

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Класичний фаховий коледж
Циклова комісія «Бакалаврат зі спеціальності «Менеджмент»»

«До захисту допущено»

Директор, к.п.н., доцент

_____ Тетяна ГРЕБЕНИК

(підпис)

«_____» _____ 202__р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності 073 Менеджмент
освітньо-професійної програми Менеджмент

на тему: Удосконалення структури управління підприємством

Здобувача групи

М-016

(шифр групи)

Радченко Вікторії Анатоліївни

(прізвище, ім'я, по
батькові)

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

Вікторія РАДЧЕНКО

(підпис)

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник

Катерина ЗУБКО

(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та
ПРІЗВИЩЕ)

(підпис)

Конотоп 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Класичний фаховий коледж

Циклова комісія «Бакалаврат зі спеціальності «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Голова циклової
комісії «Бакалаврат зі
спеціальності
«Менеджмент»

Ольга ЩЕРБИНА

(підпис)

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

ЗАВДАННЯ

до кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавр

Здобувача групи ***M-016*** спеціальності 073 Менеджмент

Радченко Вікторії Анатоліївни

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема роботи: ***Удосконалення структури управління підприємством***

Затверджено наказом по КФК СумДУ № ***43-ст*** від « ***06*** » ***березня*** 20 ***24*** р.

2. Термін подання здобувачем завершеної роботи « ***13*** » ***червня*** 20 ***24*** р.

3. Мета кваліфікаційної роботи: формулювання теоретичних положень та методичних рекомендацій щодо формування та впровадження оптимізації організаційної структури.

4. Вихідні дані до роботи: нормативні й законодавчі акти, матеріали статистичної звітності, інструкції та положення, матеріали монографій, періодичних видань, підручників і навчальних посібників, дані фінансової звітності суб'єктів господарювання, організацій та установ тощо.

5. Зміст роботи (перелік основних питань для розроблення):

Розділ 1 Організаційна структура підприємства як елемент системи

управління.

Розділ 2 Аналіз організаційних структур управління підприємством.

Розділ 3 Удосконалення та модернізація структури управління

Window

Repair NYC LLC.

6. Календарний план виконання роботи:

№	Етапи виконання роботи	Терміни виконання	Примітки
1	Обговорення концепції роботи, затвердження теми	до 22.02.2024	
2	Складання та узгодження плану кваліфікаційної роботи бакалавра	до 10.03.2024	
3	Добір та опрацювання інформаційних джерел	до 20.03.2024	
4	Надання на перевірку 1-го розділу	до 05.04.2024	
5	Надання на перевірку 2-го розділу	до 20.05.2024	
6	Надання на перевірку 3-го розділу	до 01.06.2024	
7	Усунення зауважень і оформлення роботи	до 10.06.2024	
8	Перевірка роботи на плагіат	11-12.06.2024	
9	Рецензування роботи, підготовка супровідних документів	13.06.2024	
10	Захист кваліфікаційної роботи	14.06.2024	

8. Дата видачі завдання: «10» березня 2024 р.

Керівник

Катерина ЗУБКО

(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

(підпис)

Завдання прийнято до виконання

«10» березня 2024 р.

(підпис)

Вікторія РАДЧЕНКО

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

АНОТАЦІЯ
кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавр
на тему:

Удосконалення структури управління підприємством

(назва кваліфікаційної роботи)

Радченко Вікторія Анатоліївна

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

Обґрунтуванням актуальності теми є необхідність формування ефективної структури управління підприємством.

Метаю даного дослідження є формулювання теоретичних положень та методичних рекомендацій щодо формування та впровадження оптимізації організаційної структури.

Для досягнення даної мети необхідно вирішити такі завдання: розглянути механізм розробки, етапи проектування організаційної структури управління; надати характеристику діяльності підприємства; проаналізувати організаційну структуру управління; внести пропозиції щодо удосконалення організаційної структури управління Window Repair NYC LLC.

При виконанні роботи використовувалися наступні загальнонаукові і спеціальні методи: способи спостереження, описання, вимірювання, експерименту, гіпотетично-дедуктивний спосіб, аксіоматизація, метод статистичного аналізу.

Проаналізувавши організаційну структуру управління підприємства був сформований перелік проблем, які потребують негайного вирішення: проблеми перевантаженості менеджерів з продажів; порушення принципу «єдиноначальності»; зміни систем навчання персоналу.

Об'єктом дослідження є діюча організаційна структура управління підприємством.

Предметом дослідження є методологія та інструментарій здійснення аналізу організаційної структури управління підприємством.

Робота викладена на 43 сторінках, у тому числі включає 11 рисунків, 3 таблиці, список цитованої літератури із 23 джерел.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: УПРАВЛІННЯ, ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА, ФУНКЦІОНУВАННЯ, УДОСКОНАЛЕННЯ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ.....	8
1.1 Механізм розробки та побудови організаційної структури управління.....	8
1.2 Етапи проектування та впровадження організаційних структур управління.....	15
1.3 Особливості функціонування організаційних структур управління в міжнародних компаніях.....	19
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	22
2.1 Характеристика діяльності Window Repair NYC LLC.....	22
2.2 Аналіз організаційної структури управління Window Repair NYC LLC.....	29
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ТА МОДЕРНІЗАЦІЯ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ WINDOW REPAIR NYC LLC.....	33
ВИСНОВКИ.....	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	41

ВСТУП

Оптимізація організаційних структур управління є невід'ємною складовою комплексу заходів, спрямованих на підвищення ефективності роботи підприємств. Вибір відповідної структури управління є критично важливим для керівників, оскільки саме вона має найбільше відповідати поставленим цілям і завданням організації. Ефективна організаційна структура повинна своєчасно та адекватно реагувати на дії факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Вона повинна цілеспрямовано розподіляти та координувати зусилля співробітників, що в кінцевому результаті сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Відомо, що нові завдання вимагають нових підходів і структур, адже використання застарілих організаційних структур не забезпечує ефективного вирішення сучасних викликів. Тому керівники повинні постійно аналізувати та оптимізувати організаційні структури управління, враховуючи зміни у бізнес-середовищі та інновації, щоб забезпечити стійкий розвиток і успіх підприємства.

В умовах сучасного ринку підприємства стикаються з необхідністю постійної адаптації своїх організаційних структур управління для забезпечення ефективного функціонування і конкурентоспроможності.

Викладені обставини підтверджують доцільність та актуальність проведення досліджень щодо оптимізації організаційних структур управління підприємствами, обґрунтуванню нових методичних підходів до вирішення поставленої проблеми.

Метаю даного дослідження є формулювання теоретичних положень та методичних рекомендацій щодо формування та впровадження оптимізації організаційної структури.

Для досягнення даної мети необхідно вирішити такі завдання:

- розглянути механізм розробки та етапи проектування організаційної структури управління;
- надати характеристику діяльності підприємства;

- проаналізувати організаційну структуру управління Window Repair NYC LLC;
- внести пропозиції щодо удосконалення організаційної структури управління Window Repair NYC LLC.

Об'єктом дослідження є діюча організаційна структура управління підприємством.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення завдань дослідження використані наступні загальнонаукові і спеціальні методи: способи спостереження, описання, вимірювання, експерименту, гіпотетично-дедуктивний спосіб, аксіоматизація, метод статистичного аналізу.

У першому розділі було розглянуто механізм розробки та побудови організаційної структури управління, а також особливості функціонування організаційних структур управління.

У другому розділі проведено аналіз організаційної структури управління та надана характеристика діяльності підприємства.

У третьому розділі були запропоновані пропозиції щодо удосконалення організаційної структури управління.

РОЗДІЛ 1 ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

1.1 Механізм розробки та побудови організаційної структури управління

Розробка та побудова організаційних структур є складним завданням, яке вимагає врахування багатьох факторів, таких як тип бізнесу, цілі організації, культура компанії та особливості ринку. Хоча немає єдиного універсального шаблону, деякі загальні принципи можуть допомогти в цьому процесі.

Критерії для визначення завдань та персоналу в організаційних підрозділах:

1. Функціональна спеціалізація: завдання та персонал можуть бути організовані на основі функціональних областей, таких як маркетинг, фінанси, виробництво тощо, це дозволяє концентрувати спеціальні знання та досвід у кожному підрозділі.
2. Географічний розподіл: для компаній, що працюють у різних регіонах, структуру можна побудувати за географічним принципом, створюючи підрозділи для кожного регіону.
3. Продуктова орієнтація: якщо компанія має кілька продуктів або лінійок продуктів, підрозділи можуть бути створені для кожного з них, що дозволяє зосередитися на специфічних потребах і ринках для кожного продукту [1, с.98].
4. Клієнтська орієнтація: підрозділи можуть бути сформовані на основі типів клієнтів або сегментів ринку, що дозволяє краще адаптувати послуги або продукти до потреб різних груп клієнтів.

Розуміння того, як завдання пов'язані між собою, може значно допомогти в ефективному розподілі роботи та побудові організаційної структури.

Існують три основні типи потоків завдань[2]:

Об'єднані потоки. У цьому типі потоку кілька людей можуть виконувати свої завдання незалежно один від одного. Результати їх роботи потім можуть бути об'єднані для досягнення комплексного результату.

Послідовні потоки. У цьому випадку одна особа повинна виконати своє завдання перед тим, як інша особа зможе продовжити свою роботу. Кінцевий результат залежить від послідовності виконання завдань. Це найскладніший тип потоку, коли завдання вимагають постійної взаємодії між різними особами або підрозділами для досягнення кінцевого результату.

Взаємні потоки. Виникають, коли між людьми повинні відбуватися часті взаємодії та обміни для отримання корисних результатів. Рисунок 1.1 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 [3].

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.

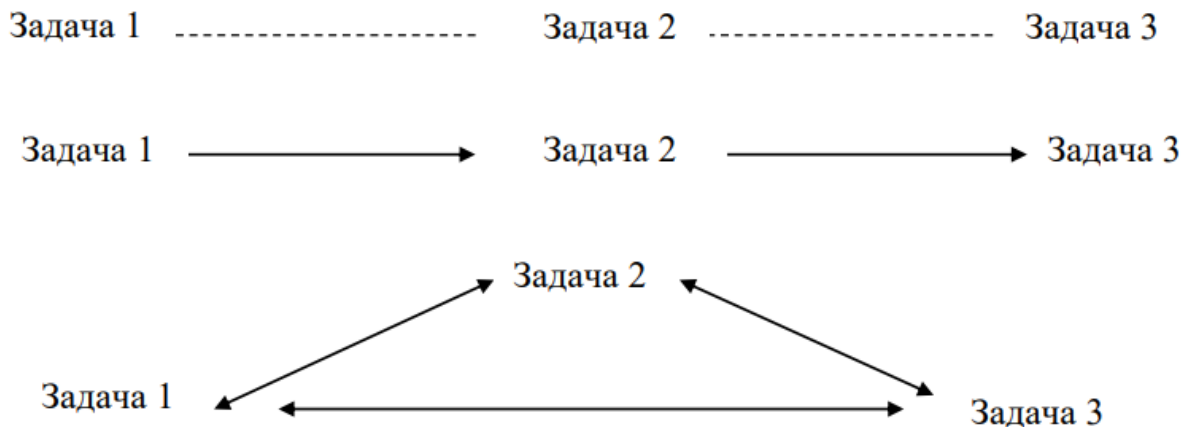


Рисунок 1.1. - Типи потоків завдань в структурі організації

Зниження витрат на керування робочим процесом шляхом оптимізації розміщення потоків завдань є важливим аспектом управління організаційною структурою. Розміщення більш дорогих потоків завдань у підрозділах і менш дорогих між підрозділами може допомогти в досягненні цієї мети [4].

Оптимізація розміщення потоків завдань є ключовою для зниження витрат на керування робочим процесом. Уникаючи розміщення складних завдань між

підрозділами і натомість концентруючи їх в межах підрозділів, можна значно знизити витрати на координацію і підвищити ефективність роботи організації [5, с. 153].

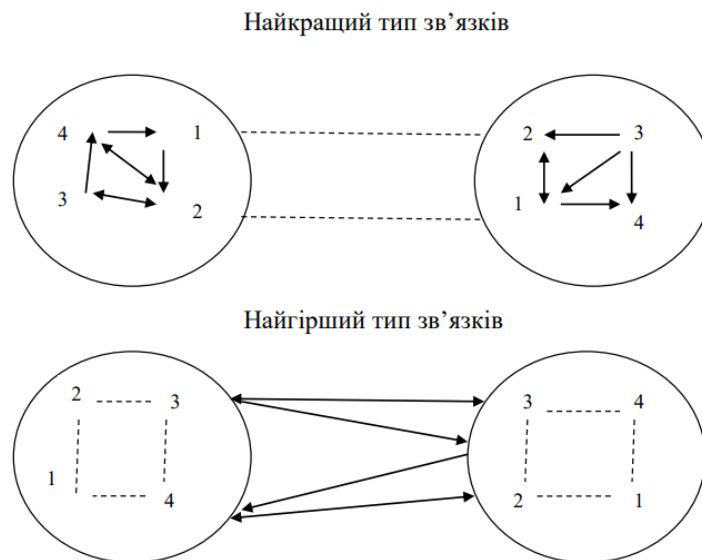


Рисунок 1.2. Найкращий і найгірший типи зв'язків між субодинацями організаційної структури [6, с.140].

У ідеальному випадку проектування зв'язків між елементами структури забезпечує максимальну ефективність взаємодії, зводячи до мінімуму витрати на комунікацію та координацію. Це може включати:

1. Консолідація складних завдань у межах підрозділів: завдання, які вимагають високих витрат на координацію, розміщуються в межах одного підрозділу, де легше забезпечити злагоджену роботу завдяки меншій кількості необхідних комунікаційних каналів [7, с.20].
2. Розподіл простіших завдань між підрозділами: менш витратні завдання можуть бути розподілені між підрозділами, оскільки вони потребують менше координації і можуть бути виконані більш автономно.

У найгіршому випадку проектування зв'язків між елементами структури може призвести до значних витрат на комунікацію та координацію, що знижує загальну ефективність. Це може включати:

1. Розподіл складних завдань між підрозділами: коли складні та дорогі завдання розподілені між різними підрозділами, це може призвести до

значних витрат на координацію та комунікацію, оскільки кожен підрозділ потребує частих взаємодій для узгодження дій.

2. Концентрація простих завдань в одному підрозділі: навпаки, коли прості завдання концентруються в одному підрозділі, потенціал для оптимізації знижується, оскільки ці завдання можна було б виконати більш ефективно в інших підрозділах з меншими витратами на координацію.

Організація, що навчається (learning organization), має певні структурні характеристики, які сприяють ефективному обміну інформацією та співпраці серед її членів [8].

Основні з них:

Горизонтальна структура: у таких організаціях відсутня або мінімізована ієрархія, що сприяє більшій гнучкості та швидкому прийняттю рішень. Це дозволяє співробітникам легше взаємодіяти між собою незалежно від рівня в організаційній структурі.

Відкриті комунікаційні канали: вільний обмін інформацією між різними відділами та функціональними спеціальностями забезпечує більш ефективне вирішення проблем і генерацію нових ідей. Це включає в себе використання сучасних комунікаційних технологій та регулярні зустрічі для обговорення спільних проектів.

Командна робота: організація повинна заохочувати створення крос-функціональних команд, де співробітники з різних підрозділів можуть працювати разом над спільними проектами. Це сприяє обміну знаннями та досвідом, а також підвищує інноваційність.

Мінімальні фізичні бар'єри: офісний простір повинен бути організований так, щоб сприяти відкритості та комунікації. Це може включати відкриті простори, загальні зони для відпочинку та зустрічей, що спонукає до випадкових зустрічей і обговорень.

Гнучкі ролі та відповідальності: в організації, що навчається, співробітники повинні мати можливість змінювати свої ролі та відповідальності залежно від

потреб організації і власного професійного розвитку. Це сприяє розвитку багатofункціональних навичок та підвищенню адаптивності.

Підтримка постійного навчання: організація повинна створювати умови для постійного професійного розвитку співробітників. Це включає надання доступу до навчальних ресурсів, організацію тренінгів, семінарів і підтримку ініціатив з самоосвіти.

Культура довіри та відкритості: для ефективного обміну знаннями необхідно створити культуру довіри, де співробітники не бояться ділитися своїми ідеями і досвідом. Це включає визнання та підтримку ініціатив, спрямованих на поліпшення організаційних процесів [9, с.86].

Такі структурні характеристики допомагають організації стати більш адаптивною, інноваційною та ефективною у своєму розвитку.

У організації, яка навчається, структура будується навколо командної роботи та співпраці. У такій структурі співробітники працюють у командах, які мають повноваження приймати рішення щодо виконання роботи та вирішення проблем. Це означає, що співробітники мають більше автономії і відповідальності, що стимулює їх активну участь у процесах та розвиток професійних навичок [10, с.68].

Замість традиційної ієрархічної структури, де «боси» здійснюють керівництво та контроль, в організації, що навчається, менеджери виконують роль фасилітаторів, прихильників та захисників. Вони сприяють навчанню та розвитку команди, підтримують їх у досягненні цілей та вирішенні проблем, а також захищають інтереси команди в ширшому організаційному контексті. Це дозволяє створити середовище, в якому співробітники можуть ефективно взаємодіяти, обмінюватися знаннями та розвиватися разом, що сприяє загальному успіху організації [11].

Управління глобальними структурними проблемами є складним завданням, особливо враховуючи різноманітність культурних, економічних та соціальних контекстів, у яких функціонують організації. Визначення відмінностей в організаційних структурах є важливим аспектом успішного

міжнародного менеджменту. Нижче розглянемо, як організаційні структури можуть відрізнятися в різних країнах, зокрема між Австралією, Канадою, Німеччиною, Францією та Мексикою.

Розглянемо глобальні Відмінності в Організаційних Структурах Австралія та Канада

Австралійські та канадські організації часто мають подібні організаційні структури через схожість в економічних умовах, культурі та впливі англо-саксонських управлінських традицій. В обох країнах популярні плоскі організаційні структури, що сприяють швидкому прийняттю рішень та гнучкості. Однак, можуть бути певні відмінності, пов'язані з регіональними особливостями та галузевою специфікою [12, с.178].

Німеччина та Франція

Німецькі організації часто характеризуються високим рівнем формалізації та чіткими ієрархічними структурами. Це відображає культуру, що цінує порядок, дисципліну та точність. У Німеччині також поширена система спільного управління (ко-детермінація), яка включає участь працівників у прийнятті рішень на рівні ради директорів.

Французькі організації також мають ієрархічні структури, але можуть бути більш гнучкими порівняно з німецькими. Французькі компанії часто роблять акцент на централізованому прийнятті рішень і можуть бути менш формалізованими [13, с.108].

Мексика

Мексиканські організації зазвичай мають більш ієрархічні структури, схильні до централізації влади, і формалізація тут також важлива. Відносини та особисті зв'язки (наприклад, мережа «compadrazgo») грають важливу роль в організаційній культурі.

При розробці або зміні організаційної структури менеджерам варто враховувати культурні наслідки певних елементів:

1. Формалізація: У країнах з менш розвинутою економікою або в країнах з високим рівнем невизначеності (наприклад, Мексика) правила та

бюрократичні механізми можуть бути важливішими для забезпечення стабільності та передбачуваності.

2. Ієрархія: У культурах з високим показником дистанції влади (наприклад, Франція та Мексика) ієрархічні структури можуть бути більш ефективними.
3. Гнучкість: У культурах з низьким показником дистанції влади та високою толерантністю до невизначеності (наприклад, Австралія та Канада) більш плоскі та гнучкі структури можуть сприяти інноваціям та швидкому прийняттю рішень.

Отже, глобальні відмінності в організаційних структурах відображають різноманітність культурних та економічних контекстів. Успішні менеджери повинні бути обізнаними про ці відмінності та враховувати культурні наслідки при розробці або зміні структури організації, щоб забезпечити її ефективність та конкурентоспроможність у глобальному бізнес-середовищі [14, с.98].

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

Процеси спеціалізації та департаменталізації є фундаментальними для створення ефективною організаційної структури. Вони дозволяють визначити, які завдання будуть виконуватися в організації, хто їх виконуватиме та як ці завдання будуть згруповані [15, с.48]. Розглянемо ці процеси детальніше.

1. Спеціалізація посад

Спеціалізація посад (job specialization) означає поділ завдань на окремі робочі місця або посади. Це забезпечує більш глибоку фокусованість на конкретних функціях, що призводить до підвищення ефективності та продуктивності. Спеціалізація посад включає кілька етапів:

2. Аналіз роботи: визначення конкретних завдань, обов'язків і вимог до кожної посади.

3.Дизайн посад: розробка посадових інструкцій, які визначають, що саме буде робити кожен працівник [16, с.169].

4.Підбір персоналу: наймання працівників з необхідними знаннями, навичками та компетенціями для виконання спеціалізованих завдань.

Переваги спеціалізації включають підвищення майстерності працівників у виконанні специфічних завдань, зниження витрат на навчання і збільшення продуктивності. Недоліки можуть включати монотонність роботи, зниження мотивації та гнучкості працівників.

Департаменталізація

Департаменталізація (departmentalization) – це процес групування робочих місць у підрозділи або відділи. Це дозволяє організації структурувати свою роботу більш ефективно та забезпечувати координацію діяльності між різними підрозділами. Департаменталізація може здійснюватися за різними критеріями:

Функціональна департаменталізація: групування робочих місць за функціями, наприклад, маркетинг, фінанси, виробництво. Це дозволяє працівникам з однаковими навичками і знаннями працювати разом [17].

Продуктова департаменталізація: групування робочих місць за продуктами або послугами, що виробляються. Це підходить для організацій, які виробляють різноманітні товари або послуги.

Географічна департаменталізація: групування робочих місць за географічними районами або регіонами. Це ефективно для організацій, що працюють у різних регіонах або країнах.

Клієнтська департаменталізація: групування робочих місць за типами клієнтів, наприклад, роздрібні, оптові, корпоративні клієнти. Це дозволяє краще задовольняти специфічні потреби різних клієнтських груп.

Проектна департаменталізація: групування робочих місць за проектами або програмами. Це часто застосовується в організаціях, які працюють над великими і тривалими проектами.

Кожен із цих підходів до департаменталізації має свої переваги та недоліки. Наприклад, функціональна департаменталізація може призвести до

вужької фокусованості та меншої гнучкості, але забезпечує глибоке експертне знання у кожній функції. Продуктова департаменталізація може сприяти кращій координації та інноваціям у розробці продуктів, але може створювати дублювання функцій у різних продуктах [18].

Зміни в організаційній структурі

Організаційна структура повинна бути гнучкою та адаптивною до змін у зовнішньому середовищі. Підприємства часто здійснюють реструктуризацію для збереження конкурентоспроможності. Це може включати зміни в процесах спеціалізації та департаменталізації, об'єднання або поділ підрозділів, зміни в керівництві та інші заходи, спрямовані на підвищення ефективності та адаптацію до нових умов.

Спеціалізація посад і департаменталізація є ключовими компонентами побудови організаційної структури. Вони дозволяють визначити, як завдання будуть розподілені і згруповані, що впливає на ефективність, продуктивність та гнучкість організації. Успішна організаційна структура повинна бути динамічною і адаптивною до змін у бізнес-середовищі, забезпечуючи здатність підприємства швидко реагувати на нові виклики і можливості [19, с.180].

Спеціалізація є важливим аспектом проектування організаційної структури, що дозволяє підвищити ефективність роботи організації через концентрацію зусиль на певних завданнях та підвищення рівня майстерності. Детальніше розглянемо двоякий підхід до цього процесу:

1. Визначення діяльності для досягнення організаційних цілей:

- Аналіз цілей організації: спочатку необхідно чітко визначити цілі організації. Це можуть бути стратегічні цілі (довгострокові) та операційні цілі (короткострокові).

- Ідентифікація ключових процесів: визначте основні бізнес-процеси та діяльність, яка сприяє досягненню цих цілей. Наприклад, якщо метою є підвищення якості продукції, діяльністю може бути контроль якості, дослідження та розробка, виробництво тощо.

- Оцінка необхідних ресурсів: визначте, які ресурси потрібні для виконання цієї діяльності, включаючи людські ресурси, матеріали, обладнання та технології.

2. Розбиття видів діяльності на завдання:

- Декомпозиція діяльності: розбийте визначені види діяльності на більш дрібні, конкретні завдання. Наприклад, процес виробництва можна розбити на завдання: закупівля матеріалів, складання компонентів, тестування продукції тощо.

- Спеціалізація завдань: розподіліть ці завдання між окремими особами або групами співробітників, враховуючи їхню кваліфікацію та досвід. Кожна особа або група співробітників повинна мати чітко визначену роль і відповідальність.

- Формування кластерів завдань: створіть кластери суміжних завдань, які можуть бути виконані разом для підвищення ефективності. Наприклад, завдання, пов'язані з маркетингом, можуть бути згруповані в один кластер і виконуватись однією командою.

Таким чином, спеціалізація дозволяє оптимізувати процеси, підвищити продуктивність і якість виконуваних завдань, а також сприяє досягненню організаційних цілей [20, с. 205].

Департаменталізація є важливим кроком у розробці організаційної структури, оскільки дозволяє ефективно групувати спеціалізовані робочі місця у значущі підрозділи, такі як відділи, підрозділи чи групи, залежно від розміру та потреб організації. Основні підходи до департаменталізації включають функціональну, продуктову, територіальну та клієнтську структури.

Функціональна департаменталізація об'єднує працівників за спільними функціями або діяльностями, наприклад, маркетинг, фінанси, виробництво тощо. Це дозволяє підвищити ефективність і спеціалізацію в межах кожного відділу [11, с.63].

Продуктова департаменталізація передбачає створення підрозділів, що відповідають за окремі продукти або лінії продукції. Це дозволяє краще зосередитись на потребах конкретних продуктів та ринків.

Територіальна департаменталізація організовує підрозділи за географічним принципом, що є корисним для організацій з широкою географічною присутністю, де потрібна адаптація до локальних умов.

Клієнтська департаменталізація базується на обслуговуванні різних груп клієнтів або ринкових сегментів, що дозволяє краще відповідати на їхні специфічні потреби.

Після вибору підходу до департаменталізації, організація переходить до графічного формування своєї структури. Це здійснюється через створення організаційної діаграми (структурної схеми), яка відображає взаємозв'язок посад та підрозділів в організації. Організаційна діаграма є важливим інструментом, оскільки вона:

1. Візуалізує ієрархію — допомагає зрозуміти підпорядкованість та зв'язки між різними рівнями управління.
2. Полегшує комунікацію — забезпечує чіткість у каналах комунікації між підрозділами та працівниками.
3. Підтримує планування — сприяє ефективному розподілу ресурсів та управлінню завданнями.
4. Сприяє адаптації — допомагає новим працівникам швидше інтегруватися в організацію, розуміючи її структуру.

Таким чином, департаменталізація та наступне графічне відображення структури є ключовими етапами у створенні ефективної та зрозумілої організаційної структури.

Ланцюжок командування на організаційній діаграмі відображає ієрархічну структуру влади та підпорядкування в організації. Він показує, як різні рівні управління пов'язані між собою і хто кому підпорядковується. Типово ланцюжок командування представляється вертикальними стрілками або лініями, що з'єднують позиції на діаграмі від вищого до нижчого рівня управління.

Це важливий елемент для розуміння структури організації, де верхній рівень, зазвичай, складається з керівництва компанії (наприклад, президент або генеральний директор), який надає команди та вказівки наступному рівню, наприклад, віце-президентам чи менеджерам відділів. Вони, у свою чергу, командують менш високим рівнем управління і так далі до базових рівнів працівників.

Цей ланцюжок допомагає визначити лінію авторитету та відповідальності в організації, яка визначає, як інформація та рішення передаються вгору та вниз по ієрархії, а також які рівні мають владу над різними аспектами діяльності компанії.

1.3 Особливості функціонування організаційних структур управління в міжнародних компаніях

Експортна структура управління є одним з типів організаційних структур міжнародних компаній. Вона використовується на початкових етапах міжнародної діяльності, коли обсяг експортних операцій ще не є великим. Основні особливості цієї структури такі [8, с.17]:

1. Централізоване керівництво: Експорт зазвичай контролюється відділом маркетингу або продажів головного офісу компанії. Це означає, що стратегії маркетингу, продажів та дистрибуції формуються і виконуються централізовано з одного місця.

2. Обмежений обсяг операцій: На початкових етапах міжнародної експансії обсяг експортних продажів ще не дуже великий. Тому ці структури часто є досить простими та малочисельними, орієнтованими на забезпечення ефективності управління на невеликих ринках.

3. Орієнтація на ринки: Основна увага спрямовується на адаптацію продукту чи послуги до потреб і вимог ринку, де проводяться експортні операції. Це може включати адаптацію маркетингових стратегій, ціноутворення та управління дистрибуцією.

4. Особливості керівництва: Часто управління в експортній структурі є більш гнучким і реагує на місцеві умови швидше, ніж централізовані управлінські структури. Вони також можуть мати більше локальних повноважень для прийняття рішень.

Ці особливості дозволяють ефективно впроваджувати міжнародну стратегію компанії на початкових етапах експортної діяльності.

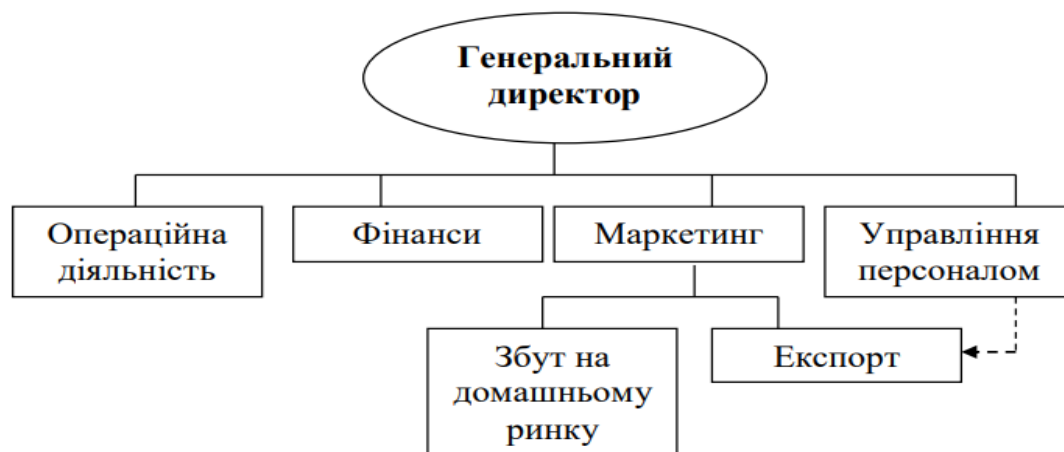


Рисунок 1.3 - Приклад експортної організаційної структури міжнародної організації

Створення незалежного міжнародного підрозділу для управління міжнародними операціями компанії є важливим кроком у міжнародній організаційній структурі. Цей підрозділ зазвичай має свою власну структуру та ланцюг командування, що дозволяє ефективно керувати всіма аспектами міжнародних операцій, включаючи продажі, логістику, маркетинг, регуляторні питання тощо.

Основні переваги створення такого міжнародного підрозділу включають:

1. Фокус на міжнародному ринку: Підрозділ спрямований на вивчення і розвиток міжнародних ринків, що дозволяє компанії адаптувати свої продукти та послуги під специфічні потреби кожного ринку.
2. Локалізація стратегій: Міжнародний підрозділ може адаптувати маркетингові стратегії, ціноутворення та інші аспекти під вимоги різних країн або регіонів.

3. Ефективність управління: Централізоване керівництво міжнародними операціями дозволяє компанії забезпечити більшу координацію, контроль і оптимізацію витрат у сфері міжнародного бізнесу.

4. Ресурсна ефективність: Чітке визначення функцій міжнародного підрозділу дозволяє ефективно використовувати людські ресурси, технології та інші ресурси компанії для досягнення глобальних цілей.

5. Розвиток міжнародного досвіду: Робота в міжнародному підрозділі дозволяє співробітникам набувати цінного досвіду у міжнародному бізнесі, що сприяє подальшому розвитку компанії.

Отже, створення незалежного міжнародного підрозділу допомагає підприємству оптимізувати й управляти своїми міжнародними операціями, що є важливим кроком у розвитку глобальної стратегії компанії.

Керівник міжнародного відділу або директора міжнародних зв'язків в організації.

Ось як можна сформулювати це:

- Посада: Керівник міжнародного відділу
- Підпорядкування: Безпосередньо підпорядковується головному виконавчому директору
- Функції: Координує та контролює всю іноземну діяльність організації

Цей посадовий профіль включає в себе відповідальність за ведення міжнародних відносин, включаючи міжнародну торгівлю, міжнародні проекти, взаємодію з іноземними партнерами і клієнтами, а також координацію діяльності з міжнародними відділеннями чи підрозділами [7, с.137].

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

2.1 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 якої 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 [21].

Власник компанії, починаючи з одного друга-експерта у вікнах, поступово створив успішну компанію, де він відповідав за залучення клієнтів, організацію роботи та просування.

Пізніше вони розділились, і власник почав вести бізнес самостійно, що привело до поступового зростання числа клієнтів і замовлень.

З появою додаткових замовлень він почав розширювати свою команду, наймаючи нових майстрів і співробітників офісу.

Перший співробітник офісу став помічником керівника, і згодом до компанії приєдналися інші співробітники.

Компанія, Window Repair NYC, пропонує широкий спектр послуг як для приватних, так і для комерційних клієнтів, пов'язаних з ремонтом вікон та дерев'яних елементів віконного оздоблення. Основні напрямки їхньої роботи включають заміну згнилої деревини та скла у вікнах, а також ремонт зовнішніх дерев'яних елементів будинку, які також схильні до гниття. Компанія підкреслює свою кваліфікацію та досвід у виявленні проблем і вирішенні їх, щоб відновити вікна та дерев'яні оздоблення до початкового стану. Їхня основна мета - зекономити гроші клієнтів та надати альтернативу дорогому заміні вікон.

Поміж додаткових послуг, які надає компанія Window Repair NYC, варто виділити:

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

Ці послуги показують широкий спектр можливостей компанії, спрямований на підтримку і ремонт різних аспектів віконних конструкцій для забезпечення їхньої ефективності та тривалості служби.

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.

На початку 2024 року компанія відкрила філіал у місті Київ.

Здійснимо оцінку показників діяльності організації.

Таблиця 2.1 – Динаміка ключових фінансово-економічних показників Window Repair NYC за 2021-2023 роки.

Параметр	Період			Відхилення 2023 від 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Сума	%
1	2	3	4	5	6
Фінансові результати, тис. грн.					
1. Виручка	107393	125466	142977	35584	33,13
2. Собівартість	93012	108541	112708	19696	21,18
3. Прибуток від продажу	8419	10558	10243	1824	21,67
4. Чистий прибуток	6344	8262	7520	1176	18,54
Майно, тис. грн.					
5. Вартість основних засобів	0	0	0	-	-
6. Оборотні активи	19653	24070	35694	16041	81,62
Показники ефективності використання майна					
7. Показник оборотності оборотних активів	5,464	5,213	4,006	-1,459	-26,70
8. Строк одного обороту оборотних активів, днів	65,88	69,06	89,87	23,99	36,42
9. Завантаження оборотних активів, коп.	0,183	0,192	0,250	0,067	36,42
Показники результативності діяльності					
10. Собівартість на 1 грн. виторгу, коп.	86,61	86,51	78,83	-7,78	-8,98
11. Рентабельність (збитковість) реалізації, %	7,84	8,42	7,16	-0,68	-8,61
12. Чиста рентабельність (збитковість), %	5,91	6,59	5,26	-0,65	-10,96
Показники ефективності використання персоналу					
14. Чисельність працівників, чол.	24	27	28	4	26,67
15. Продуктивність праці, тис. грн./чол.	7159,53	6970,33	7525,11	365,57	5,11

Характеризуючи результати проведеного аналізу, слід зазначити, що протягом усього періоду 2021-2023 років спостерігається досить значне зростання суми виручки, отриманої від продажу товарів та послуг. Збільшення цієї величини становило 35584 тис. грн., якщо говорити про відсотковому вираженні, воно дорівнює 33,13%, така ситуація може бути наслідком досить задовільної збутової політики організації, і навіть раціональної маркетингової діяльності. У той же час, має місце менш суттєвий приріст суми собівартості продажів, який становив 19696 тис. грн. або ж 21,18%. Наочне зображення цього співвідношення показників наведено малюнку 2.1.

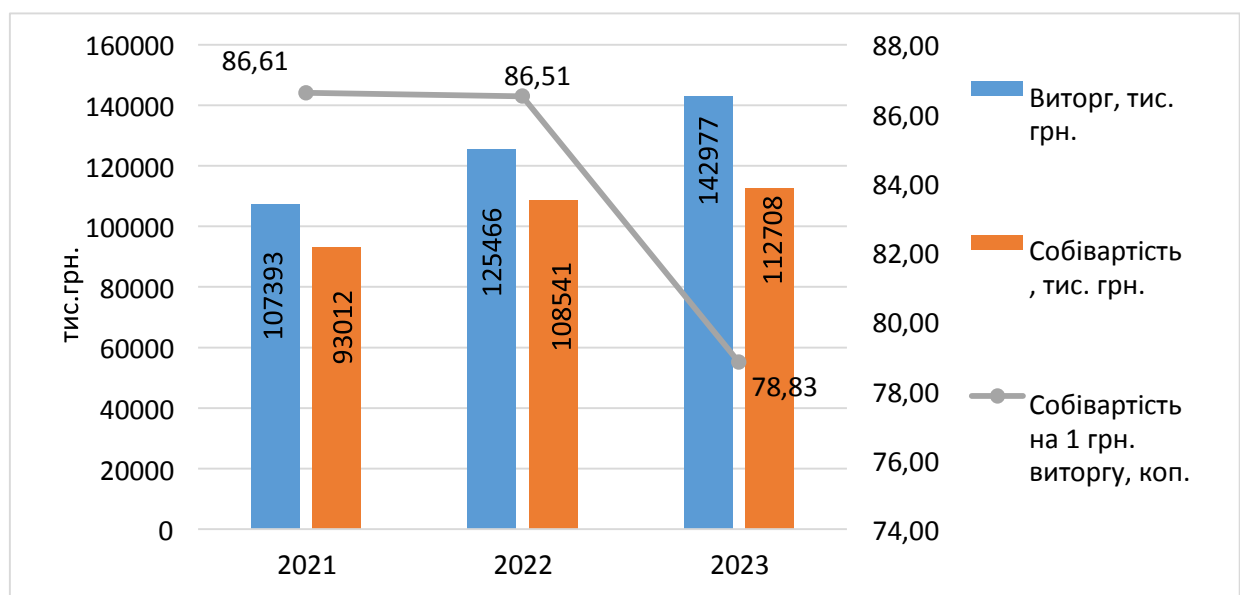


Рисунок 2.1 – Динаміка ключових фінансово-економічних показників Window Repair NYC за 2021-2023 роки.

Зміна величини виручки від супроводжувалася досить вагомим скорочення обсягу витрат, саме 7,78 коп., відповідно на 1 грн. отриманої виручки, а саме скорочення з 86,61 коп., які спостерігалося у 2021 р. до 86,51 коп., що мають місце у 2022 р., у 2023 р. становище значно покращилося, при цьому дана величина скоротилася до 78,83 коп.

Завдяки приросту виручки на 33,13% і значного збільшення суми оборотних активів, саме на +81,62% можемо спостерігати суттєве скорочення показників, що характеризують ефективність використання оборотних активів.

Зокрема, за допомогою застосування 1 грн. оборотних коштів було отримано у 2021 р. 5,46 грн. виручки, що у 1,46 грн. вище, ніж було отримано у 2022 р., при цьому скорочення, виражене у відсотках, склало 26,70% (рисунок 2.2).

Говорячи про ефективність застосування персоналу, можна назвати, що збільшення виручки від на 35584 тис. грн. або ж на 33,13%, а також приросту чисельності персоналу на 4 чол або на 26,67%, супроводжувалися приростом продуктивності праці в 2022 р. в порівнянні з 2020 р. на 7525,11 тис. грн. / чол або на 5,11%.

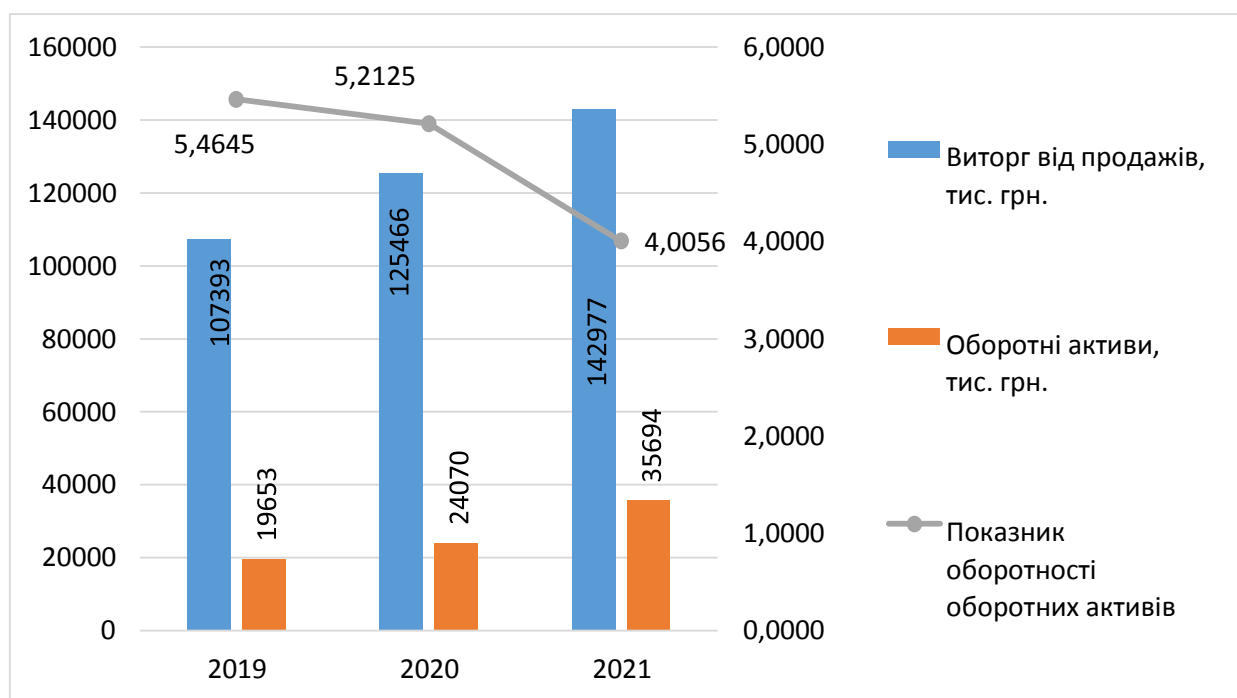


Рисунок 2.2 - Динаміка оборотності оборотних активів Window Repair NYC

Динаміку показника продуктивності праці Window Repair NYC представлено на малюнку 2.3.

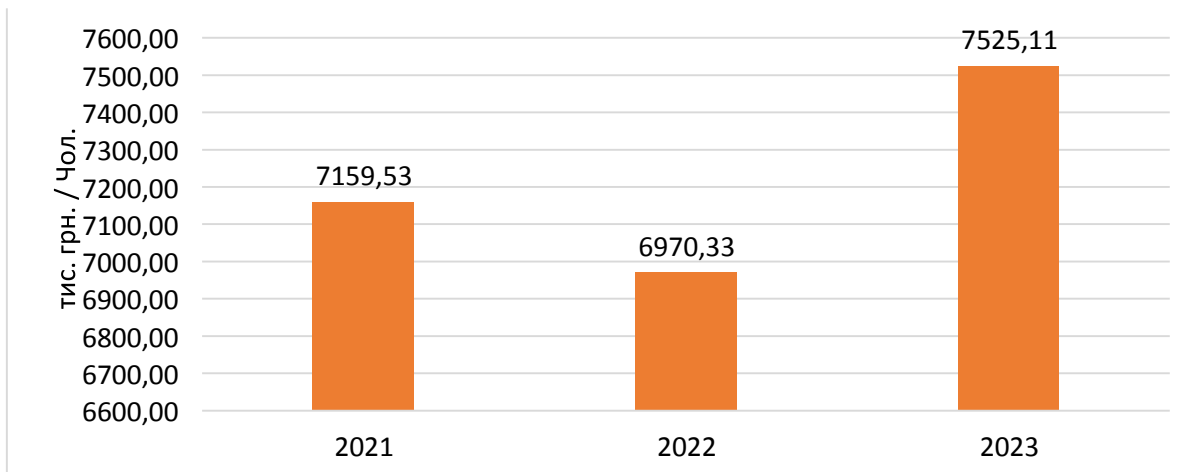


Рисунок 2.3 - Динаміка показника продуктивності праці Window Repair NYC

Як наслідок, вище описані зміни спричинили за собою прибутковість діяльності, так сума прибутку від продажів у 2023 р. дорівнювала 10243 тис.грн., у 2022 р. даний показник був трохи вище, а саме 10558 тис. грн. набагато нижче, а саме 8419 тис. грн. Також, протягом аналізованого періоду 2020-2023 рр. має місце чистий прибуток зросла з 6344 тис. грн. у 2021 р. до 8262 тис. грн. 2022 р., хоча 2023 р. скоротилася до 7520 тис. грн., забезпечивши загальний приріст цього параметра на 18,54%, що можна побачити малюнку 2.4.

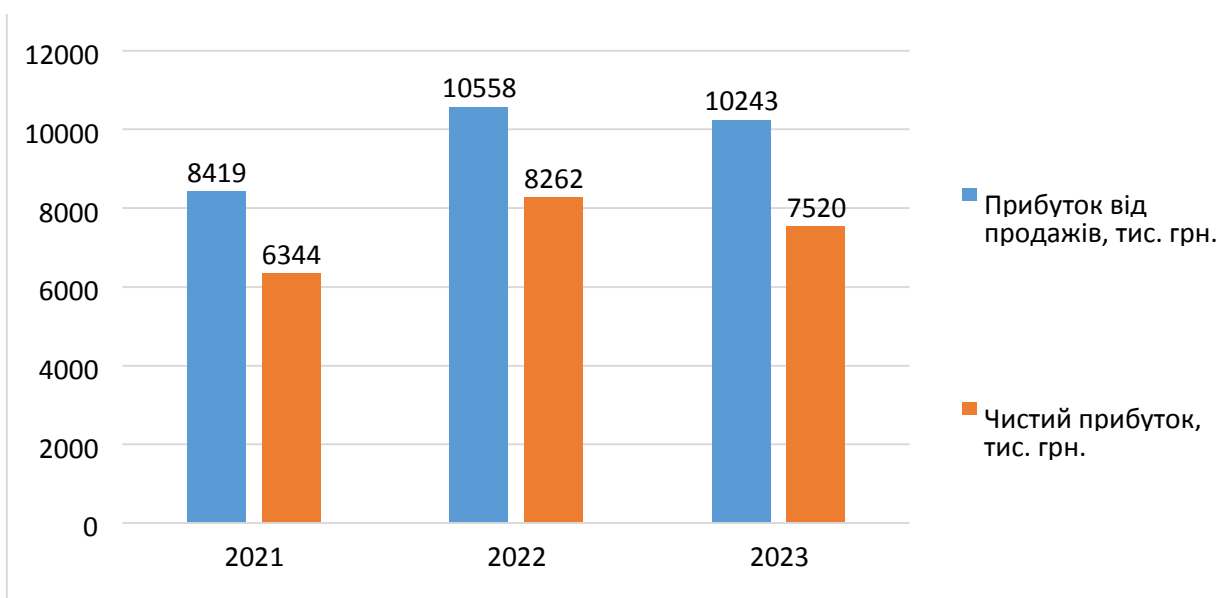


Рисунок 2.4 - Динаміка прибутку Window Repair NYC

Зважаючи на прибуткову діяльність підприємства, протягом усього аналізованого періоду можна спостерігати позитивне значення коефіцієнта

рентабельності, при цьому, загалом за 2021-2023 рр. вони мають негативну динаміку, оскільки спостерігається зменшення рентабельності реалізації на 0,68%.

2.2 Аналіз організаційної структури управління Window Repair NYC LLC

Для аналізу організаційної структури управління компанії Window Repair NYC LLC необхідно розглянути штатний розклад на 2024 рік, що наведений у таблиці 2.2

Таблиця 2.2 Штатний розклад компанії Window Repair NYC LLC на 2024 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

Для оцінки організаційної структури управління компанії Window Repair NYC LLC та її оптимальності відносно поточних потреб і викликів, ми зобразили її структуру на рис 2.5

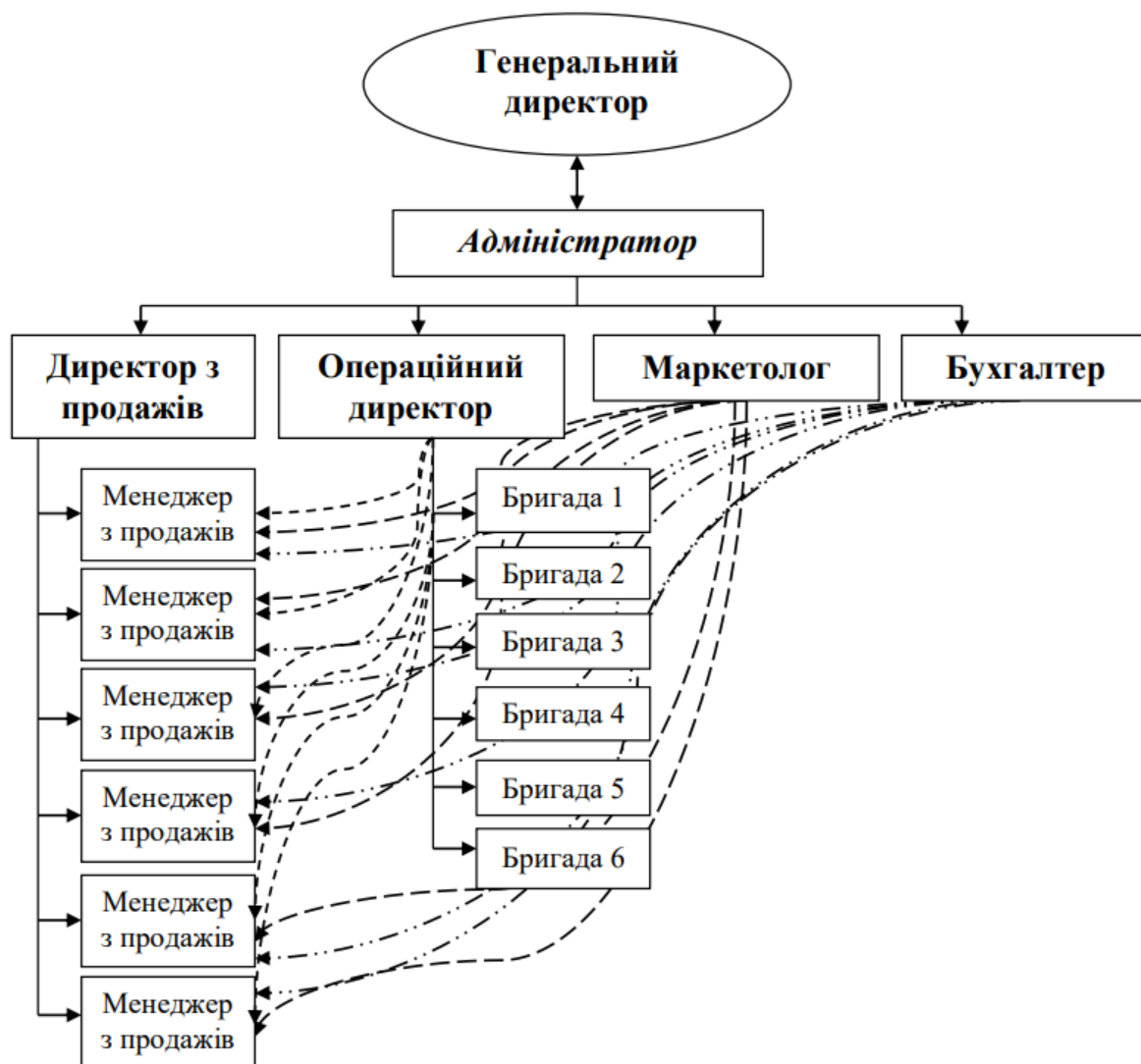


Рисунок 2.5 – Організаційна структура Window Repair NYC LLC

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).

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) та вирішенні проблем (затримки в замовленні, непорозуміння, помилки в цінових пропозиціях, іноді вони з'являються на етапі, коли проєкт вже повинен був бути готовий і т.і.).

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

Алгоритм виконання замовлення можна представити наступним чином:

1. Безкоштовний візит майстрів:

- Майстри відправляються на безкоштовний візит до клієнта, щоб оцінити обсяг робіт і визначити, що потрібно зробити.

2. Оцінка вартості робіт:

- Менеджери з продажів аналізують інформацію, отриману від майстрів, і відправляють клієнту комерційну пропозицію з ціною.

3. Авансовий платіж:

- Клієнт здійснює передоплату в розмірі 50% від загальної суми для початку підготовчих робіт.

4. Виконання робіт:

- Після отримання авансового платежу компанія розпочинає підготовку та виконання замовлених робіт.

5. Фінальний платіж:

- Після завершення всіх робіт клієнт здійснює оплату залишкової суми, яка складає 50% від загальної вартості.

Ця схема дозволяє забезпечити прозорість і передбачуваність процесу, як для клієнтів, так і для даної компанії.

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 одної оптимальної CRM-системи за для об'єднання всіх потреб компанії в програмних засобах управління.

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ТА МОДЕРНІЗАЦІЯ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ WINDOW REPAIR NYC LLC

Щоб переформатувати організаційну структуру компанії, необхідно розглянути перехід від ієрархічної до більш гнучкої матричної або плоскої структури. Це дозволить скоротити кількість рівнів управління та сприятиме підвищенню ефективності комунікацій та прийняття рішень. Основні кроки для цього включають:

- **Аналіз поточної структури:** Провести детальний аналіз існуючої організаційної структури для виявлення слабких місць і визначення областей, які потребують змін.

- **Перехід до матричної структури:** Розглянути впровадження матричної структури, яка дозволить проектним командам бути більш автономними і взаємодіяти між собою без бюрократичних перешкод.

- **Залучення консультантів:** Найняти зовнішніх консультантів з управління, щоб отримати незалежний погляд на можливі шляхи реорганізації.

Уточнення функцій підрозділів, визначення прав та обов'язків кожного керівника та співробітника

Для досягнення чіткості у функціях та відповідальності кожного підрозділу та співробітника необхідно:

- **Розробка посадових інструкцій:** Створити детальні посадові інструкції для всіх співробітників, в яких буде чітко прописано їхні функції, права та обов'язки.

- **Стандартизація процесів:** Запровадити стандартизацію робочих процесів, що дозволить уникнути дублювання зусиль і підвищити ефективність.

- **Регулярне навчання:** Організувати регулярні тренінги для співробітників, спрямовані на підвищення їх кваліфікації та ознайомлення з новими робочими процесами.

- **Усунення багатоступінчастості та багатокерованості,** дублювання функцій та інформаційних потоків

Для спрощення управлінських процесів та уникнення дублювання функцій і інформаційних потоків потрібно:

- Скорочення кількості управлінських рівнів: Мінімізувати кількість рівнів управління для забезпечення більш прямого та ефективного комунікаційного ланцюжка.
- Розподіл функцій: Переглянути розподіл функцій між підрозділами та переконатись, що кожен підрозділ має чітко визначені завдання без дублювання.
- Автоматизація процесів: Впровадити сучасні інформаційні системи та програмні рішення для автоматизації бізнес-процесів, що дозволить зменшити кількість ручної роботи та знизити ризик дублювання інформації.
- Створення міжфункціональних команд: Формувати міжфункціональні команди для виконання певних проектів або завдань, що сприятиме більшій співпраці та координації між підрозділами.

Покроковий шлях досягнення мети

1. Створення HR-відділу

Склад HR-відділу:

- Начальник відділу
- HR-спеціаліст

Основні обов'язки HR-відділу:

- Підбір кадрів
- Навчання кадрів
- Проведення селекції кандидатів
- Відбір кандидатів на заміщення вакантних посад

Підпорядкування:

- HR-відділ буде напряму підпорядковуватись генеральному директору та адміністратору.

Схема підпорядкування

1. Генеральний директор
 - Безпосередній керівник HR-відділу

2. Адміністратор

- Підтримує зв'язок з HR-відділом для координації та управління процесами

3. HR-відділ

- Начальник відділу
- HR-спеціаліст

Впровадження CRM-системи [22, с. 95].

1. Вибір відповідної CRM-системи
2. Інтеграція CRM-системи у всі елементи структури організації
3. Навчання персоналу роботі з CRM-системою

Моніторинг та оптимізація роботи CRM-системи для підвищення її ефективності.

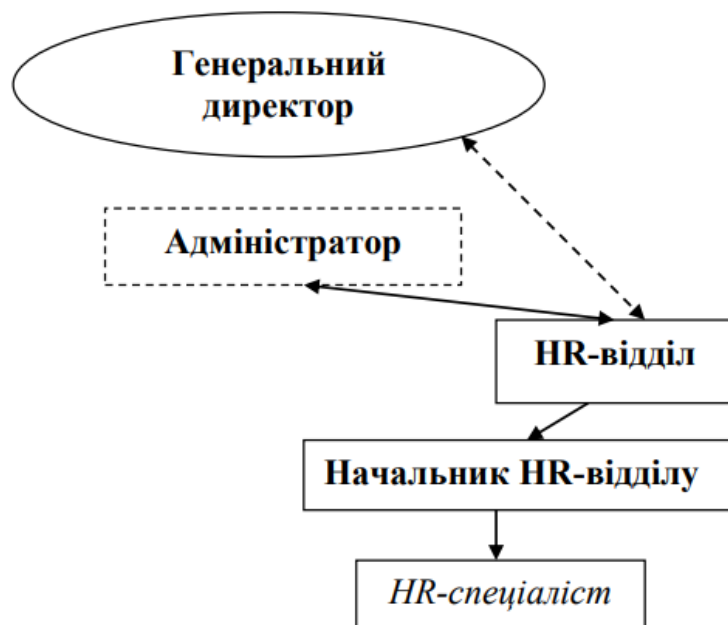


Рисунок 3.1 – Схема запропонованого HR-відділу в організації Window Repair NYC LLC

Функціональна структура HR-відділу в даному випадку забезпечує високий рівень спеціалізації у сфері навчання та підбору персоналу. Це дозволяє досягти високої якості і ефективності у застосуванні спеціалізованих рішень. Створення цього підрозділу частково вирішує питання найму та підготовки спеціалістів у сфері монтажу та ремонту вікон. Цих спеціалістів рекомендовано

найняти для того, щоб охопити більшу кількість замовлень і отримати додатковий прибуток [18, с.34].

Для створення ефективної кадрової служби та вдосконалення роботи інших відділів у компанії Window Repair NYC LLC можна запропонувати наступні заходи та структурні зміни.

Нові завдання кадрової служби:

1)Управління кадровими ресурсами:

- Ведення кадрового обліку та документації.
- Підбір персоналу відповідно до вимог та критеріїв компанії.
- Навчання та розвиток персоналу.
- Оцінка та мотивація персоналу.
- Оформлення кадрових документів.

2)Стратегічне планування:

- Розробка кадрової стратегії, що відповідає цілям компанії.
- Прогнозування потреб у персоналі.
- Розробка програм розвитку персоналу.

3)Підтримка керівництва:

- Надання консультацій з кадрових питань.
- Розробка та реалізація кадрових проектів.
- Участь у вирішенні кадрових проблем.

Для зниження навантаження на менеджерів з продажів пропонується зменшити кількість підпорядкованих ланцюжків та безпосередньо підпорядкувати їх операційному директору та маркетологу. Ми пропонуємо закріплення одного менеджера за окремою бригадою, що дасть збільшення координації роботи майстрів і чіткого окреслення сфери відповідальності для менеджерів.

З огляду на потреби маркетингового напрямку, рекомендується створити окремий відділ реклами. За аналогією з HR-відділом, штат цього відділу повинен складати не менше двох осіб. Відділ реклами буде відповідати за: спілкування з

рекламними агенціями, редагування інформації на сайті, розробку та реалізацію маркетингових кампаній, залучення нових клієнтів [20, с.164].

Нижче наведена приблизна схема структури відділу маркетингу .

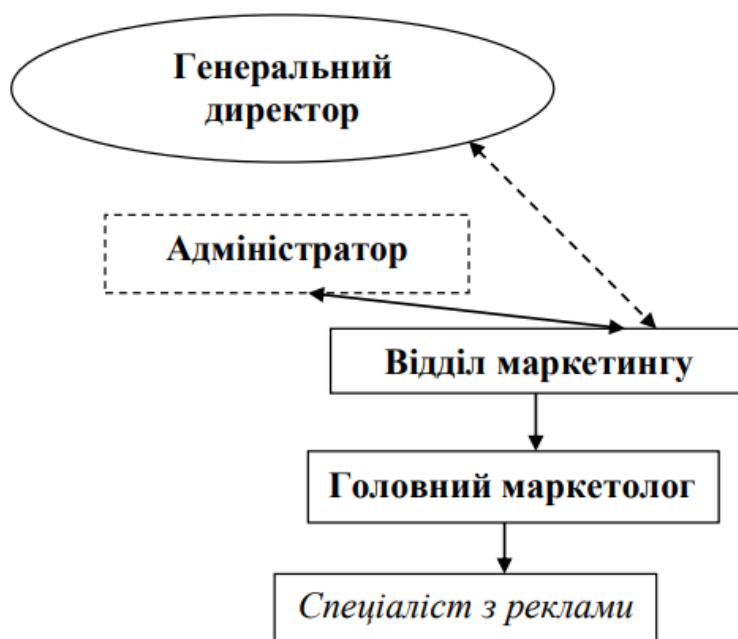


Рисунок 3.2 – Схема запропонованого відділу маркетингу в організації Window Repair NYC LLC

Для чіткого розмежування прав, повноважень та відповідальностей між новоствореними посадами у відділах маркетингу та HR пропонується використовувати матричний метод. Цей метод дозволяє візуалізувати, хто і в якій мірі бере участь в різних функціях, а також у прийнятті та реалізації управлінських рішень. 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. 3.2). 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 [22, с.66].

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

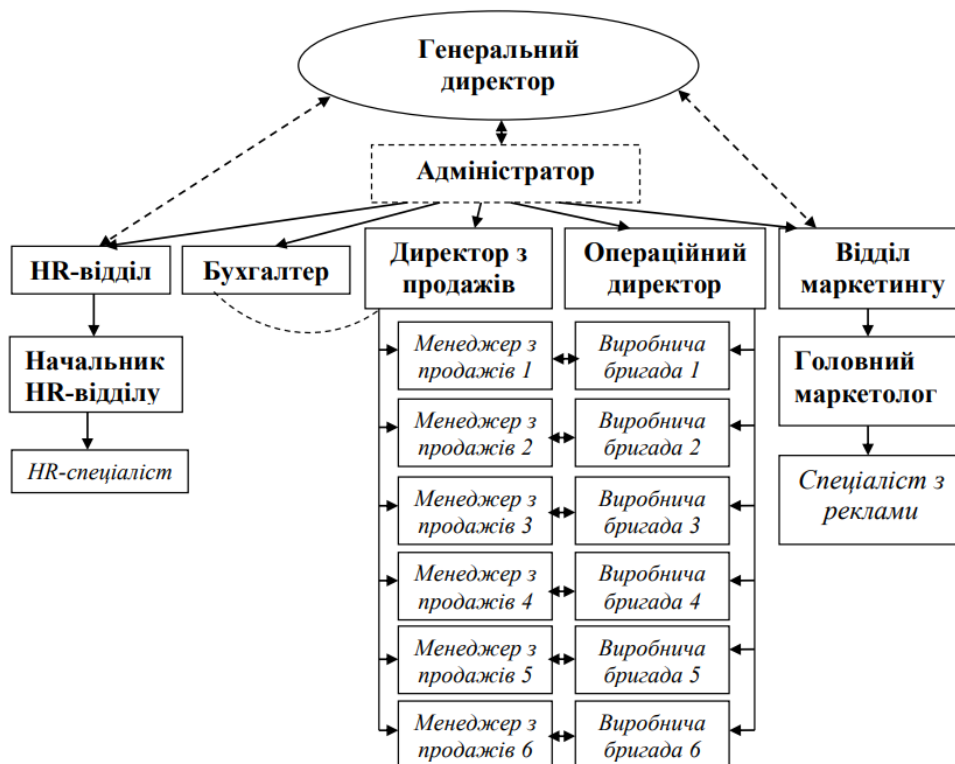


Рисунок 3.3 - Організаційна структура Window Repair NYC LLC після застосування запропонованих заходів

Окрім вдосконалення існуючої організаційної структури управління, для вирішення всіх проблемних питань, 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.

ВИСНОВКИ

Дослідження організаційної структури управління компанією Window Repair NYC LLC виявило ряд проблем, які потребують вирішення для покращення її ефективності та сприяння зростанню ринкової частки.

Основні проблеми:

- Перевантаженість менеджерів з продажів: через підпорядкування декільком керівникам менеджери не встигають опрацювати всі заявки.
- Порушення принципу єдиноначальності: чотири керівники дають вказівки менеджерам з продажів, що призводить до плутанини та порушення пріоритетів.
- Недостатня система навчання персоналу: вищі керівники не мають часу на навчання підлеглих.
- Нестача фахівців з ремонту вікон: існуюча черга свідчить про потребу в додаткових працівниках.
- Відсутність єдиної CRM-системи: це ускладнює управління даними та робочими процесами.

Для вирішення цих проблем пропонується:

- Впровадити дивізіонально-функціональну структуру управління: це дозволить чітко розмежувати відповідальність та оптимізувати роботу підрозділів.
- Створити окремі відділи маркетингу та HR: це допоможе сконцентрувати зусилля на цих важливих напрямках.
- Застосувати матричний метод управління: це дозволить гнучко розподіляти ресурси та відповідальність між підрозділами.
- Впровадити єдину CRM-систему: це допоможе об'єднати всі дані та спростити роботу з клієнтами.
- Очікується, що ці зміни дозволять компанії Window Repair NYC LLC:

- Підвищити ефективність роботи: менеджери зможуть краще зосередитися на своїх завданнях, а керівництво матиме більше часу для стратегічного планування.
- Покращити обслуговування клієнтів: скорочення часу очікування та чітка координація дій підрозділів призведуть до кращого досвіду для клієнтів.
- Збільшити ринкову частку: ефективна робота та задоволені клієнти сприятимуть зростанню популярності компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Швець І.Б., Распопов Р. С. Управління виробничими потужностями на підприємствах кондитерської галузі: Донецьк : ДонНТУ Норд-Пресс, 2020. 156 с.
2. Георгіаді Н. Г., Вільгуцька Р. Б. Організаційна структура управління як складова системи менеджменту. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку.* 2022. № 748. С. 33-40.
3. Данько М. І., Дикань В. Л., Кондратюк М. В. Удосконалення організаційної структури залізничного комплексу України в сучасних умовах: монографія. Х. : УкрДАЗТ, 2021. 190 с.
4. Кабанов В. Г., Кривобородько Є. Т. Оцінка ефективності організаційної структури управління: *Економіка і менеджмент культури*, 2023. №2. С. 30-33.
5. Чикуркова, А. Д. Формування організаційної структури управління персоналом стратегічного типу: *Вісник ПДАТ.* 2020. №4. С. 150-157.
6. Солоненко Ю., Куца Я. Оптимізація організаційної структури управління підприємством. *Фінансовий простір.* 2021. № 4(44). С. 136–145.
7. Бобало О. Ю. Організаційна структура управління маркетинговою діяльністю у вищих навчальних закладах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка».* 2021. № 682. С. 16–22.
8. Мостенська, Т. Л., Кудіна В. В. Організаційні структури: теоретичні підходи. Проблеми формування: *Наукові праці НУХТ.* - 2023. № 18. С. 99-102.
9. Копитова І. В. Оцінка оптимальності організаційної структури управління при зміні стратегії підприємства: *Ефективна економіка.* 2024. № 5. С. 84 – 90.
10. 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.

11. Мельник, І. Н. Барна, М. Ю. Особливості трансформації організаційної структури роздрібною торгівлі України. *Світова економіка* (Київ). 2023. №3. С.2-3.

12. Овчаренко Є. І., Богданов Р. І. Формування організаційної структури служби економічної безпеки підприємства: *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2017. № 6 (236). С. 175-184.

13. 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, 2022. Вип. 14. С. 107-110.*

14. Костенюк Н. І. Теоретичний підхід до визначення поняття організаційно-функціональної структури управління. *Актуальні проблеми державного управління*. 2023. № 1. С. 98–104

15. Метеленко Н. Г. Формування організаційної структури управління як складової внутрішнього господарського механізму промислового підприємства: *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 10. С. 46-49.

16. Кармінська-Белоброва М. В. Організаційні структури управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2022. №12. С. 192-195. Загорняк Н. Б. Споживацька цінність у системі управління організацією: компас для нової реальності у боротьбі за ринкові: *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 8. С. 164-171.

17. Файвішенко Д. С. Споживацький потенціал як фактор маркетингового формування інноваційного потенціалу: *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2023. № 2. С. 124-127.

18. Чулак О.В. Вдосконалення організаційної структури управління, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей підприємства: *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2023. Вип.25. С.204-208.

19. Мазур В.С. Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління: Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення. Вінниця, 2022. С. 178-183.

20. Шорохов В. В. Порівняльний аналіз лінійно-функціональної та дивізійної організаційних структур управління: Ефективність державного управління. 2023. Вип. 43. С. 201-210.

21. Window Repair NYC LLC. URL: <https://window-repair-nyc.com/> (дата доступу 01.05.2024)

22 .Крухмаль О. В. Структура управління інноваційними процесами в комерційних банках. URL: http://dspace.uabs.edu.ua/bitstream/123456789/6331/1/Z_T_8_2003.pdf (дата доступу 13.05.2024)

23. Вільгуцька Р.Б., Георгіаді Н.Г. Креативність при побудові Організаційної структури управління підприємством: 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.