

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ННІ БіЕМ

Кафедра управління імені Олега Балацького

Шифр

Наказ ректора про
затвердження теми

„До захисту допускається”
завідувач кафедри

_____ І.І. Рекуненко

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему

**«Удосконалення структури управління підприємства (на прикладі Window
Repair NYC LLC)»**

за спеціальністю 073 «Менеджмент»,

Студента гр. М-81/1 _____ Пушкаря А.А.

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело _____ Пушкаря А.А.

Науковий керівник: _____ к.е.н., с.в. Мартинець В.В.

Суми 2022 р.

АНОТАЦІЯ

В роботі розглянуто шляхи вдосконалення організаційної структури управління за рахунок оптимізації штатного складу, формування нових підрозділів та перерозподілу обов'язків.

Визначено сутність та особливості організаційної системи управління, її різновиди та відмінності.

У роботі додатково розглянуто систему управління організацією, а також методи управління та підпорядкування.

Досліджено діючу організаційну структуру на базі реальної організації. За допомогою аналізу економічної ситуації, структури та системи управління в організації була досліджена поточна ситуація справ. Виявлені недоліки у вже існуючій організаційній структурі управління та визначені шляхи покращення поточної ситуації.

Результати, одержані в роботі, вказують на можливість запровадження економічних та організаційних заходів за для покращення роботи компанії.

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи бакалавра. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел, який містить 38 найменувань. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 63 стор., у тому числі 2 таблиці, 17 рисунків, 3 формули. Список використаних джерел включає в себе 5 сторінок.

Мета роботи: аналіз організаційної структури управління компанії Window Repair NYC LLC та розробка пропозицій щодо її удосконалення.

Відповідно до мети були поставлені наступні завдання:

1. Вивчити та дослідити теоретичні аспекти формування та функціонування організаційних структур управління.

2. Провести аналіз типології та класифікації організаційних структур управління.

3. Дослідити особливості функціонування організаційних структур управління в міжнародних компаніях.

4. Провести аналіз організаційної структури управління компанії Window Repair NYC LLC, описати її особливості та недоліки, які необхідно виправити.

3. Розробити рекомендації для удосконалення організаційної структури управління Window Repair NYC LLC та оцінити потенційну ефективність запропонованих методів.

Об'єкт дослідження: організаційна структура управління Window Repair NYC LLC.

Предмет дослідження: науково-методичні засади формування ефективної та сбалансованої організаційної структури управління в компанії Window Repair NYC LLC.

Ключові слова: ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА, ОПТИМІЗАЦІЯ, МЕНЕДЖЕР З ПРОДАЖІВ, МІЖНАРОДНА ОРГАНІЗАЦІЯ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ	7
1.1 Сутність, поняття та складові організаційної структури	7
1.2 Класифікація організаційних управлінських структур	12
РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	25
2.1 Механізм розробки та побудови організаційної структури управління..	25
2.2 Етапи проектування та впровадження організаційних структур управління в сфері приватного бізнесу	30
2.3 Особливості функціонування організаційних структур управління в міжнародних компаніях	31
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ТА МОДЕРНІЗАЦІЯ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ WINDOW REPAIR NYC LLC	39
3.1 Характеристика діяльності Window Repair NYC LLC.....	39
3.2 Аналіз організаційної структури управління Window Repair NYC LLC.	42
3.3 Пропозиції щодо удосконалення організаційної структури управління Window Repair NYC LLC.....	46
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59

ВСТУП

Сьогодні бізнес-середовище настільки динамічне, що рішення про структурування та реструктуризацію стало першочерговим для власників бізнесу. Вони стверджують, що структурні рішення на зразок формування структури управління в будь-яких організаціях, мабуть, є найбільш фундаментальною справою, яку повинен зробити справжній керівник. Оскільки організаційна структура визначає те, як поставлені завдання формально розділяються, згруповуються та скоординовуються, її важливість складно недооцінювати.

Багато авторів [1-5] стверджують, що структура організації надає їй форму для виконання своїх функцій у навколишньому середовищі. Результат процесу організаційного проектування є безпомилковим важливим фактором, що визначає ефективність діяльності фірми. Важливість дослідження впливу організаційних структур на ефективність роботи всієї організації доводить те, що структура включає два фундаментальних елементи: поділ праці на окремі завдання та її координацію, щоб співробітники могли досягати спільних цілей. Саме координація дій і досягнення спільних цілей є важливими факторами оцінки ефективності функціонування будь-якої організаційної структури управління.

Метою даної бакалаврської роботи є: аналіз організаційної структури управління компанії Window Repair NYC LLC та розробка пропозицій щодо її удосконалення.

Відповідно до мети роботи були поставлені наступні завдання:

1. Вивчити та дослідити теоретичні аспекти формування та функціонування організаційних структур управління.
2. Провести аналіз типології та класифікації організаційних структур управління.
3. Дослідити особливості функціонування організаційних структур управління в міжнародних компаніях.

4. Провести аналіз організаційної структури управління компанії Window Repair NYC LLC, описати її особливості та недоліки, які необхідно виправити.

3. Розробити рекомендації для удосконалення організаційної структури управління Window Repair NYC LLC та оцінити потенційну ефективність запропонованих методів.

Об'єктом дослідження є організаційна структура управління Window Repair NYC LLC.

Предметом дослідження - науково-методичні засади формування ефективної та сбалансованої організаційної структури управління в компанії Window Repair NYC LLC.

РОЗДІЛ 1 ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

1.1 Сутність, поняття та складові організаційної структури

Організаційна структура є потужною детермінантою організаційної поведінки. Велика кількість науковців вважають, що рішення щодо організаційної структури є центральною детермінантою організаційної поведінки. Керівники постійно працюють над тим, централізувати чи децентралізувати структуру, і як структурувати різні функції в їхніх фірмах. Незважаючи на те, що думає більшість керівників, організаційний дизайн – це більше ніж просто розробка або перебудова його структури. Як написав Том Пітерс у роботі, де описує свій підхід до організаційної діагностики, «структура — це не організація» [6].

Організаційна структура — це структура впорядкованих відносин в організації. Ці відносини, зазвичай, можна зобразити у вигляді організаційної схеми. Організаційна схема не обов'язково відображає фактичні відносини щодо звітності чи прийняття рішень в організації, тому можна розрізняти офіційну та неформальну структуру. Це уточнення стосується, насамперед, формальної структури [7].

Організаційна структура є лише одним із багатьох аспектів організаційного дизайну. Інші аспекти включають характер керівництва організації, різні системи, що діють, та організаційну культуру. Організаційна структура відображає спосіб розподілу роботи в організації. Організаційні системи — це процеси, які намагаються координувати ці підрозділи роботи [1].

Структура організації схожа на скелет: вона визначає просторові відносини і впливає на владні відносини між різними її частинами. Скелет сам по собі не виконує багато роботи - він лише забезпечує рамки, в яких «орган» (елемент) намагається організувати свої ресурси для виконання певного завдання. Системи організації подібні до систем організму, які працюють навколо і в середині скелету, щоб викликати рух і активність. В організації вони можуть включати підбір персоналу, розвиток управління, винагороду, обробку інформації, оцінку та

просування по службі, закупівлю, обробку матеріалів, подання скарг, комунікації, системи виробництва, обліку та фінансування тощо. Очевидно, що синергія між скелетом та його різними динамічними системами є критичною для успіху організму; це також стосується організацій. Якщо структура не відповідає стратегії організації та різноманітним системам, що діють в ній, ефективність організації буде порушена [8].

Коли людина думає про те, як структурувати організацію, створюючи нову або намагаючись змінити існуючу, знання ряду принципів проектування організаційної структури управління допомагає вирішити цю проблему. Такі принципи включають (але не виключно) відповідність, диференціацію та інтеграцію, технологію, розмір, діапазон контролю (централізація чи децентралізація), укомплектованість персоналом, єдність команди та склад персоналу. Придатність або «вирівнювання» є важливим фактором, який слід пам'ятати при проектуванні та зміні організаційної структури. Конструкції, які не підходять до свого середовища або ряду внутрішніх систем, будуть набагато менш ефективними [9].

Неефективно сформовані організаційні структури управління схожі на людські тіла, в яких м'язи були прикріплені до скелета випадковим чином, створюючи непотрібне напруження і зустрічне зусилля там, де вони не потрібні. Наприклад, якщо організація побудована навколо самокерованих команд, але система винагород визнає лише індивідуальну продуктивність, співробітники витратять час і енергію, намагаючись поєднати ці двоє складових. Мудрість і розсудливість, необхідні для оцінки того, чи можуть і яким чином організаційне середовище, структура і системи бути вирівняними або узгодженими, приходять з теоретичним розумінням і застосуванням, досвідом і творчістю [10].

Ще два процеси, які є базовими для будь-якої організаційної структури, – це диференціація та інтеграція. Диференціація відноситься до «поділу праці», в якому робота розбивається на складові частини та доручається спеціалістам у різних структурних підрозділах організації. Диференціація, як правило,

відбувається, коли організація зростає та стає більш складною, а люди стають більш спеціалізованими у тому, що вони роблять [11-12].

Інтеграція означає необхідність координації та об'єднання розділених видів діяльності в єдиний результат (продукт або послугу). Загалом, чим більше людина розподіляє роботу, тим більше потрібно забезпечити її інтеграцію, і тим складніше вона стає. Диференціація створює високий рівень відносно вузьких навичок і ускладнює роботу менеджерів з метою інтегрувати ці навички в цілі продукти чи послуги. Пол Лоуренс і Джей Лорш у своїй книзі «Організація та середовище» визначили деякі проблеми інтеграції, спричинені високим рівнем диференціації. До їх переліку включають:

- різне походження та інтереси людей у різних відділах;
- мінімальне спілкування між групами;
- тенденції підрозділів і відділів надавати більший пріоритет своїм власним ролям і цілям, ніж ролям інших груп або всієї організації [11-12].

Деякі загальні механізми інтеграції включають надання ролі інтегратора або зв'язку, що вимагає взаємодії між групами, розподілу спільних обов'язків для досягнення спільних цілей, підвищення рівня ланцюг командування, створення робочих груп, команд або комітетів із спільним членством, створення ще ефективніших інформаційних систем і проведення прямих зустрічей для сприяння знайомству з інтересами один одного.

Тип технології, який використовує фірма/підприємство, часто може сформувати її організаційну структуру. Організації, побудовані на основі пакетних технологій, зазвичай структуровані інакше, ніж організації безперервного процесу. Технології, які мають дуже взаємозалежні частини, вимагають організаційну структуру, яка відрізняється від тих, що включають незалежні, дискретні частини. Крім того, у сучасну інформаційну епоху, швидке розширення характеру комп'ютерних і безпроводних інформаційних систем створює нові організаційні форми.

Різниця в розмірах організації висуває до неї різні вимоги. Очевидно, що 25 людьми легше контролювати та керувати, ніж 2500. Розмір сам по собі та в поєднанні з іншими змінними може сильно впливати на формування структури організації. Хоча розмір може не визначати організаційну форму, яка найбільше підходить для задоволення потреб організації, його необхідно враховувати [13].

Іншим важливим фактором, який виростає з розміру, є діапазон контролю. Це стосується кількості людей, які підпорядковуються керівнику. Хоча було проведено чимало досліджень щодо «правильної» кількості підлеглих, остаточних відповідей не знайдено. Деякі припускають, що чотири або п'ять — це найбільше, чим може обґрунтовано й ефективно управляти одна людина. Більша увага до окремих підлеглих означає вузький діапазон контролю і, відповідно, «вищу» організацію з більшими рівнями ієрархії. Загалом, чим більше у людини підлеглих, тим більше часу та енергії це займе, і тим складніше буде ефективно ними керувати. Рішення щодо діапазону контролю також частково ґрунтуються на стилі керівництва та ступеню розширення прав і можливостей, які лідери бажають розвивати у своїх організаціях [13].

Керівники з нижчою «орієнтацією на ієрархію», можуть терпіти й заохочувати ширший діапазон контролю та відчувати себе комфортно, делегуючи більше відповідальності іншим. Керівники з більш сильною орієнтацією на ієрархію можуть вибрати більш вузькі діапазони контролю, менше делегування та більш централізовану структуру.

Будь-яка організаційна структура має бути укомплектована персоналом. Мудрі лідери ретельно розглядають відповідність індивідуальних талантів людей і посад. Коли таланти наявних індивідів не відповідають вимогам роботи окремих частин організаційної структури, багато керівників вищого рівня більш охоче вносять зміни в структуру, ніж у набір персоналу. Очевидно, що доступні обидва варіанти, кожен із супутніми витратами [14].

Єдність командування. Перші теоретики організації, ймовірно під впливом організаційних форм, створених у пруській армії в 17 столітті, прийшли до висновку, що кожен працівник організації повинен мати одного начальника. Це

дозволило кожному співробітнику легко знати, до кого він чи вона може шукати напрямок. Величезність і складність сучасних організацій вимагають, у багатьох випадках, для співробітників більше ніж одного керівника. Єдність повноважень окремих осіб в організаціях є принципом проектування, який слід розглядати у світлі цілей організації та здібностей її членів.

Люди в організаціях повинні приймати рішення. Історично вважалося, що організації повинні дотримуватися «скалярного принципу», який говорить, що повноваження для прийняття рішень повинні йти єдиним безперервним ланцюгом від верхівки організації до низу. Це акуратно і просто, оскільки дозволяє визначити особу, відповідальну для будь-якої конкретної діяльності — і це був фундаментальний принцип бюрократії. Однак у міру того, як організації ускладнювалися, чіткість лінії повноважень зникала. Менеджери в індустріальну епоху потребували допомоги штатних спеціалістів, щоб допомогти їм приймати рішення. Ця структура прийняття рішень створила поділ між «лінією» та «персоналом». Оскільки «знання – це сила», сучасні інформаційні системи ще більше стирають відмінності між старшими та молодшими особами, які приймають рішення, а також між лінією та персоналом. Так звані «пунктирні» зв'язки на папері часто виходять не так, як задумав дизайнер. Ефективні організаційні дизайнери ретельно обмірковують, як організація прийматиме свої рішення. Крім того, багато керівників вищого рівня усвідомлюють, що вони більше не можуть приймати всі рішення, які необхідно прийняти в сучасному середовищі, що швидко змінюється. Коли місцеві, диференційовані співробітники, які підтримуються швидкими інформаційними системами, можуть приймати гарні бізнес-рішення, компанія може здатися маленькою та персоналізованою, хоча насправді вона може бути величезною та мати глобальне охоплення. Ці міркування працюють разом у безлічі способів, щоб приблизно визначити альтернативні шляхи для організації, яку потрібно структурувати [14].

Варто зауважити ще той факт, що технології інформаційної ери вносять величезні зміни у спосіб побудови організаційної структури будь-якої компанії. Коли організація володіє як інформацією, що надається вчасно введеними базами

даних, так і мудрістю правильно використовувати цю інформацію, прийняття рішень в організації відбувається набагато ефективніше. У той час, як деякі традиційні керівники підтримують такий розвиток подій, ті, хто його підтримує, бачать стратегічну цінність цієї де-фактодецентралізації, і вони більше працюють, щоб навчити своїх людей приймати ті самі рішення, які вони робили б, якби вони були на місці. Отже, інформаційна ера змінює та реформує те, як принципи, наведені вище, впливають на формування та побудову сучасних організаційних структур [14].

1.2 Класифікація організаційних управлінських структур

Організаційні структури розкривають багато інформації про те, як вище керівництво думає про природу та ключову діяльність свого бізнесу. На чому роблять акцент: на географії, клієнтах, виробництві.

Уявлення вищого керівництва про стратегічний напрямок полягає в аналізі структури — і змін у ній — яку вони побудували. У даній роботі буде розглянуто основні типи організаційних структур, які переважають у світовій та англомовній літературі (цей перелік відрізняється від класичних класифікацій). Всього існує 10 основних форм і типів організаційної структури: лінійна, функціональна, продуктова, клієнтська, географічна, дивізійна, матрична, аморфну, гібридна та деякі суміжні типи структур. Нижче буде описано декілька з цих форм, представлено нетипову організаційну схему та коротко окреслено деякі з їхніх головних переваг та недоліків [8].

Опис функціональної структури. Функціональна форма поділяє роботу за типом, наприклад, маркетинг, фінанси, виробництво та адміністрування. Хоча функції можуть відрізнятися від галузі до галузі, концепції організації структури — це навички, необхідні для виконання кластерів завдань; заводи призначені для виробничої функції, збут, можливо, у власному «підрозділі», а маркетинг, можливо, як окремий підрозділ. Основне припущення функціональної структури полягає в тому, що ключові стратегічні організаційні здібності полягають у різних

функціональних навичках, і, отже, вони підкреслені та централізовані. Функціональні типи організаційних структур мають тенденцію бути централізованими, оскільки лише на вищому рівні відбувається злиття діяльності різних функцій, звідси й термін «загальне управління». Проста функціональна організаційна схема представлена на рисунку 1.1. [15]

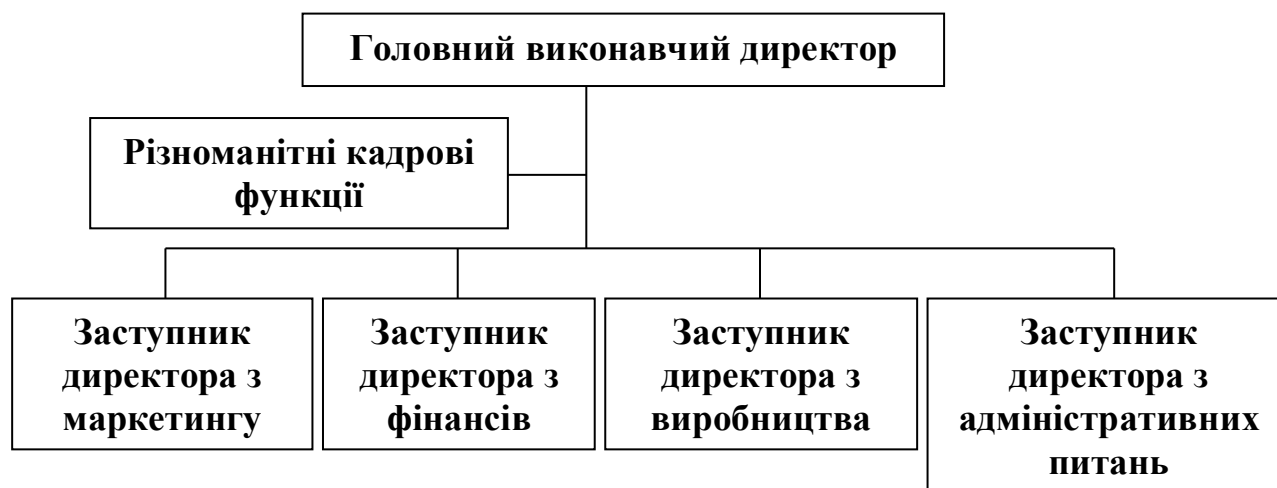


Рис. 1.1 Функціональна структура управління

Джерело: адаптовано автором на основі [16]

Основною перевагою функціональної структури є досвід її функціональних спеціалістів. Люди, які починають свою кар'єру в галузі досліджень і розробок, виробництва, продажів і просуваються вгору по кар'єрних сходах на цих функціях, стають практичними та кваліфікованими у своїй сфері компетенції. Завдання керівництва полягає в тому, щоб інтегрувати функції та гарантувати, щоб вони координувалися під час реалізації своїх товарів і послуг на ринку [16].

Наймати й утримувати функціональних спеціалістів також є надзвичайно важливою потребою. Функціональні структури управління полегшують людям в організації та поза її межами розуміння до кого звертатися при виникненні певних потреб. Такі типи структур уникають дублювання ресурсів і дозволяють отримати економію від масштабу при використанні різних спеціалізованих завдань. Нарешті, функціональна структура організації досить проста — є чіткі завдання для кожного відділу, щоб легше відстежувати підзвітність. Багато невеликих

організацій починають свою роботу як функціональні організації, а потім перетворюються в один або кілька інших типів [16].

Недоліки. З іншого боку, функціональна структура часто має тенденцію заохочувати побудову «імперії» та захисну поведінку, оскільки функціональним менеджерам часто важко пов'язати або підтримати цілі своїх колег.

Межі між відділами функціональної організації стають все більшими, а кордони – все вищими. Клієнти та співробітники можуть почути, як люди кажуть: «Вибачте, це не мій відділ» — це те, що у літературі називається «бюрократичне шарлатанство» [16].

У функціональній організації може бути легко втратити з поля зору клієнтів — працівники, як правило, зосереджені на своїй «роботі», а не на клієнтах. Функціональна структура також створює перешкоди для координації та комунікації між функціональними підрозділами, оскільки підрозділи розробляють свій власний «сленг» і системи винагород. Кожна функціональна група також прагне розвивати свою власну субкультуру. Знайти інтегративні системи та механізми, достатньо міцні для подолання функціональних бар'єрів, може бути серйозною проблемою. Нарешті, функціональні форми не сприяють ранньому розвитку загального управлінського таланту [17].

Опис продуктової організаційної структури. Фірми з маркетингу або товарів народного споживання часто використовують продуктову організаційну структуру, яка групує робочі місця, пов'язані з конкретними продуктами, під керівництвом «менеджерів продукту». Менеджер продукту відповідає за більшість або всі аспекти продукту або лінійки продуктів, які продає організація [18].

У чистому вигляді така продуктова структура створює кілька менших, єдиних компаній-лінійок, кожна зі своїми функціональними особливостями підтримки. Однак часто менеджер з продукту несе відповідальність лише за маркетинг і продаж продукту і повинен покладатися на операційного менеджера для контролю витрат, якості та доставки продукції.

Частіше фінансові та операційні функції залишаються недоторканими, а функції маркетингу та збуту передаються менеджеру з продукту, створюючи гібрид продуктової та функціональної структури. Ключовим моментом тут є те, що керівництво продуктовою структурою хоче підкреслити важливість продуктів фірми, покладаючи на менеджера з продукту відповідальність за прибутковість лінії. Менеджер з продукту прагне інтегрувати зусилля спеціалістів для досягнення цілей продукту. Простий приклад продуктової структури управління наведений на рис. 1.2.



Рис. 1.2 Продуктова структура управління

Джерело: адаптовано автором на основі [18]

Переваги продуктової структура управління полягають у наступному:

- вона може користуватися перевагами функціонального формату, мінімізуючи недоліки;

- увага приділяється одному продукту, однак спеціалізовані люди та обладнання можуть зорієнтувати цілі на більш вимогливі продукти та уникати від менш успішних;
- це більш ефективний спосіб використання ресурсів, ніж при використанні функціональної структури управління, хоча, зазвичай, він занадто складний для невеликої фірми;
- продуктова структура управління також є відмінним навчальним майданчиком для генеральних менеджерів – менеджери з продукту вчаться бачити й керувати різними функціями заради загального результату [19].

Як і функціональна структура, продуктова має свої недоліки:

- продуктова структура управління є дорожчою, тому що ініціювати та підтримувати дублювання ресурсів функціональних спеціалістів у кожному продуктовому підрозділі дорого;
- дублювання ресурсів не буде проблемою, якщо буде достатній обсяг продажів для кожної товарної лінії, але корпоративні витрати в сукупності залишаються метою для зниження;
- у орієнтованих на продукт функціональних відділах існує ризик неадекватної уваги до розвитку навичок та їх ефективного використання;
- жорсткий корпоративний контроль над прибутками може призвести до жорсткого контролю за продуктами, що, у свою чергу, може обмежити прийняття ризику, адаптивність та інновації.
- бар'єри для спілкування та координації зростають всередині продуктової структури, оскільки кожному менеджеру з продукту платять і його заохочують стежити за своїм напрямком і не турбуватися про інших [19].

Опис клієнтської структури. Департаменталізація з боку клієнтів використовується, коли керівництво хоче зосередитися на потребах клієнта, а не на функціональних навичках або на брендах для продажу (продукті).

У нашому, все більш орієнтованому на обслуговування, суспільстві клієнтська структура стає все більш поширеною. Вважається, що клієнтська організаційна структура недостатньо широко використовується навіть у виробничому секторі, де керівництво часто зосереджувалося на внутрішніх проблемах, а не на турботах клієнтів [20].

Сегментація клієнтів, зазвичай, використовується в відділах продажів, які пропонують різні умови для різних типів клієнтів (наприклад, великі знижки на обсяги). Клієнтська організаційна структура сигналізує про те, що керівництво чутливо до потреб своїх сегментів клієнтів і що вони визначили сегменти, які мають значний потенціал на ринку збуту. Приклад клієнтської організаційної структури управління наведений на рис. 1.3.



Рис. 1.3 Клієнтська структура управління

Джерело: адаптовано автором на основі [20-21]

Клієнтська структура управління дуже корисна для нагадування керівництву, звідки беруться прибутки. Компанії, які розрізняються за типом

клієнтів, як правило, більш витончені в розумінні та задоволенні потреб своїх клієнтів.

З іншого боку, клієнтська структура управління намагається створити тиск щодо задоволення різноманітних запитів клієнтів, що призводить до більшої складності в плануванні виробництва або послуг і до коротких виробничих циклів, які є вартісними.

Опис географічної структури: деякі науковці стверджують, що географічна структура є гібридом клієнтської структури, але прийнято вважати, що географія не обов'язково збігається з багатьма сегментами ринку клієнтів, і тому її слід розглядати окремо. Географічна структура розділяє роботу у фірмі за місцем розташування. Часто це функція продукту чи послуги та складність транспортування товару чи послуги на великі відстані [22].

Наприклад, історично склалося так, що, незважаючи на багато зусиль щодо націоналізації бізнесу нерухомості, він залишався значною мірою географічною галуззю, поки останнім часом все активніше використання Інтернету не дозволило регіоналізувати і навіть націоналізувати його масштаби. М'ясопереробна та будівельна — ще дві галузі, які значною мірою зберегли регіональні географічні структури. Багато компаній організують свої відділи продажів за регіонами. Крім того, у глобальній економіці багато «регіональних підрозділів» — це країни, кожна зі своїми культурними, правовими, фінансовими та управлінськими параметрами [22].

Відстань може бути не єдиною причиною для розгляду географічної форми. Зміни правового середовища, культурних норм і топографії також можуть сприяти прийняттю рішення про географічний тип організаційної структури. Наприклад, багатонаціональні компанії з дочірніми філіями в багатьох країнах часто визнають компроміс між централізованим контролем і складністю різних середовищ (рис. 1.4).



Рис. 1.4 Географічна структура управління

Джерело: сформовано автором на основі [22-23]

Переваги:

- департаментация за географією дозволяє організації зосередитися на потребах клієнтів меншої території та мінімізувати витрати, пов'язані з транспортуванням товарів або послуг;
- оскільки міні-компанії з усіма повноцінними функціями часто розташовані географічно, ця структура також забезпечує навчальні майданчики для керівного персоналу;
- даний тип організаційної структури допомагає керівництву залишатися ближче до своєї клієнтурі, ніж національна або всесвітня функціональна структури.

Недоліки:

- географічні межі фірми можуть розмивати уявлення керівництва про сегменти клієнтів на їх ринках;
- географічні межі можуть створювати перешкоди для спілкування та координації між підрозділами;
- вони ускладнюють підрахунок прибутку від інвестицій, постановку цілей для фінансових та інших видів досягнень, навіть врахування результатів підприємницької діяльності [23].

Мабуть, найпоширенішою структурою в багатьох великих компаніях сьогодні є дивізійна структура. Дивізійна структуру можна вважати розширенням продуктової структури, але з набагато більшою відповідальністю та сферою контролю для генерального менеджера [24].

У цій структурі особа поміщається відповідальним за «бізнес», який може бути визначений групою продуктів або місцем розташування або. Ці підрозділи, як правило, відповідають за власний бізнес від початку до кінця, включаючи фінансування, сировину, виробництво, продаж і маркетинг. Вони також можуть мати повноваження організувати свої підрозділи так, як вони хочуть, і це може бути доречним, враховуючи, що різні підприємства можуть стикатися з різними середовищами (рис. 1.5).

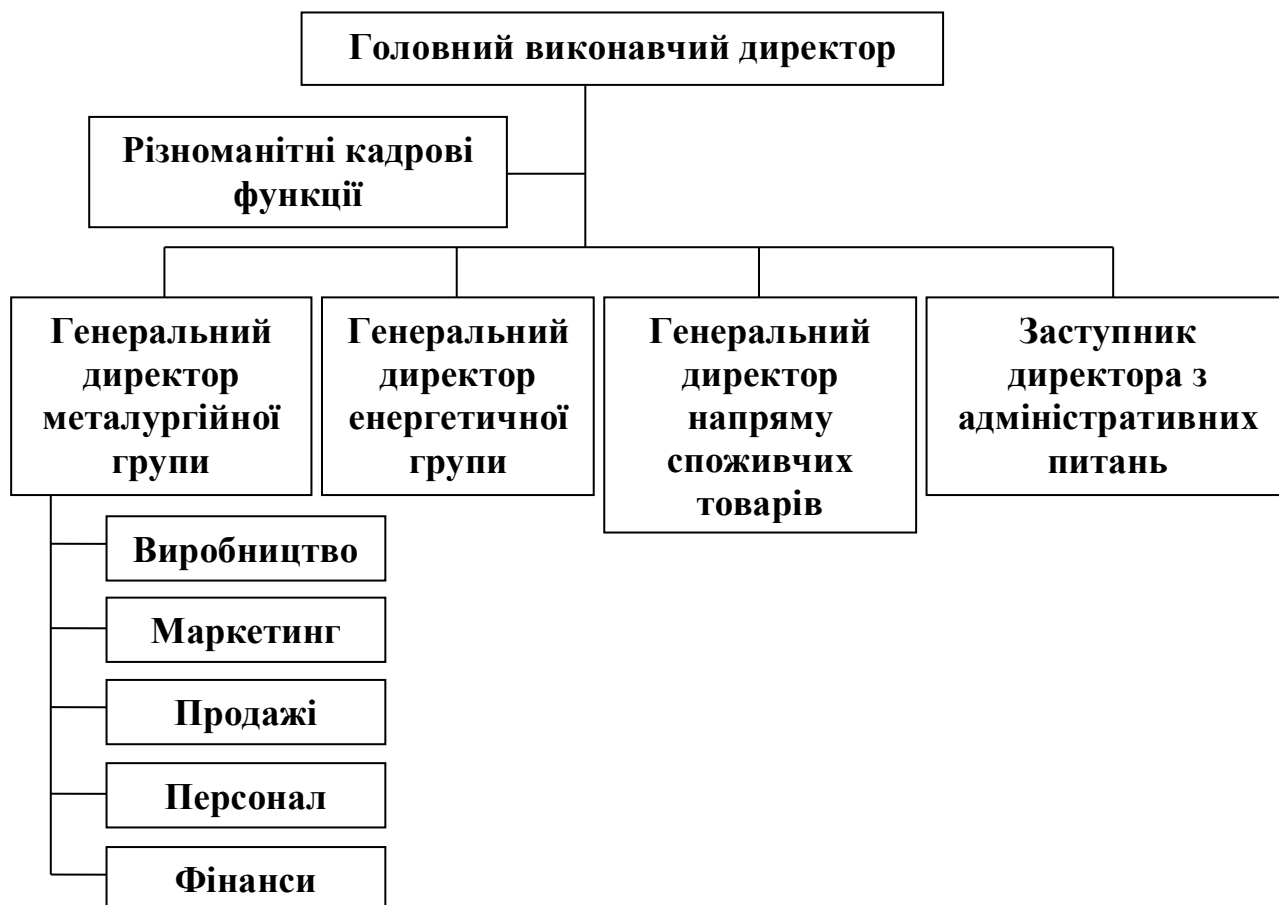


Рис. 1.5 Дивізіональна структура управління

Джерело: сформовано автором на основі [24-25]

Переваги. Дивізіональна структура управління забезпечує баланс між незалежністю та взаємозалежністю між організаційними підрозділами. Організація не повинна мати підрозділи, повністю залежні один від одного, як у функціональній структурі, або повністю незалежні, як у продуктивній структурі (де є центри прибутку та інвестицій). Дотримуючись балансу між цими крайнощами, організаційні підрозділи можуть максимізувати прибуток, але все ще брати участь у розподілі загальних витрат від продуктивних підрозділів. Формальна структура підрозділу відображає напруженість між залежністю та незалежністю в організаціях і забезпечує засіб, за допомогою якого можна досягти балансу між автономією підрозділу та центральним контролем корпорації [25].

Недоліки. Дивізіональна структура управління складна і вимагає досвіду та розсудливості, щоб добре керувати. Це може призвести до неприємних скорочень

та збоїв у роботі зі споживачами. Іншими словами, незалежність досягти набагато легше, ніж взаємозалежність [25].

Матрична структура суперечила багатьом організаційним принципам, викладеним ранніми дослідниками менеджменту. Обсяги контролю зростали, єдність командування була забута, а лінії повноважень розмиті до розпаду, але форма зберігається, тому що вона відповідала певному набору потреб, що виникли, в першу чергу в аерокосмічній промисловості: надзвичайно дорогі проекти, обмежені кадри та надзвичайно складні необхідні високоспеціалізовані навички [1].

У матричній організаційній структурі існують дві або більше ліній влади. Одна, по суті, є функціональним масивом, з проектними менеджерами, виробництвом, продажами, закупівлями тощо. Інша — це лінія проектних менеджерів, на які покладається бюджет програми. Таким чином, функціональні менеджери мають призначені їм робочі сили та таланти, а керівники проекту мають призначені їм гроші; жоден не може жити без іншого.

Функціональний співробітник у матричній структурі зазвичай має принаймні двох начальників, керівника проекту і функціонального керівника відділу. Один платить йому зарплату, а інший робить значний внесок у його результативність, оскільки він бачить свою роботу в кількох проектах [1].

Матричні організації вимагають особливих навичок управління та навичок співробітників для ефективної роботи. Високий рівень довіри, спілкування, переговорів, командної роботи, здатність змінювати фокус і пріоритети, а також увага до деталей є необхідними для управління та роботи в матриці. Подвійна структура повноважень матриці дозволяє зосередитися на ефективності проекту, зберігаючи при цьому спеціалістів з розробки функціональної структури, що забезпечує доступність функціональних ресурсів, коли це необхідно. Приклад матричної структури наведений на рис. 1.6.

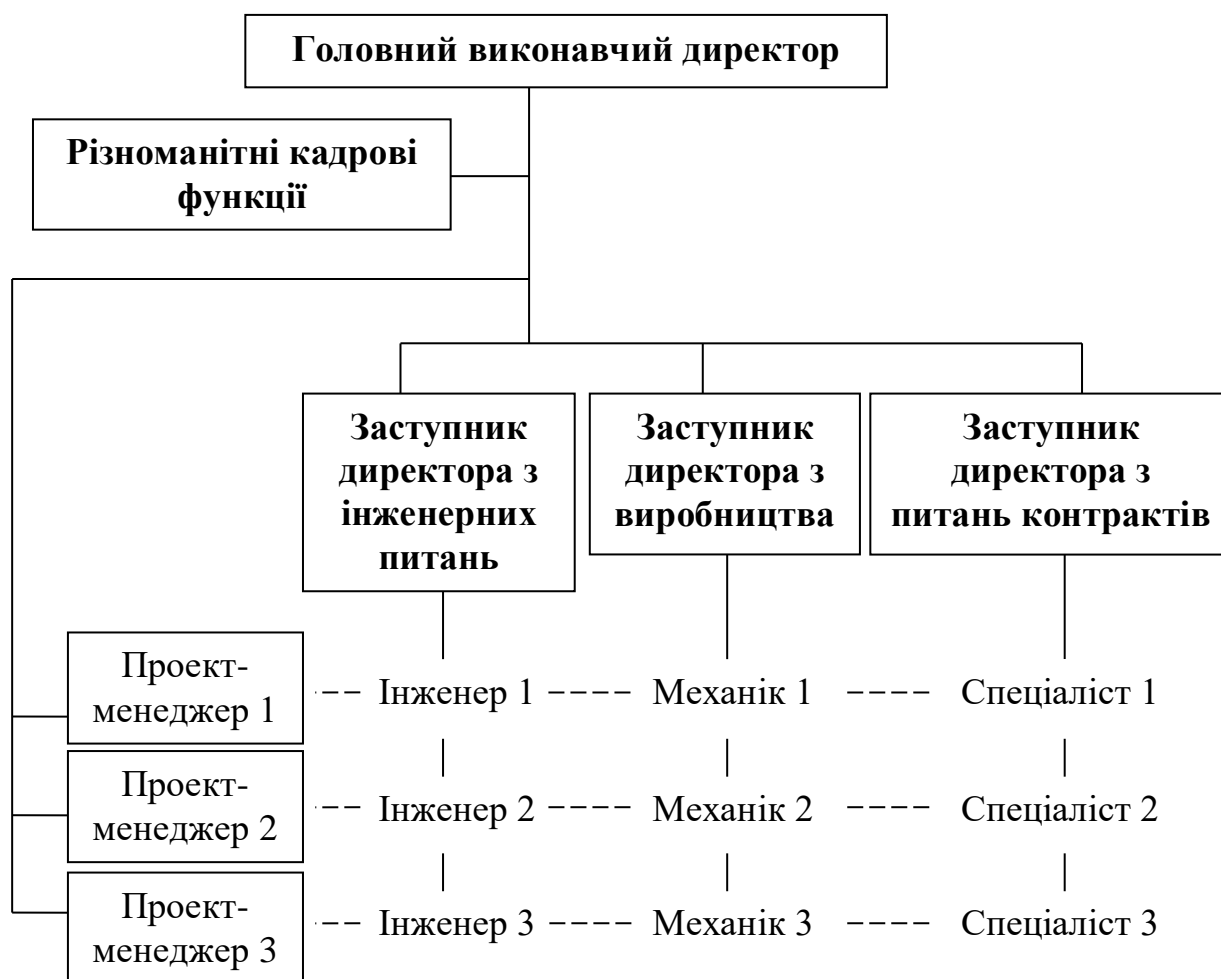


Рис. 1.6 Матрична структура управління

Джерело: сформовано автором на основі [1; 26]

Матрична структура корисна для складних завдань, таких як проектування основних систем, переміщення на новий завод або корпоративні придбання. Матриці, або їх гібриди, поширені там, де є обмежені ресурси, високі та тимчасові потреби в ресурсах, а також високий рівень складності та невизначеності проекту. Ця «вільна» структура (у порівнянні з функціональною структурою) допомагає полегшити вирішення проблем у подібних ситуаціях.

До недоліків матричної структури можна віднести те, що обслуговування двох ієрархій управління є дорогим задоволенням. Крім того, «матричний» співробітник зазвичай має двох або більше «босів», і він повинен визначити, кого і коли слухати. Це часто створює плутанину та двонаціальність у системі, що може

бути виснажливим. Витрати на навчання та підтримку цієї структури, яка сильно залежить від міжособистісних навичок, є значними, якщо не надто непомірними. Багато менеджерів, занурені в більш традиційні структури, просто не можуть відмовитися від припущень про «одна особа, один начальник» або принцип повноважень і не можуть ефективно функціонувати в матричній структурі [26].

РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

2.1 Механізм розробки та побудови організаційної структури управління

При розробці та побудові організаційних структур їх склад буде відрізнятися в залежності від типу бізнесу, і немає єдиного рекомендованого організаційного шаблону. Однак існують критерії для визначення, які завдання та який персонал має бути сформовані в підрозділи на кожному рівні ієрархії організації.

Концепція потоків завдань — як виконання одного завдання залежить від результатів іншого — дуже допомагає при вирішенні розробки структури організації. Можна визначити три типи потоків завдань:

- об'єднані;
- послідовні;
- взаємні.

Об'єднані потоки виникають, коли двоє або більше людей можуть виконувати завдання незалежно один від одного, а потім у будь-який момент результати можуть бути додані разом для отримання комплексного результату.

Послідовні потоки відбуваються, коли одна особа повинна виконати завдання, перш ніж друга людина зможе продовжити виконання свого завдання, щоб отримати корисний результат [27].

Взаємні потоки виникають, коли між людьми повинні відбуватися часті взаємодії та обміни для отримання корисних результатів.

Рисунок 2.1 ілюструє три типи потоків. Кожен тип потоку завдань буде відрізнятися його вартістю, яка визначається, в першу чергу, кількістю часу, витраченого на координацію пов'язаних заходів. Об'єднані потоки є найменш витратними в управлінні. Керувати послідовними потоками дорожче, ніж

об'єднаними потоками, оскільки для забезпечення належної послідовності діяльності потрібно більше часу для планування. Управління взаємними потоками є найдорожчим, оскільки витрачається значний час на коригування відносин між людьми, оскільки кожен з них впливає на іншого [28].

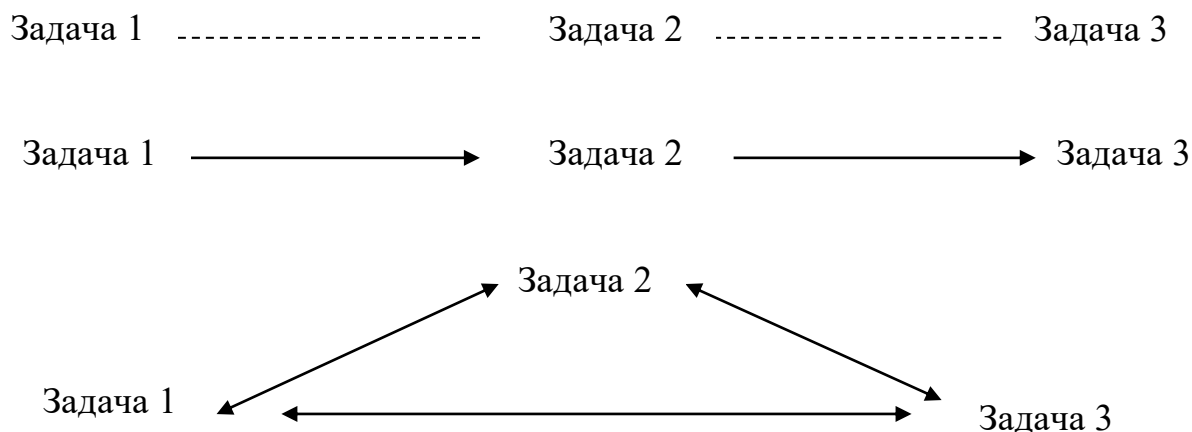
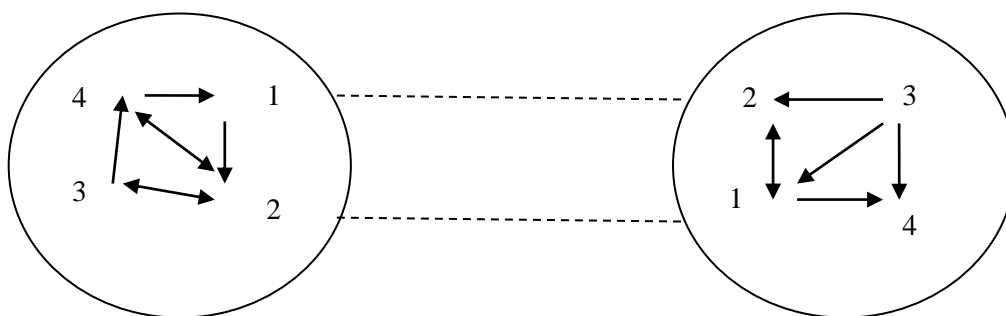


Рис. 2.1 Типи потоків завдань в структурі організації

Джерело: сформовано автором на основі [28]

Як можна спроектувати організаційну структуру, щоб мінімізувати витрати на управління всією організацією? Розміщення більш дорогих потоків завдань у підрозділах і розміщення менш дорогих потоків між підрозділами може знизити витрати на керування робочим процесом. Рисунок 2.2 ілюструє ідеальний і найгірший випадок для проектування зв'язків між елементами структури.

Найкращий тип зв'язків



Найгірший тип зв'язків

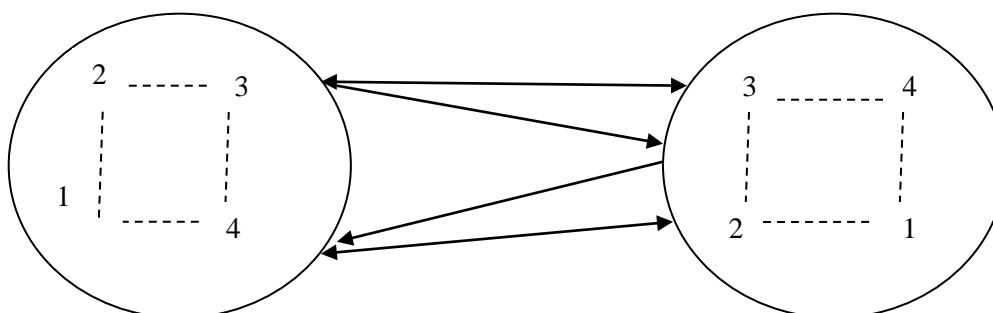


Рис. 2.1 Найкращий і найгірший типи зв'язків між субодинацями організаційної структури

Джерело: сформовано автором на основі [28]

Ідеальний випадок показує, що лише об'єднані потоки (пунктирні лінії) розміщуються між субодинацями, тоді як усі послідовні потоки (окремні стрілки) та взаємні потоки (подвійні стрілки) розміщуються в межах субодинаць. Найгірший випадок показує, що взаємні та послідовні потоки розміщуються між субодинацями, тоді як лише об'єднані потоки розміщуються всередині одиниць. Чим ближче підрозділи організації до ідеального випадку, тим нижча вартість управління всією роботою.

Система винагород може функціонувати більш чітко, оскільки контроль знаходиться всередині підрозділу. Координацію потоків завдань між підрозділами ускладнюють проблеми зі зв'язком і труднощі у справедливому розподілі винагород.

Оскільки менеджери шукають організаційні структури, які найкраще дадуть можливість співробітникам ефективно виконувати свою роботу в сучасному

динамічному середовищі, виникають певні проблеми, з якими вони повинні боротися. Ці проблеми тісно пов'язані з головними етапами розробки та побудови організаційних структур управління:

- проектування офісних приміщень;
- підтримка зв'язків співробітників;
- створення організації, що навчається;
- управління глобальними структурними проблемами.

Етап проектування офісних просторів. Офісний простір завжди був місцем боротьби між максимізацією кількості співробітників та мінімізацією простору та витрат. На початку 1900-х років Фредерік Тейлор припустив, що правильно організовані офіси підвищують продуктивність. У 1964 році Герман Міллер розробив офіс Action Office з кластерами «безбар'єрних офісів». Відкритість і близькість мали на меті знищити бар'єри та заохочувати «значущий рух» всередині організації. Сучасні офісні приміщення є спільними, вміщуючи віртуальних працівників із груповими просторами для живої взаємодії та розвитку творчості [29].

Міжнародна дизайнерська фірма Gensler провела дослідження в 2013 році, яке виявило, що працівники витрачали близько чверті свого робочого дня на співпрацю і більше половини – на зосередження. Це означає, що роботодавці повинні забезпечувати офісне середовище, яке полегшує взаємодію, не допускаючи перерв [30].

Підтримка зв'язків між працівниками. Основною проблемою проектування організаційних структур для менеджерів є пошук способу підтримувати зв'язок широкорозподілених і мобільних співробітників з організацією.

Створення організації, яка навчається. Ведучи бізнес у глобальному середовищі інтенсивної конкуренції, менеджери усвідомлюють, наскільки важливо, щоб елементи структури працювали безперебійно та робили це разом. В сучасних умовах ведення бізнесу існує безліч програмних додатків, які сприяють узгодженості операцій і діють як спосіб обміну інноваціями. В організації, що

навчається, співробітники постійно здобувають і діляться новими знаннями і застосовують ці знання під час прийняття рішень або виконання своєї роботи. Деякі науковці стверджують, що здатність організації навчатися та застосовувати це навчання може бути єдиним стійким джерелом конкурентних переваг.

Які структурні характеристики потрібні організації, що навчається?

По-перше, члени організації, що навчається, повинні мати можливість обмінюватися інформацією та співпрацювати в робочій діяльності в усій організації — за різними функціональними спеціальностями і навіть на різних організаційних рівнях. Цей обмін і співпраця вимагає мінімальних структурних і фізичних бар'єрів. У такому безмежному середовищі співробітники можуть працювати разом і співпрацювати, виконуючи роботу організації якнайкраще і вчитися один у одного [31].

По-друге, через необхідність співпраці команди, як правило, є важливою ознакою структурної побудови організації, що навчається. Співробітники працюють у командах, наділених повноваженнями приймати рішення щодо виконання будь-якої роботи та вирішувати проблеми. З наділеними повноваженнями співробітниками та командами організація не потребує «босів» для керівництва та контролю. Натомість менеджери служать фасилітаторами, прихильниками та захисниками [31].

Управління глобальними структурними проблемами. Чи існують глобальні відмінності в організаційних структурах? Чи австралійські організації структуровані так, як у Канаді? Чи німецькі організації структуровані так, як у Франції чи Мексиці? Враховуючи глобальний характер сучасного бізнес-середовища, менеджери повинні бути знайомі з проблемами, пов'язаними зі структурними відмінностями. Дослідники дійшли висновку, що структури та стратегії організацій у всьому світі подібні, «тоді як поведінка в них зберігає свою культурну унікальність». Розробляючи або змінюючи структуру, менеджерам потрібно подумати про культурні наслідки певних елементів структури організацій. Одне дослідження показало, що формалізація — правила та бюрократичні механізми — може бути більш важливою в менш економічно

розвинутих країнах і менш важливою в економічно розвинутих країнах, де працівники можуть мати вищий рівень професійної освіти та навичок. Інші елементи структурного дизайну можуть вплинути на культурні відмінності, наприклад, ланцюг командування та діапазон контролю [11].

2.2 Етапи проектування та впровадження організаційних структур управління в сфері приватного бізнесу

Побудова організаційної структури залучає керівників до двох видів діяльності: спеціалізації посад (поділ завдань на робочі місця) та департаменталізації (групування робочих місць у підрозділи). Організаційна структура окреслює різні ролі в організації, які посади яким підпорядковуються і як організація буде розподіляти свою роботу на відділи. Зверніть увагу, що організаційна структура — це розташування посад, яке найбільше підходить для вашої компанії в певний момент часу. Враховуючи швидкі зміни середовища, в якому працюють підприємства, структура, яка працює сьогодні, завтра може бути застарілою. Ось чому ви так часто чуєте про реструктуризацію компаній — зміну існуючих організаційних структур, щоб вони стали більш конкурентоспроможними, коли умови змінилися. Тепер розглянемо, як здійснюються процеси спеціалізації та департаменталізації [32].

Організація діяльності в кластерах суміжних завдань, які можуть виконувати певні особи або групи, називається спеціалізацією. Цей аспект проектування організаційної структури двоякий:

1) Визначте діяльність, яку необхідно виконати для досягнення організаційних цілей.

2) Розбийте ці види діяльності на завдання, які можуть виконувати окремі особи або групи співробітників.

Спеціалізація має ряд переваг. Перш за все, вона веде до ефективності. Уявіть собі ситуацію, коли кожен відділ відповідає за оплату власних рахунків; людина, яка виконує цю функцію кілька разів на тиждень, ймовірно, буде

набагато менш ефективною, ніж той, чия робота полягала в оплаті рахунків. Окрім підвищення ефективності, спеціалізація призводить до роботи, яку легше освоїти, та ролей, більш зрозумілих для співробітників. Але у підході є і недоліки. Виконання одного і того ж завдання знову і знову іноді призводить до нудьги і в кінцевому підсумку може залишити співробітників незадоволеними своєю роботою. Незабаром компанії можуть помітити зниження продуктивності та збільшення кількості прогулів та плинності (відсоток працівників, які залишають організацію) [32].

Наступним кроком у розробці організаційної структури є департаменталізація — групування спеціалізованих робочих місць у значущі підрозділи. Залежно від організації та розміру робочих підрозділів вони можуть називатися відділами, підрозділами або просто групами.

Наступний етап — графічне формування організаційної структури. Після того, як організація встановила свою структуру, вона може відобразити цю структуру в організаційній діаграмі, що окреслює взаємозв'язок посад в організації.

Ланцюжок командування. Вертикальні сполучні лінії на організаційній діаграмі показують ланцюг командування фірми: відносини влади між людьми, які працюють на різних рівнях організації. Тобто показують, хто кому підпорядковується [32].

2.3 Особливості функціонування організаційних структур управління в міжнародних компаніях

В міжнародних компаніях існують власні типи організаційних структур, які мають певні відмінності та особливості ведення бізнесу, побудови, складових та специфік. Перший тип такої структури — експортна структура управління. Експорт часто контролюється відділом маркетингу або продажів компанії на початкових етапах, коли обсяг експортних продажів низький [33]. Однак із

збільшенням експортного обороту незалежний відділ експорту часто створюється та відокремлюється від внутрішнього маркетингу, як показано на рис. 2.3.

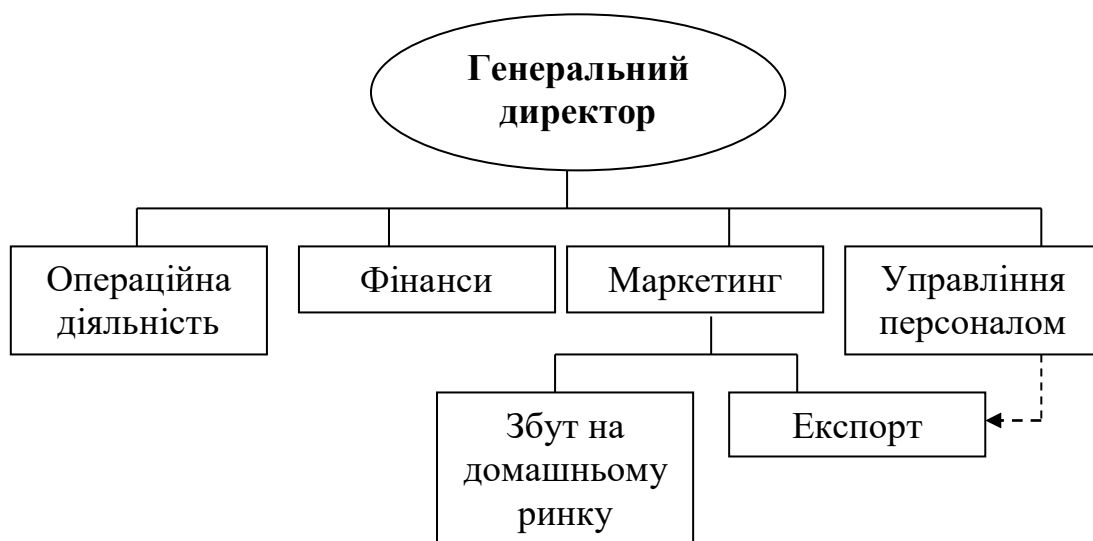


Рис. 2.3 Приклад експортної організаційної структури міжнародної організації

Джерело: сформовано автором на основі [34]

Експортна діяльність контролюється домашнім офісом компанії через призначеного керівника експортного відділу, тобто віце-президента, директора або менеджера з експорту. Роль HR-відділу, в першу чергу, обмежується плануванням і підбором персоналу для експорту, навчанням та розвитком, а також винагородами. Іноді таку діяльність з управління персоналом виконує відділ експорту або маркетингу з консультацією або без консультації з відділом кадрів.

Міжнародна організаційна структура: у міру зростання закордонних операцій компанії підприємства часто усвідомлюють можливості зростання продажів за кордоном, і створюється незалежний міжнародний підрозділ, який займається всіма міжнародними операціями компанії (рис. 2.4). Керівник міжнародного відділу, який безпосередньо підпорядковується головному виконавчому директору, координує та контролює всю іноземну діяльність [35].

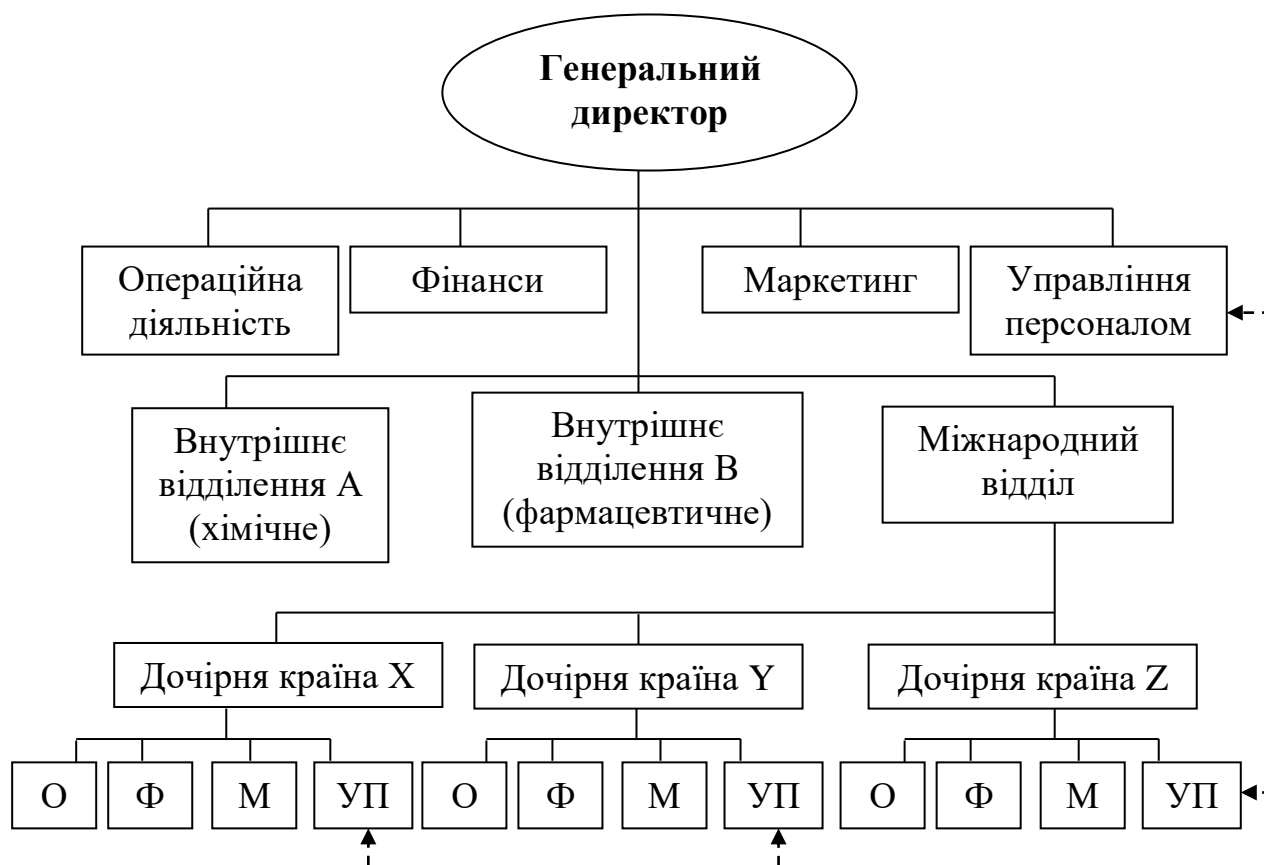


Рис. 2.4 Приклад міжнародної організаційної структури

Джерело: сформовано автором на основі [35]

Менеджер, відповідальний за дочірні підприємства, підпорядковується керівнику міжнародного підрозділу. Деякі паралельні, але менш офіційні звіти також мають безпосереднє відношення до різних функціональних керівників у штаб-квартирі компанії. Корпоративний відділ кадрів координує та реалізує кадрове забезпечення, управління експатріантами, а також навчання та розвиток на корпоративному рівні для міжнародних завдань. Міжнародна структура забезпечує увагу вищого керівництва до вироблення цілісного та уніфікованого підходу до міжнародних операцій. Така структура полегшує міжпродуктову та міжгеографічну координацію та зменшує дублювання ресурсів. Хоча міжнародна структура забезпечує набагато більшу автономію у прийнятті рішень, вона часто використовується на ранніх етапах інтернаціоналізації з відносно низьким співвідношенням іноземних продажів і внутрішніх продажів, а також обмеженим іноземним продуктом і географічним розмаїттям [35].

Глобальні організаційні структури: зростання закордонних операцій компанії вимагає інтеграції її діяльності в усьому світі та створення глобальної організаційної структури. Під час концептуалізації організаційної структури фірми, що займається інтернаціоналізацією, часто доводиться вирішувати такі суперечливі питання:

1. Обсяг або тип контролю, який здійснює штаб-квартира материнської компанії над дочірніми компаніями.
2. Обсяг автономії у прийнятті ключових рішень, який має надавати дочірнім компаніям штаб материнської компанії (централізація проти децентралізації).

Це призводить до реорганізації та об'єднання досі фрагментованих організаційних інтересів у глобально інтегровану організаційну структуру, яка може базуватися на функціональних, географічних або продуктових підрозділах.

Залежно від стратегії фірми та вимог зовнішнього бізнес-середовища, вона може бути переведена на глобальну матрицю або транснаціональну мережеву структуру.

Глобальна функціональна структура спрямована на зосередження уваги на ключових функціях фірми, як показано на рис. 2.5., де кожен функціональний відділ або підрозділ відповідає за свою діяльність у всьому світі. Наприклад, операційний відділ контролює всю виробничу та операційну діяльність; так само відділи маркетингу, фінансів та кадрів координують і контролюють свою діяльність у всьому світі [36].

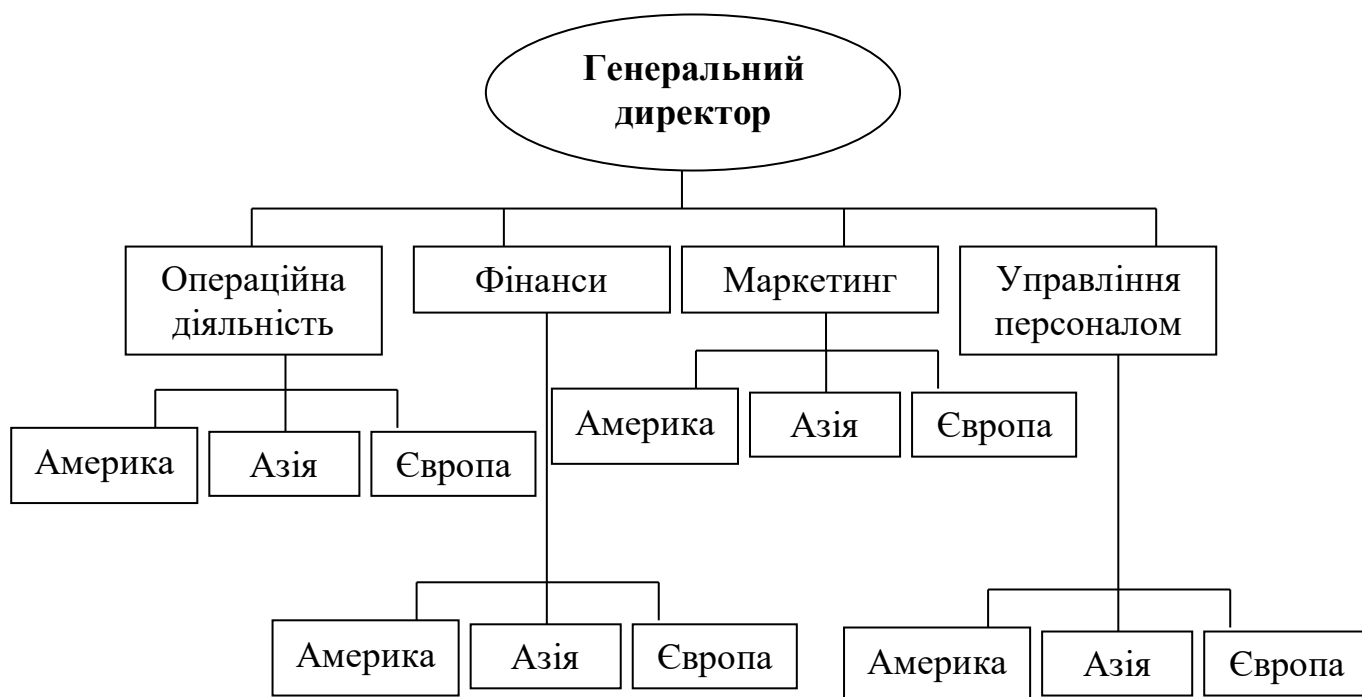


Рис. 2.5 Приклад глобальної функціональної структури

Джерело: сформовано автором на основі [35]

Така організаційна структура використовує переваги досвіду кожного функціонального підрозділу та сприяє централізованому контролю.

Основні переваги глобальної структури функціонального поділу включають:

1. Більший акцент на функціональній експертизі.
2. Відносно невелика кількість управлінського персоналу.
3. Високий рівень централізованого контролю.
4. Вища міжнародна орієнтація всіх функціональних менеджерів.

До недоліків такої організаційної структури міжнародної компанії можна віднести:

1. Труднощі міжфункціональної координації поділу операцій.
2. Проблеми в управлінні кількома товарними лініями через маркетинг у різних відділах.

3. Оскільки за прибуток відповідає лише головний виконавчий директор, така структура є перевагою лише тоді, коли потрібна централізована координація та контроль за різними видами діяльності [36].

Глобальна продуктова структура. Відповідно до глобальної продуктової структури, підрозділ корпоративних продуктів, як показано на рис. 2.6., несе відповідальність за зростання обсягів збуту продукції в усьому світі. Керівники продуктових підрозділів отримують внутрішню функціональну підтримку, пов'язану з продуктом, від усіх інших підрозділів, таких як операційний, фінансовий, маркетинговий та кадровий. Вони також користуються значною автономією з повноваженнями приймати важливі рішення та працювати як центри прибутку.

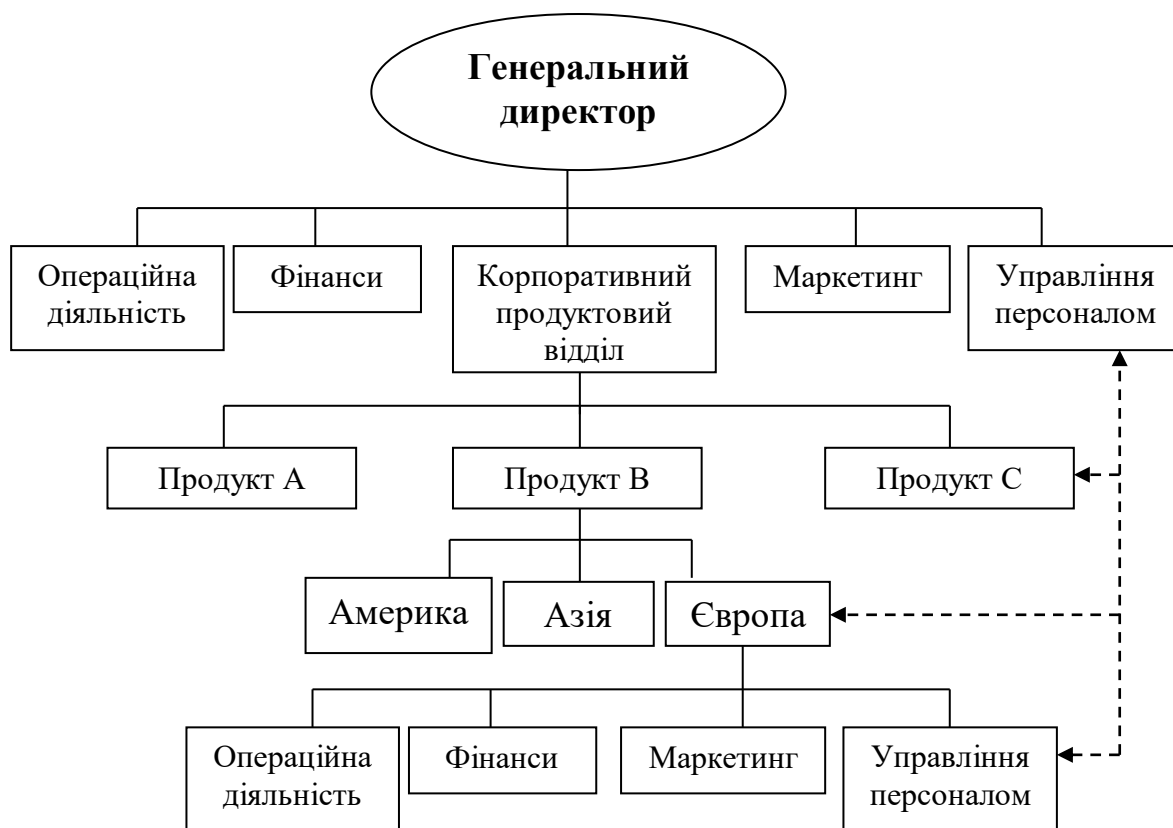


Рис. 2.6 Приклад глобальної продуктової структури

Джерело: сформовано автором на основі [36]

Глобальна продуктова структура ефективна в управлінні різноманітними товарними лініями. Така структура надзвичайно ефективна при здійсненні модифікацій продукту, щоб задовольнити швидко мінливі потреби клієнтів на різних ринках. Це забезпечує тісну координацію між технологічними та маркетинговими аспектами різних ринків з огляду на відмінності в життєвих циклах продукції на цих ринках, наприклад, споживчої електроніки. Однак створення ексклюзивних підрозділів продуктів має тенденцію відтворювати різні функціональні види діяльності та множинність персоналу. Крім того, мало уваги приділяється попиту на світовому ринку та стратегії. Відсутність співпраці між різними товарними лініями також може призвести до втрати продажів [37].

Організаційні структури в міжнародних компаніях часто демонструють еволюційні закономірності, як показано на рис. 2.7., залежно від їх стратегічної глобалізації. Історична еволюція організаційних структур показує, що на ранній стадії інтернаціоналізації більшість фірм відокремлюють свої експортні відділи від внутрішнього маркетингу або мають окремі міжнародні підрозділи.

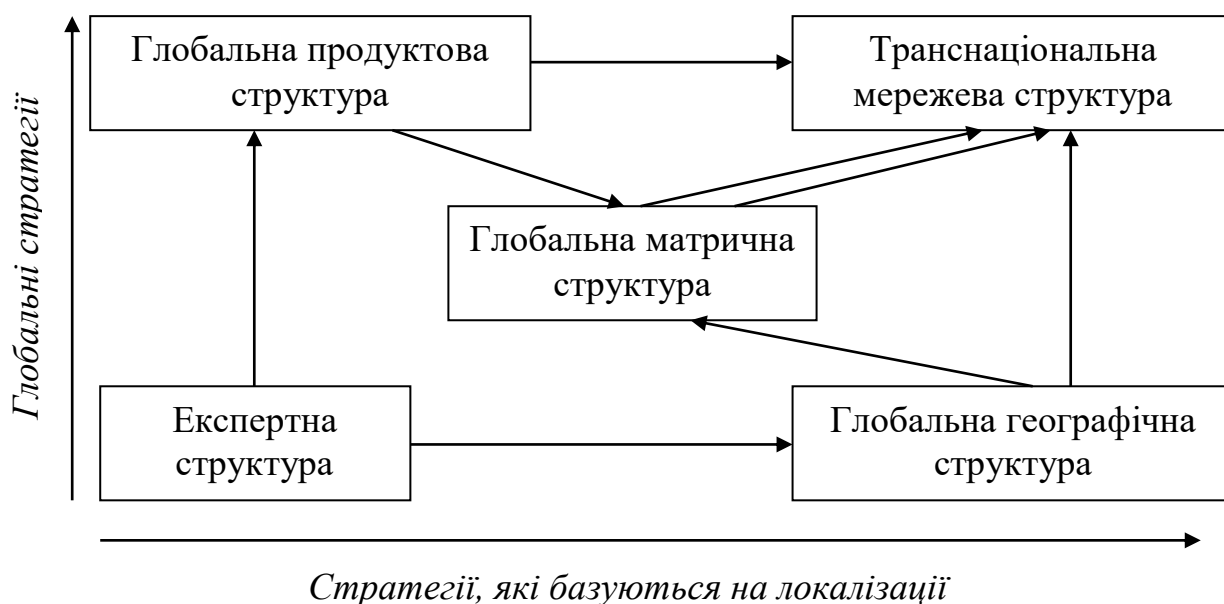


Рис. 2.7 Схема еволюції організаційних структур в міжнародних компаніях

Джерело: сформовано автором на основі [37]

Компанії, які роблять акцент на глобальних бізнес-стратегіях, рухаються до глобальних продуктових структур, тоді як компанії, які роблять акцент на стратегіях розташування, рухаються до глобальних географічних структур. Згодом велика кількість компаній переходить на матричну чи транснаціональну організаційну структури через подвійні вимоги локального тиску адаптації та глобалізації. На практиці більшість компаній навряд чи використовують чисту матричну чи транснаціональну структуру; скоріше вони вибирають гібридні структури, що включають обидві [37].

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ТА МОДЕРНІЗАЦІЯ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ WINDOW REPAIR NYC LLC

3.1 Характеристика діяльності Window Repair NYC LLC

Об'єктом дослідження та розгляду в даній кваліфікаційній роботі є міжнародна компанія Window Repair NYC. Компанія займається встановленням, ремонтом та відновленням вікон. Це основна компанія, у якій є дві дочірні організації: Mr. Glazier і Prime Glass. Дочірні компанії дозволяють Window Repair NYC охоплювати більше клієнтів, знижувати конкуренцію на ринку подібних послуг, збільшувати частку на ринку та з метою маркетингу, тому що під різними назвами можна охопити більше клієнтів [38]

Трохи історії компанії: власник компанії Андрій, народився в Тернополі та переїхав до Америки після закінчення університету, де вивчав маркетинг. Його друг, який розбирався у вікнах, запропонував Андрію зайнятися цим бізнесом. Він відповідав за роботу, її якість, організаційні питання та майстрів, а Андрій – за залучення клієнтів, документи, просування компанії тощо. Згодом вони розділилися і кожен почав займатися цим окремо. Андрій у 2019 році почав спочатку: він займався усіма обов'язками одночасно – і залученням клієнтів, і контролем майстрів, і просуванням компанії. З поступовим зростанням кількості замовлень він почав наймати додаткових майстрів та співробітників офісу. Першим співробітником офісу став ще один Андрій, який перейняв функції помічника керівника (адміністратора), далі почали поступово набирати ще співробітників. Компанія за рік (2020) виросла втричі за кількістю працівників. Наразі в компанії працює 28 чоловік, 6 з яких – український офіс. У компанії на даний час досить широка зона обслуговування в окрузі Нью-Йорка: вона включає Манхеттен, Бруклін, Квінс, Бронкс, Нью-Джерсі, Лонг Айленд і Стейтен Айленд.

Компанія Window Repair NYC працює як із резидентами, так і з комерційними клієнтами. До послуг компанії можна віднести:

1. Ремонт вікон. Вікна квартири або будинку знаходяться під постійним впливом стихії. Двома основними напрямками ремонту вікон є заміна згнившої деревини та заміна скла. Багато наших клієнтів навіть не знали про деякі проблеми, які вони мали, поки ми не прийшли оглядати їх будинок. Наші кваліфіковані експерти мають гострий погляд і великий досвід, коли справа доходить до розпізнавання гниття деревини та несправностей ущільнення. У нас є потрібні компоненти, щоб відновити вікна до початкового стану. Наша мета номер один – заощадити гроші клієнтів та запропонувати альтернативу дорогій заміні вікон.
2. Ремонт деревних елементів віконного оздоблення. Зовнішня деревина віконних елементів будинку схильна до гниття так само, як і вікна. Під час ремонту вікон ми розуміємо важливість вирішення всіх потреб, тому ми розширюємо наші послуги за межі вікон.
3. Заміна вікон. Головний вид діяльності компанії – це ремонт та заміна скланих елементів в дерев'яних, пластикових та металопластикових вікнах. Наші спеціалісти допоможуть підібрати найбільш якісні та доступні вікна провідних виробників [38].

Окрім вищезгаданих послуг, компанія Window Repair NYC виконує наступні роботи:

- заміна тріснутих, відколотих або розбиті склопакетів;
- заміна замутнілих подвійних склопакетів;
- заміна віконних ущільнювачів;
- вирівнювання погано підігнаних віконних рам;
- ремонт жорстких петель, рам та ручок;
- заміна несправних віконних та дверних замків;
- встановлення нових склопакетів;
- виправлення віконних протягів;
- ремонт і заміна вентиляційних отворів;
- установка крапельної вентиляції.

5 місяців тому, на початку 2022 року, компанія Window Repair NYC почала співпрацювати із мережею будівельних магазинів Lowe's у Нью-Йорку. Всі вікна та двері, які купували в магазинах, продаються з пакетом установки, яку виконує Window Repair NYC. Однак даний тип співпраці виявився неефективним, і Window Repair NYC буде її припиняти. Головним недоліком такої співпраці є те, що значна частина суміжних послуг, яку продають в будівельному магазині разом із продажем вікон, має помилки, як фінансові, так і операційні [38].

Наприклад, представники компанії Window Repair NYC виїжджають до клієнта, роблять замір, відправляють в Lowes інформацію про замовлення та вартість послуги. Вони (представники Lowes) продають замовлення і через годину у 70% випадків компанія Window Repair NYC отримує замовлення з неправильною ціною за свої послуги (значно заниженою). І представникам відділу продажів компанії Window Repair NYC потрібно дзвонити кожному такому клієнту, і просити додати ціну. Якщо за тиждень буває більше 200 таких клієнтів, то при поточних завданнях неможливо контролювати кожного клієнта, через це компанія Window Repair NYC недоотримує значну кількість грошей за свої послуги.

Ще одна проблема це те, що магазини, з якими компанія Window Repair NYC співпрацює в рамках двосторонніх угод, мають погану комунікацію з продавцями, які ці продукти та послуги продають, а також службою підтримки, яка координує хід замовлення (строки, комплектацію, вартість) та некоректно ведуть звітність. Таким чином, компанія можемо отримати інформацію в системі про те, що замовлення вже готове до встановлення і можна приїхати забрати його, але за фактом приїжджаючи в магазин, його співробітники довго шукатимуть і в результаті можуть сказати, що знайти не можуть і швидше за все замовлення ще немає (оскільки хтось неправильно відобразив статус замовлення на складі магазину). Відповідно, втрачаючи годину часу, витрати на бензин, через це виникають відповідні логістичні проблеми. Lowes компенсує такі витрати, однак у невеликих кількостях, але якщо на роботу їдуть 2 фахівці, то витрати на їх обслуговування більше цих компенсацій.

3.2 Аналіз організаційної структури управління Window Repair NYC LLC

Перед початком аналізу організаційної структури управління компанії Window Repair NYC LLC необхідно проаналізувати наявний персональний склад. В таблиці 3.1 наведений штатний розклад компанії Window Repair NYC LLC на 2022 рік.

Таблиця 3.1 – Штатний розклад компанії Window Repair NYC LLC на 2022 рік

№	Посада	Кількість штатних одиниць
1.	Генеральний директор	1
2.	Адміністратор	1
3.	Директор з продажів	1
4.	Операційний директор	1
5.	Маркетолог	1
6.	Менеджер з продажів	6
7.	Бухгалтер	1
10.	Майстер	8
11.	Помічник майстра	6
12.	Монтажник-будівельник	2

Джерело: сформовано автором на основі організаційної документації компанії Window Repair NYC LLC.

В рамках даного штатного розкладу потрібно оцінити організаційну структуру управління та її оптимальність відносно поточних потреб та викликів.

Організаційна структура Window Repair NYC LLC, яка сформована ще з часу початку роботи компанії, наведена на рис. 3.1.

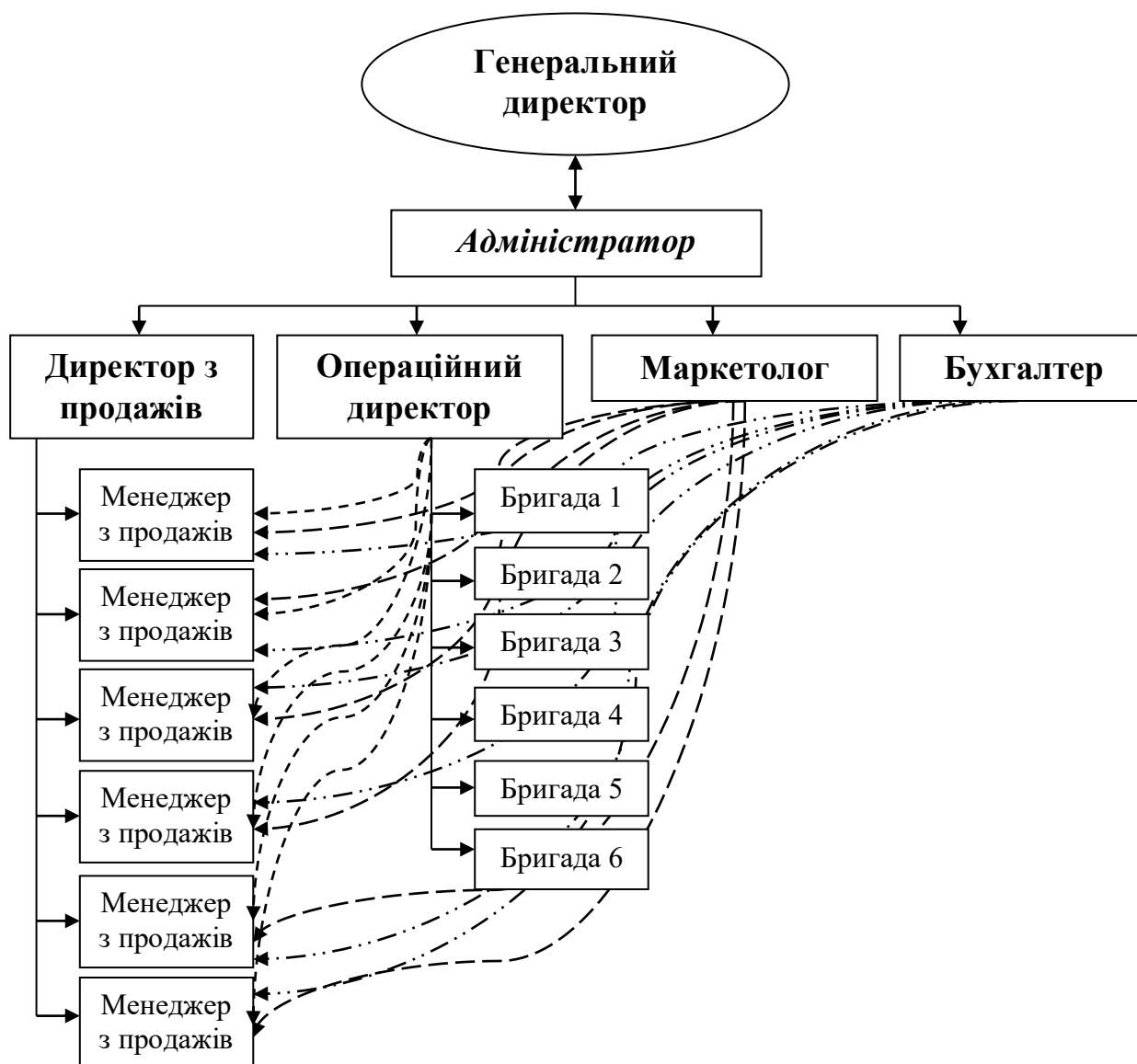


Рис. 3.1 – Організаційна структура Window Repair NYC LLC

Джерело: сформовано автором на основі організаційної документації

Window Repair NYC LLC

Компанія Window Repair NYC LLC складається з таких основних відділів та підрозділів:

- майстри, які безпосередньо виконують роботу;
- відділ продажів (функції виконують змішано з операційним відділом);
- операційний директор (відповідає за безпосереднє виконання роботи бригадами працівників);

- окремі консультанти (не на постійній основі, тому на рис. 3.1 їх немає), які виконують функції аудиторів у певній період;
- бухгалтер;
- маркетолог.

Відділ продажу складається, в даний момент з 1 директора з продажів, який займається оптовими та великими клієнтами, відповідає за конверсію follow ups (холодні дзвінки по клієнтам, яким зробили виміри, але не купили послугу з якоїсь причини) та загалом за створення командної роботи, згуртованість, поділ обов'язків, розбір помилок, навчання тощо. Окрім нього у відділі є 6 менеджерів з продажів, які, в даний момент, виконують змішані функції, але значна частина їх пов'язана з продажами, тобто прийом вхідних заявок (дзвінки, імейли, повідомлення, запити на сайті), обробка вихідних (follow ups), створення цінових пропозицій, їх відправлення та звітність. Переважна більшість менеджерів з продажу знаходяться географічно в Україні, працюють віддалено.

Операційний відділ також складається з менеджерів з продажу. Їх робота в цьому напрямі полягає в інформуванні клієнтів з організаційних питань (часу прибуття, статусу замовлень тощо) вирішенні проблем (затримки в замовленні, непорозуміння, помилки в цінових пропозиціях, іноді вони з'являються на етапі, коли проект вже повинен був бути готовий і тд).

Окрім того, в компанії працюють штатні маркетолог та бухгалтер. Вони взаємодіють з менеджерами з продажів у питаннях кошторисної складової та попиту на послуги.

Основний принцип роботи компанії полягає в наступних етапах:

1. Спочатку майстрів відправляють на безкоштовний візит до клієнта подивитися що потрібно зробити.
2. Потім менеджери з продажів відправляють клієнту ціну.
3. Клієнт має заплатити половину суми, щоб компанія почала підготовку до роботи, після закінчення роботи – друга половина оплати.

На даний момент в компанії працює 6 команд по 2 особи та 2 майстри самостійно. Їм часто доводиться працювати понад нормовий час, тому що клієнтів є більше, ніж компанія може обслуговувати. Розклад часто перевантажений на тиждень уперед.

Щодо якості кадрів в компанії, то нові співробітники офісу дуже швидко навчаються. Навчанням займаюся директор з продажів та адміністратор. Але складність полягає в тому, що в компанії дуже мало часу і мало персоналу, і вони не можуть повноцінно приділити цьому увагу. І з цієї причини зараз ставка робиться на співробітників з досвідом роботи на американському ринку.

Весь відділ продажів (окрім його керівника) базується в Україні. Для цього був відкритий невеликий офіс у Києві, щоб персонал міг працювати спільно (на даний момент не всі повернулися і відділ працюватиме не на повну силу, більшість співробітників офісу проживає у Києві). Однак дистанційні можливості для роботи дозволяють працювати менеджерам з будь-якої точки світу, синхронізувавши свою роботу з американським часом.

У своїй роботі компанія Window Repair NYC LLC використовує різні системи обліку та ведення замовлень, але в неї немає єдиної індивідуальної CRM, яка б задовольняла всі потреби. В даний момент частково використовується CRM «Housecallpro» яка дозволяє вести облік клієнтів та розкладу, а також статусів оплат. Система «Monday» для збору та ведення статистики, обліку кількості клієнтів, їх статусів, фінансових показників, так само як дошка завдань (наприклад, дозволяє бачити кількість закритих угод, якими необхідно зайнятися), є окрема система для прийому платежів, називається «quickbooks», для зв'язку з клієнтами використовується ір-телефонія, телефонуючи з програми з ноутбука, у клієнтів відображається, що менеджери телефонують з американського номеру.

Для відслідковування якості обслуговування в компанії зберігаються записи телефонних діалогів. Є окрема система для надсилання повідомлень, загальна корпоративна пошта та корпоративний месенджер «slack». Усі системи практично взаємоінтегровані, проте цього замало для ефективної роботи.

Проаналізувавши організаційну структуру управління Window Repair NYC LLC та оцінивши її недоліки, був сформований перелік проблем, які потребують негайного вирішення:

1. Проблема перевантаженості менеджерів з продажів. Один офіс менеджерів з 6 осіб підпорядковується директору з продажів, операційному директору, маркетологу та бухгалтеру. Неоптимальний розподіл функціональних обов'язків призвів до того, що менеджери інколи не в змозі опрацювати всі заявки.
2. Порухений принцип «єдиноначальності», коли у одного працівника – один керівник. У випадку менеджерів з продажів – вони мають чотирьох керівних осіб, з якими співпрацюють та яким надають звітність. Це призводить до порушення пріоритетності робіт.
3. Вимагає змін система навчання персоналу, адже вищі керівники і так перевантажені своїми посадовими обов'язками.
4. Недостатня кількість спеціалістів та майстрів з ремонту вікон, виходячи з кількості заявок та наявної черги у тиждень.
5. Відсутність однієї оптимальної CRM-системи за для об'єднання всіх потреб компанії в програмних засобах управління.

3.3 Пропозиції щодо удосконалення організаційної структури управління Window Repair NYC LLC

Пропозиції щодо удосконалення організаційної структури управління Window Repair NYC LLC, відповідно до проблем, які були описані в п.3.2, передбачають:

1. Тотальне переформатування організаційної структури.
2. Уточнення функцій підрозділів, визначення прав та обов'язків кожного керівника та співробітника.
3. Усунення багатоступінчастості та багатокерованості, дублювання функцій та інформаційних потоків.

Основне завдання вищезгаданих пропозицій – підвищення ефективності системи управління Window Repair NYC LLC. Окрім цього, підвищенню ефективності системи управління може допомогти додаткова кадрова робота та впровадження єдиної CRM-системи, з якою працювали б всі елементи структури організації.

Далі, покроково, будемо описувати шлях досягнення поставленої мети.

1. Створення HR-відділу, в якому буде працювати мінімум 2 особи – начальник відділу та HR-спеціаліст. Даний відділ візьме на себе обов'язки з підбору та навчання кадрів, буде проводити селекцію, відбирати кандидатів на заміщення вакантних посад тощо. Даний відділ буде напряму підпорядковуватись генеральному директору та адміністратору. Нижче наведена схема підпорядкування з наявними зв'язками (рис. 3.2).

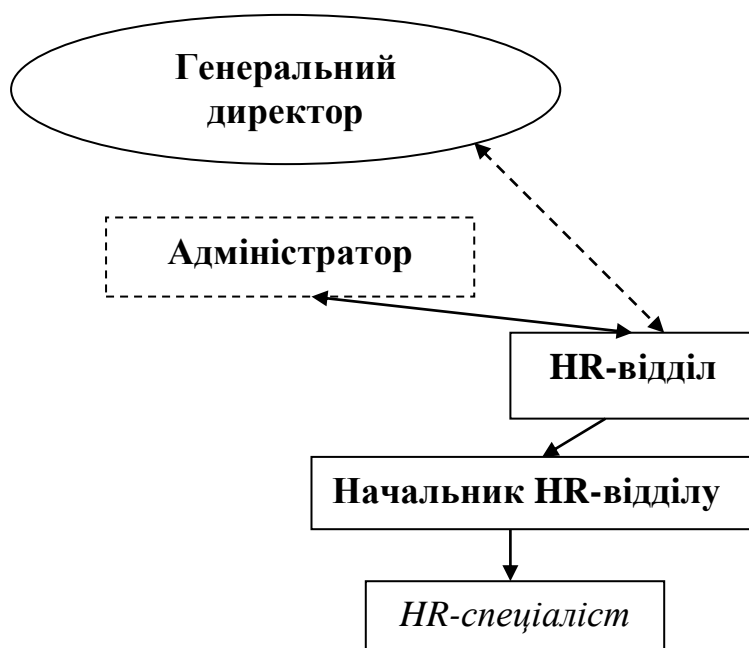


Рис. 3.2 – Схема запропонованого HR-відділу в організації Window Repair NYC LLC

Джерело: сформовано автором

Функціональна структура HR-відділу, в даному випадку, забезпечує високий рівень спеціалізації в сфері навчання та підбору персоналу, що забезпечує високу якість і високу ефективність застосовуваних спеціалізованих рішень. Створення даного підрозділу частково вирішує питання найму та підготовки спеціалістів у сфері монтажу та ремонту вікон, які рекомендовано найняти за для охоплення більшої кількості замовлень та отримання додаткового прибутку.

Основні завдання створюваної кадрової служби можна сформулювати наступним чином:

- забезпечення організації та ведення кадрової роботи, відкриття вакансій, підбір персоналу відповідно до визначених критеріїв;
- організація якісного та ефективного навчання персоналу, створення уніфікованих нормативних документів (посадових інструкцій);
- аналіз ефективності роботи персоналу Window Repair NYC LLC, надання рекомендацій керівництву щодо мотиваційних заходів.

3. Зниження навантаженості з менеджерів з продажів шляхом мінімізації їх підпорядкованості операційному директору та маркетологу. Пропонується закріпити кожного менеджера за окремою бригадою, для більшої координації роботи майстрів і конкретизації сфери відповідальності для менеджерів. З точки зору маркетолога, то, бажано створити відділ реклами, у якому, за аналогією з HR-відділом, мусять працювати мінімум 2 людини. Сфера їх відповідальності – спілкування з рекламними агенціями, редагування інформації на сайті, забезпечення ефективної маркетингової політики та приток клієнтів. Нижче наведена приблизна схема структури відділу маркетингу (рис. 3.3).



Рис. 3.3 – Схема запропонованого відділу маркетингу в організації Window Repair NYC LLC

Джерело: сформовано автором

Для визначення прав, повноважень і відповідальностей між нововведеними посадами у відділах маркетингу та HR, при виконанні різних функцій, можна використовувати матричний метод.

Матриця відповідальностей показує, хто і в якій мірі бере участь в підготовці і прийнятті рішень, в роботі по його виконанню. У верхній частині таблиці подано перелік співробітників, що виконують ті або інші маркетингові або кадрові функції, а по вертикалі - перелік основних функцій в організації Window Repair NYC LLC (табл. 3.1).

На перетині вертикальних і горизонтальних ліній, за допомогою символів, вказані управлінські дії, за допомогою яких реалізуються права і обов'язки:

Р - прийняття рішення (на основі підготовчої інформації);

П - підготовка рішення;

У - участь в підготовці рішення, що полягає в підготовці окремих питань або необхідної інформації за дорученням підрозділу або посадової особи;

В - виконання рішення.

Таблиця 3.1 – Матриця відповідальності працівників маркетингового та кадрового відділів в організації Window Repair NYC LLC.

Маркетингові та кадрові функції	Начальник відділу маркетингу	Спеціаліст з маркетингу	Начальник HR-відділу	HR-спеціаліст	Генеральний директор	Адміністратор
Маркетингові дослідження	Р	П, В			Р	У
Дослідження ринку послуг встановлення та ремонту вікон	Р	П, В				У
Вивчення споживачів	Р	П, В				У
Вивчення конкурентів	Р	П, В				У
Вибір цільових ринків	Р	П, В	У			У
Підбір кадрів			Р,В	П,В	Р	У
Навчання персоналу			Р, В	П,В		У
Аналіз та оцінка роботи кадрів			Р,П	В	Р	У
Організація заходів щодо мотивації персоналу			У,П	П,В	У,Р	У
Аналіз ефективності кадрових переміщень/змін			У,П	П,В	У,Р	У

Організаційна структура Window Repair NYC LLC після застосування запропонованих заходів буде виглядати наступним чином (рис. 3.4)

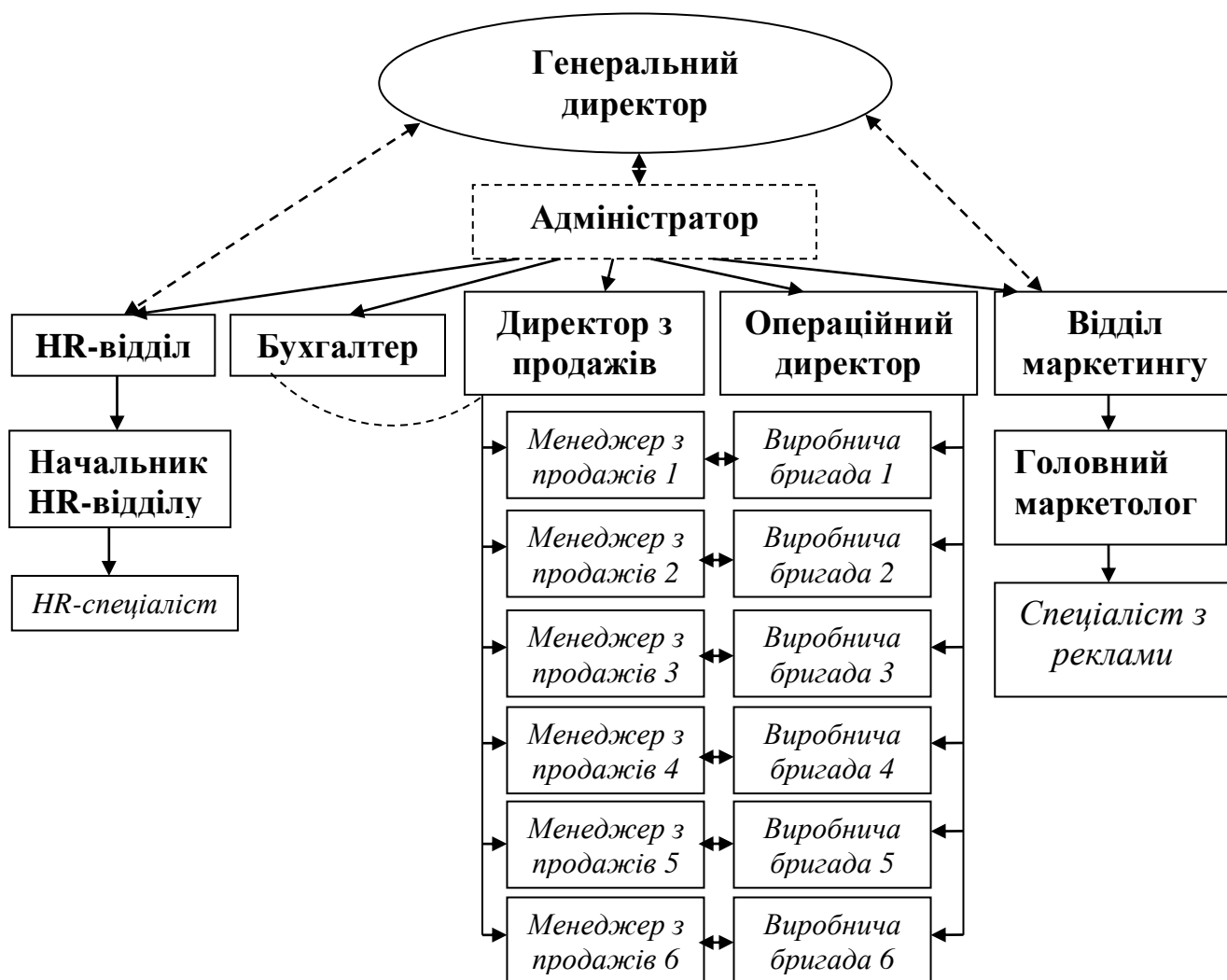


Рис. 3.4 - Організаційна структура Window Repair NYC LLC після застосування запропонованих заходів

Джерело: авторська розробка

Окрім вдосконалення існуючої організаційної структури управління, для вирішення всіх проблемних питань, описаних в п.3.2, запропоновано введення в дію комплексної системи CRM - Housecall Pro: планування, виставлення рахунків, оплата, CRM, маркетинговий додаток для сервісних компаній. Даний варіант Housecall Pro є більш розширеної та допрацьованою версією тієї програми, яка вже використовується організацією.

Як переваги пропонованої CRM-системи Housecall Pro:

1. Легко візуалізуйте свій канал продажів. CRM для домашнього сервісу (при дистанційній роботі) поміщає всю цю інформацію в легкий для засвоєння візуальний формат, який можна зрозуміти з першого погляду. Від потенційних клієнтів до постійних клієнтів, можна побачити, хто на якому етапі ваших продажів, які потенційні клієнти найближче до запису на зустріч, і чи достатньо у вас потенційних клієнтів, щоб досягти цільових показників доходу.
2. Точніше прогнозуйте дохід. Коли всі ваші клієнти та можливості відстежуються в CRM, ви можете візуалізувати ймовірність закриття кожної угоди, що означає, що ви можете набагато легше і точніше спрогнозувати майбутній дохід. Оскільки прогнозування має вирішальне значення для складання бюджету та забезпечення безперебійної роботи вашого бізнесу, це один із найпотужніших аргументів для використання CRM для підрядників.
3. Витрачайте менше часу на керування даними клієнтів. У міру зростання вашого бізнесу стає все важче відстежувати все, що відбувається з вашим процесом продажів. Чим більшим буде ваш пул потенційних клієнтів, тим більше причин для переходу на платформу CRM у вас буде. Однією з найбільших переваг CRM для підрядників є можливість автоматично впорядковувати дані про продажі.
4. Забезпечте краще обслуговування клієнтів. Оскільки CRM дозволяє відстежувати всі комунікації з клієнтами в одному місці, це забезпечує цінність як для вашої команди, так і для ваших клієнтів. CRM дає вам краще розуміння ваших клієнтів, що покращує відносини з клієнтами та створює кращий досвід обслуговування. Оскільки CRM дозволяє відстежувати запити клієнтів від дзвінків відділу продажів до дзвінків додому, вам буде легко записати ці запити в CRM. Таким чином, ваші техніки будуть знати про них під час виконання роботи.
5. Краща рентабельність інвестицій у ваші маркетингові зусилля. Навіть коли ви розумієте, як максимізувати свій дохід від продажів послуг,

важливо переконатися, що ваш маркетинговий бюджет використано якнайкраще. Оскільки ваша CRM зберігає так багато даних про клієнтів, ви можете визначити деталі, як-от найкращий час для звернення до продажу та найбільш прибуткові типи клієнтів. Це дає вам краще уявлення про те, на кого витратити маркетинговий бюджет і коли націлювати на них рекламу, щоб отримати найкращу рентабельність інвестицій.

Впровадження системи CRM дозволить враховувати особливості оперативної, маркетингової, збутової та кадрової роботи організації і своєчасно реагувати на нові виклики.

Раніше багато часу витрачалося на введення даних вручну, їх повторну перевірку. Дані про клієнтів часто губляться, тому що система про них не нагадує, наприклад, якщо комусь потрібно відправити конкретні документи, то оператор може забути це зробити через великий потік клієнтів. Вдосконалена CRM-система Housecall Pro з розширеним функціоналом дозволяє ліквідувати таку проблему і забути про неї назавжди.

Далі проведемо економічну оцінку ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення організаційної структури Window Repair NYC LLC.

При розрахунку економічної ефективності створення відділів маркетингу та кадрового відділу враховується в якості результату можливе збільшення обсягу надаваних послуг з ремонту вікон. До складу витрат при розрахунку ефективності включаються тільки одноразові і поточні витрати компанії Window Repair NYC LLC без повторного рахунку. Додатково додаємо витрати, пов'язані зі створенням додаткових посад, їх заробітну плату та оформлення робочого місця (якщо потрібно). Розрахунок будемо вести з обліку прийняття на роботу 1 фахівця з маркетингу, 2 спеціаліста з HR і, як потенціал для розширення (це не вказано в новій структурі) – 2 майстри з ремонту вікон, 2 спеціалісти, 2 менеджери з продажів для координації дій новостворених робочих бригад. Начальником відділу маркетингу буде штатний маркетолог Window Repair NYC LLC. Всі витрати ми рахуємо в долларах США, т.я. компанія є американською.

Одноразові витрати на створення маркетингового та кадрового відділів розраховуються за формулою (3.1):

$$V_0 = V_{01} + V_{02} + V_{03} + V_{04} \quad (3.1)$$

де, V_0 - загальні капітальні вкладення, пов'язані з впровадженням нових відділів, дол. США;

V_{01} - витрати на придбання обчислювальної техніки, периферійних пристроїв, оргтехніки, дол. США;

V_{02} - витрати на транспортування, монтаж, наладку і пуск технічних засобів управління (приймаються рівними 5% вартості обчислювальної техніки, периферійних пристроїв, оргтехніки), дол. США.;

V_{03} - витрати на придбання нових бланків та інших засобів документального оформлення, допоміжних плат для ПК (приймаються рівними 7% від вартості обчислювальної техніки, периферійних пристроїв, оргтехніки), дол. США.;

V_{04} – витрати на придбання меблів та програмних продуктів, дол. США.

Таким чином:

- $V_{01} = 3$ комп'ютери Intel Core i7 = 3000\$
- $V_{02} = 150$ \$
- $V_{03} = 210$ \$
- $V_{04} = 3000$ \$ на меблі і програми для 3х спеціалістів.

$$V_0 = 3000 + 150 + 210 + 3000 = 6360\$$$

Річні поточні витрати, пов'язані зі зміною структури управління визначаються за формулою (3.2):

$$V_{\text{пот}} = V_1 + V_2 + V_3 + V_4 + V_5 + V_6 \quad (3.2)$$

де, $V_{\text{пот}}$ - річні поточні витрати, дол. США;

V_1 - основна і додаткова заробітна плата нових фахівців, дол. США;

V_2 - відрахування від зарплати ($0,3 * V_1$), дол. США;

V_3 - витрати на навчання ($0,3 * V_1$), дол. США;

V_4 - канцелярські і друкарські витрати ($0,02 * V_1$), дол. США;

B5 - поштово-комунікативні витрати $(0,1 * B1)$, дол. США;

B6 - інші управлінські витрати, які не ввійшли в перераховані статті витрат $(0,1*B1)$, дол. США.

Визначається річні витрати на впровадження запропонованих заходів вдосконалення організаційної управлінської структури Window Repair NYC LLC:

- $B1 = \text{ЗП маркетологів } (3000\$*1*12) + \text{ЗП кадровиків } (3200\$*2*12) + \text{ЗП менеджерів з продажів } (2000\$*2*12) + \text{ЗП майстрів } (3000\$*2*12) + \text{ЗП спеціалістів з ремонту } (2500\$*2*12) = 292800\$;$
- $B2 = 0,3 * 292800 = 87840 \$;$
- $B3 = 0,3 * 292800 = 87840 \$;$
- $B4 = 0,02 * 292800 = 5856 \$;$
- $B5 = 0,1 * 292800 = 29280 \$;$
- $B6 = 0,1 * 292800 = 29280 \$;$

Впот = 532896 \$.

Річні поточні витрати, пов'язані з запропонованою зміною структури Window Repair NYC LLC складуть 532896 \$.

Загальні витрати на вдосконалення організаційної структури Window Repair NYC LLC та впровадження розширеного пакету програмних послуг CRM-Housecall Pro складуть:

$$\text{Взаг} = 6360 + 532896 + (\text{вартість річного абонементу на компанію } 180*12) = 541416 \$.$$

Збільшення постійних витрат може бути виправдане перспективою збільшення обсягу послуг, які будемо надавати, в результаті охопту частки замовлень, які стояли у черзі (20% від поточних замовлень). На даний час компанія виконує приблизно 11000 замовлень на рік, при середній вартості замовлення в 300\$. Потенційна вартість додаткових доходів від збільшення обсягу заказів може сягати: $11000*20%*300\$ = 660000\$$. При приблизному підрахунку можна визначити ефективність від запропонованих заходів:

$$E_f = (P_d/P_v) * 100\% \quad (3.3)$$

де, P_d – потенційні доходи, дол. США;

Пв – потенційні витрати, дол.США.

$$Еф = (660000/541416) * 100\% = 121,9\%$$

Таким чином можна зробити висновок, що на кожен доллар додаткових витрат, пов'язаних з вдосконаленням організаційної структури Window Repair NYC LLC, припадатиме 1.22 доллари додаткового доходу. Необхідно врахувати, що в наступних періодах витрати зменшаться на вартість однократних витрат. Отриманий показник є досить високим, що говорить про ефективність впровадження запропонованих кроків.

ВИСНОВКИ

У даній бакалаврській роботі викладено теоретичні засади та практичні аспекти функціонування організаційних структур управління компанією в ринковій економіці, проведено аналіз організаційної структури управління. В додаток до цього був розроблений проект заходів щодо вдосконалення організаційної структури в світлі стратегії розвитку компанії для збільшення її ринкової частки.

Організаційна структура управління має на увазі упорядковану сукупність взаємопов'язаних і взаємообумовлених елементів системи управління, їх склад, розташування і ступінь стійкості міжелементних відносин, які забезпечують цілеспрямоване функціонування і розвиток організації як єдиного цілого.

Проаналізувавши організаційну структуру управління Window Repair NYC LLC та оцінивши її недоліки, був сформований перелік проблем, які потребують негайного вирішення:

1. Проблема перевантаженості менеджерів з продажів. Один офіс менеджерів з 6 осіб підпорядковується директору з продажів, операційному директору, маркетологу та бухгалтеру. Неоптимальний розподіл функціональних обов'язків призвів до того, що менеджери інколи не в змозі опрацювати всі заявки.
2. Порухений принцип «єдиноначальності», коли у одного працівника – один керівник. У випадку менеджерів з продажів – вони мають чотирьох керівних осіб, з якими співпрацюють та яким надають звітність. Це призводить до порушення пріоритетності робіт.
3. Вимагає змін система навчання персоналу, адже вищі керівники і так перевантажені своїми посадовими обов'язками.
4. Недостатня кількість спеціалістів та майстрів з ремонту вікон, виходячи з кількості заявок та наявної черги у тиждень.
5. Відсутність однієї оптимальної CRM-системи за для об'єднання всіх потреб компанії в програмних засобах управління.

Дані обставини дозволили розробити ряд пропозицій щодо вдосконалення організаційної структури Window Repair NYC.

В якості оптимальної організаційної структури запропонована дивізіонально-функціональна структура включно з відділами маркетингу та HR. Дана організаційна структура забезпечує повний комплекс управлінських рішень в області операційної, управлінської, кадрової та маркетингової діяльності. Пропонується також провести розподіл прав, завдань і відповідальності в системі функціонування маркетингу та управлінні кадрами із застосуванням матричного методу і встановлюються взаємозв'язки служб з керівництвом компанії.

Таким чином можна зробити висновок, що на кожен доллар додаткових витрат, пов'язаних з вдосконаленням організаційної структури Window Repair NYC LLC, припадатиме 1.22 доллари додаткового доходу. Це і є головним індикатором ефективності запропонованих заходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кармінська-Белоброва М. В. Організаційні структури управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2012. №12. С. 192-195.
2. Георгіаді Н. Г. Організаційна структура управління як складова системи менеджменту підприємства / Н. Г. Георгіаді, Р. Б. Вільгуцька // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. - 2012. - № 748. - С. 33-40. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2012_748_7.
3. Данько М. І. Удосконалення організаційної структури залізничного комплексу України в сучасних умовах: монографія / М. І. Данько, В. Л. Дикань, М. В. Кондратюк. - Х. : УкрДАЗТ, 2010. -190 с.
4. Кабанов В. Г. Оцінка ефективності організаційної структури управління / В. Г. Кабанов, Є. Т. Кривобородько // Економіка і менеджмент культури . - 2013. - № 2. - С. 30-33. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ekmk_2013_2_8.
5. Чикуркова, А. Д. Формування організаційної структури управління персоналом стратегічного типу / А. Д. Чикуркова// Вісник ПДАТ. – 2010. – №4. – С. 150-57.
6. Питерс, Т., Уотерман, Р. В. В поисках совершенства: уроки самых успешных компаний Америки. М.: Вильямс. 2005. с. 560, БиблиотекаStrategica.
7. 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)
8. Бобало О. Ю. Організаційна структура управління маркетинговою діяльністю у вищих навчальних закладах. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2010. № 682. С. 16–22.

9. Мостенська, Т. Л. Організаційні структури: теоретичні підходи. Проблеми формування / Т. Л. Мостенська, В. В. Кудіна // Наукові праці НУХТ. - 2006. - № 18. - С. 99-102.
10. Копитова І. В. Оцінка оптимальності організаційної структури управління при зміні стратегії підприємства / І. В. Копитова. // Ефективна економіка. - 2014. - № 5. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_5_80
11. 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.
12. Мельник, І. Н. Барна, М. Ю. Особливості трансформації організаційної структури роздрібної торгівлі України. *Мировая экономика и международные отношения (Москва)*. 2004. №3. С. 2-3.
13. Овчаренко Є. І. Формування організаційної структури служби економічної безпеки підприємства / Є. І. Овчаренко, Р. І. Богданов // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2017. – № 6 (236). – С. 175-184..
14. Зерниченко К. Д. Процес формування організаційної структури управління експортною діяльністю підприємства / К. Д. Зерниченко // Управління розвитком. - 2013. - № 16. - С. 140-143. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_16_56.
15. 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.
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/j-pdf/apdy_2013_1_14.pdf

- 17.Метеленко Н. Г. Формування організаційної структури управління як складової внутрішнього господарського механізму промислового підприємства / Н. Г. Метеленко // Інвестиції: практика та досвід. - 2009. - № 10. - С. 46-49. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2009_10_12.
- 18.Озарко К. С. Напрямки удосконалення структури управління підприємства зв'язку. Шляхи удосконалення інфокомунікацій. 2016. с. 34.
- 19.Швець І.Б. Управління виробничими потужностями на підприємствах кондитерської галузі / І.Б. Швець, Р.С. Распопов. – Донецьк : ДонНТУ – Норд-Пресс, 2010. – 156 с.
- 20.Загорняк Н. Б. Споживацька цінність у системі управління організацією: компас для нової реальності у боротьбі за ринкові можливості / Н. Б. Загорняк // Актуальні проблеми економіки. - 2012. - № 8. - С. 164-171. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2012_8_22.
- 21.Файвішенко Д. С. Споживацький потенціал як фактор маркетингового формування інноваційного потенціалу / Д. С. Файвішенко // Економічний вісник Національного гірничого університету. - 2012. - № 2. - С. 124-127. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2012_2_24.
- 22.Чулак О.В. Вдосконалення організаційної структури управління, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей підприємства /О.В.Чулак //Теоретичні та прикладні питання економіки. — 2011. — Вип.25. — С.204—208. — Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/tppe/2011_25/Zb25_27.pdf.
- 23.Зайченко К.С. Організаційна структура управління, як інструмент досягнення інноваційних цілей машинобудівного підприємства / К.С. Зайченко // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». – 2013. – № 3 (40). – С. 66-69.
- 24.Шорохов В. В. Порівняльний аналіз лінійно-функціональної та дивізійної організаційних структур управління / В. В. Шорохов // Ефективність державного управління. - 2015. - Вип. 43. - С. 201-210. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2015_43_27.

25. Крухмаль О. В. Структура управління інноваційними процесами в комерційних банках / О.В.Крухмаль. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://dspace.uabs.edu.ua/bitstream/123456789/6331/1/Z_T_8_2003.pdf
26. Моргулець О. Б. Проектно-матрична структура управління ВНЗ / О. Б. Моргулець // Регіональна бізнес-економіка та управління. – 2015. – № 2 (46). – С. 142-150.
27. Продіус І.П. Удосконалення організаційної структури управління промислового підприємства / І.П. Продіус, М.П. Пріступа // Економіка: реалії часу. – 2012. – № 3-4 (4-5). – С. 17-22.
28. Мазур В.С. Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління / В. С. Мазур // Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення. – Вінниця, 2016. – С. 178-183.
29. Бабаєв В. М., Фесенко Т. Г. Концептуальна модель організації офісу управління будівельними проектами в перспективі проектного менеджменту. *Восточно-европейский журнал передовых технологий*. 2010. №1.3 (43).
30. Корецька Н. І. Проектний офіс як інструмент вибору, планування та контролю управлінських рішень / Н. І. Корецька // Управління проектами та розвиток виробництва. - 2010. - № 4. - С. 162-168. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uprv_2010_4_25.
31. Тарасенко Ю. В., Чичкан-Хліповка Ю. М. Застосування методів коучингу при створенні організації, що навчається. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. 2011. Випуск 29. 330 с.
32. Вільгуцька Р.Б. Креативність при побудові Організаційної структури управління підприємством / Вільгуцька Р.Б., Георгіаді Н.Г.// Матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції молодих учених [Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств: проблеми та перспективи], (Львів, 23-24 квітня 2019 р). – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019.- 171с.- – С.82

33. Момот Т. В. та ін. Вартісно-орієнтований організаційно-економічний механізм корпоративного управління холдинговими компаніями: стратегія отримання комбінаторних переваг: монографія // Т. В. Момот, М. В. Кадничанський, О. А. Лобанов, Н. В. Рудь. – Х.: Фактор, 2010. – 220 с.
34. Дем'янченко А. Г. Оцінка ефективності організаційної структури експортної діяльності підприємства. Механізм регулювання економіки. 2009. № 1. С. 130–137.
35. Мокій, А. І. Міжнародні організації : навч. посіб. / А. І. Мокій, Т. П. Яхно, І. Г. Бабець. – К. : ЦУЛ, 2011. – 280 с.
36. Вергун В. А. Особливості глобальної транснаціоналізації інститутів міжнародного бізнесу. *International relations, part "Economic sciences"*. 2018. №12. - Режим доступу: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3633/3303
37. Рогач О. І. Глобальні ланцюжки створення вартості багатонаціональних підприємств. *International relations, part "Economic sciences"*. 2017. №10. - Режим доступу: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3278
38. Сайт компанії Window Repair NYC LLC [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://window-repair-nyc.com/>