

Сумський державний університет
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання
Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Ігор РЕКУНЕНКО

_____ 2024р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістр

зі спеціальності 073 Менеджмент,

освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування»

на тему: **«Розвиток організаційної структури підприємства»**

Здобувача групи М.мз-31с Тимченко Олексій Віталійович

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

Керівник доцент, к.е.н. Світлана КОЛОСОК _____

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____ Ігор РЕКУНЕНКО
_____ 2024р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття ступеня магістр

зі спеціальності 073 Менеджмент

освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування»

Здобувача групи М.мз-31с Тимченка Олексія Віталійовича

1. Тема роботи: «Розвиток організаційної структури підприємства» затверджена наказом № 1205-VI від 22.11.2024 р.
2. Термін подання студентом закінченої роботи 02.12.2024 р.
3. Мета кваліфікаційної роботи: дослідження розвитку організаційної структури підприємства ПП «Галактика» та пошук шляхів її вдосконалення.
4. Об'єкт дослідження: процес формування та розвитку організаційної структури підприємства ПП «Галактика».
5. Предмет дослідження: теоретико-методичні засади розвитку організаційної структури управління ПП «Галактика».
6. Кваліфікаційна робота виконується на підставі Конституції України, Законів України, Постанов та розпоряджень відповідних міністерств та відомств, наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених, методичних рекомендацій, звітності ПП «Галактика».
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Теоретико-методичні засади розвитку організаційної структури підприємства	28.10.2024 р.
II	Аналіз стану розвитку організаційної структури ПП «Галактика»	06.11.2024 р.
III	Основні напрямки удосконалення розвитку організаційної структури підприємства ПП «Галактика»	16.11.2024 р.

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи:

У розділі 1 студент повинен дослідити теоретико-методичні засади розвитку організаційної структури підприємства.

У розділі 2 студент повинен здійснити аналіз стану розвитку організаційної структури ПП «Галактика».

У розділі 3 студент повинен дослідити основні напрямки удосконалення розвитку організаційної структури підприємства ПП «Галактика».

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада керівника/консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Колосок С.І., доцент		
2	Колосок С.І., доцент		
3	Колосок С.І., доцент		

9. Дата видачі завдання 05.09.2024 р.

Керівник кваліфікаційної роботи доцент, к.е.н. Світлана КОЛОСОК _____

Завдання до виконання одержав

Олексій ТИМЧЕНКО _____

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота магістра містить: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, що містить 45 найменувань. Загальний обсяг становить 51 с., зокрема 10 таблиць, 8 рисунків, список використаних джерел на 6 сторінках.

Актуальність дослідження обумовлена тим, що для успіху своєї діяльності фірма постійно повинна переглядати існуючу структуру управління підприємством для цього необхідно здійснювати систематичний аналіз функціонування організації та її середовища з метою виявлення проблемних зон. Аналіз може базуватися на порівнянні конкуруючих чи споріднених організацій, які представляють інші сфери економічної діяльності.

Метою роботи є дослідження розвитку організаційної структури управління ПП «Галактика».

Методологічною основою дослідження виступають різноманітні методи: порівняльний аналіз, монографічний метод, метод наукової абстракції, індукції та дедукції, аналізу і синтезу, логічний метод.

В роботі досліджено теоретико-методичні засади розвитку організаційної структури управління підприємством. Наведено характеристику виробничо-господарської діяльності ПП «Галактика», проаналізовано стан та вплив бізнес-середовища на розвиток організаційної структури. Запропоновано основні напрямки удосконалення розвитку організаційної структури підприємства ПП «Галактика».

Результати дослідження можуть бути використані в практичній діяльності ПП «Галактика». (Акт від 23.10.2024 р. Про результати впровадження результатів кваліфікаційної роботи магістра).

Ключові слова: СТРУКТУРА, ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК, ТЕХНОЛОГІЇ, ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО, ДИСТРИБУЦІЯ, ДИСТРИБЮТОР.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Організаційна структура управління: поняття, елементи та принципи побудови.....	8
1.2. Типи структур управління та їх особливості.....	15
1.3. Сучасні методи і технології проектування організаційних структур.	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПП «ГАЛАКТИКА».....	23
2.1. Характеристика виробничо-господарської діяльності підприємства.....	23
2.2. Аналіз існуючої організаційної структури управління підприємством.....	27
2.3. Вплив бізнес-середовища на розвиток організаційної структури підприємства.....	30
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА ПП «ГАЛАКТИКА».....	37
3.1. Основні етапи вдосконалення організаційної структури ПП «Галактика».....	37
3.2. Формування сучасної системи дистрибуції як напрямок розвитку організаційної структури ПП «Галактика».....	41
ВИСНОВКИ.....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	46

ВСТУП

На сьогодні організаційна структура виступає потужним механізмом або інструментом, що створює базу для прийняття управлінських рішень, що є запорукою ефективного функціонування будь-якої організації незалежно від форми власності. Організаційна структура на етапі розвитку та функціонування є найважливішим елементом, з якого здійснюється ефективне управління підприємством. Останнім часом все більше уваги приділяється такому важливому організаційно-управлінському компоненту, оскільки на даному етапі організаційні структури за своїм змістом та наповненням стали менш мобільними та дедалі статичні, інерційні. Тому тема магістерської роботи є актуальною.

Метою роботи є дослідження розвитку організаційної структури управління ПП «Галактика». Відповідно до поставленої мети були визначені наступні завдання:

- дослідити організаційну структуру управління: поняття, елементи та принципи побудови;
- дослідити типи структур управління та їх особливості;
- дослідити сучасні методи і технології проектування організаційних структур;
- здійснити характеристику виробничо-господарської діяльності підприємства;
- здійснити аналіз існуючої організаційної структури управління підприємством;
- виявити вплив бізнес-середовища на розвиток організаційної структури підприємства;
- дослідити основні етапи вдосконалення організаційної структури ПП «Галактика»;
- дослідити формування сучасної системи дистрибуції як напрямок розвитку організаційної структури ПП «Галактика».

Об'єктом дослідження є процес формування та розвитку організаційної структури підприємства ПП «Галактика».

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади розвитку організаційної структури управління ПП «Галактика».

Методологічною основою дослідження виступають різноманітні методи: порівняльний аналіз, монографічний метод, метод наукової абстракції, індукції та дедукції, аналізу і синтезу, логічний метод.

Інформаційною базою виступають: статті Конституції України, Закони України, Господарський кодекс України, Постанови та розпорядження відповідних міністерств та відомств, інтернет-ресурси, джерела первинної інформації ПП «Галактика».

Наукова новизна полягає в тому, що:

набули подальшого розвитку:

- основні етапи вдосконалення організаційної структури ПП «Галактика»
- запропоновано створення відділу дистрибуції в структурі управління ПП «Галактика».

Результати дослідження можуть бути використані в практичній діяльності ПП «Галактика».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Організаційна структура управління: поняття, елементи та принципи побудови

Організаційна структура – це впорядкована «сукупність взаємопов'язаних елементів, що знаходяться між собою у стійких відносинах, що забезпечують їх розвиток та функціонування як єдиного цілого» (Дорошенко В. П., Вороніна В. Л., 2019).

Структура управління – це впорядкована «сукупність зв'язків між ланками та працівниками, зайнятими рішенням управлінських завдань організації. У ній виділяють такі поняття, як елементи (ланки), зв'язки та рівні». (Роженко О. В., 2019).

Організаційна структура управління – це «сукупність всіх функціональних підрозділів, взаємопов'язаних у процесах обґрунтування, вироблення, прийняття та подальшої реалізації управлінських рішень» (Лобова, 2022; Солоненко Ю. В., Куца Я. В., 2021).

Сучасні дослідники в галузі управління організаціями, «розглядають організацію як «групу людей, діяльність яких свідомо для досягнення спільної мети або українські дослідники підкреслюють, що організація це не просто група людей, але пристрій, спосіб об'єднання, співвідношення, взаємодії учасників відповідно з точки зору структурного підходу в організації виділяються виробнича структура, технологічно-операційна структура, структура власності та організаційна структура управління, при цьому остання є основним інструментом деталізації, регламентації та закріплення складу та змісту різноманітних ресурсів організації» (Топалова А, 2023; Daft R.L., Lengel R.H., 1986; Nadler D., Tushman M., 1997).

Організаційна структура як упорядкована сукупність взаємопов'язаних і взаємозумовлених елементів є ефективною доти, оскільки вона забезпечує ефективність доцільних взаємовідносин між елементами структури, що є запорукою ефективності функціонування підприємства загалом.

Різні наукові підходи по-різному трактують значущість організаційної структури компанії.

«Широко відома сьогодні організація типу «Z», описана У. Оучи, «представляє собою спробу показати, як поєднання переваг двох досить різних культур (японської та американської) «народжує» ефективний варіант культури американської ділової організації. Своє дослідження У. Оучі побудував на порівняльному аналізі семи змінних організаційної культури:

- зобов'язання організації стосовно своїх членів;
- оцінка виконання;
- планування кар'єри;
- система контролю;
- прийняття рішень;
- рівень відповідальності;
- інтерес до людини» (Nelli Heorhiadi, Oleksiy Druhov, Roksolana Vilhutska, Mariana Bets, Andrii Stoianovskyi and Mateusz Folwarski 2018, p. 4-7).

«Модель У. Оучі пропонує для американської фірми типу «Z» зберігати відповідальність на індивідуальному рівні. У цьому випадку передбачається, що різні культурні цінності (прийняття групових рішень і індивідуальна відповідальність) повинні співіснувати» (Nelli Heorhiadi, Oleksiy Druhov, Roksolana Vilhutska, Mariana Bets, Andrii Stoianovskyi and Mateusz Folwarski 2018, p. 4-7). У багатьох випадках цю проблему можна вирішити за допомогою механізмів партисипативного управління, які традиційно залишають останнє слово за менеджерами.

Ідеальна (в сенсі ефективності та інтегрованості) організація, У. Оучі: «не повинна мати ні офіційної організаційної структури, ні будь-якої формальної структури загалом. Як приклад колективу з такою структурою їм наводиться добре зіграна баскетбольна команда. Фахівці справедливо вважають, що не існує єдиної раціональної моделі управління, тому що кожна фірма є унікальною» (Nelli Heorhiadi, Oleksiy Druhov, Roksolana Vilhutska, Mariana Bets, Andrii Stoianovskyi and Mateusz Folwarski 2018, p. 8-9).

Вона має шукати власну модель. Серед факторів, що визначають вибір управлінської моделі, можна виділити наступні:

- розмір фірми;
- вид продукції, що виробляється;
- бізнес-середовище.

З погляду останнього чинника виділяють такі моделі управління:

- практична модель внутрішньофірмового управління в статичному зовнішньому середовищі;
- адаптивна модель управління в умовах різноманітного ринку;
- спонтанна модель пристосування, що несподівано виникає під впливом проблемного середовища фірми (Nelli Heorhiadi, Oleksiy Druhov, Roksolana Vilhutska, Mariana Bets, Andrii Stoianovskyi and Mateusz Folwarski 2018, p. 10-11).

Організаційна структура:

- визначає алгоритм взаємовідносин керівного складу та робочого персоналу, структурних підрозділів підприємства у процесі виробництва;
- є основою розподілу обов'язків між працівниками підприємства;
- дозволяє впорядкувати процес ухвалення управлінських рішень.

Ясна модель організаційної структури дасть змогу швидко виявити проблеми взаємодії керуючих суб'єктів та керованих об'єктів підприємства, побачити, як улаштовані виробничі процеси, оцінити їх сильні та слабкі сторони.

Непродумано побудована організаційна структура може призвести до значного збільшення термінів виконання робіт чи надання послуг, викликати зайву бюрократизацію під час роботи з документами, перекладення роботи одним працівником іншого (за відсутності чіткого розмежування обов'язків). Правильно вибудована, налагоджена та продумана організаційна структура гарантує стабільний та динамічний розвиток бізнесу та повноцінне функціонування підприємства.

У процесі побудови організаційної структури слід враховувати такі фактори рис. 1.1.

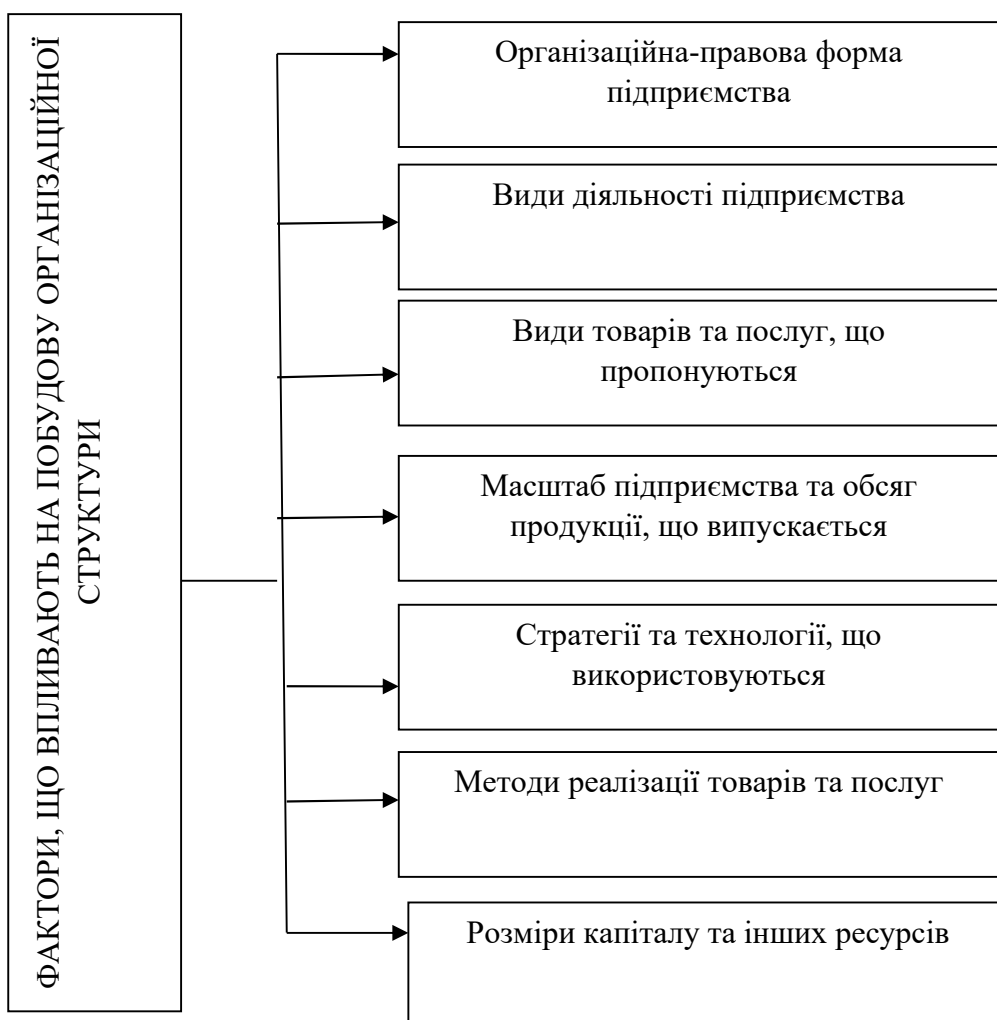


Рисунок 1.1. – Фактори, що впливають на побудову організаційної структури

Джерело: складено автором на основі 24; 25; 28; 39.

Основними елементами організаційної структури є :

- 1) «ланка управління - відокремлений осередок (орган або працівник), наділений певними функціями управління;
- 2) рівні - сукупність ланок управління, які займають певну щабель в ієрархії управління організацією;
- 3) зв'язки управління - форми взаємодії елементів системи управління» (Радочинська А. В, 2017).

До ланок управління відносять структурні підрозділи, і навіть окремих фахівців, виконують відповідні функції управління чи його частина, може бути менеджери, здійснюють регулювання і координацію діяльності кількох структурних підрозділів Установлюються між відділами зв'язку носять горизонтальний характер.

Рівні, щаблі управління являють собою сукупність ланок управління, які займають певну щабель у системах управління організацією:

- «вищий рівень – інституційний (президент, директор, основні заступники);
- середній рівень – управлінський (керівники підрозділів, служб, відділів, цехів);
- нижчий рівень – технічний (майстри, бригадири)» (Дорошенко В. П., Вороніна В. Л., 2019).

Зв'язки відбивають формальні взаємини між членами організації, вони поділяються на кілька видів – горизонтальні та вертикальні, лінійні та функціональні, формальні та неформальні, прямі та непрямі.

Організаційна структура формується на основі наступних принципів управління:

1. Принцип ієрархічності рівнів управління. Кожен нижчий рівень контролюється вищим і підпорядковується йому (вертикаль влади). При цьому необхідно дотримуватись рівноваги між жорстким ієрархічним розподілом і

гнучкістю в процесі прийняття рішень. Система розмежувань допомагає зрозуміти, хто і кому підпорядковується в організації.

2. Принципу цілепокладання. ОСУ має відображати цілі та завдання організації, сприяти найбільш ефективному їх виконанню.

3. Принцип відповідності. Повноваження та відповідальність працівників повинні відповідати їх кваліфікації та місцю в ієрархії.

4. Принципу поділу праці (спеціалізації). Він передбачає поділ структури підприємства на різні посади та конкретні робочі місця, розподіл повноважень персоналу та керівників. Підприємства з високим ступенем спеціалізації дають можливість своїм працівникам з часом досягти високого рівня професійної майстерності під час виконання профільних завдань. Це позитивно впливає на результати діяльності (підвищується якість реалізованої продукції, послуг, поліпшуються показники продуктивності праці тощо. буд.). На підприємствах із низьким ступенем спеціалізації працівники змушені виконувати досить широкий спектр завдань.

5. Принцип обмеження повноважень (областей контролю). Слід встановити межі відповідальності кожного підрозділу (керівника) за виконання поставленого завдання, обсягу робіт. Повноваження керівників обмежуються місцією та цілями організації, факторами довкілля, рівнем культури, традиціями та нормами. З огляду на це визначається такий показник, як кількість працівників, якими керівник здатний одночасно продуктивно управляти.

6. Принцип адаптації. ОСУ має бути досить гнучкою та реагувати на зовнішні та внутрішні зміни, а також бути адекватним соціально-культурному середовищу організації.

7. Принцип централізації влади. У рамках цього принципу необхідно відповісти на питання про те, хто ухвалює управлінські рішення на підприємстві. Якщо на ньому присутні кілька центрів влади, то організаційна система вважається децентралізованою, якщо один – то централізованою.

8. Принцип департаменталізації. Департаменталізацією називають «розподіл різних видів діяльності за відповідними виробничими об'єктами для подальшого виконання поставлених цілей та організаційних завдань (тобто розбиття штату працівників на профільні групи). Якщо підприємстві присутня суворая департаменталізація, то структурні підрозділи мало взаємодіють у процесі діяльності. При вільній департаменталізації працівники різних відділів і служб часто перетинаються в ході трудової діяльності та за необхідності допомагають один одному» (Дідковська Л. Г., 2021, с. 165-173).

При побудові організаційних структур поширеною є помилка – це недотримання норми керованості. Зустрічаються структури, де у прямому підпорядкуванні генерального директора перебувають як його штатні заступники, а й начальники великих підрозділів і навіть окремі працівники. В результаті процес управління стає неефективним.

Недотримання норми керованості також має місце за наявності лінійних підрозділів з невеликою кількістю працівників (2-3 особи). З метою оптимізації такі відділи доцільно поєднати з іншими, близькими за профілем діяльності. До явних помилок також відноситься об'єднання в одному функціональному блоці структурних підрозділів з функціями, що не поєднуються між собою.

Централізація чи децентралізація передбачає переміщення точки прийняття рішення чи безпосереднього виконання будь-яких функцій за рівнем організаційної ієрархії. При централізації передача певної частки повноважень та обов'язків у частині винесення рішень походить від підлеглих до керівника (від керованих організацій до керуючої тощо). При децентралізації повноваження щодо прийняття рішень передаються до тих підрозділів, де ці рішення безпосередньо виконуються. Насправді, зазвичай, по-різному поєднують централізацію і децентралізацію. Залежно від умов, цілей та галузевих особливостей бізнесу якісь окремі напрямки діяльності можуть бути централізовані, а якісь децентралізовані.

Найчастіше на стадії становлення бізнесу до створення організаційної структури підприємства використовуються лінійний чи функціональний типи. Однак у міру його розширення, збільшення масштабів виробництва та чисельності персоналу виникає потреба у перегляді ОСУ. Прості схеми управління, розподілу обов'язків та здійснення контролю за їх виконанням слід замінити на більш складні, розгалужені. «Як показує практика, найбільше часто доводиться мати справу з переходом від лінійно-функціонального типу організаційної структури до дивізійного або матричного типу. Усі зміни, що відбуваються у міру переходу підприємства з одного життєвого циклу до іншого, мають бути відображені в організаційній структурі» (Дідковська Л. Г., 2021, с. 176-184). Якщо керівник підприємства нехтує цим, не здійснює постійний моніторинг організаційної структури, не перевіряє відповідність існуючої системи поточному циклу розвитку, це може призвести як виникнення конфліктів для людей і навіть цілими підрозділами, до збільшення витрат за персонал і зниження прибутку.

Таким чином, створення організаційної структури - це забезпечення координації та контролю за діяльністю підрозділів та працівників. Організаційна «структура дозволяє працівникам зрозуміти своє місце в організації, працювати разом для досягнення цілей компанії та отримувати задоволення від свого внеску» (Бобох, 2013) в розвиток компанії.

1.2. Типи структур управління та їх особливості

Організаційна структура висловлює форму поділу та об'єднання «праці у сфері управління та здійснює активний вплив на процес функціонування підприємства.

Чим досконаліша структура управління, тим ефективніший вплив на об'єкт управління та вище результативність роботи підприємства» (Міняйленко, 2014).

Під час проектування структури управління необхідно дотримуватися наступного основного права вило: залучати найменшу кількість рівнів управління та створювати найкоротший ланцюг команд.

Процес зміни організаційної структури управління спрямований на її співвідношення цілям підприємства та враховує конкретні умови діяльності. Він здійснюється на основі ретельного аналізу впливу різних факторів, оцінки переваг та недоліків різних типів організаційних структур і вимагає попереднього апробування на деякій моделі.

В табл.1.1. наведено типи організаційних структур та їх особливості.

«Кожен із типів організаційних структур визначається задоволенням потреб організацій, які діють по-різному. Типи організаційної структури включають відділи, функціональні, географічні та матричні. Спеціалізована структура підходить для організацій з різними бізнес одиницями, а географічна структура забезпечує ієрархію для організацій, які працюють у кількох місцях на національному чи міжнародному рівні. Функціональна організаційна структура заснована на обов'язки кожної роботи. Матрична структура, яка має два або кілька супервізорів для кожного завдання, на яке потрібно звітувати, є найскладнішим, але може бути необхідним для великих організацій з багатьма розташуваннями та функціональними областями. А найчастіше використовується лінійно-функціональна структура» (Георгіаді Н. Г., Вільгуцька Р. Б., 2020).

Таблиця 1.1. – Типи організаційних структур управління та їх особливості

Види	Особливості
Ієрархічна	-ієрархічність рівнів управління; -відповідність повноважень та відповідальності працівників управління місцю в ієрархії; -поділ праці за функціями та спеціалізацією працівників, за функціями, що виконуються; -формалізація та стандартизація діяльності, однорідність виконання обов'язків і з координованість різних завдань; -знеособленість виконання функцій; -кваліфікований відбір.
Лінійна	«шахтний» принцип побудови, управлінський процес з функціональною підсистемою організації, пронизують всю

	організацію зверху вниз.
Лінійна-штабна	-підрозділи не мають прав прийняття рішень; -стратегічне планування та аналіз здійснює керівник.
Дивізійна	-самостійність підрозділів; -поєднання централізованої координації та контролю діяльності з децентралізованим керуванням; -ключовими постатями є менеджери.
Органічна	здатність змінювати форму, адаптація к мінливим умовам
Бригадна (крос-функціональна)	«-автономна робота груп (бригад); -самостійне прийняття рішень групами та координація діяльності по горизонталі; -робота та вирішення завдань здійснюється різними підрозділами.»
Проектна	-концепція проекту; -сукупність проектів, що виконуються.
Матрична (програмна-цільова)	-мережева структура принцип подвійного підпорядкування; -формування проектів та цільових програм.
Багатовимірна	-функціональний поділ праці; - використання ресурсів (вхідні величини) для виробництва (вихідні величини); -два види взаємовідносин; -відповідальність та підпорядкування.

Джерело: складено автором на основі 9; 12; 37; 39

Але в умовах загальної нестабільності та постійних криз, характерних для постіндустріальної економіки необхідний перехід до більш ефективного «підприємницького» типу поведінки, орієнтованому на майбутнє. Вже зараз у світі з'являється все більше структур, що описуються наступними рисами: адаптивністю та гнучкістю, мережевим принципом побудови організаційної структури, глобальністю діяльності, повсюдним застосуванням ІТ-технологій, ставкою на кінцеві результати та динамічне зростання, високий рівень корпоративної відповідальності, інноваційністю тощо. До основних видів організаційних структур майбутнього можна віднести такі організації: «віртуальні, багатовимірні, кругові, мережеві, інтелектуальні» (Клюс Ю. І., 2019).

До основних характерних рис інтелектуальної організаційних структур можна віднести, насамперед: свободу вибору, загальну відповідальність, обмежений корпоративний менеджмент.

Віртуальна корпорація - це спільнота «функціональних партнерів, яка управляє виробництвом, дизайном і продажем продукції, активно використовує сучасні ІТ-технології та контрактні системи, має незалежні структури і робочі групи.

Багатовимірна організація включає функціональну, ринкову та продуктову структури. Завдяки такому інтегрованому підходу такий тип організації може легко адаптуватися до змін у навколишньому середовищі без необхідності суттєвої реорганізації всієї структури компанії.

У мережевій організації ієрархічний ланцюг підпорядкування замінюється ланцюгом підпорядкування для постачання продукції та побудови відносин з іншими компаніями.

Таким чином, цей тип структури являє собою низку бізнес-одиниць, діяльність яких координується ринковими механізмами (замість старої командної системи).

Сьогодні можна лише загальною припускати, як виглядатимуть організації майбутнього, якими будуть їх основні характеристики, які вимоги будуть пред'являтися до їхньої структури, що з себе будуть представляти їх цінності.

Орієнтовно можна стверджувати, що такі організації матимуть приблизно вдвічі менше рівнів, ніж у час. Чисельність керівників становитиме лише $\frac{1}{3}$ їх сучасного складу. Конструювання та створення подібних організацій стає завданням найближчого майбутнього» (Зайченко А. С., 2019; Ключ Ю. І., 2019).

Отже, багатоваріантність організаційних структур забезпечує підприємству можливість своєчасної зміни напряму управління організацією цією на необхідне та досягнення тим самим максимально ефективною діяльності перед прийняття у часі. При цьому виявляється не необхідність постійно займатися моделюванням процесів організаційної діяльності протягом усього періоду присутності підприємства на ринку.

1.3. Сучасні методи і технології проектування організаційних структур

Нині зростає значимість організаційного проектування структури управління. Це зумовлено такими факторами:

- по-перше, щорічно створюється велика кількість нових організацій, для яких необхідно проектувати організаційну структуру;
- по-друге, структура старих організацій, які існували ще за планово-командної системи, часто не дозволяє ефективно працювати на високо конкурентний ринок, отже, вимагає зміни, що також пов'язано з організаційним проектуванням;
- по-третє, розробляються нові наукові методи оргпроекування, сучасні розробки принципів та методики проектування оргструктур управління.

Проектування організаційних структур управління «базується на основі наступних провідних методів: структуризації цілей і метод аналогій, організаційного моделювання та експертний метод» (Георгіаді Н. Г., Вільгуцька Р. Б., 2020).

На думку фахівців, «сутність методу структуризації цілей та визначень системи цілей організації, включаючи їх якісне та кількісні формулювання, та з точки зору їх взаємної відповідності, при використанні даного методу виконуються наступні три етапи. На першому етапі проводиться розробка системи цілей, що є структурною основою для ув'язування всіх видів організаційної діяльності виходячи з кінцевих результатів. З другого краю етапі здійснюється експертний аналіз запропонованих варіантів організаційної структури. На етапі виробляється складання карт правий і відповідальності досягнення цілей, як окремих підрозділів, і по комплексним міжфункціональним видам діяльності» (Яковенко О. І., Степанова К. В., 2021).

Методи, які передбачають використання досвіду проектування управлінських структур в організаціях одного типу, розробку типових управлінських структур в організаціях різних типів і визначення різних умов і механізмів їх застосування, називаються методами аналогії. Слід підкреслити,

що такі організаційні структури, в яких працюють компанії, повинні мати варіативний характер, тобто передбачати можливість відхилень і коригувань при зміні умов.

Метод організаційного моделювання полягає в розробці формалізованого схематичного, математичного і механічного представлення розподілу обов'язків і повноважень в організації. Крім того, в науці та практиці виділяють деякі основні типи організаційних моделей, рис. 1.2., вони використовуються як база для побудови аналізу та оцінки різних варіантів організаційних структур щодо взаємозв'язку їх змінних.

Метод, що базується на вивченні пропозицій та рекомендацій експертів та досвідчених управлінців-практиків, називається експертним. Мета даного методу - виявлення специфічних особливостей і проблем у роботі підрозділів, апарату управління і розробка рекомендації з перебудови структури організації.

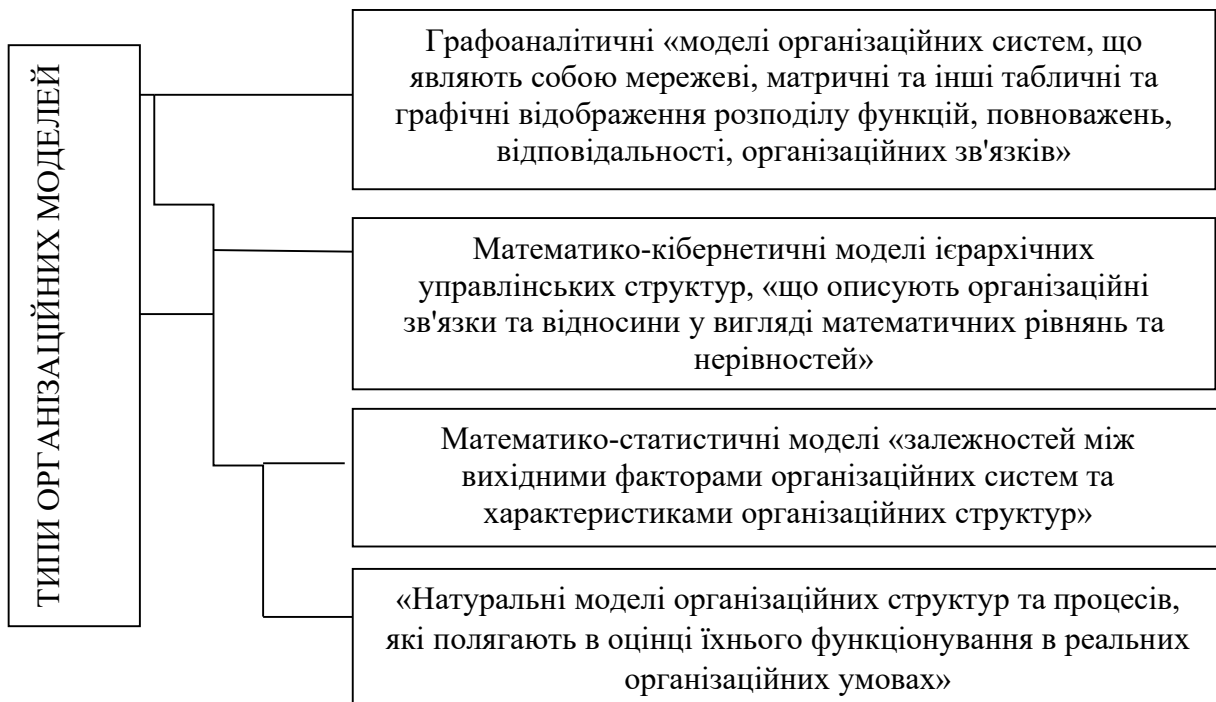


Рисунок 1.2. – Типи організаційних моделей

Джерело: складено автором на основі 20; 26; 29; 30

Діагностичний аналіз організаційних структур фірм, що діють, «здійснюються на основі опитування експертів та їх оцінок, також створюються

основні наукові принципи формування організаційних структур, з урахуванням реальних ситуацій та умов діяльності фірми» (Райсс М., 2018).

Процес організаційного проектування повинен ґрунтуватися на низці методів при урахуванні етапу проектування та організаційного контексту. Процес проектування організаційної структури управління повинен вирішувати наступні питання:

- розподіл праці в організації;
- відокремлення підрозділів та їх координація; диференціація та інтеграція;
- норма (масштаб) керованості;
- кількість ієрархічних рівнів.

Основні етапи проектування організаційних структур наведено на рис. 1.3.

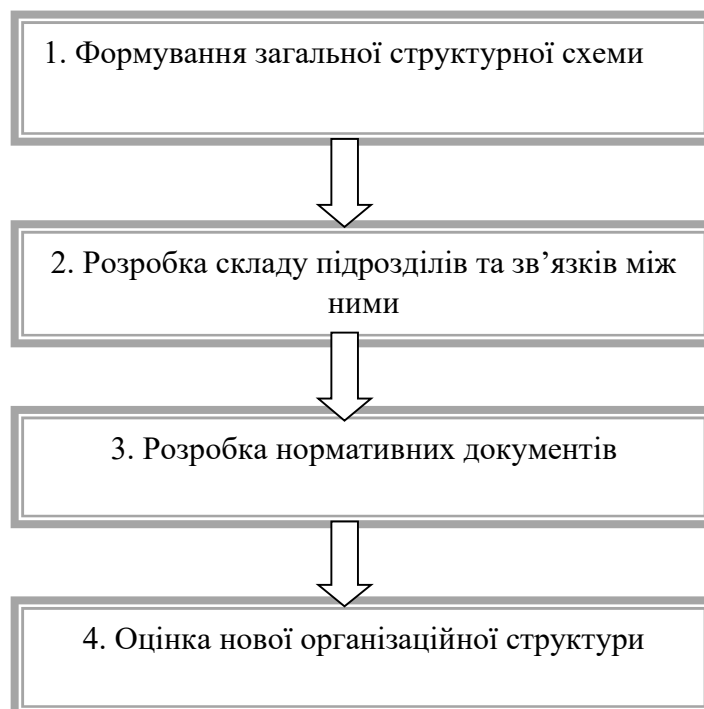


Рисунок 1.3. – Етапи проектування організаційної структури

Джерело: складено автором на основі 35; 37

На першому етапі визначаються провідні характеристики становлення нової організаційної структури, такі як тип структури, кількість рівнів

управління, ступінь централізації повноважень, форми взаємовідносин із довкіллям.

На другому етапі також виконуються конкретні завдання (розподіляються або перерозподіляються призначені завдання між підрозділами та встановлюються внутрішньоорганізаційні зв'язки; розробляється або уточнюється штатний розпис). На третьому етапі здійснюється підготовка положень про структурні підрозділи, розподіл завдань між виконавцями, розробка порядку взаємодії посадових вказівок.

На заключному етапі проводиться перевірка відповідності структури цілям і стратегії організації, і навіть розрахунок витрат за управління показників ефективності проектованої структури.

Таким чином, всі описані вище процеси проектування організаційних структур управління базуються на необхідності кооперації вище згаданих методів. Вибір кожного з них залежить від організаційної проблеми та її характеру.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПП «ГАЛАКТИКА»

2.1. Характеристика виробничо-господарської діяльності підприємства

Приватне підприємство «Галактика» діє на основі Конституції України (7), Господарського кодексу України, ст. 62-71, 113 (6) та інших нормативно-правових документів.

Основний напрямок діяльності:

«46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

Додаткові напрямки діяльності:

46.45 Оптова торгівля парфумними та косметичними товарами

46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення

77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів.

47.75 Роздрібна торгівля косметичними товарами та туалетними принадлежностями в спеціалізованих магазинах

49.41 Вантажний автомобільний транспорт

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

73.11 Рекламні агентства

73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки

47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

52.10 Складське господарство

52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту» (23).

Підприємство розташовано: за адресою: 39628, Полтавська обл., м. Кременчук, проспект Полтавський, 281.

Підприємство має свою дистрибуторську мережу на території Сумської, Дніпропетровської, Харківської, Полтавської областей.

Метою діяльності підприємства є забезпечення вітчизняного ринку продуктами харчування за якісними та доступними цінами.

Витрати підприємства покриваються за власний рахунок. Фірма здійснює самостійно здійснює стратегічний аналіз діяльності, пошук нових клієнтів, доставка продукції до кінцевого споживача здійснюється через розгалужену дистрибуторську мережу.

На господарську діяльність підприємства впливають наступні чинники:

- ефективність використання матеріальних ресурсів підприємства;
- доцільність використання трудового потенціалу фірми;
- ефективність використання виробничих фондів.

Ефективність використання матеріальних ресурсів наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1. – Ефективність використання виробничих фондів.

Показник	Роки			Відхилення: +, -	
	2021	2022	2023	2022 р до 2021р.	2023р. до 2022 р
1.Фондомісткість	0,010	0,019	0,020	0,009	0,001
2.Фондоозброєність	3,78	6,42	7,99	4,21	1,57
3.Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства	0,006	0,008	0,008	0,002	0,00
4.Коефіцієнт зносу основних засобів	-0,025	-0,023	-0,016	0,041	0,039
5. Коефіцієнт придатності основних засобів	1,025	1,023	1,016	-0,002	-0,007
6. Фондовіддача	116,30	55,94	49,45	-60,36	-66,85
7. Рентабельність основних засобів	264,4 %	128,8%	101,2%	-135,6	-163,2

Джерело: складено автором на основі внутрішньої і зовнішньої інформації ПП «Галактика»

Дані таблиці 2.1., свідчать про те, що за період 2021-2023 роки коефіцієнти фондомісткості й фондоозброєння росли кожного року, а

коєфіцієнти фондоддачі та рентабельності – зменшуються. Це говорить про неефективне використання основних фондів.

Здійснимо аналіз показників стійкості та платоспроможності підприємства табл. 2.2.

Таблиця 2.2. – Показники стійкості та платоспроможності за 2021-2023 рр. частка одиниці

Показники	2021	2022	2023	Відхилення, +,- 2022 до 2021
Фінансова автономія	0,25	0,27	0,26	0,02
Поточна ліквідність	0,14	0,15	0,13	-0,01

Джерело: складено автором на основі внутрішньої і зовнішньої інформації ПП «Галактика»

Дані таблиці, свідчать, що спостерігається підвищення фінансової незалежності компанії. На кінець 2023 р. підприємство мало змогу самостійно профінансувати 26,83% своїх активів.

Проаналізуємо динаміку фінансових результатів компанії табл. 2.3.

Таблиця 2.3. – Динаміка фінансових результатів ПП «Галактика» 2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	Відхилення, +,- 2022 до 2021
Чистий дохід від реалізації, тис грн	1121776	1091626	1091636	-30140
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	12784	15130	15345	2561
Рентабельність продажів (чистий прибуток), %	1,39	1,42	1,27	-0,12

Джерело: складено автором на основі внутрішньої і зовнішньої інформації ПП «Галактика» та 22

Спостерігається тенденція зменшення чистого доходу від реалізації за період аналізу на 30140 тис. грн. Рентабельність продажів зменшилась на 0,12%, це пов'язано по-перше з воєнним станом, утруднена логістика і т. п.

Основним капіталом бідь-якої організації є її людський капітал. Динаміка трудових ресурсів та ефективність їх використання наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4. – Динаміка трудових ресурсів та їх використання за 2021-2023 рр.

Показники	Роки			2023р. до 2021р. у %
	2021	2022	2023	
Середньорічна чисельність працівників, чол.	619	538	548	88,5
Працівники основної діяльності, чол.	464	403	402	64,9
Відпрацьовано всього, чол./год.	228000	234000	231000	110
Відпрацьовано одним працівником годин за рік	368	435	421	114
В тому числі: 1 працівником основної діяльності, год.	491	580	574	116
Коефіцієнт використання річного фонду робочого часу	0,74	0,75	0,73	98,6

Джерело: складено автором на основі внутрішньої і зовнішньої інформації ПП «Галактика»

Аналіз динаміки трудових ресурсів ПП «Галактика» свідчить про те, що середньорічна чисельність працівників зменшилась на 11,5%, серед них чисельність працівників основної діяльності зменшилася на 35,1%. Коефіцієнт використання фонду робочого часу зменшився на 1,4 %, внаслідок зменшення чисельності персоналу.

Отже, аналіз господарської діяльності ПП «Галактика» показав, що не дивлячись на воєнний стан, порушення логістичних ланцюгів фірма здатна підтримувати свій фінансовий стан, на кінець 2023 р. підприємство було спроможне самостійно профінансувати 26,83% своїх активів. Але рентабельність продажів зменшилася на 0,12 %., що пов'язано з платоспроможністю.

2.2. Аналіз існуючої організаційної структури управління підприємством

Організаційна структура ПП «Галактика» тісно пов'язана зі стратегією приватного підприємства. Фірма використовує маркетингу стратегію, що базується на інструментах маркетингу 4P з використанням елементів логістичної стратегії. На рис. 2.1. показано взаємозв'язок стратегії та структури управління підприємством.

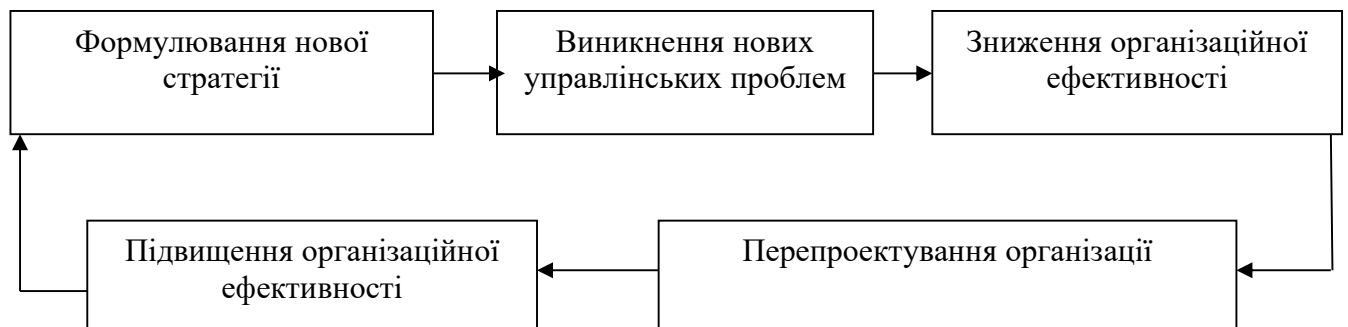


Рисунок 2.1 – Взаємозв'язок стратегії та структури підприємства

Джерело: складено на основі 10; 24; 30

На рис. 2.1. показано взаємозв'язок стратегії та структури фірми. При аналізі взаємозв'язку організаційної структури та стратегії менеджер повинен спрогнозувати, якомога точніше, виникнення нових проблем, зниження чи підвищення організаційної ефективності, а як і визначити собі результат: чи відповідає організаційна структура фірми її новій стратегії. Усі перераховані вище етапи мають циклічний характер і можуть повторюватися кілька разів у певний проміжок часу.

Організаційна структура управління ПП «Галактика» наведено на рис. 2.2.

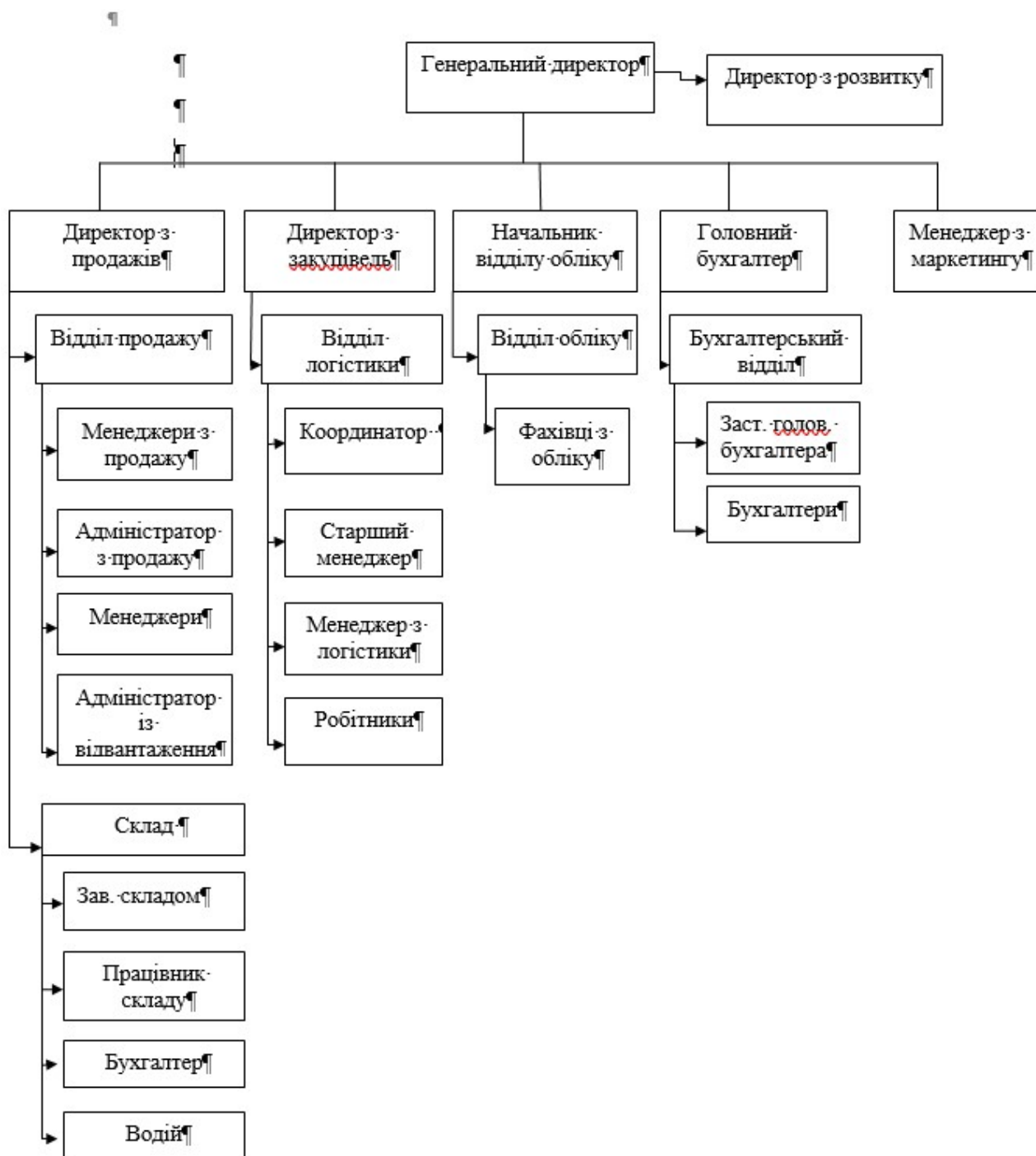


Рисунок 2.2. – Організаційна структура управління ПП «Галактика»

Джерело: складено автором на основі внутрішньої документації ПП «Галактика»

Здійснимо характеристику існуючої системи управління підприємством, що наведена на рис. 2.2.

Управління підприємством здійснюється генеральним директором разом з директором з розвитку, їм підпорядковуються відповідні директори, головний бухгалтер, начальник відділу обліку та менеджер з маркетингу. Структура лінійно-функціонального типу. Контроль планування роботи та її виконання проходить по вертикалі від керівників до виробничих підрозділів, які виконують адміністративні функції. З рис. 2.2. видно існує подвійне підпорядкування керівників відділів генеральному директорі та директору з розвитку. Чим більша компанія і чим складніша її система управління, тим більше її обладнання. У цьому плані серйозною є проблема координації діяльності функціональних служб.

ОСУ ПП «Галактика» є впорядкованою сукупністю стійких взаємопов'язаних підсистем і розглядаються як єдине ціле.

Здійснено оцінку ефективності існуючої структури управління за наступними показниками табл. 2.5. та рис. 2.6

Таблиця 2.5. – Динаміка змін структурного коефіцієнта централізації, коефіцієнта централізації управління, коефіцієнта складності управління 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Структурний коефіцієнт централізації	0,41	0,21	0,31
Коефіцієнт централізації управління	0,61	0,71	0,51
Коефіцієнт складності управління	0,18	0,21	0,23

Джерело: складено автором на основі внутрішньої документації ПП «Галактика» та 19; 31

Проведені розрахунки ефективності організаційної структури ПП «Галактика» у 2021 – 2023 рр. можна зробити такі висновки. Структурний коефіцієнт централізації у 2023 р. зменшився на 24,4% порівняно з 2021 р., а Коефіцієнт централізації управління мав найбільше значення у 2021 р. (0,61), а у 2023 р. зменшився на 28,2 % порівняно з 2022 р. Коефіцієнт складності

управління протягом усього періоду, що аналізується, зростав. Так, у 2023 р. він дорівнює 0,23, що на 27 % більше, ніж у 2021 році. Такі зміни відбулися за рахунок зменшення середньооблікової чисельності працівників на 35,1%.

Коефіцієнт ефективності організаційної структури знижувався протягом усього періоду, так у 2023 році мав значення 5,96, що на 31 % менше, ніж у 2021 році.

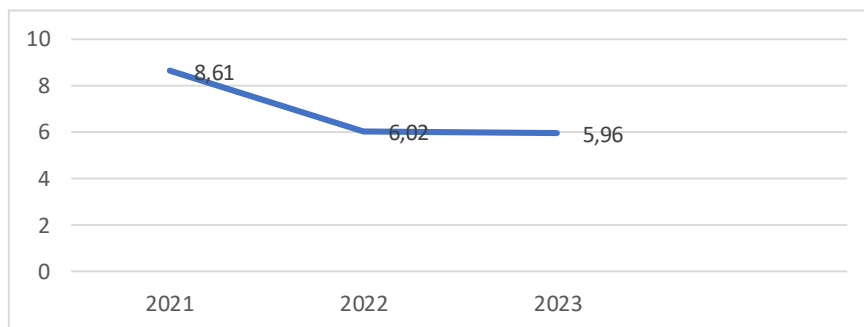


Рисунок 2.3. – Динаміка коефіцієнта ефективності організаційної структури управління ПП «Галактика» у 2021-223 рр.

Джерело: складено автором на основі внутрішньої документації ПП «Галактика»; 19; 31

За результатами аналізу можна сказати, що система управління ПП «Галактика» є досить ефективною. Підтвердженням цього є той факт, що керівництво, окрім розвитку основної діяльності, виділяє кошти і на розвиток трудового потенціалу. Але, слід зазначити, те що в існуючій структурі не враховано розгалужену мережу дистриб'юторів. Тому існує необхідність вдосконалити існуючу організаційну структуру і зробити її більш динамічною до умов мінливого середовища.

2.3. Вплив бізнес-середовища на розвиток організаційної структури підприємства

Особливостями середовища бізнесу в даний час є швидкість та складність змін, високий ступінь невизначеності та неоднозначності процесів, що

протікають не тільки у внутрішній, а й у зовнішньому середовищі організації. Керівники підприємства мають адекватно реагувати на виклики зовнішнього середовища та адаптувати свій бізнес до динамічних умов. У зв'язку з цим однією з головних проблем підприємства є проектування гнучких організаційних структур, які адекватно реагуватимуть на будь-які зміни у зовнішньому середовищі, відповідно до стратегічних цілей компанії.

Зміни у зовнішньому середовищі відбуваються під впливом безлічі різних прямих і непрямих чинників. До факторів непрямого впливу належать правові, політичні, економічні, культурно-соціальні, технологічні, екологічні, а до факторів прямого впливу у свою чергу належать постачальники, споживачі, конкуренти, трудові ресурси, органи влади та інші.

Безумовно, всі ці фактори по-різному впливають на ПП «Галактика». Визначимо ступінь впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на розвиток організаційної структури табл. 2.6. сила впливу показано позначкою (+). Значний вплив на розвиток ОСУ здійснюють, в першу чергу фактори прямої дії, їх вплив швидко відображається на діяльності підприємства, фактори непрямой дії відображаються на роботі фірми через певний проміжок часу.

Таблиця 2.6. Вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на розвиток організаційної структури ПП «Галактика»

	Ступінь впливу	
	Сильний	Помірний
Постачальники	+	
Споживачі	+	
Конкуренція	+	
Ринок праці	+	
Економічні	+	
Політико-правові		
Соціально-культурні		+
Технологічні		+
Стратегія		+
Організаційні культура	+	+
Технології		
Лідерство	+	+

Джерело: складено на основі 11, с. 111-122

Проте підприємство повинно бути готовим до різних змін, які можуть статися під впливом тих чи інших чинників. У будь-який період керівник повинен навести таку організаційну структуру, відповідно до факторів зовнішнього середовища, яке б сприяло ефективному досягненню його стратегічних цілей.

Важливим при аналізі впливу бізнес-середовища на розвиток організаційної структури є врахування основних параметрів зовнішнього середовища, а саме: складність, невизначеність, неоднозначність та ворожість.

Складність характеризує кількість змінних середовища та їх взаємозалежність. Чим вища складність, тим більше змінних необхідно відстежувати, процес обробки інформації ускладнюється. Впоратися з обробкою різноманітної інформації великого обсягу дозволить делегування повноважень на нижчі рівні управління. Це забезпечить якість рішень та високу швидкість їх прийняття, а також негайну відповідну реакцію підприємства на вплив факторів середовища. Зовнішньому оточенню високої складності відповідає низький рівень централізації.

Невизначеність виявляється у відсутності знань про значення змінної. Невизначеність середовища висока, якщо значення змінних невідомі. Значення змінних зовнішнього середовища можуть змінюватись і швидко змінюватись. В умовах високої невизначеності важливі можливості прогнозування ситуації та/або швидкого пристосування до умов, що змінилися, що може призвести до підвищення рівня організаційної складності. Високій невизначеності відповідає низька формалізація, оскільки правила та процедури можуть застосовуватися в стабільній та зрозумілій зовнішній середовище.

«Неоднозначність має на увазі ступінь знання основних змінних середовища, оцінки їх важливості, виражається в неясності, наявності численних та суперечливих інтерпретацій організаційної ситуації» (Daft R.L., Lengel R.H., 1986). Висока неоднозначність передбачає вивчення та відстеження невідомих раніше ситуацій зовнішнього оточення, що потребує

низької організаційної складності та низької формалізації. Високий рівень організаційної складності не підходить для підприємств, що функціонують у зовнішньому середовищі з високою неоднозначністю, оскільки ускладнює процеси координації робіт та забезпечення взаємодії менеджерів різних рівнів та спеціальностей, яке необхідне для прояснення нестандартних ситуацій. В умовах високої неоднозначності та високої невизначеності, так само як при високій ворожості, потрібно гнучкість та швидка реакція підприємства, що передбачає використання низького рівня формалізації.

«Ворожість відображає рівень загрози з боку конкурентів, несприятливих чи навіть нейтральних факторів, з якими стикаються особи, які приймають рішення в організації, при досягненні поставлених цілей» (Lawrence P., Lorsch J., 1967). Під впливом фактору ворожості. Показники організаційної структури формуються незалежно від значення інших параметрів середовища. На цей період важлива лише та інформація, яка стосується загроз компанії, тому обсяг інформації, що переробляється, зменшується, що тимчасово уможливило зниження рівня організаційної складності підприємства. Підвищення тиску зовнішнього середовища зміщує акценти компанії на виживання, що веде до посилення централізації та контролю. Умови високої ворожості характеризуються високими значеннями невизначеності та неоднозначності та низьким рівнем складності зовнішнього оточення. Така ситуація диктує формування низького рівня організаційної складності, низької формалізації та високої централізації.

В табл. 2.7, 2.8 та 2.9 наведено відповідність характеристик зовнішнього середовища (організаційної складності, формалізації та централізації) ситуаційним змінним).

Таблиця 2.7. – Відповідність організаційної складності ситуаційним змінним

Фактори, що здійснюють вплив	Організаційна складність	
	низька	висока
Зовнішнє середовище	Висока неоднозначність Висока ворожість	Низька неоднозначність Висока невизначеність
Стратегія	Шукачі	Шукачі Аналізатори без інновацій Захисники
Технології	Рутинні	Нерутинні
Організаційна культура	Кланова	Бюрократична Ринкова
Лідерство	Низьке прагнення уникнути невизначеності	Високе прагнення уникнути невизначеності
Розмір	Невеликий	Великий

Джерело: складено автором на основі 37; 38; 39

Бізнес-середовище в якому працює фірми є достатньо складним щодо організації процесів: організаційна структура ринкова, високе прагнення уникнути невизначеності, розмір великий, стратегія, що використовує фірма є захисною та пошуки нових споживачів, технології нерутинні та існує високе прагнення уникнути невизначеності.

Таблиця 2.8. – Відповідність формалізації ситуаційним змінним

Фактори, що здійснюють вплив	Формалізація	
	низька	висока
Зовнішнє середовище	Висока неоднозначність Висока невизначеність Висока ворожість	Низька неоднозначність Низька невизначеність
Стратегія	Шукачі	Захисники Аналізатори на стабільних ринках
Технології	Нерутинні	Рутинні Зменшення взаємозалежності
Організаційна культура	Кланова Адхократична	Бюрократична
Лідерство	Низьке прагнення уникнути невизначеності	Високе прагнення уникнути невизначеності
Розмір	Великий	Невеликий

Джерело: складено автором на основі 37; 38; 39

Формалізація є висока фірма працює на стабільних ринках, використовує стратегії захисника, існує високе прагнення уникнути невизначеності, організаційна структура бюрократична.

Таблиця 2.9. – Відповідність централізації ситуаційним змінним

Фактори, що здійснюють вплив	Централізація	
	низька	висока
Зовнішнє середовище	Висока складність	Низька складність середовища Висока ворожість
Стратегія	Шукачі	Захисники Аналізатори без інновацій
Технології	Нерутинні	Рутинні
Організаційна культура	Кланова Адхократична	Бюрократична
Лідерство	Високі переваги делегування влади	Низькі переваги делегування влади
Розмір	Великий	Невеликий

Джерело: складено автором на основі 37; 38; 39

Низькі переваги щодо делегування повноважень, висока складність середовища та т. п. , що підтверджується розрахунками в п.2.2.

Аналіз факторів показав необхідність, оптимізації організаційної структури, що відбуваються через зміни у зовнішньому середовищі. Було виділено два рівні факторів. Перший рівень відображає фактори, що знаходяться під прямим впливом зовнішнього середовища та надають вплив на інші внутрішньоорганізаційні змінні. До них належать стратегія, лідерство, організаційна культура. Найбільш важливою ланкою є стратегія, яка відображає сприйняття середовища та вибір моделі функціонування підприємства. Для реалізації стратегії підприємству необхідні певні здібності, розвиток яких залежить від стану внутрішньоорганізаційних змінних та їх відповідності один одному. Проектовані можливості організації не повинні суперечити лідерства та організаційної культури.

Елементи другого рівня знаходяться під вплив факторів верхнього рівня. До них відносяться технології (у тому числі інформаційні), розмір, життєвий цикл, оргклімат, навички та здібності персоналу. Обидві групи змінних

впливають на організаційну структуру та перебувають також під її впливом. У свою чергу, оптимізація організаційної структури безпосередньо пов'язана з аналізом бізнес-процесів підприємства, управління якими відображає вимоги до організаційного проектування. Усі внутрішньоорганізаційні змінні впливають на підсумкові показники діяльності. Рівень відповідності факторів впливає на формування необхідних здібностей організації та результативність діяльності, як індивідуальну, так і організаційну.

Результати дослідження свідчать про високий рівень централізації владних повноважень у верхніх рівнях ієрархії та реалізацію функцій контролю позапродукційних підрозділів силами допоміжного адміністративно-командного апарату, що зовсім не свідчить про ефективність виконання завдань управління.

Таким чином, структура жорстко формалізована та централізована, завдання управління зведені до операційних завдань виконання та контролю, система делегування повноважень формалізована та свідомо обмежена.

Отже, для стійкого функціонування керівництву ПП «Галактика» менеджерам необхідно, з одного боку, адаптувати організацію та її підсистеми під вимоги зовнішнього середовища, з іншого боку, привести у відповідність внутрішні елементи підприємства.

РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА ПП «ГАЛАКТИКА»

3.1. Основні етапи вдосконалення організаційної структури ПП «Галактика».

Удосконалення організаційної структури є досить складним процесом внутрішньоорганізаційних змін, оскільки дефектні елементи структур часто приховані та вимагають якісного та кількісного аналізу зі сторони менеджерів та представників керівної ланки.

На наш погляд, вдосконалення організаційної структури ПП «Галактика» проходить шість послідовних, ключових етапів, які представлені на рис. 3.1.

На першому етапі виявляються джерела неефективності існуючої організаційної структури, та невідповідності вимогам виробничого процесу.

Дослідження, що проводяться для аналізу організаційних структур, «показують, що найбільш поширеною проблемою занепаду організацій є невідповідність існуючої структури вимогам виробничого процесу, негативні наслідки, а саме: незадовільне функціонування організації, низька швидкість інформаційних потоків, відсутність зворотного зв'язку» (Кудінова М. М., Рибалка А. С., Чубач О. Р., 2018).

«Недоліки в апараті управління, як один із дефектів, що існують в організації при неефективній організаційній структурі. Цей дефект може виявлятися у вигляді недотримання норми керованості, яка може значно перевищувати або бути нижчим від допустимого порога значень.

«Білі плями» в системі функціонального розподілу праці можуть виражатися в існуванні функцій або обов'язків, які формально не закріплені за підрозділом, або в дублюванні функцій. Впровадження матриць і таблиць функціонального розподілу праці, положень про діяльність окремих підрозділів та підготовка посадових інструкцій можуть допомогти вирішити проблему «білих плям» (Бабич Д. В., Проскуріна Т. В. Маковій Д. Д., 2018).



Рисунок 3.1. – Етапи вдосконалення організаційної структури

Джерело: складено на основі 1; 18; 20

«Неспроможність» приймати рішення» проявляється в тому, що управлінські рішення можуть приймати працівники, які не володіють необхідними знаннями, навичками та професійною компетентністю. У цьому випадку може бути корисним запровадження посадових інструкцій, які чітко визначають функції, обов'язки, відповідальність та вимоги до працівників для

вирішення конкретних професійних завдань. Низька якість організаційно-регламентуючої документації (положення про підрозділи, кодекс про ділову етику, положення про корпоративну культуру, статут, посадові інструкції і т. д.) може негативно позначатися на роботі організації, оскільки виникає дублювання функцій, неузгодженість дій, відсутня система єдиноначальності та скалярного ланцюга тощо.

Дефекти стимулювання також є одним із наслідків неефективно функціонуючої організаційної структури, оскільки дефектне стимулювання призводить до скорочення продуктивності праці, у працівників відсутня бажання працювати на благо організації, вирішувати проблеми виробничого та організаційно-управлінського характеру.

На другому етапі проводиться якісний та кількісний аналіз для більш детальної оцінки ефективності існуючої організаційної структури. Необхідно проаналізувати кількість структурних підрозділів та наявний персонал, а також скласти таблицю функціонального розподілу праці, щоб визначити та систематизувати основні функції та завдання кожного підрозділу, а також функції, завдання, відповідальність та обов'язки кожного працівника.

Третій етап характеризується визначенням економічної та управлінської доцільності та необхідності вдосконалення організаційної структури. В рамках оптимізації організаційної структури кількість ланок в організації повинна бути скорочена до відповідного рівня. Це пов'язано з тим, що надмірна кількість ланок негативно впливає на ефективність роботи організації, зокрема, знижує швидкість потоку інформації, призводить до відсутності зворотного зв'язку і, як наслідок, до неефективності методів управління тощо.

На четвертому етапі встановлюються нові горизонтальні та вертикальні зв'язки організації, а також відносини підпорядкування між підрозділами та працівниками. Крім того, визначається зміст положень про структурні підрозділи та посадових інструкцій, формуються нові цілі та завдання працівників і підрозділів. На цьому етапі розробляються нормативно-методичні

документи, правила і накази, що включають принципи, методи, організаційні, виробничі та управлінські елементи, розроблені на етапі 4. На етапі 6 відбувається безпосереднє впровадження удосконаленої організаційної структури та ознайомлення працівників зі змінами. Вище керівництво та менеджери відповідають за організацію впровадження та контроль за ходом змін з метою запобігання помилок та невідповідностей між впровадженою організаційною структурою та принципами і цілями затвердженої організаційної структури.

Крім того, на шостому етапі, існує чотири основні складності, які тією чи іншою мірою гальмують просування змін при впровадженні оптимізованої організаційної структури.

По-перше, необхідно максимально залучити топ-менеджерів та керівників структурних підрозділів до роз'яснення працівникам організації цілей, переваг, ключових етапів та принципів організаційних інновацій.

По-друге, необхідно «синхронізувати» працівників організації та підготувати їх до майбутніх змін.

По-третє, необхідно забезпечити виконавців проектів з оптимізації організаційної структури всіма необхідними матеріальними, людськими та часовими ресурсами» (Бабич Д. В., Проскуріна Т. В. Маковій Д. Д., 2018)..

В другому розділі при аналізі існуючої організаційної структури було встановлено, про необхідність вдосконалення організаційної структури ПП «Галактика» на етапі проектування видозмін організаційної структури у випадку перетворень, перетворення є доцільними щодо відображення мережі дистриб'юторів, включаючи регіони в яких працює фірма та пристосування існуючої структури до нових змін .

3.2. Формування сучасної системи дистрибуції як напрямок розвитку організаційної структури ПП «Галактика»

Аналіз існуючої організаційної структури ПП «Галактика» показав про необхідність формування системи дистрибуції і відображення її в структурі управління фірмою.

ПП «Галактика» концентрує основну увагу продажів, в першу чергу, на локальному ринку зв'язку з географічною доступністю контрагентів, а отже, і низькою вартістю логістичних операцій, високим ступенем контролю та можливістю прийняття оперативних рішень, мобільністю при реагуванні на зміну факторів зовнішнього середовища, звичною культурою споживання. Але ємність та потенціал продажів, обумовлені кон'юнктурою цього ринку, обмежені. Тому проникнення на нові регіональні ринки та використання їх потенціалу є ефективним інструментом і дозволяє максимально швидко – екстенсивним методом – збільшити загальний обсяг продажу. Наявність відділу дистрибуції для ПП «Галактики» в межах існуючої структури надасть фірмі потенційну можливість для розширення масштабу діяльності, забезпечить розвиток нових компетенцій, як наслідок отримуємо, нові знання, які нададуть нам конкурентні переваги .

Відобразимо відділ дистрибуції в організаційній структурі приватного підприємства рис. 3.2.



Умовні позначення: ТМ- територіальний менеджер; СВ- керівник групи торгових представників; ТП – торговий представник

Рисунок 3.2. – Схема організаційної структури з врахуванням відділу дистрибуції

Джерело: складено на основі 10; 13; 21; 24

Запропонована схема організаційної структури відділу дистрибуції дуже легко інтегрується в існуючу структуру, що наведена в розділі 2 п.п.2.2.

Начальник відділу дистрибуції підпорядковується напряму директору з продажу. Начальнику відділу дистрибуції підпорядковуються заст. нач. відділу дистрибуції з організаційної роботи, менеджер з адміністративної діяльності на них покладена вся адміністративно-розпорядча робота відділу дистрибуції. Але, територіальні менеджери підпорядковуються напряму директору продажу. Також відділ взаємодії з відділом закупівель через директора з розвитку.

До головних завдань відділу дистрибуції відносяться:

1. Аналіз ринку у регіонах діяльності;
2. Забезпечення логістики від виробника до ритейлу зі збереженням термінів та умов транспортування;
3. Пошук клієнтів;
4. Просування продукції.

Відділ також стежить за тим, щоб ритейл не занижував вартість товарів від виробника нижче за встановлені межі. Самостійно розповсюджувачі теж не можуть зробити ціну нижчою. Їхній дохід формується завдяки знижкам на продукцію від виробника.

Слід зазначити те, що запропонована організаційна структура новоствореного відділу дистрибуції, дозволить ПП «Галактика», уникнути складності організаційних процесів та уникнути невизначеності щодо існування у мінливому бізнес-середовища.

ВИСНОВКИ

В роботі доведено, що організаційна структура являє собою впорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів, що знаходяться між собою у стійких відносинах, що забезпечують їх розвиток та функціонування як єдиного цілого. Правильно вибудована, налагоджена та продумана організаційна структура гарантує стабільний та динамічний розвиток бізнесу та повноцінне функціонування підприємства.

Багатоваріантність організаційних структур забезпечує підприємству можливість своєчасної зміни напряму управління організацією цією на необхідне та досягнення тим самим максимально ефективної діяльності перед прийняття у часі. При цьому виявляється не необхідність постійно займатися моделюванням процесів організаційної діяльності протягом усього періоду присутності підприємства на ринку.

Вибір сучасних методів і технології проектування організаційних структур залежить від організаційної проблеми, її характеру, а також можливостей щодо відповідного дослідження бізнес-середовища функціонування підприємства.

Аналіз господарської діяльності ПП «Галактика» показав, що не дивлячись на воєнний стан, порушення логістичних ланцюгів фірма здатна підтримувати свій фінансовий стан, на кінець 2023 р. підприємство було спроможне самостійно профінансувати 26,83% своїх активів. Але рентабельність продажів зменшилася на 0,12 %, що пов'язано з платоспроможністю. Аналіз динаміки трудових ресурсів ПП «Галактика» свідчить про те, що середньорічна чисельність працівників зменшилась на 11,5%, серед них чисельність працівників основної діяльності зменшилася на 35,1%. Коефіцієнт використання фонду робочого часу зменшився на 1,4 %, що пояснюється скороченням чисельності персоналу.

Аналіз існуючої організаційної структури підприємства показав, що система управління ПП «Галактика» є досить ефективною. Підтвердженням

цього є той факт, що керівництво, окрім розвитку основної діяльності, виділяє кошти і на розвиток трудового потенціалу. Але, слід зазначити, те що в існуючій структурі не враховано розгалужену мережу дистриб'юторів. Тому існує необхідність вдосконалити існуючу організаційну структуру і зробити її більш динамічною до умов мінливого середовища.

За результатами аналізу можна сказати, що система управління ПП «Галактика» є досить ефективною. Підтвердженням цього є той факт, що керівництво, окрім розвитку основної діяльності, виділяє кошти і на розвиток трудового потенціалу. Але, слід зазначити, те що в існуючій структурі не враховано розгалужену мережу дистриб'юторів. Тому існує необхідність вдосконалити існуючу організаційну структуру і зробити її більш динамічною до умов мінливого середовища.

Для стійкого функціонування керівництву ПП «Галактика» менеджерам необхідно, з одного боку, адаптувати організацію та її підсистеми під вимоги зовнішнього середовища, з іншого боку, привести у відповідність внутрішні елементи підприємства.

В роботі було розглянуто основні етапи удосконалення організаційної структури та встановлено необхідність створення на етапі проектування видозмін організаційної структури у випадку перетворень, перетворення є доцільними щодо відображення мережі дистриб'юторів, включаючи регіони в яких працює фірма та пристосування існуючої структури до нових змін.

Запропонована організаційну структуру відділу дистрибуції, що дозволить уникнути складності організаційних процесів та невизначеності щодо існування у мінливому бізнес-середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабич Д. В., Проскуріна Т. В. Маковій Д. Д. (2018). Удосконалення організаційної структури управління як важливий механізм управління сучасним підприємством. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск 24. С. 92-95.
2. Біловодська О. А., Гвоздецька М. Ю.(2018). Дослідження сутності каналів при управлінні дистрибуцією у сфері маркетингу та логістики. *Ефективна економіка*. 2018. №2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/43.pdf (дата звернення: 09.12.2024).
3. Величко Я. І., Гетьман О. О. (2024). Оцінка організаційної структури управління підприємством. *Економіка транспортного комплексу*. Випуск 43. С. 88-14.
4. Георгіаді Н. Г., Вільгуцька Р. Б. (2020). Аналізування організаційних структур управління вітчизняними підприємствами. *Ефективна економіка*. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8040> (дата звернення: 23.11.2024).
5. Горбась І. М., Синюк С. Б. (2022). Організаційний редизайн як інструмент розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9894> (дата звернення: 09.12.2024). DOI: [10.32702/2307-2105-2022.1.85](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.85).
6. Господарський кодекс України 16 січня 2003 р. № 436-IV із змінами та допов. від 08.03.2024, № 3587-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 16.11.2024).
7. Гресь Г. (2021). Підхід до впровадження гнучких організаційних структур. *Економіка і суспільство*. Випуск 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-61>

8. Гросул В. А., Усова М. О. (2022). Стратегічні аспекти управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі. *Інноваційна економіка*. № 1. С. 38–43. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.1.5>.
9. Гуторов І. О., Гуторова О. О. (2018). Побудова організації та основні типи організаційних структур. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва*. Серія «Економічні науки». № 4. С. 185-200. DOI: 10.31359/2312-3427-2018-4-185.
10. Дибчук Л. В., Пчелянська Г. О. (2019). Маркетингового-логістична модель дистрибуції на продовольчому ринку. *Проблеми економіки*. №3. С. 54–60. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-3-54-60>.
11. Дідковська Л. Г. (2021). Менеджмент: навч. посібник. Київ : Алерта: КНТ. 516 с.
12. Дорошенко В. П., Вороніна В. Л. (2019). Організаційна структура управління: сутність та класифікація. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. № 5. С. 53-56. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/69-5-10>.
13. Жуков С. А. (2019). Дистрибуція та координація каналів розподілу з елементами маркетинг-міксу. *Збірник «Наукові праці Донецького національного технічного університету*. Серія: економічна». № 2 (21). С. 48-56.
14. Завербний А. С., Ільницький В. С. (2020). Вплив організаційних структур управління на ефективність використання гнучких методологій управління проектами при виробництві технологічних продуктів. *Modern Economics*. С. 69-73. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V23\(2020\)-11](https://doi.org/10.31521/modecon.V23(2020)-11).
15. Зайченко А. С. (2019). Методи та моделі формування організаційної структури інноваційно-активного малого підприємства: сутність та практичне значення. *Економіка та держава*. № 2. С. 136-140. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.2.135.

- 16.Клюс Ю. І. (2019). Напрями розвитку корпоративного управління на промислових підприємствах. *Науковий Вісник Херсонського державного університету*. Випуск15. Частина 1. С.93-96.
- 17.Конституція України від 28.06.1996 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 05.10.2024). (дата звернення: 05.11.2024).
- 18.Кудінова М. М., Рибалка А. С., Чубач О. Р. (2018). Підвищення ефективності управління підприємством шляхом удосконалення організаційної структури. *Економіка та управління підприємствами*. № 3. С. 199-205.
- 19.Лаптева В.иВ. (2020). Формування системи показників для оцінки ефективності організаційної структури виробничо-торгівельного підприємства. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. № 19. С. 308-327.
- 20.Ліберзон В. Організація управління проектами. URL: http://old.executive.ru/publications/aspects/project/article_921 (дата звернення: 09.12.2024).
- 21.Мейш А., Ядуха С. (2023). Формування логістичної системи дистрибуції продукції. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. № 6. С.442-447. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-69>
- 22.Опендатабот ПП «Галактика». URL: <https://opendatabot.ua/c/32860442> (дата звернення: 09.12.2024).
- 23.Офіційний сайт ПП «Галактика». URL: <https://vkursi.pro/card/pp-halaktyka-32860442> (дата звернення: 08.12.2024).
- 24.П'ятницька Г. Т., Шевчун М. Б., Яцишина К. В. (2020). Інформаційне забезпечення управління якістю логістичних процесів підприємства торгівлі: визначення та організація. *Вісник ЛТЕУ. Серія «Економічні*

- науки». № 61. С. 18–26. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2020-61-03>.
25. Радочинська А. В. (2017). Удосконалення організаційної структури підприємств в умовах розвитку конкурентного середовища. *Сучасний соціокультурний простір*. № 10. С. 6–8.
26. Райсс М. (2018). Оптимальна складність управлінських структур. *Проблеми теорії і практики управління*. №5. С. 14-16.
27. Реклама підприємств України. Просування бізнесу в інтернеті. URL: <https://www.ua-region.com.ua/> (дата звернення: 09.12.2024).
28. Роженко О. В. (2019). 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. № 1. С. 68-76.
29. Скорик О. О. (2019) Концептуальні засади організаційного проектування в публічному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. № 6. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1451> (дата звернення: 08.12.2024).
30. Солоненко Ю. В., Куца Я. В. (2021). Оптимізація організаційної структури управління підприємством. *Фінансовий простір*. № 4 (44). С. 136-145.
31. Соріна О. О, Кузьменко О. О. (2023). Показники оцінки ефективності структури управління підприємства. Тиждень науки-2023: тези доп. наук.- техн. конф., 24-28 квіт. 2023 р. Запоріжжя : НУЗП. С. 129-132.
32. Стратійчук В. М. (2019). Стратегічне управління оборотними активами підприємств торгівлі. *Вісник КНТЕУ*. № 5(127). С. 59–74. DOI: [http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019\(127\)06](http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019(127)06).
33. Топалова А (2023). Удосконалення організаційної структури підприємства: робота на здобуття кваліфікаційного ступеня бакалавра :

- спец. 073 – менеджмент Одеса. Одеський національний технологічний університет. 63 с.
34. Шевчун М. Б. (2021). Управління якістю логістичних процесів торговельного підприємства: Дисертація на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Київ, 247 с.
35. Яковенко О. І. (2019). Управління проектами та ризиками : навчальний посібник. Ніжин : ПП Лисенко М.М. 196 с.
36. Яковенко О. І., Степанова К. В. (2021). Дослідження змісту організаційного проектування, підходів та методів його реалізації на підприємстві. *Економіка та управління підприємствами*. № 2. С.65-70. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/71-2-10>.
37. Daft R.L., Lengel R.H. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design // *Management Science*. Vol. 32. Issue 5.
38. Herbert A. Simon. (1978). Rationality as Process and as Product of Thought. *American Economic Review*. № 68 (2). P. 1–16.
39. Lawrence P., Lorsch J (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations // *Administrative Science*. № 12. P. 28-58.
40. Miles R.E., Snow C.C (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. Stanford University Press, 1978.
41. Nadler D., Tushman M (1997). *Competing by Design: The Power of Organizational Architecture*. New York: Oxford University Press.
42. Nelli Heorhiadi, Oleksiy Druhov, Roksolana Vilhutska, Mariana Bets, Andrii Stoianovskyi and Mateusz Folwarski (2018). Organizational development in banks management systems. *Banks and Bank Systems*, 13(3), 1-11. doi:10.21511/bbs.13(3).2018.01
43. Лобова А. О. (2022). Удосконалення структури управління організації : робота на здобуття кваліфікаційного ступеня бакалавра : спец. 073 –

менеджмент / наук. кер. В. В. Кубатко. Суми: Сумський державний університет, 66 с.

44. Бобох Н. М. (2013). Теорія організації : конспект лекцій / Н. М. Бобох ; Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки , інститут економіки і менеджменту , кафедра економічної теорії - Луцьк, Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки . – 112 с.
45. Міняйленко К. О. Аналіз організаційної структури промислового підприємства / К. О. Міняйленко // Управління розвитком. – 2014. - №3. – С. 41 - 44