та затвердження положення про організаційну структуру	З, ВВ, І	ВВ, В	І, В, П	І, П	ВВ, В	ВВ, В	ВВ, В
5.	Автоматизація всіх стадій процесу управління	ВВ, І	ВВ, В	І	ВВ, В	ВВ, В	ВВ, В	ВВ, В
6.	Створення Стратегічного комітету як штабну структуру при директорі	З, ВВ, І	ВВ, В	І	П	ВВ, В, П	ВВ, В, П	ВВ, В
7.	Впровадження ефективної методики оцінки ефективності та раціональності організаційної структури	З, ВВ, І	ВВ	І	В	ВВ	ВВ	ВВ
8.	Впровадження ефективної системи внутрішньо-організаційних комунікацій	З, ВВ, І	-	І	-	ВВ, В	-	-

Примітки: ВВ – відповідальний виконавець, В – виконавець, П – погодження (консультації), З – затвердження, І – інформує

Джерело: складено автором

Керівником усіх запропонованих заходів виступатиме директор ТОВ «АР Комплекс», відповідальними виконавцями в залежності від специфіки заходів виступають керівники усіх відділів підприємства.

Таким чином, основними цілями реалізації системи запропонованих заходів щодо вдосконалення організаційної структури ТОВ «АР Комплекс» виступають:

- забезпечення чіткого розуміння стратегічної спрямованості організації,

цілей та завдань у рамках прийнятої стратегії;

- підвищення ефективності та продуктивності праці персоналу;
- забезпечення чіткого поділу праці між співробітниками та підрозділами організації;
- забезпечення чіткості та раціональності у визначенні прав та відповідальності між працівниками організації;
- можливість наочного та докладного подання вичерпної інформації щодо організаційної структури;
- зниження завантаженості середнього та вищого рівня управління за рахунок скорочення витрат на підготовку, обробку та прийняття управлінських рішень;
- впровадження ефективної системи контролю за виконанням розпоряджень керівництва;
- забезпечення прозорості всіх процесів всередині організації;
- оптимізація витрат на управління організацією;
- упорядкування документообігу;
- оперативне відстеження змін у середовищі функціонування організації, швидка реакція на них;
- забезпечення взаємопов'язаності організаційної структури з стратегією організації;
- моніторинг ефективності чинної організаційної структури;
- підвищення швидкості передачі інформаційних потоків та прийняття рішень;
- забезпечення оптимального рівня централізації керівництва;
- закріплення індивідуальної відповідальності кожного працівника за результати своєї роботи.

Оскільки вдосконалення організаційної структури підприємства справа не швидка, результати запропонованих заходів можна буде оцінити за кілька років. Додатково зазначимо, що терміни отримання конкретних результатів залежить від того, як швидко запропоновані заходи будуть впроваджуватися на підприємстві.

На даному етапі роботи ми не можемо спрогнозувати, наскільки буде

ефективним проект вдосконалення організаційної структури ТОВ «АР Комплекс», але можемо припустити, що реалізація проекту вдосконалення організаційної структури підприємства буде ефективною і зможе вирішити поставлені завдання. На підприємстві успішно розпочато реалізацію запропоновано проекту, і можна припустити про подальше його ефективне завершення. Так як проект ще не реалізовано в повному обсязі, всі результати прогностичні та суб'єктивні.

Отже, особливу роль у розвитку та підвищенні ефективності діяльності підприємства грає стабільно функціонуюча система управління, робота якої спирається на організаційну структуру підприємства. Запропонована система практичних рекомендацій щодо вдосконалення організаційної структури ТОВ «АР Комплекс» дозволить організації забезпечити реалізацію стратегічних завдань, оптимізувати бізнес-процеси, підвищити швидкість прийняття управлінських рішень.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі, на основі узагальнення теоретичних підходів та діагностики організаційної структури підприємства обґрунтовано шляхи її удосконалення.

Визначено, що організаційна структура управління є сукупність всіх ланок та елементів системи та взаємодії постійних зв'язків. Між усіма структурами управління існують складні відносини. Будь-яка структура підприємства має відповідати певним вимогам, таким як підпорядкованість, цілепокладання, принцип відповідності, оперативності та економічності. При формуванні структури управління треба враховувати фактори, які можуть на неї вплинути: динамізм середовища, ставлення співробітників до самої організації, технології, географічне місцезнаходження. При виборі організаційної структури слід враховувати цілі підприємства, за яких умов вона функціонує, провести аналіз факторів, які здійснюють вплив на неї. Обов'язково необхідно провести оцінку переваг та недоліків різних типів організаційних структур.

Встановлено, що на протязі багатьох десятиків років організації створювали так звані формальні структури управління, які відомі як: бюрократичні (пірамідальні) структури: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, лінійно-штабна, дивізійна; адаптаційні (багатомірні) структури: проектна, матрична, командна (бригадна). В організаціях, при формуванні організаційної структури управління (орієнтуючись на практику), не використовують лише один вид організаційної структури управління, а застосовують комбінацію з різних видів.

Виявлено, що метою оптимізації організаційної структури підприємства є створення моделі, що адаптується до постійно мінливих внутрішніх і зовнішніх умов функціонування підприємства. Удосконалення організаційної структури як напрямок управління організаційним розвитком направлене на вирішення організаційних завдань через формування нових організаційних структур, розподілу і перерозподілу функцій і відповідальності.

Визначено, що ТОВ «АР Комплекс» - реалізатор сувенірів, подарунків, рекламних виробів, що працює на ринку України з 2018 року. Чистий прибуток ТОВ «АР Комплекс» становив в 2020 р. 1224 тис. грн. У 2021 році відбувається його зростання на 451 тис.грн. (або на 36,84%). Позитивна динаміка даного показника протягом досліджуваного періоду говорить про підвищення здатності підприємства нарощувати обсяги залученого капіталу і стійко функціонувати на ринку України.

Встановлено, що на ТОВ «АР Комплекс» застосовується лінійно-функціональна організаційна структура управління. Структура управління ТОВ «АР Комплекс» поділяється на два рівні. Така структура дозволяє організувати управління (директор - керівники відділу - співробітники відділу), функціональні відділи корпоративного управління лише допомагають лінійним керівникам вирішувати управлінські проблеми. У сучасних умовах недоліки діючої лінійно-функціональної організаційної структури ТОВ «АР Комплекс» переважають над перевагами. Вона несумісна із сучасною філософією якості. Загалом організаційна структура управління ТОВ «АР Комплекс» не може бути охарактеризовано як ефективна та оптимальна, чим пояснюється необхідність розробки системи рекомендацій щодо її вдосконалення та перетворення з метою зниження витрат та перспективного зростання доходів організації.

Запропоновано рекомендовані заходи, які можуть сприяти як вирішенню зазначених проблемних моментів, так і подальшому скороченню кількості інших управлінських проблем, які найчастіше є наслідком відсутності уваги до організаційної структури. Основними цілями реалізації системи запропонованих заходів щодо вдосконалення організаційної структури ТОВ «АР Комплекс» виступають: забезпечення чіткого розуміння стратегічної спрямованості організації, цілей та завдань у рамках прийнятої стратегії; підвищення ефективності та продуктивності праці персоналу; забезпечення чіткого поділу праці між співробітниками та підрозділами організації; забезпечення чіткості та раціональності у визначенні прав та відповідальності між працівниками організації; можливість наочного та докладного подання вичерпної інформації

щодо організаційної структури; зниження завантаженості середнього та вищого рівня управління за рахунок скорочення витрат на підготовку, обробку та прийняття управлінських рішень; впровадження ефективної системи контролю за виконанням розпоряджень керівництва; забезпечення прозорості всіх процесів всередині організації; упорядкування документообігу; оперативне відстеження змін у середовищі функціонування організації, швидка реакція на них; забезпечення взаємопов'язаності організаційної структури з стратегією організації; моніторинг ефективності чинної організаційної структури; підвищення швидкості передачі інформаційних потоків та прийняття рішень; забезпечення оптимального рівня централізації керівництва; закріплення індивідуальної відповідальності кожного працівника за результати своєї роботи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабич Д.В., Проскуріна Т.В., Маковій Д.Д. Удосконалення організаційної структури управління як важливий механізм управління сучасним підприємством. Інфраструктура ринку. 2018. Вип. 24. С. 91-95
2. Баценко Л.М. Діагностика організаційної структури як її оптимізації. Науковий вісник МНУ імені В.О. Сухомлинського. Економічні науки. 2015. №2. С.22-25.
3. Вакалюк Т. А., Рантюк І. І. Організаційні структури в ІТ компаніях. *Тези II Всеукраїнської науково-технічної конференції «Комп'ютерні технології: інновації, проблеми, рішення»*, URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/148.pdf>
4. Варава Л.М., Арутюнян А.Р., Варава А.А. Стратегічні аспекти вдосконалення організаційної структури управління в умовах гірничодобувних підприємств. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2016. № 4. С.243-255.
5. Вільгуцька Р.Б. Креативність при побудові організаційної структури управління підприємством. Матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції молодих учених, (Львів, 23-24 квітня 2019 р). Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2019. 171с. С.82
6. Гевко В. Л. Стратегічні вектори розвитку організаційної культури підприємств мережевих структур у фокусів викликів нової економіки. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 2. С. 51-55.
7. Георгіаді Н. Г., Вільгуцька Р. Б. Організаційна структура управління як складова системи менеджменту підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/23165/1/6-33-40.pdf>

8. Гресь Г. Підхід до впровадження гнучких організаційних структур. Економіка та суспільство. 2021. (34). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-61>
9. 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>
10. Дорошенко М.П. Організаційна структура управління. Сутність та класифікація. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія «Економіка і управління». 2019. Том 30 (69). С. 52–60.
11. Дубінський С. В. Сучасні підходи до вдосконалення організаційно-економічного механізму. Європейський вектор економічного розвитку. 2014. № 1 (16). С. 66-72.
12. Жемчугов А., Жемчугов М. Оптимальна організаційна структура підприємства. Проблеми економіки та менеджменту. 2015. № 5. С. 7–28.
13. Завербний А. С., Ільницький В. С. Вплив організаційних структур управління на ефективність використання гнучких методологій управління проектами при виробництві технологічних продуктів. *Modern Economics*. 2020. № 23. С. 69-73.
14. 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.
15. Копитова І. В. Оцінка оптимальності організаційної структури управління при зміні стратегії підприємства. Ефективна економіка. 2014. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_5_80
16. Костенюк Н. І. Теоретичний підхід до визначення поняття організаційно-функціональної структури управління. Актуальні проблеми державного управління. 2013. № 1. С. 98–104. URL: http://nbuv.gov.ua/jpdf/apdy_2013_1_14.pdf

17. Коцій О.В. Оптимізація організаційних структур вітчизняних підприємств. Економічний форум. 2021. 1(4), 70-78. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-4-10>

18. 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.

19. Лаптева В. В. Формування системи показників для оцінки ефективності організаційної структури виробничо-торгівельного підприємства. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2020. Т. 19. Вип. 2. С. 308-327.

20. Левчинський Д.Л. Підходи до класифікації організаційних структур управління підприємством. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент: зб. наук. пр. / Міжнар. гуманіт. ун-т. Одеса: МГУ. 2015. Вип. 14. С. 107-110.

21. Літовченко Б.В., Єдинак В.Ю. Зміни організаційної структури у процесі стратегічного планування діяльності митної служби. URL: https://khntusg.com.ua/wp-content/uploads/2020/02/aref_maksimova-073.pdf

22. Прудникова І.М. Ідентифікація аспектів оцінки і параметрів якості організаційної структури управління підприємством в контексті системно-синергетичного підходу. Вісник соціально-економічних досліджень. 2014. Вип. 1 (52). С. 264–269.

23. Роженко О. В. Формування організаційної культури підприємницьких структур як засобу узгодженості економічних інтересів суб'єктів господарювання. Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Серія : Економічні науки. 2019. № 1. С. 68-76.

24. Сиченко В. В., Рибкіна С. О., Соколова Е. Т. Сучасні тенденції розвитку організаційних структур у системі управління закладами вищої освіти. Публічне управління та митне адміністрування. 2020. №4 (27). С. 63-68.

25. Сиченко В.В. Державне управління регіональним розвитком на засадах європейських стандартів. Публічне управління та регіональний розвиток. 2019. Вип. № 4. С. 441–463.

26. Солоненко Ю., Куца Я. Оптимізація організаційної структури управління підприємством. *Фінансовий простір*. 2021. № 4(44). С. 136–145. URL: [https://doi.org/10.18371/fp.4\(44\).2021.136145](https://doi.org/10.18371/fp.4(44).2021.136145)
27. Ступнікова І., Куценко Є. Удосконалення організаційної структури управління як умову забезпечення конкурентоспроможності організації. *Теорія та практика сучасної науки*. 2016. №2 (8). С. 404-409.
28. Чичотка В. В. Обґрунтування моделі побудови оптимальної організаційної структури підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. URL: <https://cutt.ly/ggS9zHj>
29. Шорохов В. В. Особливості еволюції організаційних структур управління підприємством. *Ефективність державного управління*. 2015. № 44 (2). С. 48–57.
30. Шорохов В. В. Порівняльний аналіз лінійно-функціональної та дивізіональної організаційних структур управління. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 43. С. 201-210. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2015_43_27.
31. Gergely Kováts. The change of organizational structure of higher education institutions in Hungary: a contingency theory analysis *International Review of Social Research*. 2018. № 8 (1). P. 74–86.

ДОДАТКИ

Додаток А

Консолідована фінансова звітність підприємства за 2019-2021 рр.

Баланс підприємства (звіт про фінансовий стан) за 2019-2021 рр.

Актив	2019	2020	2021
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи			
Первісна вартість			
Накопичена амортизація	()	()	
Незавершені капітальні інвестиції			
Основні засоби:	438,8	355,1	684,4
первісна вартість	729,5	803,9	13,279
знос	(290,7)	(448,8)	(643,5)
Довгострокові біологічні активи			
Довгострокові фінансові інвестиції			
Інші необоротні активи			
Усього за розділом I	438,8	355,3	684,4
II. Оборотні активи			
Запаси:	2302,9	1692,2	2971,6
у тому числі готова продукція	2295,4	1681,8	2910,1
Поточні біологічні активи			
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	5640,7	1037,1	884,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	-	18,5	95,6
у тому числі з податку на прибуток		18,5	95,6
Інша поточна дебіторська заборгованість	1109,2	820,3	174,4
Поточні фінансові інвестиції			
Гроші та їх еквіваленти	659,5	1503,5	2237,3
Витрати майбутніх періодів	8,0	6,3	13,9
Інші оборотні активи	19,9	41,4	147,0
Усього за розділом II	9740,2	5123,3	6524,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	10179,0	5478,6	7208,4

Пасив	2019	2020	2021
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	43,8	43,8	43,8
Додатковий капітал	786,3	786,3	786,3
Резервний капітал	7,5	7,5	7,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	2138,3	3593,7	4778,8
Неоплачений капітал	()	()	()
Усього за розділом I	2975,9	4431,3	5616,4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	139,6	103,7	248,6
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків			
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	4104,3	465,3	243,9
розрахунками з бюджетом	642,0	147,3	143,5
у тому числі з податку на прибуток	209,2	-	
розрахунками зі страхування	4,9	15,3	10,3
розрахунками з оплати праці	133,5	33,5	46,0
Доходи майбутніх періодів			
Інші поточні зобов'язання	2178,8	282,2	899,7
Усього за розділом III	7063,5	943,6	1343,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	10179	5478,6	7208,4

Звіт про фінансові результати підприємства (Звіт про сукупний дохід) за 2019-2021 рр.

Показники	2019	2020	2021
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис.грн.	5971	3203	4084
Інші операційні доходи, тис.грн.	453	157	689
Інші доходи, тис.грн.	112	42	296
РАЗОМ ДОХОДИ	6536	3402	5069
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	3620	1844	2682
Інші витрати, тис.грн.	103	0	54
Інші операційні витрати, тис.грн.	285	65	290
РАЗОМ ВИТРАТИ	4008	1909	3026
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування, тис.грн.	2528	1493	2043
Податок на прибуток від звичайної діяльності, тис.грн.	455	269	368
Чистий прибуток, тис.грн.	2073	1224	1675

Короткий звіт за результатами перевірки кваліфікаційної роботи антиплагіатною інтернет-системою Unicheck



Ім'я користувача:
Менеджменту Володькіна Марина

ID перевірки:
1015218683

Дата перевірки:
24.05.2023 08:11:00 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
24.05.2023 08:12:42 EEST

ID користувача:
100005718

Назва документа: КБР Кондратенко І.О. на плагіат.docx

Кількість сторінок: 66 Кількість слів: 14270 Кількість символів: 117375 Розмір файлу: 364.24 KB ID файлу: 1014896223

16.3% Схожість

Найбільша схожість: 1.61% з Інтернет-джерелом (https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/88413/1/Pushkarv_b

12.7% Джерела з Інтернету

370

Сторінка 68

12.3% Джерела з Бібліотеки

484

Сторінка 77

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнено

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнено

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

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

Замінені символи

2

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: Кондратенко І.О.

Назва роботи: Удосконалення організаційної структури підприємства

Науковий керівник: доцент Діброва О.Ю.

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: 16,3%

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

- ☐ + виявлені в роботі запозичення є сумнійними 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:



24.05.2023

(дата)

(підпис)

Діброва О.Ю.

(ПІБ)