

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Реалізація проекту вдосконалення
організаційної структури підприємства»**
(за матеріалами ТОВ «ЕЛБРУС - ТРАНС, м. Київ)

Студента 2 курсу бм групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Управління бізнесом»

В'юна Володимира
Анатолійовича

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Микитенко Неля
Володимирівна

Гарант освітньої програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова Ірина
Валентинівна

Київ 2021

ЗМІСТ

<u>ВСТУП</u>	3
<u>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА</u>	6
<u>1.1 Сутність, значення та етапи формування організаційної структури на підприємстві</u>	6
<u>1.2</u>	Error! Bookmark not defined.3
<u>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ В ТОВ «ЕЛЬБРУС- ТРАНС»</u>	25
<u>2.1. Декомпозиційно-комунікаційний аналіз чинної організаційної структури</u>	25
<u>2.2. Оцінка ефективності формування організаційної структури підприємства</u>	32
<u>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ В ТОВ «ЕЛЬБРУС-ТРАНС»</u>	36
<u>3.1 Обґрунтування органіграми вдосконаленої організаційної структури, складу основних підрозділів та комунікацій між ними</u>	36
<u>3.2 Прогнозна оцінка ефективності функціонування запропонованої організаційної структури підприємства</u>	41
<u>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</u>	54
<u>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</u>	56
<u>ДОДАТКИ</u>	

ВСТУП

В даний час підприємства, пристосовуючись до мінливих умов оточуючого середовища, розуміють неминучість будь-яких організаційних змін. Більш того, прискорення самих змін, що відбуваються в суспільстві, і пов'язаних з ними змін навколишнього середовища вимагають швидких організаційних змін. Організаційні структури управління вельми різноманітні, це розмаїття обумовлене низкою об'єктивних факторів і умов. В першу чергу, це масштаби виробничої діяльності організації (середня, маленька, велика); виробничий профіль підприємства (спеціалізація або широкий асортимент виробів різних продуктів виробництва); характер монополістичного об'єднання (групи, фінансові групи). Не існує ідеальних організаційних структур. Кожна з них має свої переваги і недоліки. І будь-яка структура може проявити свої плюси в конкретній обстановці на конкретному етапі розвитку. Важлива задача менеджерів – знайти адекватну модель і побудувати організаційну структуру, яка буде максимально відповідати цілям і завданням організації. Таким чином, актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи полягає в тому, що підвищення ефективності роботи підприємства в значній мірі визначається організованістю системи управління, яка залежить від чіткої структури підприємства і діяльності всіх її елементів в напрямку обраної мети, а також своєчасністю адаптації організаційної структури до умов, що змінюються.

Питання формування та визначення ефективності організаційних структур досліджували вітчизняні та зарубіжні вчені Г. Монастирський, О. Кузьмін, О. Мельник, І. Прудникова, О. Гусєва, П. Друкер, А. Гарднер, М. Вебер, А. Чандлер, Д. Гібсон, Т. Коно, А. Мінтцберг, Т. Пітер, Р. Уотермен, Р. Холл, А. Хоскінс та інші.

Мета дослідження ВКР: на основі визначення теоретико-методичних основ формування організаційних структур та обґрунтування необхідності організаційних змін внести пропозиції щодо вдосконалення організаційної структури ТОВ «ЕЛЬБРУС-ТРАНС».

Для досягнення мети в роботі поставлені сформульовані **завдання:**

- Визначити сутність, значення та етапи формування організаційної структури на підприємстві;
- Проаналізувати методичні підходи щодо оцінки ефективності формування організаційної структури підприємства;
- Провести декомпозиційно-комунікаційний аналіз чинної організаційної структури;
- Здійснити оцінку ефективності формування організаційної структури ТОВ «ЕЛЬБРУС-ТРАНС»
- Обґрунтувати органіграму вдосконаленої організаційної структури, склад основних підрозділів та комунікацій між ними;
- Здійснити прогностну оцінку ефективності функціонування запропонованої організаційної структури підприємства.

Об'єктом дослідження ВКР є процес формування організаційної структури логістичного підприємства.

Предмет дослідження ВКР – теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування організаційної структури ТОВ «ЕЛЬБРУС-ТРАНС».

Для вирішення поставлених завдань були використані наступні **методи дослідження:** теоретичні (аналіз наукової літератури з проблематики дослідження, систематизація, класифікація, узагальнення, синтез, індуктивний та дедуктивний методи дослідження), емпіричні (аналіз окремих нормативно-правових документів, аналіз звітності окремих міжнародних кредитно-фінансових організацій), математико-статистичні (для аналізу числових даних), графічні для представлення даних аналізу та ін.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативні акти, звіти, соціально-економічні дослідження, дані Державної служби статистики України, монографічні дослідження, а також періодичні вітчизняні та зарубіжні видання.

Наукова новизна. Проведене системне дослідження, результатом якого є проект щодо внесення змін до організаційної структури, який повинен забезпечити реалізацію стратегії підприємства, взаємодію із зовнішнім середовищем та ефективне вирішення основних задач організації, що забезпечить можливість подальшого розвитку підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що на прикладі ТОВ «ЕЛЬБРУС-ТРАНС» здійснено аналіз організаційної структури підприємства та запропоновано низку заходів щодо удосконалення організаційної структури на даному вітчизняному підприємстві.

Апробація результатів дослідження. Дану тему було апробовано в збірнику наукових статей студентів «Менеджмент: імперативи та виклики» 2021 року Київського національного торговельно-економічного університету під назвою «Методичні підходи щодо оцінки ефективності формування організаційної структури підприємства» (Додаток А).

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Обсяг випускної кваліфікаційної роботи – 50 сторінок. Список використаних джерел включає 30 найменувань на 3 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, значення та етапи формування організаційної структури на підприємстві

В даний час, перед багатьма підприємствами постає питання зміни організаційної структури. Основними причинами цієї зміни є бажання придбати нові активи або підприємства; бажання розподіляти та продавати непрофільні активи; необхідність повністю справлятися з дедалі жорсткішою конкуренцією; необхідність поліпшення керованості великою кількістю бізнес-одиниць. Необхідно визначити деякі поняття: організація – це складна система, що містить технічні, економічні та соціальні компоненти, що відображають особливості організації. Оскільки одним з основних завдань управління є проектування організації як ефективної системи, організаційна структура управління визначає рамки руху інформації та прийняття управлінських рішень, а процес управління будь-якою організацією знаходиться в ній [14].

Погоджуємося з точкою зору Кузьміна О.Є. та Мельника О.Г., що структура управління – це впорядковані відносини між підрозділами та працівниками, що беруть участь в управлінні організацією. Влада – це офіційне право менеджерів приймати рішення та розподіляти ресурси для їх реалізації [21]. Владу можна розділити на лінійну та функціональну, тобто в першому випадку керівник має офіційне право контролювати поведінку підлеглих, а в іншому випадку – керівник може робити зауваження та пропозиції до лінійного керівника. У кожній організації розподіл влади різний. Вони можуть бути делеговані, тобто коли повноваження менеджера передаються працівникам на наступних посадах, включаючи керівників. Під відповідальністю розуміється відповідальність за вирішення завдань або виконання певної діяльності.

Як вважають Гусєва О.Ю. і Прудникова І.М., ключовими поняттями структури управління є елементи, зв'язки (взаємозв'язки), рівні та повноваження. Елементами структури управлінської організації можуть бути як окремі працівники (менеджери, експерти, службовці), так і управлінські служби чи організації, які наймають того чи іншого експерта для виконання конкретних функцій [3].

Ми приєднуємося до думки Ніпіаліді О., що організаційна структура управління – одна з ключових концепцій управління, тісно пов'язана з цілями, функціями, процесом управління, роботою менеджерів та розподілом влади між ними та працівниками організації. У рамках цієї структури весь процес управління (рух потоку інформації та прийняття управлінських рішень) включає менеджерів усіх рівнів, категорій та спеціалізацій [24].

Організаційна структура є основою організації. Без правильно побудованої структури загальний розвиток організації та її підрозділів неможливий. На жаль, упродовж багатьох років власниками й управлінцями підприємств України питанню правильної побудови організаційної структури приділялося недостатньо уваги.

Згідно робіт Т. Норнберта варто зазначити, що організаційна структура є найбільш стійкою та консервативною характеристикою системи, що залишається незмінною тривалий час при зміні самої системи [27].

Швейцарські економісти Й. Рюегг-Штюर्म та Л. Ахтенхаген вважають, що організаційна структура – це цільна система взаємозалежних структурних, культурних, просторових і технологічних компонентів, яка надає внутрішньому потоку подій певне спрямування, образ і порядок [28].

Особливо важливо виявити та проаналізувати проблеми, що виникають при побудові та розвитку організації. Цей метод передбачає попереднє визначення цільової системи організації, що визначає структуру завдань та функціональний зміст менеджерів [4].

При порівнянні різних варіантів організаційної структури кінцевим критерієм ефективності є найбільш адекватне і стійке здійснення цілей, поставлених у галузях виробництва, економіки, технічного прогресу та соціального розвитку. Використання комплексу нормативних ознак контрольного обладнання вигідне завдяки наступним характеристикам: продуктивність обробки інформації; ефективність прийняття управлінських рішень; надійність управлінського персоналу, що виявляється у виконанні рішень у встановлений термін і ресурси; адаптивність та гнучкість, що характеризується можливістю своєчасно знаходити організаційні проблеми та належним чином коригувати структуру роботи.

Структура організації та структура управління базується на наступних основних додаткових методах:

- 1) аналогія;
- 2) експертно-аналітичний метод;
- 3) структуризація цілей;
- 4) організаційне моделювання [8].

Слід коротко охарактеризувати дані методи. Метод аналогій є найпростішим з розглянутих методів. До методу аналогій відносяться вироблення типових структур управління існуючими організаціями щодо проектованої організації, а також управління виробничо-господарськими організаціями і визначення кордонів і умов їх вживання.

Експертно-аналітичний метод полягає в обстеженні й аналітичному вивченні організації, яке проводять кваліфіковані фахівці з тим, щоб виявити специфічні особливості, проблеми в роботі апарату управління, а також виробити раціональні рекомендації з його формування або перебудови, виходячи з кількісних оцінок ефективності організаційної структури, раціональних принципів управління, висновків експертів, а також узагальнення й аналізу найбільш передових тенденцій у сфері організації управління. Метод структуризації цілей передбачає вироблення системи цілей

організації і подальший аналіз організаційних структур із точки зору їх відповідності системі цілей.

Методи організаційного моделювання є основою для розробки формальної математики, графіки, машин та інших систем відображення розподілу влади та відповідальності в організації, таких як побудова, аналіз та оцінка різних варіантів структури організації. Вибір методу для вирішення організаційних проблем залежить від його характеру та можливості проведення відповідних досліджень, що залежить від доступності його методології, необхідної інформації, кваліфікації та термінів розробників системи [15]. Зміст процесу формування організаційної структури значною мірою є універсальним. Він включає встановлення цілей та завдань, визначення складу та місцезнаходження підрозділу, його ресурсів (включаючи кількість працівників), формулювання наглядових процедур, документів, нормативних актів та наглядових форм, методів та процесів в системі управління організації.

Цей процес можна розділити на три стадії:

- 1) формування загальної структурної схеми апарату управління;
- 2) розробка складу основних підрозділів і зв'язків між ними;
- 3) регламентація організаційної структури.

На першій стадії визначаються головні характеристики організації і напряму, за якими має бути здійснене детальніше проектування як організаційної структури, так й інших найважливіших аспектів системи.

Основна особливість другої стадії процесу проектування організаційної структури управління полягає в тому, що передбачається реалізація організаційних рішень не лише в цілому за великими лінійно-функціональними і програмно-цільовими блоками, але і за самостійним (базовими) підрозділами апарату управління, розподілом конкретних завдань між ними і побудова внутрішньоорганізаційних зв'язків.

Третій етап передбачає розробку кількісних характеристик менеджерів та процедур управління. Він включає: визначення складу внутрішніх елементів базової одиниці (бюро, групи та посади); визначення кількості підрозділів праці, складності основних видів робіт та кваліфікації виконавця; розподіл завдань та роботи серед конкретних виконавців; визначення реалізації проекту. На цьому етапі важливо сформулювати процедури управління відомчим управлінням, у тому числі на основі автоматизованої обробки інформації; розвивати міжвідомчу взаємодію у виконанні взаємопов'язаних трудових комплексів; розраховувати витрати на управління та показники ефективності роботи менеджерів в розробленій організаційній структурі [6].

Необхідно також наголосити на показниках, що використовуються для оцінки ефективності менеджерів та їх організаційної структури, які розділено Гетьманом О.О. та Шаповал В.М. на три взаємопов'язані групи:

- 1) група показників, що характеризують ефективність системи управління, виражаються через кінцеві результати діяльності організації і витрати на управління;
- 2) група показників, які характеризують зміст і організацію процесу управління, у тому числі безпосередні результати і витрати управлінської праці;
- 3) група показників, що характеризують раціональність організаційної структури та її техніко-організаційний рівень, які можуть використовуватися як нормативні при аналізі ефективності проєктованих варіантів організаційних структур [14].

Підсумовуючи вищезазначене, можна зробити висновок, що структура управління кожною організацією різна. Вона може складатися з різних елементів та функцій і є специфічним для конкретної організації відповідно до її цілей. Будь то на етапі створення організації або зміни існуючої структури, створення організації та структура управління є невід'ємною частиною

організації. Ефективність організаційної структури визначається набором різних стандартів. Для оцінки ефективності управління важливо визначити відповідність системи управління та організаційної структури об'єктів управління.

Відповідно до принципу горизонтального та вертикального поділу праці, всі економічні суб'єкти, крім найменшого економічного суб'єкта, поділяються на горизонтальні та вертикальні професійні функціональні сфери.

Цей процес умовно включає такі етапи:

- обмеження горизонтального розподілу праці;
- розподіл всіх навантажень на спеціалізовані завдання;
- формування завдань відповідно до виду функцій спеціального відділу діяльності та визначення кожної конкретної роботи експерта (так званий горизонтальний спеціалізований поділ праці).

Межі вертикального поділу праці передбачають:

- делегування повноважень і розподіл відповідальності;
- визначення числа рівнів в ієрархії управління.

Отже, якщо перші 3 пункти показують процес розподілу праці на складові загальної діяльності, тобто формування функціональних підрозділів управління (призначення експертів), то решта, два пункти - координація цієї діяльності, яка є управлінням. Логічний взаємозв'язок між функціональними сферами та усіма рівнями управління побудований у формі, яка дозволяє досягти цілей підприємства найбільш ефективно якраз і являє собою організаційну структуру підприємства.

На нашу думку, доцільно звернути увагу на підхід М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі щодо визначення поняття “найкраща організаційна структура управління підприємством”. Вчені наголошують, що найкращою організаційною структурою управління є та, яка допомагає підприємству ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно і доцільно розподіляти та спрямовувати зусилля своїх співробітників і, таким чином,

задовольняти потреби клієнтів та досягати своїх цілей із високою ефективністю [29].

Вибір раціональної організаційної структури підприємства – один з найбільш істотних питань, що визначають можливості її успішної діяльності.

Виходячи з сформульованих вимог, найбільш ефективна структура для підприємства – це та, яка дозволяє:

1. Ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем.
2. Доцільно розподіляти завдання серед співробітників і направляти їх зусилля для досягнення основних цілей.

Важливо те, що ефективність організаційної структури відображається на збалансованості управлінських функцій та цілей, цілісності процесу управління, відповідності кількості та складу працівників, навантаженні та складності, а також цілісності та необхідності виробничо-технічних процесів, забезпеченості процесів управління технологічними засобами з урахуванням їх номенклатури, потужності і швидкодії.

Організаційна структура включає засоби розподілу різних видів діяльності між складовими структури та координації діяльності цих складових, що використовуються для досягнення цілей. В межах організаційної структури відбуваються усі управлінські процеси і функції, що забезпечують випуск продукції, в яких приймають участь менеджери всіх рівнів, категорій і професійної спеціалізації, та робітники.

Таким чином, організаційна структура підприємства (економічної структури) складається з організаційної структури управління (суб'єкта управління) та господарської структури (об'єкта управління).

1.2 Методичні підходи щодо оцінки ефективності формування організаційної структури підприємства

У процесі тісної взаємодії підприємств на основі кооперації та інтеграції часто формуються нові поєднання їх організаційних структур, які безпосередньо впливають на результати діяльності, що вимагає визначення їх ефективності.

Як вважає Буднік М.М., структура організації – це основний елемент будь-якої організації, який не тільки характеризує її, але і представляє собою сам механізм побудови і функціонування підприємства, тому правильний вибір організаційної структури – необхідний фактор успішного функціонування організації. Керівники підприємств приділяють велику увагу принципам і методам побудови структур управління, вибору їх типів і видів, вивченню тенденцій зміни і оцінкам відповідності завдань організацій [2].

На думку автора, структура управління організацією – одне з ключових понять менеджменту, тісно зв'язане з метою, функціями, процесом управління, роботою менеджерів і розподілом між ними повноважень.

На думку Мельникової Т.Ф., ефективність організаційної структури визначається тим, наскільки вона сприяє досягненню цільових напрямків розвитку підприємства, реально обумовлених його потенціалом, і забезпечує їх реалізацію найбільш економічним способом через впорядковану взаємодію функціональних підсистем, адже ефективність функціонування організаційної структури залежить від ступеня впорядкованості її взаємопов'язаних елементів і забезпечення взаємодії елементів для отримання інтегрального загального ефекту в майбутньому [9].

За визначенням Монастирського Г.Л., упорядкована сукупність, яка характеризується складом елементів, їх взаємним розташуванням і ступенем стійкості відносин, що забезпечує цілеспрямоване функціонування організації

як єдиного цілого, і є той чи інший тип організаційної структури управління [10, с. 243].

Тому завдання оцінки ефективності структури управління вирішується тільки спільно з оцінкою ефективності організаційного механізму.

Залежно від обраної стратегії кожна організація індивідуальним чином визначає, що входить до конкретних параметрів ефективності управління персоналом. Як правило, компанії тим чи іншим способом оцінюють внесок системи управління персоналом в досягнення спільної організаційної ефективності за якістю, повнотою та своєчасністю вирішення питань з наданням людських ресурсів [10, с. 244].

Чисельні бізнес-теорії виділяють різні чинники, що впливають на організаційну ефективність. Найбільш загальними з них, на думку Кудінової М.М., Рибалки А.С. та Чубач О.Р., є наступні:

- розмір організації та ступінь розмаїтості її діяльності;
- географія її діяльності;
- унікальні конкретні переваги;
- динамізм зовнішнього середовища;
- стратегія, яка реалізується організацією;
- організаційна структура;
- організаційна культура і ставлення до організації її керівництва і співробітників;
- забезпеченість необхідними ресурсами (технології, фінанси, людські ресурси) [7].

З урахуванням багатозначності і розмитості поняття організаційної ефективності і численності моделей організаційної ефективності існує багато її видів, що класифікуються за різними ознаками.

За визначенням Ігнат'євої І.А., загальна організаційна ефективність зазвичай включає в себе чотири основних параметри: зовнішня ефективність,

внутрішня ефективність, стратегічна ефективність та економічна ефективність [4, с. 458-459].

Не можна не погодитися з думкою Ігнат'євої І.А., що зовнішня ефективність – це здатність організації скористатися своїми зовнішніми ринковими конкурентними перевагами (географія, доступ до зовнішніх ресурсів і технологій, адміністративний ресурс). Внутрішня ефективність показує, наскільки ефективно компанія розпоряджається своїми внутрішніми ресурсами. Стратегічна ефективність – це міра здатності компанії правильно вибирати і реалізувати стратегію для свого бізнесу. Економічна ефективність свідчить про фінансову результативність організації в довгостроковій, середньостроковій і короткостроковій перспективах [4, с. 460].

Економічна ефективність найчастіше оцінюється з точки зору віднесення витрат на персонал і прибутковості на одну одиницю штатного розкладу. Соціальна ефективність вимірює рівень ефективного використання потенціалу людських ресурсів. Її можуть оцінювати індексними методами:

- показник залученості персоналу;
- коефіцієнт плинності кадрів і показник лояльності;
- індекс креативності та інновацій.

Звідси виникає потреба в реструктуризації організаційної структури, що є не тільки невід'ємною частиною комплексу заходів радикальної економічної реформи, але і неодмінною умовою її здійснення [30].

Прикладами індексів ефективності організаційної структури є:

- співвідношення персоналу виробничого підрозділу, продажів і маркетингу та допоміжних структур;
- співвідношення співробітників фронт і бек-офісу;
- співвідношення керівних позицій і загальної штатної чисельності персоналу [7].

Ефективність організаційної структури можна визначити за допомогою системи показників, що наведена в таблиці 1.

Таблиця 1.1

Показники оцінки ефективності організаційної структури підприємства

Показник	Формула розрахунку	Позначення
1	2	3
Коефіцієнт ланковості	$K_{\text{л}} = \frac{C_{\text{л.ф.}}}{C_{\text{л.оп}}}$	Кл – коефіцієнт ланковості; Сл.ф. – фактична кількість ланок на даному підприємстві; Сл.оп. – оптимальна кількість ланок на підприємстві, яке обране за базовий варіант.
Коефіцієнт централізації управління	$K_{\text{п}} = \frac{C_{\text{т}}}{(C_{\text{т}} + C_{\text{м}})}$	Кц – коефіцієнт централізації управління; Ст – кількість працівників топ-менеджменту (вищий рівень управління); См – кількість працівників міidl-менеджменту (середній рівень управління).
Коефіцієнт територіальної концентрації	$K_{\text{т.к}} = \frac{C_{\text{п.т.}}}{S}$	Кт.к. – коефіцієнт територіальної концентрації; Сп.т. – кількість підприємств даного типу, які діють в одному регіоні; S – площа даного регіону.
Коефіцієнт керованості	$K_{\text{к}} = \frac{H_{\text{к}}}{\Phi_{\text{к}}}$	де Кк – коефіцієнт керованості; Нк – середня норма керованості для управлінців відповідного рівня (для керівників вищої ланки – 6-8 чоловік, в окремих випадках 10-12, для керівників нижчої ланки – 20-25 чол.); Фк – фактичний рівень керованості на підприємстві.
Коефіцієнт зайнятості персоналу в апараті управління	$K_{\text{з}} = \frac{C_{\text{у}}}{C_{\text{ппп}}}$	Кз – коефіцієнт зайнятості персоналу в апараті управління; Су – чисельність апарату управління; Сппп – чисельність промислово-виробничого персоналу. Цей показник характеризує питому вагу управлінського персоналу в загальній кількості ПВП.
Коефіцієнт дублювання функцій	$K_{\text{д}} = \frac{C_{\text{ф.п.}}}{C_{\text{ф.з.}}}$	Кд – коефіцієнт дублювання функцій; Сф.п. – кількість функцій, закріплених за декількома підрозділами; Сф.з. – загальна кількість функцій.
Коефіцієнт оперативності управління	$K_{\text{о}} = \frac{\sum_{i=1}^N D \cdot d \cdot R}{\sum_{i=1}^N D \cdot R}$	де Ко – коефіцієнт оперативності управління; D – встановлений термін виконання відповідних документів; d – питома вага документів певного виду; K – відставання від прийнятого терміну виконання документів; п – кількість видів документів. Коефіцієнт оперативності управління характеризує своєчасність виконання документів в апараті управління.

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Коефіцієнт ефективності управління	$E_y = \frac{EK_y}{E_s} =$ $= \frac{B_y : \Phi}{Y_{ч.п.} : Ч_{пвп}} = \frac{B_y \cdot Ч_{пвп}}{Y_{ч.п.} \cdot \Phi}$	Еу – коефіцієнт ефективності управління; ЕКу – економічність управління; Ев – ефективність виробництва; Ву – витрати на управління; Ф – сукупна вартість основних та оборотних фондів; Уч.п. – умовно чиста продукція; Човп – чисельність виробничого персоналу
Інтегрований показник організаційної структури	$K_{\text{інт}} = \frac{1 - B_y \cdot П_s}{\Phi_o \cdot \Phi_s}$	Кінт – інтегрований показник організаційної структури; Ву – витрати на управління, що припадають на одного працівника управління; Пв – питома вага управлінських працівників у загальній чисельності працюючих; Фо – фондоозброєність; Фв – фондовіддача.

Джерело: побудовано автором на підставі [5]

Алгоритм процесу оцінки ефективності організаційної структури підприємства складається з п'яти етапів (рис. 1.1).

На першому етапі керівництво компанії формулює цілі, вимоги, яким повинна відповідати організаційна структура управління, визначає критерії оцінки її ефективності. Перший етап – один з найважливіших, оскільки від правильно поставлених цілей і коректно сформульованих вимог і критеріїв оцінки ефективності залежить успіх реалізації всього проекту.

Другий етап – діагностика наявного процесу управління і безпосередньо організаційної структури управління. Він складається з двох складових: вартісної оцінки процесів управління і діагностики організаційної структури управління компанії.

На третьому етапі розробляється безпосередньо проект щодо вдосконалення організаційної структури управління компанії, потім піддаються аналізу джерела прямого та непрямого ефекту, а також ймовірні негативні впливи на ефективність організаційної структури управління, які можуть надалі проявити себе при її оптимізації.

Четвертий етап – сумарний вплив на ефективність організаційної структури, розрахований на попередньому етапі, доповнюється розрахунком витрат на впровадження проекту щодо вдосконалення оргструктури, оцінкою ризиків відхилення процесу реалізації проекту розвитку оргструктури від плану та розрахунком ефективності реалізації проекту.

П'ятий етап – порівняльна оцінка ефективності удосконаленої організаційної структури компанії і тієї, що існувала раніше.

На основі постійного моніторингу показників розробляються заходи щодо коригування організаційної структури, що дозволяє забезпечити її найбільш ефективне функціонування [3].

Таким чином, метою алгоритму процесу оцінки ефективності організаційної структури є забезпечення порівняності різних варіантів оргструктури. Основним результатом використання розробленого алгоритму є економічна ефективність досліджуваних варіантів.

Вдосконалену організаційну структуру управління можна вважати більш економічно вигідною, якщо в ній оперативні завдання вирішуються швидше, витрати в прийнятті управлінських рішень менше, витрати на утримання апарату управління також менше [11].

На підставі запропонованого алгоритму можна проводити оцінку ефективності організаційної структури підприємства. У процедуру аналізу включені показники, що характеризують економічну ефективність процесів, показники, що характеризують економічну ефективність організаційної структури управління в цілому і за категоріями. На підставі отриманих значень виконується аналіз наявної організаційної структури та її порівняльний аналіз з удосконаленою організаційною структурою управління.

На думку Буднік М.М. та Сорокіної О.Л., у даний час основними напрямками вдосконалення організаційних структур управління є наступні:

- перехід до плоских організаційних структур;
- децентралізація та інтенсифікація горизонтальних зв'язків;

- розукрупнення організаційних ланок, формування напіваавтономних або незалежних підрозділів;
- створення тимчасових підрозділів і цільових міжфункціональних груп;
- активізація неформальних зв'язків;
- створення самостійних підрозділів, що займаються тільки розвитком нового бізнесу;
- створення окремих структур по формуванню інформаційної системи організації;
- скорочення чисельності апарату управління у зв'язку з впровадженням автоматизованих систем управління;
- відхід від суворої єдиноначальності та формування команди вищого керівництва;
- перехід до групової відповідальності працівників підрозділів за результати діяльності в організації [2].

У процесі вдосконалення організаційної структури управління керівництво може сформулювати перед фахівцями, які здійснюють цей процес, ряд наступних завдань [6]:

- ліквідація ланок, які не беруть безпосередньої участі в управлінні, спрощення організаційної структури;
- дотримання працівниками кожної ланки на всіх щаблях норм керованості, що забезпечують організаційну стійкість, оперативність і надійність управління;
- поділ праці в апараті управління відповідно до науково обґрунтованих правил;
- чітке розмежування, ліквідація дублювання функцій управління всередині служб апарату управління;
- створення умов для внутрішнього обміну інформацією на необхідному рівні (прохідність інформації);
- автоматизація процесу управління;

– створення умов для широкого використання обчислювальної техніки.

Через високу конкретність зовнішнього середовища система менеджменту часто стикається із завданням постійного підвищення економічної ефективності організації. Нерідко таке завдання може включати заходи щодо підвищення організаційної ефективності управління персоналом. Як правило, в такій ситуації виникає питання про оптимізацію витрат або підвищення продуктивності праці персоналу. Стратегія підвищення організаційної ефективності через зниження витрат включає в себе:

- заходи щодо реорганізації та скорочення штатної чисельності;
- заходи щодо скорочення витрат на фонд оплати праці та компенсації;
- ефективне використання методів аутсорсингу.

Стратегія підвищення продуктивності праці персоналу може бути націлена на:

- підвищення кваліфікації, навчання і розвиток персоналу;
- зміну корпоративної культури;
- дії щодо підвищення рівня залученості персоналу;
- зміну філософії і способів мотивації персоналу [1].

Аналіз різних критеріїв ефективності системи управління дозволяє зробити висновок про те, що пошук універсальних, узагальнюючих, інформативних і раціональних за економічним змістом показників оцінки ефективності системи управління, яка об'єднує як показники ефективності виробництва, так і системи управління, залишається дискусійним через розмаїття методів оцінки. Однак саме ця обставина дозволяє господарюючому суб'єкту виробити свою корпоративну методику оцінки ефективності системи управління. Ефективність організаційної структури управління може і повинна оцінюватися за своїми, тільки їй властивими критеріями. Показники ефективності організаційної структури управління необхідні, насамперед, для оцінки результатів вдосконалення організаційної структури до і після її

реорганізації, а також для оцінки доцільності різних нововведень в структурі управління організацією.

Ефективність організаційної структури може бути визначена показниками, які визначають: ефективність системи управління і виражаються за допомогою кінцевих результатів діяльності підприємства та управлінських витрат. При даних оцінках в якості ефекту, який обумовлений існуванням або розвитком системи управління, може використовуватися обсяг, розмір прибутку, собівартість, обсяги капітальних вкладень та ін.; зміст і організацію управлінського процесу, включаючи безпосередні результати і витрати на управлінську працю (поточні витрати на утримання апарату управління, експлуатацію технічних засобів, утримання будинків і приміщень, підготовку і перепідготовку кадрів управління); раціональність організаційної структури, в тому числі її технічний і організаційний рівень.

Важливими вимогами до ефективності організаційної структури є здатність адекватного відображення динамічності керованих процесів, збалансовані і несуперечливі показники.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ В ТОВ «ЕЛЬБРУС-ТРАНС»

2.1. Декомпозиційно-комунікаційний аналіз чинної організаційної структури

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЕЛЬБРУС-ТРАНС» було засноване 16.10.1997р. Воно здійснює такі види діяльності КВЕД:

49.41 Вантажний автомобільний транспорт

45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів

79.12 Діяльність туристичних операторів

49.39 Інший пасажирський наземний транспорт, н. в. і. у.

52.21 Допоміжне обслуговування наземного транспорту.

Управління ТОВ «ЕЛЬБРУС-ТРАНС» визначається організаційно-правовою формою і регламентується його Статутом.

При аналізі та проектуванні організації слід враховувати взаємозв'язок між їх елементами та структурами, а також механізм, за допомогою якого ці елементи взаємодіють у межах певної мети та заданої організаційної структури. Різні прояви організаційної структури та організаційного механізму становлять організаційну форму управління. Для виконання основних функцій (маркетинг, виробництво та розвиток технологій, логістика, фінансовий менеджмент та бухгалтерія, управління персоналом) будь-яка організація повинна мати ефективну організаційну структуру.

У зв'язку з цим, необхідно коротко представити вимоги до організаційної структури та управлінського персоналу ТОВ «ЕЛЬБРУС-ТРАНС». Вони зазначені в наступних завданнях :

- забезпечення, щоб робота всіх складових підприємства не переривалася, координувалася і виконувалась чітко;
- гнучка і швидка реакція на зміни економічних умов та інших зовнішніх умов;

- уникнення соціальних конфліктів та керування підприємством відповідно до принципу "соціального партнерства", враховуючи інтереси працівників;
- перешкоджання надмірного впливу управлінському персоналу та витратам на його обслуговування, оскільки ці витрати збільшують витрати бізнесу;
- забезпечення кінцевого результату та отримання необхідного прибутку, своєчасно виконуючи всі зобов'язання перед постачальниками та покупцями, бюджетами та банками.

Дослідження і оцінка ефективності організаційної структури ТОВ «ЕЛЬБРУС-ТРАНС» дасть змогу прийняти оптимальні управлінські рішення в цілях подальшого розвитку підприємства. Ефективність функціонування підприємства також залежить від ефективності використання персоналу. Динаміку і структуру виробничого та управлінського персоналу розглянемо за допомогою табл. 2.1.

Основним етапом аналізу використання трудових ресурсів підприємства є оцінка трудових ресурсів та трудової мобільності підприємства та його виробничих підрозділів. Основними об'єктами на цьому етапі є: склад і структура персоналу, забезпечення підприємства, адміністративний персонал, експерти (освіта, академічна кваліфікація та фахівці), а також мобільність робочої сили підприємств.

Порівнюючи кількість працівників у звітному періоді та попередніх періодах, вивчається ситуація забезпечення працівників організацією. Для аналізу використовується таблиця 2.1.

За даними табл. 2.1 кількість працівників, зайнятих у основних видах діяльності, має тенденцію до збільшення, але кількість професіоналів має тенденцію до зменшення.

Таблиця 2.1

Склад середньооблікової чисельності ТОВ «ЕЛЬБРУС-ТРАНС», осіб

Показник	2018	2019	2020	Відхилення 2020 р. від 2018 р., осіб
Середньооблікова чисельність	102	109	112	+10
У тому числі:				
Основний вид діяльності	46	47	50	+4
з них:				
- Керівники	3	3	3	0
- Фахівці	12	10	6	-6
- Технічні службовці	9	11	11	+2
- Робочі	29	30	32	+3
Неосновний вид діяльності	3	3	3	0

Джерело: складено автором

Вивчення складу працівників певних категорій та груп з абсолютної та відносної точки зору проведено з використанням структури середньооблікової чисельності працівників у ТОВ «ЕЛЬБРУС-ТРАНС» (Таблиця 2.2.).

Таблиця 2.2

Структура середньооблікової чисельності працівників
ТОВ «ЕЛЬБРУС-ТРАНС»

Категорії персоналу	2018		2019		2020		Зміна питомої ваги в %	
	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%	2019/2018 рр.	2020/2019 рр.
Всього	102	100	109	100	112	100	3,73	5,5
У тому числі основний вид діяльності	46	93,8	47	90,7	50	92,8	2,7	7,9
З них	3	2,1	3	2,1	3	2	0,0	0,0
- Керівники								
- Фахівці	12	5,0	10	4,2	6	2,4	-50,0	-40,0
- Технічні службовці	9	14,1	11	13,1	11	12,8	-5,9	3,2
- Робочі	29	72,6	30	71,3	32	75,6	8,0	11,8
Неосновна діяльність	3	6,2	3	9,3	3	7,2	20,0	-18,2

Джерело: складено автором

Дані таблиці 2.2 відображають найбільшу частку від загальної кількості

працівників із працівниками в організації. Порівняно з 2019 роком, частка загальної кількості людей у 2020 році зросла. Також слід зазначити, що частка менеджерів не змінилася. Як правило, структура ТОВ «ЕЛЬБРУС-ТРАНС» мало чим відрізняється від попереднього періоду.

Далі доцільно проаналізувати плинність кадрів на підприємстві. Визначимо відношення прийнятих працівників та звільнених працівників до звільнених. Для цього побудовано таблицю 2.3.

Таблиця 2.3

Плинність кадрів ТОВ «ЕЛЬБРУС-ТРАНС»

Найменування показника	2018	2019	2020	Темп приросту, осіб	
				2019/ 2018 рр.	2020/ 2019 рр.
1	2	3	4	5	6
Середньоспискова Чисельність працівників, осіб	102	109	112	7	3
Кількість прийнятих працівників за рік, осіб	18	12	23	-6	11
Кількість вибулих працівників за рік, осіб	7	9	8	2	-1
Звільнення за порушення трудової дисципліни, за власним бажанням через незадоволення роботою, осіб	2	4	1	2	-3
Загальне число прийнятих і звільнених працівників, осіб	25	21	31	-4	10
Коефіцієнт з прийому Працівників ($\text{Ч}_\text{п}/\text{Ч} \cdot 100$), %	7,5	5,1	9,2	-2,4	4,1
Коефіцієнт щодо звільнення працівників ($\text{Ч}_\text{з}/\text{Ч} \cdot 100$), %	2,9	3,8	3,2	0,9	-0,6
Коефіцієнт плинності кадрів ($\text{Ч}_\text{пл}/\text{Ч} \cdot 100$), %	10,4	8,9	12,4	-1,5	3,5
Коефіцієнт загального Обороту робочої сили ($\text{K}_\text{п} + \text{K}_\text{з}$), %	13,3	12,7	15,6	-0,6	2,9
Коефіцієнт сталості кадрів, %	86,7	87,3	84,4	0,6	2,9

Джерело: складено автором

За даними табл. 2.3 видно, що ТОВ «ЕЛЬБРУС-ТРАНС» не має

активної трудової мобільності. Динамічна зміна рівня обороту не надто очевидна. Порівняно з 2018 роком, загальний темп товарообігу має тенденцію до зростання, що є найвищим піком, досягнутим у 2019 році, і до 2020 року трохи зменшиться.

Трудовий колектив є стабільним, більшість працівників працюють на даному підприємстві більше трьох років, тому можна сказати про високий рівень відповідальності та взаємодопомоги у колективі. Більшість, а саме 34 працівники вказують що їх влаштовує їхнє робоче місце завдяки стабільності виплати заробітної плати та соціальним гарантіям. З кожним працівником укладаються трудові угоди чи контракти, рішення про наймання і звільнення працівників компанії приймає начальник відділу по роботі з персоналом, разом з начальником того відділу або підрозділу, до якого влаштовується працівник. Організаційна структура ТОВ «ЕЛЬБРУС-ТРАНС» є сукупністю відділів і служб, організованих по лінійно-функціональному (змішаному) типу.

Організаційна структура управління підприємством має 4 ієрархічні рівні управління (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Ієрархічні рівні організаційної структури ТОВ «ЕЛЬБРУС-ТРАНС»

Ієрархічний рівень	Посада
I	Директор
II	Заступник директора з організаційних питань Головний управляючий автопарку Заступник директора з фінансових питань
III	Менеджер Керуючий гаражем Диспетчери Логісти
IV	Водії Вантажники

Джерело: розроблено автором

Кількість працюючих становить 113 осіб, з них 3 керівники, 16 службовців й 26 робітників основного та допоміжного виробництва. Керівник вищої ланки – директор. Його основні завдання полягають у формулюванні місії, цінностей і політики компанії, основних стандартів її діяльності, формуванні структури й системи управління, представництві на переговорах з державними органами й головними контрагентами. Функції вищого керівника надзвичайно складні, різнопланові, вимагають глибоких всебічних знань, аналітичних здібностей.

На рисунку 1.1. представлена організаційна структура ТОВ «ЕЛЬБРУС-ТРАНС».



Рис 1.1 Організаційна структура ТОВ«ЕЛЬБРУС-ТРАНС»

Джерело: розроблено автором

Тому ТОВ «ЕЛБРУС-ТРАНС» використовує лінійно-функціональну структуру управління, яка базується на єдиному принципі розподілу повноважень, сформульованому А. Файолем. Відповідно до цього принципу, лише найвищий рівень має право видавати накази. План роботи та контроль за його виконанням здійснюються вертикально від відповідального до виробничого підрозділу, що виконує функції управління. Чим більша компанія, тим складніша система управління і тим більш розгалужена її організація. У зв'язку з цим проблема координації функціональних служб є дуже помітною.

Управління підприємством здійснюється досить складною системою керівництва. Тому вершиною керівництва підприємства є директор ТОВ «ЕЛБРУС-ТРАНС». Директору напрямку підпорядковуються такі працівники: заступник директора з організаційних питань, головний управляючий автопарку, заступник директора з фінансових питань. Основною характеристикою структурної якості будь-якої економічної системи є збалансованість і пропорційність взаємозв'язків між її частинами.

Формування організаційної структури підприємства відбувається за такими принципами:

- персонал легко зрозуміти;
- організаційна структура представлена у вигляді принципової схеми;
- кожен працівник має посадову інструкцію;
- інформаційний канал забезпечує пряму передачу інформації (передачу управлінських рішень) і навпаки;
- координація всіх видів діяльності здійснюється вищим керівництвом.

2.2.Оцінка ефективності формування організаційної структури підприємства

Організаційна структура управління, за визначенням, не має бути незмінною: організація управління перманентно змінюється під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ, а також розвитку виробничо-господарської діяльності підприємства. Необхідність пристосування до різних умов діяльності викликала появу численних різновидів ОСУ. Саме тому при аналізі організаційної структури щонайперше визначають її тип, а далі — ієрархію та функції структурних одиниць, зв'язки між ними, їх технічну та кадрову забезпеченість тощо; важливим моментом дослідження системи управління підприємства є також ідентифікація структури прав власності та їх зміни.

Аналіз ієрархії структури здійснюється на основі аналізу інформації, що міститься у штатному розкладі, посадових інструкціях фахівців. Аналіз функціональної структури управління спрямований на визначення розподілу функціональних обов'язків в апараті управління і виявлення специфіки робіт у кожному підрозділі.

Спираючись на кількісні показники оцінки рівня розвитку організаційної структури управління (керуючої підсистеми), що були розглянуті нами вище, в табл. 2.5 виокремлено найголовніші та найпоширеніші з них та обраховано їх значення для ТОВ «ЕЛБРУС-ТРАНС».

Розрахунок ключових показників оцінки рівня розвитку

ОСУ ТОВ «ЕЛБРУС-ТРАНС»

Показники рівня розвитку ОСУ «ЕЛБРУС-ТРАНС»	
1. Обчислення ступеню централізації управлінських функцій за структурними підрозділами: Кількість структурних підрозділів, керованих з єдиного центру — 6 од. Загальна кількість структурних підрозділів одного рівня — 7 од. Структурний коефіцієнт централізації — 0,86	
2. Обчислення ступеню централізації управлінських функцій за чисельністю працівників підрозділів: Чисельність працівників підрозділів, керованих з єдиного центру — 100 осіб Загальна чисельність працівників — 115 осіб Кількісний коефіцієнт централізації — 0,80	
3. Обчислення ступеню централізації управлінських функцій за об'ємом робіт: Об'єм робіт, виконуваний централізованими підрозділами — 860 Об'єм робіт, виконуваний централізованими підрозділами — 1 000 Об'ємний коефіцієнт централізації — 0,86	
4. Обчислення ступеню централізації управлінських функцій за чисельністю працівників центрального апарату: Чисельність працівників за централізованою функцією в центральному апараті — 81 особа Чисельність працівників за централізованою функцією в апараті підрозділів і філіалів — 114 осіб Коефіцієнт централізації функцій — 0,41	
5. Обчислення ступеню централізації управлінських функцій за управлінським персоналом: Кількість працівників центрального управління — 60 осіб Загальна кількість працівників управління — 75 осіб Коефіцієнт централізації управління — 0,80	
6. Обчислення ступеню централізації управлінських функцій за нормами керованості: Фактична чисельність працівників, підлеглих одному керівнику — 10 осіб Норма чисельності працівників, підлеглих одному керівнику — 12 осіб Коефіцієнт дотримання норм керованості — 0,83	
7. Обчислення ступеню централізації управлінських функцій за дотриманням відповідності посад: Чисельність працівників апарату управління, відповідних посадовій атестації — 67 осіб Загальна кількість працівників управління — 75 осіб Коефіцієнт відповідності посади — 0,89	
8. Обчислення показника кваліфікації управління: Тривалість загальнотеоретичної підготовки за спеціальністю — 7 років Тривалість практичного досвіду роботи за спеціальністю — 20 років Показник кваліфікації управління — 27 років	
9. Обчислення показника гнучкості організаційної структури: Кількість працівників, що виконують безпосередні та суміжні функції — 20 осіб Загальна чисельність працівників підрозділу — 30 осіб Показник гнучкості організаційної структури — 0,7	
10. Обчислення коефіцієнту централізації управління: Кількість управлінців вищої ланки — 5 Загальна кількість управлінців апарату управління — 8 Коефіцієнт централізації управління — 0,62	

Джерело: розроблено автором

Дані табл. 2.5 засвідчують, що організаційна структура ТОВ «ЕЛБРУС-ТРАНС» має досить оптимальну побудову, оскільки високі значення мають коефіцієнт дотримання норм керованості та коефіцієнти централізації управління, однак, неоптимальними є значення коефіцієнтів централізації

функції та відповідності посад. При цьому показник кваліфікації управлінця становить 27 років, тобто має місце суттєве перевищення практичного досвіду та навичок над тривалістю загальнотеоретичної підготовки керівників підприємства. Коефіцієнт гнучкості організаційної системи має значення вище середнього (0,7) та підтверджує оптимальність лінійно-функціональної організаційної структури підприємства. Щодо коефіцієнту централізації структури, то його значення вище середнього (становить 0,62) загальнотеоретичної підготовки керівників підприємства. Коефіцієнт гнучкості організаційної системи має значення вище середнього (0,7) та підтверджує оптимальність лінійно-функціональної організаційної структури підприємства. Щодо коефіцієнту централізації структури, то його значення вище середнього (становить 0,62).

Оцінювання рівня розвитку організаційної структури є необхідним етапом обґрунтування рішень щодо впровадження змін в управлінні підприємством, необхідних для успішної реалізації його стратегії, що дозволяє зробити процес реалізації стратегічних змін обґрунтованим і поставити на наукову основу. Визначальним критерієм високого рівня розвитку організаційної структури є найповніше і найстабільніше досягнення стратегічних цілей. Для проведення якісного і кількісного аналізу ОСУ пропонується систематизована система показників, що може бути використана для аналізу ієрархічної структури та показників, призначених для аналізу функціональної структури.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ В ТОВ «ЕЛЬБРУС-ТРАНС»

3.1 Обґрунтування органіграми вдосконаленої організаційної структури, складу основних підрозділів та комунікацій між ними

Світовий досвід показує, що не існує одного найкращого методу для всіх організаційних структур управління. Для вирішення проблеми вдосконалення та розвитку структури управління організацією ми повинні розуміти її основний характер, переваги та недоліки. Наукове та обґрунтоване вдосконалення структури організації управління є найважливішою умовою реалізації стратегічних цілей компанії. Структура управління означає впорядкований набір взаємопов'язаних елементів, що забезпечують функціонування та розвиток організації в цілому. Він також визначається як форма розподілу та співпраці управлінської діяльності, при якій процес управління здійснюється у суміжних областях і спрямований на вирішення завдань. Багато вимог до структури управління відображають її критичне значення для управління. Основний зміст цих принципів можна виразити наступним чином:

- 1) Організаційна структура управління повинна відповідати стратегії, масштабу та конкретній діяльності компанії.
- 2) Слід забезпечити найкращий розподіл праці між керівною ланкою та окремими працівниками для забезпечення творчості та нормального навантаження, а також відповідної спеціалізації.
- 3) Формування управлінської структури повинно бути пов'язане з визначенням прав та обов'язків кожного працівника та керівної організації, а між ними повинна бути встановлена система вертикального та горизонтального зв'язку.

4) З одного боку, існує баланс між функціями та обов'язками, а з іншого боку, існує необхідність підтримувати баланс між повноваженнями та обов'язками. Порухення балансу призведе до дисфункції всієї системи управління.

5) Організаційна структура управління повинна відповідати соціальним і культурним умовам організації, що має значний вплив на прийняття рішень щодо концентрації та рівня деталізації, розподілу влади та відповідальності, міри самостійності і масштабів контролю керівників і менеджерів, підвищення продуктивності праці, потрібно. Однак, якщо взаємини між людьми і підрозділами організації не будуть налагоджені і чітко визначені їх функції, то спеціалізація не будуть ефективними [15].

Чи може підприємство сформувати ефективну систему управління, безпосередньо залежить від швидкості прийняття рішень, як оперативних так і довгострокових. З появою низки проблем, таких як неефективне функціонування підприємства, перевантаження вищої управлінської ланки, вплив технологічних процесів виробництва та зовнішньоекономічна ситуація, структуру управлінської організації потрібно вдосконалювати.

На наш погляд, найважливішим питанням вдосконалення структури організації управління є професійна підготовка. Загалом, більшості підприємств потрібно вдосконалити організаційну структуру управління.

Основними недоліками є:

- Надмірна кількість менеджерів;
- Велика кількість заступників директора, сфера відповідальності яких чітко не визначена.

У процесі формування організаційної структури управління можна вирішити наступні завдання:

1. Визначити тип структури управління.
2. Визначити характер підпорядкованості між ланками організації.

Саме на цю задачу слід звернути увагу, адже ми зможемо провести зміни

підпорядкованості всіх ланок управління. Кожне підприємство вирішує проблеми, розробляє нові стратегії поліпшення свого розвитку, знаходить нові засоби для їх реалізації набирає і навчає кадри. До них можна віднести створення, ліквідацію, злиття, поділ підрозділів і філій, реорганізація виробничої та перебудова організаційної структури управління [15].

Будь-яка зміна структури управління, залежить, перш за все, від поставлених цілей. Важливим критерієм для оцінки організаційної структури, є її сприйняття людьми, яким належить працювати в її умовах. Для посилення функції управління використовують: групи нововведень, програмно-цільовий підхід, матричні структури.

Спираючись на той фактор, що головним є розробка основних компонентів системи управління проектом, де має місце бути призначення керівника і формування команди проекту, в першу чергу, її ключових членів, встановлення ділових контактів, вивчення цілей, мотивації і вимог замовників, розробка планів проекту, так само, як і друга, важлива, на нашу думку, на яку потрібно більше часу і зусиль фаза реалізації, де основним вважається виконання основних робіт проекту, необхідних для досягнення його цілей. В проекті вже повинно бути повне введення в дію розробленої системи управління, керівництво, координація робіт, узгодження темпів, моніторинг процесу, прогноз стану, оперативний контроль і регулювання основних показників проекту, вирішення виникаючих проблем і завдань, підтвердження закінчення робіт і отримання схвалення для робіт наступної фази [23].

Ми можемо визначити основні принципи ефективних організаційних змін на підприємствах:

- інтегрований метод, що дозволяє розробляти комплексні організаційні проекти. Організаційні зміни повинні здійснюватися інтерактивно на всіх рівнях корпоративного управління, починаючи з вищої ланки менеджерів

- розробка організаційного проекту повинна базуватися на економічній стратегії підприємства;

-тісний взаємозв'язок між організаційними проектами компанії та тактичними планами компанії у виробництві, поставках, інноваціях та інших сферах;

-організаційні зміни не завжди мають позитивні психологічні та матеріальні наслідки для працівників компанії, тому зверніть увагу на можливість своєчасного прогнозування команди та сформулюйте заходи щодо їх усунення та знайдіть позитивні результати у своїй команді;

-організаційні зміни супроводжуються необхідністю вдосконалення управління підприємствами, створення умов для виконання ними нових функцій та необхідністю розробки організаційних документів для їх підтвердження. Ефективність створення організаційної структури слід оцінювати за кількома показниками:

1) Забезпечення досягнення організаційною структурою кінцевого результату підприємства відповідно до поставлених цілей;

2) Встановлення ступеню відповідності організаційної структури управління та реалізації внутрішніх функціональних процесів з точки зору достатності об'єктивних вимог до його змісту, організації та атрибутів. Результативним критерієм ефективності в ході порівняння різних варіантів організаційної структури є найбільш повне і стійке досягнення цілей при мінімізації витрат на організацію управління і функціонування структур.

Найважливішим для оцінки ефективності системи управління є вибір основних показників для порівняння або визначення рівня ефективності, що слід розглядати як норми. Одним із методів є розробка еталонної версії, для якої може бути обрана поточна організаційна структура управління, щоб забезпечити прийнятний рівень ефективності управління для конкретного підприємства.



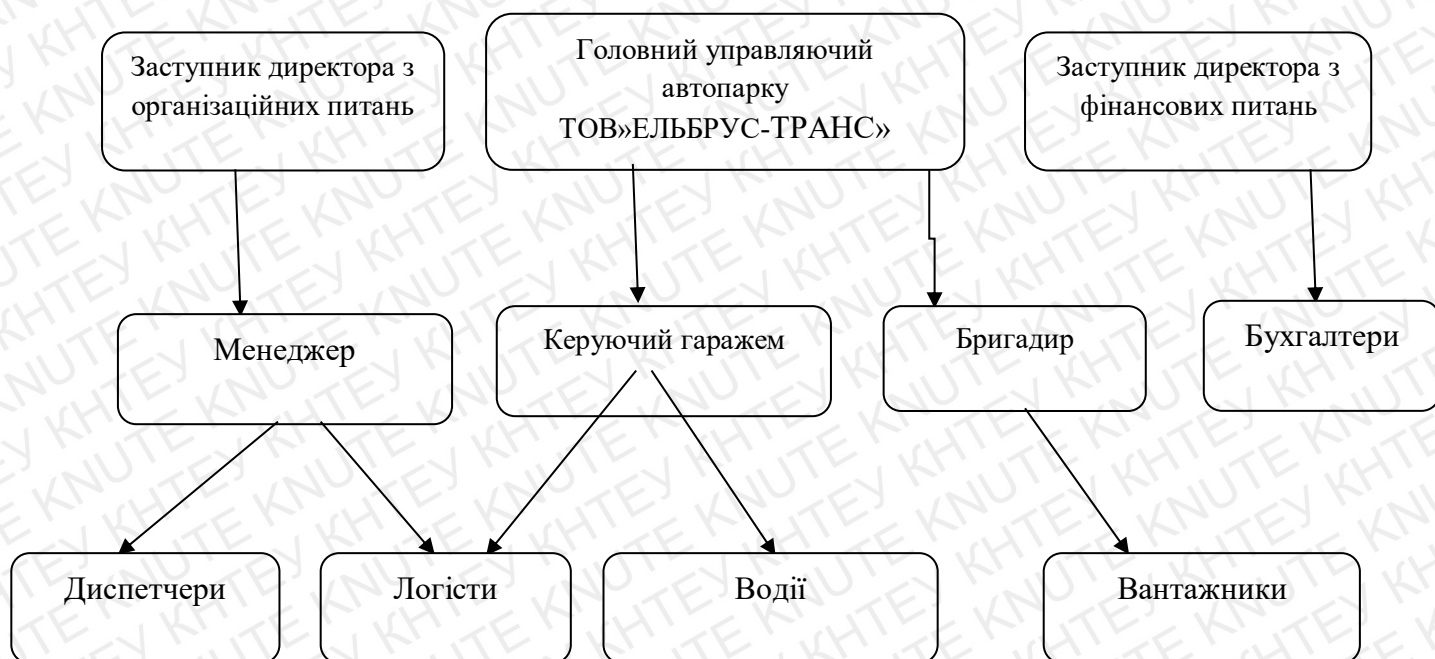


Рис 3.1 Вдосконалена організаційна структура
ТОВ «ЕЛЬБРУС-ТРАНС»

Джерело: розроблено автором

На рис 3.1 представлена вдосконалена організаційна структура ТОВ «ЕЛЬБРУС-ТРАНС». В результаті вдосконалення обов'язки встановлені більш чітко, і кожна ланка на своєму місці. Також проведенні покращення дозволили спростити саму організаційну структуру, що в свою чергу, спростить комунікації між співробітниками ТОВ «ЕЛЬБРУС-ТРАНС».

3.2 Прогнозна оцінка ефективності функціонування запропонованої організаційної структури підприємства

Організаційна структура, керована в системі управління, постійно змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, а також результатів виробничої та господарської діяльності підприємства. Аналіз та оцінка існуючої структури організації управління є постійною з метою вдосконалення. Організаційна структура управління відображає структуру суб'єкта управління, спосіб внутрішньої приналежності та взаємозв'язок між структурними елементами управління (розташування та специфічність кожної частини управлінського персоналу), завдяки чому може бути здійснено необхідне управління. Український господарський кодекс (стаття 64) визначає організаційну структуру підприємства як сукупність виробничих структурних підрозділів та функціональних структурних підрозділів для керівників.

Організаційна структура підприємства в основному визначається цілями та завданнями його діяльності, його виробничими функціями і залежить від багатьох умов: типу виробництва, характеру продукту чи роботи, масштабу підприємства, організації та функцій виробничого процесу тощо. Оцінка корпоративних вигод зазвичай базується на аналізі різних фінансових показників, таких як чистий прибуток компанії, рентабельність інвестицій та ринкова вартість. Однак, складаючи перелік фінансових коефіцієнтів, на яких базуються стратегічні рішення, необхідно враховувати плюси і мінуси використання цих показників на практиці. На практиці управлінського обліку в США стандарт управлінського обліку «Вимірювальна діяльність суб'єкта господарювання» (Заява про управлінський облік «Вимірювальна діяльність суб'єкта господарювання»; SMA 4D) пропонує використання показників для оцінки ефективності діяльності підприємств.

Стандарт пропонує використовувати такі показники, на основі яких оцінюватиметься ефективність керування компанією:

- чистий прибуток і прибуток на акцію;
- грошові потоки;
- рентабельність інвестицій;

- залишковий дохід;
- вартість компанії.

Однак у науковій літературі не існує єдиного методу визначення ефективності та визначення ефективності управління бізнесом. Найбільш поширеним напрямком є визначення ефективності управління як відношення результатів до витрат підприємства (ресурсів), відношення результатів до очікуваних цілей. Але ці методи визначення ефективності не дозволяють встановити логічний взаємозв'язок між корпоративним управлінням та ефективністю корпоративного управління. Ефективність корпоративного управління визначається як ефективність маркетингу, виробництва, фінансів, інновацій та управління людськими ресурсами. Ефективність можна визначити як ефективність системи, яка пов'язана з корисним кінцевим результатом роботи системи та споживанням ресурсів. Відповідно до подання результатів та витрат можна виділити наступні типи ефективності:

- 1) Технічна ефективність - результати та витрати вимірюються в натуральній формі;
- 2) Економічні вигоди - результати та витрати оцінюються у формі витрат;
- 3) Соціально-економічна ефективність - слід враховувати не лише економічні наслідки подій, але й соціальні наслідки [7].

Підприємство є відкритою системою, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем, тому оцінка ефективності управління підприємством повинна базуватися на оцінці зовнішньої та внутрішньої ефективності управління.

Показники оцінки ефективності управління підприємством поділяються на кількісні показники та якісні показники. Кількісні показники визначаються розрахунком і використовуються для оцінки ефективності підсистеми управління (ефективності управлінського персоналу, організаційної структури управління, технології управління), ефективності діяльності підсистеми управління та ефективності інших складових ефективності управління. Якісні

показники отримують шляхом експертної оцінки та використовують для оцінки ефективності організаційної культури для визначення ефективності підсистеми управління. Якісні показники отримують за допомогою експертних оцінок і використовують для оцінки ефективності організаційної культури, визначення ефективності підсистем управління та оцінки зовнішньої ефективності всіх складових управління підприємством.

Кількісні та якісні показники повинні мати принаймні два звітних періоди для того, щоб визначити їх певну вартість та динаміку, щоб врахувати фактор часу при оцінці ефективності корпоративного управління. Визначена величина показника визначається алгоритмом розрахунку, а динамічна - швидкістю зростання показника відповідно до попереднього періоду.

Отже, можна пропустити, що ефективність підприємства – складна характеристика. Це вказує на те, що ефективність підприємства є багатовимірною ознакою. Для того, щоб всебічно проаналізувати діяльність підприємства і зробити правильні висновки про стан підприємства, необхідно всебічно розглянути всі ці показники. Адже якщо той чи інший показник прямо чи опосередковано залежить від іншого показника, його значення зміниться. Показники, що характеризують компанію, повинні бути проаналізовані як порівняльна динаміка. Найкращий період для порівняння показників - 3-5 років. Саме в цей період часу люди можуть чітко відстежувати ту чи іншу динаміку, визначати певні закономірності та розробляти плани дій для усунення існуючих відхилень. Слід також зазначити, що використання фінансових показників для оцінки ефективності підприємства не може заздалегідь діагностувати багато проблем, таких як зниження якості продукції, зниження рівня обслуговування споживачів, зниження ефективності управління персоналом тощо, тому необхідно використовувати і нефінансові показники.

Удосконалення організаційної структури ТОВ «ЕЛЬБРУС-ТРАНС», як зазначалось, передбачає створення маркетингового відділу і введення у штат чотирьох штатних одиниць: начальника маркетингового відділу, маркетинг-менеджера, фахівця з реклами і стимулювання збуту та фахівця з дослідження ринку. Для підбору працівників маркетингового відділу доцільно укласти договір з кадровим агентством. Для розгляду етапів впровадження рекомендації побудуємо діаграму Ганта, яка є одним з методів планування проектів. Оскільки впровадження проекту удосконалення організаційної структури підприємства у нас повинно зайняти один місяць, то доцільно за період взяти тиждень. Таким чином, перетворивши місяці в тижні, одержуємо чотири тижні на впровадження проекту. Діаграма Ганта представлена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Календар планування проекту удосконалення організаційної структури
ТОВ «ЕЛЬБРУС-ТРАНС», тижнів

№ п/п	Завдання	Період, тиждень	Початок	Липень 2022 р			
				1	2	3	4
1	Укладання договору з кадровим агентством	1	01.07.2022				
2	Проведення співбесід з потенційними кандидатами на посади	2	17.07.2022				
3	Затвердження бюджету коштів на здійснення заходів	1	17.07.2022				
4	Оформлення трудового договору з новими	2	17.07.2022				

	працівниками, розробка інструкцій						
5	Вибір і надання кабінету для роботи маркетингового відділу	1	17.07.2022				
6	Придбання оргтехніки для роботи маркетингового відділу	1	23.07.2022				

Джерело: розроблено автором

По суті, діаграма Ганта складається зі смуг, орієнтованих уздовж осі часу. Кожна смуга на діаграмі представляє окреме завдання в складі проекту (вид роботи), її кінці – моменти початку й завершення роботи, її довжина – тривалість роботи. Вертикальною віссю діаграми служить перелік завдань та ін. На діаграмі можуть бути відзначені сукупні завдання, відсотки завершення, показники послідовності й залежності робіт, мітки ключових моментів, мітка «сучасний момент часу» та ін. [23].

Розробка, реалізація і впровадження проекту продовжуватиметься один місяць, починаючи з другого тижня впровадження проекту вже буде укладений трудовий договір з працівниками маркетингового відділу. Розглянемо витрати на впровадження й схему розробки проекту (табл 3.2).

Таблиця 3.2

Планування одноразових витрат на проєкт
удосконалення оргструктури ТОВ «ЕЛЬБРУС-ТРАНС»

Період	Стаття витрат	Сума, грн.
20.07.2022 – 23.07.2022	Придбання комп'ютерів й мережевого устаткування для роботи начальника відділу, менеджера та фахівців	21000
	Придбання меблів	8000
	Придбання інтерактивної дошки	2500
	Придбання канцелярських товарів	500
	Оплата послуг кадрового агентства	3000
	Разом	35000

Джерело: розроблено автором

Наступний етап – це розрахунок заробітної плати працівників маркетингового відділу. У зв'язку з тим, що відділ буде виконувати спектр робіт з організації маркетингової діяльності, і буде функціонувати у сфері менеджменту, займаючи особливе положення, управляючи не тільки зоною своєї відповідальності, але й у суміжній області управління (акумуюючи роботу відділів), доцільно запропонувати працівникам відділу оплату посадових окладів згідно штатного розпису, а начальнику маркетингового відділу – запропонувати заробітну плату на 5% більшу, ніж у інших фахівців відділу. Умовна заробітна плата працівників маркетингового відділу представлена в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Заробітна плата працівників маркетингового відділу
ТОВ «ЕЛЬБРУС-ТРАНС», грн.

Посада	Оклад	Сума, грн.	Загальна сума, грн.
Маркетинг-менеджер	фіксований	7000	
Фахівець з реклами і стимулювання збуту	фіксований	6000	
Фахівець з дослідження ринку	фіксований	6000	
Начальник маркетингового відділу	фіксований	8500	
Разом окладів			27500

	Надбавка, грн. (за результатами виконаних робіт)		
Маркетинг-менеджер	+10%	700	
Фахівець з реклами і стимулювання збуту	+10%	600	
Фахівець з дослідження ринку	+10%	600	
Начальник маркетинг. відділу	15%	1275	
Разом надбавок			3175
	Місячний фонд заробітної плати(грн.):27500+3175 ФОПнарік (грн.):30675 *12місяців	30675	
		368100	

Джерело: розроблено автором

З урахуванням додаткових витрат (12400 грн на рік: прибирання приміщення, електроенергія, інтернет та ін.), річні операційні (поточні) витрати ТОВ «ЕЛЬБРУС-ТРАНС» будуть становити 380500 грн. (12400грн+368100 грн). З урахуванням операційних витрат на розробку, реалізацію й впровадження проекту потрібно виділити за період в один місяць 35000грн+380500грн=415500 грн.

Критерієм оцінки ефективності роботи маркетингового відділу варто вважати точність розроблених прогнозів обсягу реалізації продукції та послуг на короткострокові, середньострокові, довгострокові періоди. Підтвердження прогнозів буде свідчити про якість, своєчасність і глибину проведених робіт з аналізу кон'юнктури ринку. Дотримання планів затверджених маркетингових робіт буде свідчити про і своєчасність виконання робіт у сфері розробки пропозицій по удосконаленню організації продажу послуг, реклами, включаючи формування іміджу підприємства, програм по стимулюванню збуту.

Організаційна структура управління ТОВ «ЕЛЬБРУС-ТРАНС» матиме ті ж самі 4 ієрархічні рівні управління. Кількість працюючих становитиме 66 осіб, з них 22 керівника 1-4 рівнів управління, 22 службовці та 22 робітники

основного та допоміжного виробництва. У новій організаційній структурі з'явиться ще один керівник III рівня (начальник маркетингового відділу) та один керівник IV (маркетинг-менеджер). Матеріали наведено у додатку А.

Начальник маркетингового відділу як керівник III рівня управлятиме діяльністю свого відділу, встановлюватиме завдання виконавцям, здійснюватиме поточний контроль тощо. Маркетинг-менеджер як керівник IV рівня у рамках наданої йому компетенції керуватиме роботою фахівця з реклами і стимулювання збуту та фахівця з дослідження ринку. Зважаючи на зміни у організаційній структурі, зміниться розміщення персоналу за ланками або функціональними відділами, що продемонстровано у табл.2.8. Таким чином, ланок управління в організаційній структурі ТОВ «ЕЛЬБРУС-ТРАНС» стане 13. Всі маркетингові функції, виконувані на підприємстві, покладатимуться вже на маркетинговий відділ.

Таблиця 3.4

Оновлені ланки, їх кількісний склад, посади керівників і підлеглих
ТОВ «ЕЛЬБРУС-ТРАНС»

Ланка		Керівник ланки	Осіб у ланці	Посади, що входять у відділ
1	Маркетинговий відділ	Комерційний директор	4	Начальник маркетинг. відділу Маркетинг-менеджер Фахівець з реклами і стимулювання збуту Фахівець з дослідження ринку
2	Транспортний відділ	Начальник трансп. відділу	1	Водій автотранспортних засобів

3	Управління персоналом	Начальник відділу по роботі з персоналом	1	Інспектор з кадрів
4	Офіс	Генеральний директор	2	Секретар-референт
5	Безпека		1	Фахівець з питань безпеки
6	Юридичний відділи	Начальник юридичного відділу	1	Юрист

Джерело: розроблено автором

Далі розрахуємо коефіцієнт актуалізації функцій для керівництва підприємства. Повторний порівняльний аналіз наведений у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Коефіцієнт концентрації функцій у ТОВ «ЕЛЬБРУС-ТРАНС»

№п/п	Посада	Коефіцієнт (K_{kf})		Відхилення 2022 р. до 2011 р. (+/-)
		2021р.	Прогноз 2022р.	
1	Генеральний директор	2,1	2,0	-0,1
2	Комерційний директор	1,8	1,6	-0,2
3	Фінансовий директор	1,5	-	-
4	Технічний директор	1,63	1,54	-0,09
5	Начальник відділу збуту	2,0	1,33	-0,67
6	Головний бухгалтер	1,2	-	-
7	Начальник юридичного відділу	1,42	-	-
8	Головний інженер	1,4	-	-
9	Начальник транспортного відділу	1,33	-	-

Джерело: розроблено автором

З вищенаведених даних випливає, що показники концентрації функцій генерального директора, технічного директора, начальника відділу запасних частин, а, особливо, начальника відділу збуту та комерційного директора зменшилися, що свідчить про те, що створення маркетингового відділу дозволить суттєво розвантажити їх.

Тобто, за складністю організаційна структура управління ТОВ «ЕЛЬБРУС-ТРАНС» після її оновлення залишається оптимальною. Отже, оптимізація існуючої організаційної структури ТОВ «ЕЛЬБРУС-ТРАНС» може бути проведена шляхом створення нового маркетингового відділу у

складі чотирьох кваліфікованих працівників, начальника маркетингового відділу, маркетинг-менеджера та фахівців з дослідження ринку та стимулювання збуту.

Соціальна ефективність системи управління персоналом проявляється в можливості досягнення позитивних та уникнення негативних з соціальної точки зору змін в організації.

До числа позитивних можна віднести наступні зміни:

1. Забезпечення персоналу належного життєвого рівня (сприятливі умови праці, гідна заробітна плата, необхідні соціальні послуги);
2. Реалізація і розвиток індивідуальних здібностей працівників;
3. Певна ступінь свободи і самостійності (можливість приймати рішення, визначати методику виконання завдань, графік і інтенсивність роботи);
4. Сприятливий соціально-психологічний клімат (можливість для комунікації, інформованість, відносна безконфліктність відносин з керівництвом і колегам).

До числа запобання негативним моментам можна віднести:

- шкоду, яка завдається здоров'ю персоналу несприятливими умовами праці (професійні захворювання, нещасні випадки на роботі);
- шкоду, яка завдається особистості (інтелектуальні і фізичні перевантаження, стресові ситуації).

Керівники при впровадженні вищерозроблених рекомендацій повинні проявляти справді людські, товариські відносини до працівників адміністрації, показувати своєю поведінкою, що вони відрізняються тільки тим, що виконують керівні функції. Корпоративна культура, функціонування виробничого соціуму, природно, найтіснішим чином межують з матеріальними і нематеріальними стимулами і не віддільні від них.

І також, як колективна організація приносить додатковий ефект за рахунок кооперації праці, так і функціонування виробничого соціуму з усіма

його елементами (матеріальними, нематеріальними, духовними), що об'єднують всіх працівників навколо спільних цілей – цілей підприємства, створюють додатковий економічний і соціальний ефект.

Так само при вдосконаленні функціональної структури управління необхідно дотримуватися наступних принципів:

1. Принцип єдності розпорядництва і персональної відповідальності. Він виключає подвійність підпорядкування і можливість отримання суперечливих вказівок.

2. Принцип поширеності контролю. Слід правильно визначити кількість підлеглих, якими може ефективно керувати одна людина, тобто норму керованості.

3. Принцип відповідності прав, обов'язків і відповідальності кожної ланки управління і посадової особи. Така відповідність створює реальні умови для прийняття і реалізації оптимальних рішень.

4. Принцип гнучкості та економічності. Організаційна структура управління повинна реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища з найменшими витратами, тобто мати властивість раціональної самоадаптації.

Оновлена організаційна структура ТОВ «ЕЛБРУС-ТРАНС» матиме наступні характеристики:

- 1) Може забезпечити більшу гнучкість і швидшу реакцію на зміни у зовнішньому середовищі;

- 2) Здатна зменшити складність управління, з якою стикаються вищі менеджери;

- 3) Завдяки запропонованим змінам, незалежність філій розшириться і вони стануть «центром прибутку», активно працюючи над підвищенням ефективності та якості виробництва;

- 4) Запропонована структура забезпечить тісний зв'язок між виробниками та споживачами.

5) Відділення оперативного управління від стратегічного дасть змогу вищому керівництву компанії сконцентруватися на стратегічному плануванні та управлінні і т.д.

Для вдосконалення організаційних структур в умовах нестабільної економічної ситуації можна запропонувати наступні заходи:

I. Необхідно чітко сформулювати мету, пріоритети розвитку, поточні та тактичні цілі підприємства. На даний час переважна більшість вітчизняних підприємств намагається розширити асортимент та наростити обсяги виробництва, розширюючи при цьому свій технологічний парк.

II. Максимально спростити структуру управління. Проте, це не означає максимальне її скорочення.

III. Процес вдосконалення організаційної структури має відбуватись паралельно із розвитком підприємницької діяльності та із аналізом основних економічних показників. Запропонований варіант організаційної структури є лише однією із альтернатив її подальшого розвитку. Враховуючи факт стрімкого зростання підприємства та активізації економічних відносин, питання реструктуризації ОС так чи інакше постане на порядку денному.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У випускній кваліфікаційній роботі викладено теоретичні засади та практичні аспекти вдосконалення організаційних структур управління підприємством в ринковій економіці, проведено аналіз організаційної структури управління підприємством, а також розроблений проект заходів щодо вдосконалення організаційної структури в світлі стратегії розвитку підприємства. Організаційна структура управління підприємством являє собою упорядковану сукупність взаємопов'язаних і взаємообумовлених елементів системи управління, склад, взаєморозташування і ступінь стійкості

відносин яких забезпечують цілеспрямоване функціонування і розвиток її як єдиного цілого.

До властивостей організаційної структури, що визначає її типологію, відносять: ступінь централізації – децентралізації механізму управління, ступінь складності оргструктури, ступінь формалізації механізму управління. Ступінь вираженості цих властивостей в їх поєднанні визначає ступінь адаптивності конкретної структури до зовнішніх умов функціонування підприємства, що дозволяє, з відомою мірою умовності, віднести її до механічного або органічного типу структури управління.

Основним напрямком оптимізації організаційної структури ТОВ «ЕЛЬБРУС-ТРАНС» визначено її удосконалення шляхом створення нового підрозділу – маркетингового відділу і введенням у штат чотирьох посадових осіб: начальника маркетингового відділу, маркетинг-менеджера, фахівця з дослідження ринку та фахівця з реклами і стимулювання збуту. Впровадження маркетингового відділу в структуру ТОВ «ЕЛЬБРУС-ТРАНС» дозволить не тільки посилити ринкові позиції підприємства на основі комплексного здійснення функцій зовнішнього й внутрішнього маркетингу, але й усунути наявні недоліки, пов'язані з перевантаженістю працівників відділу збуту та оптимальним розподілом повноважень. За умови чітко організованої комплексної маркетингової діяльності керівництво підприємства зможе одержувати маркетингову інформацію, яка стане основою його подальшої ефективної діяльності.

Оцінка ефективності заходів з удосконалення організаційної структури ТОВ «ЕЛЬБРУС-ТРАНС» дозволяє прогнозувати покращення всієї системи управління підприємством. За розрахунками, аналітичні коефіцієнти, що показують результативність організаційної структури після її оновлення $K_{\text{кф}}$ і $K_{\text{аф}}$ вказують на функціональне розвантаження генерального, комерційного і технічного директорів, а також керівника відділу збуту.

Важливо зробити висновок, що ефективність організаційної структури управління, яка в кінцевому підсумку виявляється в успішному рентабельному функціонуванні підприємства, може бути досягнута лише за необхідності виконання умов, що не суперечать економічним законам, рівню розвитку продуктивних сил суспільства та етапу розвитку підприємства. Як вже перевірено на практиці багатьох підприємств введення незначних змін має більше шансів на успіх, ніж зміни великого характеру.

Найраціональнішою слід вважати таку ОС, яка сприяє взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, продуктивному розподілу завдань працівників та задоволенню потреб споживачів. Мета подальших досліджень полягає в удосконаленні показників оцінювання ефективності організаційної структури управління підприємством, а також адаптація застарілих структур до умов сучасних економічних відносин.

Додаток Б

Рекомендаційний лист

В рамках розробки проекту нової організаційної структури підприємства ТОВ «ЕЛЬБРУС – ТРАНС», яке функціонує у сфері надання логістичних послуг, студентом В'юном Володимиром Анатолійовичем запропоновано внести зміни до організаційної структури, а саме:

1. Створення маркетингового відділу на підприємстві
2. Введення в штат чотирьох нових позицій (начальника маркетингового відділу, маркетинг-менеджера, фахівця з реклами і стимулювання збуту та фахівця з дослідження ринку)
3. Укладення договору з кадровим агентством для підбору працівників маркетингового відділу
4. Пропозиція запропонувати працівникам відділу оплату посадових окладів згідно штатного розпису, а начальнику маркетингового відділу – запропонувати заробітну плату на 5% більшу, ніж у інших фахівців відділу.
5. Введення чотирьох ієрархічних рівнів управління на підприємстві.
6. Впровадження соціально ефективної системи управління персоналом
7. Введення двох нових позицій: у новій організаційній структурі з'явиться ще один керівник III рівня (начальник маркетингового відділу) та один керівник IV (маркетинг-менеджер).

Варто відзначити, що вищеописані зміни носять рекомендаційний характер на основі вивчення та аналізу фінансових показників ТОВ «ЕЛЬБРУС – ТРАНС», а також проведення оцінки конкурентоспроможності підприємства на ринку логістичних послуг України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрос С. В. Удосконалення системи управління організаційно-економічними трансформаціями на підприємстві. *Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць*. 2018. № 15. С. 262–272.
2. Буднік М. М., Сорокіна О. Л. Механізм удосконалення організаційної структури управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2014. № 10. С. 376-380.
3. Гусева О. Ю., Прудникова І. М. Удосконалення методики комплексної діагностики якості організаційної структури управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 3. С. 32-40.
4. Ігнатська І. А., Гарафонов О. І. Корпоративне управління: підручник. К. : «Центр учбової літератури», 2013. 600 с.
5. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента: Учеб. Пособие. 5-е изд., стереотип. Мн.: Новое знание, 2009. 336 с.
6. Копитова І. В. Оцінка оптимальності організаційної структури управління при зміні стратегії підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_5_80 (дата звернення: 07.02.2021).
7. Кудінова М. М., Рибалка А. С., Чубач О. Р. Підвищення ефективності управління підприємством шляхом удосконалення організаційної структури. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. №3 (14). С. 199-205.
8. Кукоба В. П. Організаційне проектування підприємства: навч. посібник. К. : КНЕУ, 2014. 420 с.
9. Мельникова Т. Ф. , Мельникова А. В., Мельникова В. Л., Якбаева А. И. Оценка эффективности организационной структуры торгового предприятия. *Молодой ученый*. 2015. № 2 (82). С. 282-284.
10. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підруч. Тернопіль: ТНЕУ, 2014. 288 с.
11. Тупкало В.М. Концепція побудови системи управління

підприємством на основі принципу «структура слідує за стратегією». *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2016. № 13. С. 319-324.

12. Важицький Ф. Управління в умовах стратегічних невизначеностей: основні методи і засоби / Ф. Важицький // *Регіональна економіка*. – 2015. – № 2. – С. 147 – 150.

13. Васильков В. Г. Організація виробництва: [навч. посіб.] / Васильков В. Г. – К.: КНЕУ, 2003. – 524 с.

14. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства: навчальний посібник. 3-тє вид. Київ: Центр учбової літератури, 2013. – 488 с.

15. Гриньова В.М. Організація виробництва: [підруч.] / В. М. Гриньова, М.М. Салун. – Київ: Знання, 2019. – 582 с.

16. Джекина І. Ефективність управлінській діяльності і принцип «золотого перетину» / І. Джекина, Г. Поташева // *Проблеми теорії і практики управління*. – 2019. – № 1. – С. 82–87.

17. Дубінський С. В. Сучасні підходи до вдосконалення організаційно-економічного механізму. Європейський вектор економічного розвитку. – 2014. – № 1 (16). – С. 66-72.

18. Жуковська Л. Е. Теорія організацій: [навч. посіб.] / Жуковська Л. Е., Борисевич Є. Г., Стрельчук Є. М. – Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2011.

19. Іванова Н. Н. Економічний аналіз організаційних та виробничих структур: монографія / Н. Н. Іванова, Н. Н. Мозгов, Б. І. Герасимов / Під наук. ред. Б. І. Герасимова, 2013. – 120 с.

20. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник. 5-те вид. – Київ: КНЕУ, 2013. – С.45-49.

21. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навчальний посібник. 4-те вид. – Львів: Львівська політехніка, Інтелект-Захід, 2015. – 369 с.

22. Мазаракі А.А., Мошек Г.Є., Гомба Л.А. Менеджмент: теорія і

практика: навчальний посібник. 5-те вид. – Київ: Атака, 2015. – 597 с.

23. Монастирський Г. Л. Теорія організації: [навч. посіб.] / Монастирський Г.Л. – К.: Знання, 2018. – 319 с.

24. Ніпіаліді О. Прийняття управлінських рішень, аналітичний і інформаційний аспект / О. Ніпіаліді // Наукові записки. – 2016. – № 7. – С. 176 – 178.

25. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій: навчальний посібник. 4-те вид. – Київ: Кондор, 2014. – 860 с.

26. Цигилик І.І., Кропельницька С.О., Мозіль О.І., Ткачук І.Г. Економіка й організація інноваційної діяльності: навчальний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2013. – С. 72-76.

27. Бай С.І. Консалтинг: навч. посібник / С.І. Бай, І. П. Миколайчук, В. С. Ціпуринда. – К. : КНТЕУ, 2018. – 440 с.

28. Управління змінами : підручник / А. А. Мазаракі, С. І. Бай, І. П. Миколайчук [та ін.] ; за заг. ред. А. А. Мазаракі. – К. : Київ. Нац. торг.-екон. ун-т, 2018. – 544 с.

29. Frank V. Change Management – Manage the Change or It Will Manage You. / Voehl, Frank, Harrington, H. James; Productivity Pr., 2016, 390 p.

30. Performance Consulting: A Strategic Process to Improve, Measure, and Sustain Organizational Results; 3rd ed. / [Dana Gaines Robinson, James C. Robinson, Jack J. Phillips, Patricia Pulliam Phillips, and Dick Handshaw]. – Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2015, 286 p.