

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота бакалавра з менеджменту

**на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ»
(на прикладі ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ»)**

Допущено до захисту
«__» _____ року

Студента групи М 02-18
факультету туризму, бізнесу і
психології
освітньо-професійної програми
Менеджмент комерційної діяльності
за спеціальністю 073 Менеджмент
Миронова Андрія Андрійовича

Завідувач кафедри
менеджменту і маркетингу
_____ *Тарасюк М. В*
(підпис)

Науковий керівник:
доктор економічних наук, професор
Брайловська Ольга
Олександрівна

Національна шкала _____

Кількість балів _____

Оцінка ЄКТС _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	8
1.1. Поняття організаційної структури управління підприємством.....	8
1.2. Характеристика видів організаційних структур управління, її особливості та значення в діяльності підприємства.....	12
1.3. Методичні підходи до удосконалення організаційних структур управління на підприємствах.....	27
Висновки до Розділу 1.....	42
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ».....	44
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ».....	44
2.1.1. Аналіз виробничих ресурсів підприємства та джерел фінансування.....	46
2.1.1.1. Аналіз оборотних коштів підприємства.....	46
2.1.1.2. Аналіз джерел фінансування.....	46
2.1.1.3. Аналіз витрат.....	46
2.1.1.4. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства...	47
2.1.2. Види та обсяги виробництва продукції підприємства ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ»	48
2.1.3. Динаміка основних економічних показників ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ»	48
2.2. Дослідження організаційної структури управління на підприємстві ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ»	50
2.3. Оцінка ефективності організаційної структури управління ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ»	58
Висновки до Розділу 2.....	64

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЧЕРЕЗ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ.....	68
3.1. Напрямки вдосконалення організаційної структури управління ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ».....	68
3.2. Рекомендації щодо підвищення ефективності організаційної структури управління на підприємстві.....	75
3.3. Розрахунок ефективності запропонованих заходів із удосконалення організаційної структури управління ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ».....	82
Висновки до Розділу 3.....	88
ВИСНОВКИ.....	92
РЕЗЮМЕ.....	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	98
ДОДАТКИ.....	106

ВСТУП

В умовах швидких глобалізаційних змін, зокрема формування ринкової кон'юнктури у суспільстві, факторів середовища функціонування підприємства керівники стикаються з проблемами під час побудови структур управління.

Організаційні структури є невід'ємною компонентою будь-якої системи управління підприємством. Розвиток організації, зміна організаційних цілей викликають необхідність змін організаційних структур для забезпечення ефективного розвитку підприємства та досягнення ним організаційних цілей.

Актуальність роботи. У науковій літературі значна увага приділяється організаційним структурам управління, проте критичний аналіз останніх вітчизняних і зарубіжних розвідок з цього питання показав, що більшість з них мають виключно теоретичний характер, що на практиці не дозволяє керівникам підприємств скористатись ними для створення чи забезпечення ефективності чинних організаційних структур управління.

Особливої актуальності набуває проблема докорінної зміни внутрішнього механізму управління підприємствами та його формування з метою ефективного функціонування підприємств у довгостроковій перспективі.

Проблеми теорії, методології, удосконалення організаційної структури управління підприємством були розглянуті низкою вчених та практиків.

Зарубіжні та вітчизняні вчені: П. Вейл, М. Мескон, Г. Монастирський, І. Ковальчук, Л. Шваб, А. Шегда, М. Кизим, В. Забродський, Б. Мільнер, М. Альберт, Ф. Хедоурі досліджують питання, пов'язані з проектуванням організаційної структури. Праці М.Г. Грещака та Й.М. Петровича присвячені особливостям формування та функціонування внутрішнього господарського механізму; наукові розвідки провідного теоретика менеджменту Пітера Ф. Друкера спрямовані на пошук єдиного правильного типу організаційної структури; К. Уолш запропонував систему показників ефективності діяльності

підприємств та ефективності управління підприємством; З.Л. Алієва заініціювала використання системи дев'ятнадцяти показників оцінки ефективності підприємства; М. Хаммер порекомендував відмовитися від показників, які не висвітлюють проблеми клієнтів підприємства; Й. Рюегг-Штюрм і Л. Ахтенхаген закликають не обмежуватися виключно типом організаційної структури тощо.

Тому актуальність предмета кваліфікаційної роботи полягає в тому, що сьогодні багато вітчизняних підприємств усвідомили необхідність удосконалення структури організації управління, що є одним із вирішальних чинників розвитку ринкового, виробничо-економічного та управлінського потенціалу підприємства.

Метою роботи є дослідження теоретичних основ організаційної структури управління підприємством, аналіз його організаційної структури, її впливу на організацію управлінської праці та її ефективності у ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ», пропозиції щодо шляхів підвищення ефективності управління підприємством через удосконалення його організаційної структури.

Досягнення вищезазначеної мети передбачає вирішення таких **завдань**:

- розкрити наукові підходи до сутності поняття організаційної структури управління підприємством;
- охарактеризувати види організаційних структур управління, їх особливості та значення в діяльності підприємства;
- описати методичні підходи до удосконалення організаційних структур управління на підприємствах;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ»;
- дослідити організаційну структуру управління на підприємстві ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ»;
- дати оцінку ефективності організаційної структури управління ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ»;

- визначити вдосконалення організаційної структури управління ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ»;
- надати рекомендації щодо підвищення ефективності організаційної структури управління на підприємстві;
- зробити розрахунок ефективності запропонованих заходів із удосконалення організаційної структури управління ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ».

Об'єктом дослідження є організаційна структура управління підприємством.

Предметом дослідження є шляхи підвищення ефективності управління підприємством через удосконалення його організаційної структури.

Емпіричною (експериментальною) базою дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ», на матеріалах якого здійснюється ґрунтовний прикладний аналіз фактичного стану досліджуваної проблеми.

Методологічною базою роботи є загальнонаукові методи дослідження: спостереження та узагальнення, аналіз і синтез, порівняння, структурно-логічні методи, графіка, обчислювальний аналіз. Зокрема, на практиці вивчається метод спостереження, який використовують підприємства, тобто організаційна структура управління підприємством. На основі сукупності всіх розрахованих фінансових показників за узагальненим підходом робляться висновки про фінансовий стан, а також загальні висновки. Методом аналітичного синтезу досліджено організаційну структуру ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ», її вплив на організацію управлінської роботи та її ефективність.

Порівняльний метод використовується як для вивчення теоретичних основ поняття «організаційна структура управління підприємством», її видів та характеристик, так і для порівняння емпіричної основи дослідження фінансових показників. Використання графічного методу є доцільним заходом при побудові різноманітних схем методології управління персоналом

організації та схеми організаційної структури управління підприємством. Обчислювальний аналіз використовується для розгляду звітів про фінансові результати за різні роки та розрахунку на основі їх показників.

Практична значущість отриманих результатів полягає у наданні конкретних рекомендацій, що створюють вагоме підґрунтя для формування ефективних шляхів підвищення ефективності управління підприємством через удосконалення організаційної структури ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ».

Апробацію результатів роботи здійснено на двох конференціях: III Міжнародній науково-практичній конференції "EURASIAN SCIENTIFIC DISCUSSIONS" (Барселона, Іспанія, 10–12 квітня 2022 р.), Міжнародній науково-практичній відеоконференції "AD ORBEM PER LINGUAS. ДО СВІТУ ЧЕРЕЗ МОВИ" (Київ, Україна, 25 травня 2022 р.).

Публікації. Проблематику, теоретичні і практичні результати дослідження викладено у двох тезах доповідей на наукових конференціях.

Інформаційною базою для дослідження послуговували наукові праці провідних вітчизняних і закордонних учених в області організаційної структури управління підприємством, законодавчі, нормативні, організаційні та планові документи, статистичнозвітна документація ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ».

Кваліфікаційна робота бакалавра з менеджменту складається зі вступу, трьох розділів із висновками до кожного з них, висновків до всієї роботи, списків використаних джерел, резюме, додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Поняття організаційної структури управління підприємством

Підприємства з різними формами власності забезпечують умови для побудови відповідних організаційних структур управління. Поняття «структура» походить від лат. Термін *structūra* (композиція, структура) означає внутрішню структуру конкретного об'єкта, яка відображає відносини всередині цього об'єкта [36, с. 99]. На думку В. Діденка, структура – це стійке відображення взаємозв'язків між елементами цілого об'єкта [22, с. 326]. М. Мескон стверджує, що структура організації – це сукупність елементів і логічних зв'язків між ними, які дозволяють ефективно перетворювати вхідні ресурси в кінцеві продукти та досягати організаційних цілей. Вчений зазначив, що структуру можна порівняти з каркасом системи управління будівлею, який використовується для того, щоб вчасно та якісно відтворювати всі процеси, які в ній відбуватимуться [38, с. 411].

Таким чином, структура організації – це її внутрішня структура, яка характеризує склад, приналежність і взаємодію між підрозділами та системами зв'язку.

Поняття «організаційна структура підприємства» визначає ієрархічний зв'язок між функціями, що виконуються працівниками, що виявляється у формі розподілу праці, створення спеціалізованих підрозділів, поштових систем. Це необхідний елемент для ефективного функціонування підприємства. організація підприємства. керувати. О. Кузьмін та О. Мельник під організаційною структурою розуміють сукупність упорядкованих одиниць, що формують рівні управління організацією, їх взаємозв'язки та механізми управління [32, с. 132]. На думку В. Франчука, організаційна структура – це впорядкована сукупність інститутів, які керують організацією та її взаємовідносинами [71, с. 42]. Р. Фатхутдінов визначає організаційну

структуру як сукупність взаємопов'язаних елементів, які керують об'єктами [70, с. 223]. Г. Назарова підкреслювала, що організаційна структура – це впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів у стабільних взаємозв'язках, які забезпечують їх функціонування та розвиток у цілому [48, с. 187].

На думку Л. Шваба, організація – це форма управління системою, яка використовує в процесі комунікації лінійні, функціональні та міжфункціональні зв'язки для визначення складу, взаємодії та належності її елементів [73, с. 176]. На думку Т. Лепейко, організаційна структура – це логічний зв'язок між керівництвом і підрозділами, побудований таким чином, що дозволяє найбільш ефективно досягати цілей організації [34, с. 69]. Вчені М. Альберт і Ф. Хедурі вказали, що організаційна структура є логічним взаємозв'язком між рівнями управління та функціональними галузями і побудована у формі, яка дозволяє найбільш ефективно досягати цілей організації [38, с. 354].

Для А. Мазаракі організаційна структура – це склад і приналежність взаємопов'язаних управлінських підрозділів для забезпечення реалізації організаційних управлінських функцій і завдань [36, с. 279]. У цьому визначенні підрозділ управління розуміється як один або кілька відділів, які виконують конкретні функції управління: планують, регулюють або координують роботу кількох служб або всього органу управління [68, с.78].

Таким чином, аналіз поглядів вчених щодо сутності організаційної структури дозволяє дійти висновку, що організаційна структура є сукупністю певних рівнів управління, які на кожному підприємстві формуються відповідно до його цілей і завдань та відображають ієрархічну побудову підрозділів і взаємозв'язки між ними.

На формування організаційної структури управління підприємством впливає багато факторів.

Тому С. Дубінський виділив три комплекси факторів, які впливають на вибір фірмою певного типу організаційної структури: загальність, специфічність та характеристики управління [25, с. 70].

Загальні фактори визначають початковий вибір організаційної структури управління. Для них вчені включають стратегію компанії, тип продукту чи технології, розмір компанії та зовнішнє середовище. Основними характеристиками управління є централізація, формалізація, комплексність і нормалізація управління [25, с. 71]. До специфічних факторів, що характеризують організаційну структуру, можна віднести комп'ютеризацію обробки інформації, управління та владу [25, с. 71]. Специфіку організаційної структури визначають специфічні чинники, до них відносять комп'ютеризацію обробки інформації, управління та владу [25, с. 71].

У свою чергу, Т. Циганкова встановила дві основні групи факторів, що впливають на структуру управлінських організацій: стратегію та управління [72, С. 302]. Стратегічні чинники включають цілі, місію та корпоративну стратегію компанії, а також менеджмент – існуючі організаційні структури, методи прийняття управлінських рішень, корпоративну культуру та бажання надавати повноваження [72, с. 302]. В. Діденко у своєму підручнику з менеджменту описує дві групи факторів, які впливають на організаційну структуру фірми: зовнішні та внутрішні впливи [22, с. 262]. До факторів внутрішнього впливу вчені відносять професійний рівень працівників, які формують формальні та неформальні стосунки, технологічні вдосконалення виробництва, використання теорії мотивації, психологічний клімат фірми, тип і розмір фірми [22, с. 263]. Зовнішні впливи – законодавство, кліматичні умови, місце розташування підприємства, економічний стан, обладнання та технології [22, с. 263]. По-перше, Новаковський запропонував комплексний метод визначення факторів, що формують організаційну структуру управління підприємством. Він виділив ряд факторів, що впливають на зміни організаційної структури управління бізнесом, від побажань засновників до вимушених змін відповідно до потреб зовнішнього середовища [49, с. 523].

Основними детермінантами, що визначають параметри організаційної структури, є місія та стратегічні цілі бізнесу. Автори стверджують, що важливе сприйняття вищим керівництвом життєвого циклу організації та прийняті рішення про силу волі. Наприклад, у процесі розвитку підприємства внаслідок зростання управлінської роботи, розвитку розподілу праці та формування додаткових ланок зростає потреба в контролі та координації, що передбачає відповідні зміни організаційної структури. Наступним фактором, який впливає на вчених, є рівень розвитку інформаційних технологій в організації. Отже, створення локальних мереж на базі ПК призвело до скорочення або ліквідації роботи низького та середнього рівня. Значний вплив на організаційну структуру має зовнішнє середовище, що характеризується різними групами впливу, від споживачів до регулюючих організацій зовнішньоекономічної діяльності фірм [49, с. 524]. Отже, організаційна структура відноситься до сукупності певних рівнів управління, що формуються в кожній компанії відповідно до її цілей і завдань, і відображає ієрархію підрозділів і взаємозв'язки між ними. Кожна організаційна структура має багато спільних факторів впливу: керівництво, окремі працівники та їхні взаємовідносини, що утворюють горизонтальні та вертикальні підрозділи, ступінь централізації та децентралізації, розподіл управлінських функцій, завдань і повноважень між відділами та відображення комунікацій між ними, їх взаємозв'язок, рівень централізації та децентралізації. інформаційні відносини; кількість працівників, кількість керівництва; кількість відділів залежно від розміру підприємства інформаційно-технічне забезпечення. Особливу роль в ринкових умовах відіграють фактори навколишнього середовища, які безпосередньо впливають на результати діяльності фірми.

1.2. Характеристика видів організаційних структур управління, її особливості та значення в діяльності підприємства

Організаційна структура управління відображає побудову і структуру головного органу управління, спосіб його внутрішнього підпорядкування, взаємозв'язок між елементами структури управління (місце розташування, особливості кожної частини управлінського персоналу), щоб можуть виконуватися необхідні функції управління. Будь-яка організація визначається елементами (відділи обслуговування, групи, окремі виконавці), ролями, визначеними ієрархією (вертикальні рівні управління), кількома рівнями (горизонтальна координація співробітників на рівні чи посаді), письмовими та неписаними правилами (кодами) та складом відносин.) поведінка.

Структура — це внутрішня структура будь-якої системи, склад, взаємозв'язки та взаємодії її складових елементів, що забезпечують збереження фундаментального характеру й організації системи.

Організаційна структура — це сукупність і взаємозв'язок усіх служб і підрозділів, які діють на основі розподілу праці та кооперації. Він становить основу структури управління.

Структура управління підприємства — це упорядковане поєднання всіх взаємопов'язаних структур та окремих працівників у системі управління, засноване на розподілі праці та співпраці в управлінні. Він відображає адміністрування, комунікації та відносини між відділами, службами та співробітниками.

Структура управління є організаційною основою системи управління та дієвим механізмом саморегулювання та координації працівників. Він організаційно призначає функції управління співробітникам і діє як мережа каналів для потоку інформації.

Структура управління втілена в структурному плані, штатному розписі, положеннях про відділи, посадових інструкціях керівників і експертів. Фактори, що формують структуру управління, поділяються на зовнішні та внутрішні фактори.

До зовнішніх факторів належать: розвиток міжгосподарських відносин, утримання виробничих систем і підприємств, торгівлі, медичного та культурного обслуговування, систем державного управління підприємствами.

До внутрішніх факторів відносять: природні умови, спеціалізацію та концентрацію виробництва, розміри підприємств, кількість і розміри населених пунктів, їх розташування на території, наявність і стан доріг і комунікацій, рівень механізації виробничих процесів, укомплектованість персоналом і кваліфікацію та багато інших.

Сформована система управління повинна забезпечувати раціональне використання землі, техніки, трудових та інших ресурсів. Структуру управління по горизонталі формують ланки, по вертикалі – ступені управління.

Ланки управління – це організаційно відособлені структурні підрозділи (служби, відділи, групи, сектори), що виконують одну або декілька функцій управління.

Ступені управління – це сукупність ланок управління, що знаходяться на одному рівні і відображають послідовність підпорядкування знизу до верху.

Сукупність ланок управління (структурних підрозділів), об'єднаних за ознакою подібності виконуваних функцій, утворює *службу управління* (економічну, консалтингову тощо).

Вертикальні управлінські відносини – це відносини субординації між вищими і нижчими ланками системи управління (вертикальні зв'язки до низу) або функціональні відносини між спеціалістами вищого і нижчого рівнів управління, а також між функціональними ланками управління і керівниками середньої ланки.

Горизонтальні зв'язки розглядаються як службові (професійні) відносини між ланками (працівниками) одного рівня господарської ієрархії.

Організаційна структура повинна відповідати певним вимогам:

1. Адаптивність (здатність організаційної структури пристосовуватися до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі).

2. Гнучкість, динамізм (здатність швидко реагувати на зміну попиту, вдосконалення технології виробництва, появу інновацій).
3. Адекватність (постійна відповідність організаційної структури параметрам керованої системи).
4. Спеціалізація (функціональна замкнутість структурних підрозділів, обмеження та конкретизація сфери діяльності кожної керуючої ланки).
5. Оптимальність (налагодження раціональних зв'язків між рівнями та ланками управління).
6. Оперативність (недопущення безповоротних змін у керованій системі під час прийняття рішення).
7. Надійність (гарантованість достовірності передачі інформації).
8. Економічність (відповідність витрат на утримання органів управління можливостям організації).
9. Простота (зрозумілість для персоналу і, як наслідок, легкість пристосування до цієї форми управління та активна участь у досягненні цілей організації).

Типи, види організаційних структур та принципи їх побудови

Залежно від характеру зв'язків виділяються кілька основних типів організаційних структур управління: лінійна, функціональна, товарна, дивізійна, штабна, матрична, мережева, оболонкова.

Лінійна структура складається з взаємопідпорядкованість органів у вигляді ієрархічної драбини (рис. 1.1).

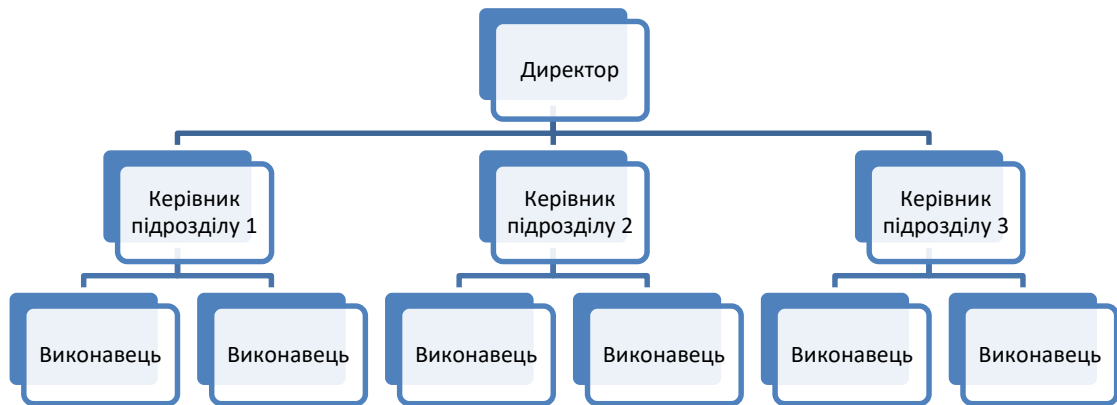


Рис. 1.1. Лінійна структура

Джерело: [11, с. 75]

Кожен працівник підпорядкований і підзвітний тільки одному керівнику і пов'язаний з вищою системою тільки через нього. Поділ системи управління на складові частини відбувається за виробничою ознакою з урахуванням ступеня концентрації виробництва, технологічних особливостей, широти номенклатури продукції тощо.

Переваги та недоліки лінійної структури відображені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Переваги та недоліки лінійної структури

Переваги	Недоліки
Найбільш струнка, формально певна. Чітка система взаємних зв'язків. Ясно виражена відповідальність. Гарантує швидкість реакції на прямий наказ	Найменш гнучка і найменш ринкова. Повнота влади на будь-якому рівні не дозволяє дозволяти функціональні проблеми. Відсутні ланки з планування та підготовки рішень. Тенденція до тяганини з питань, що вирішуються між підрозділами. Менеджери верхніх рівнів перевантажені, так як виступають як "незамінні"

Джерело: [11, с. 75]

Тому лінійна організаційна структура є результатом зростання розміру підприємства, яке приймає найпростішу дворівневу систему управління. За такої структури вся влада – пряма (лінійна) – перетікає від вищого рівня влади

до нижчого. У цій структурі використовується загальний менеджер, який виконує всі види спеціальних робіт в управлінні: планування, облік, контролінг, нагляд, управління. Перевагами лінійної організаційної структури є домінування вертикального інформаційного потоку, встановлені зобов'язання, чіткість і простота взаємодії, оперативність у прийнятті та реалізації управлінських рішень тощо. Недоліки лінійної структури організації – негнучка, тверда, вимагає менеджерів із загальною кваліфікацією, управляє можливістю необґрунтованого підвищення, не вміщує подальше зростання.

Поєднання ієрархічного принципу з розширенням числа ланок "зверху вниз" в лінійній структурі перетворить її в *пірамідальну* (рис. 1.2).

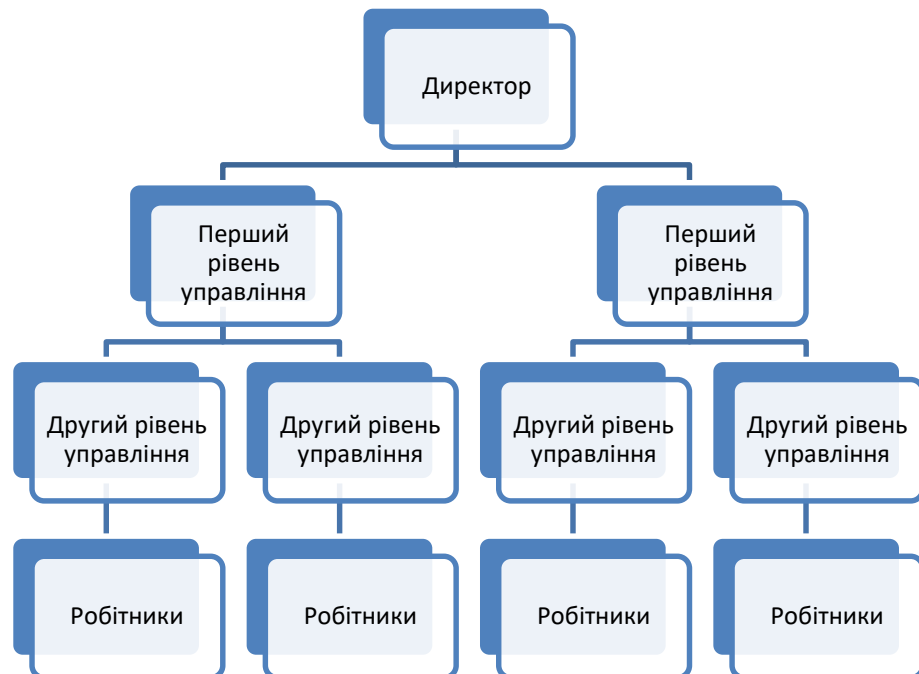


Рис. 1.2. Пірамідальна структура управління

Джерело: [11, с. 76]

У цій структурі принцип єдиноначальності доповнюється градаціями цінностей та компетентності. Таке єдиноначальність допомагає за потреби оперативно приймати радикальні рішення, наприклад, на полі бою, а також при становленні та формуванні великих організацій. При цьому *пірамідальна структура* визнає тільки формальні відносини і є традиційною бюрократичною структурою. Вона найбільш стійка і статична.

В рамках пірамідальної структури можливі різні варіації у зв'язку з поділом робочих функцій (горизонтально-функціональні структури), відділенням управління від виконавської роботи і поділом повноважень, відповідальності, масштабів контролю (багаторівневі ієрархічні структури). Велике чи мале кількість рівнів управління дає підставу виділяти високі і плоскі структури.

Класична **функціональна організаційна структура** заснована на жорсткому поділі функцій, обов'язків (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Функціональна структура управління підприємством

Джерело: [11, с. 76]

У функціональній або шахтній структурі все той же вид адміністративної роботи переміщується в ієрархію спецслужб («шахт»), які вирішують вузькоспеціалізовані завдання (рис. 1.3). В результаті покращилась якість управління та ефективний централізований контроль за досягненням результатів, але є багато функціональних зв'язків, які ускладнюють структуру. Підлеглим підрозділам не завжди вказують, як координувати інструкції, отримані від функціональних керівників, щоб виконувати їх. Тому така структура може бути ефективною лише в малому бізнесі.

Організаційна структура може бути орієнтована на поділ праці і відповідальності за географічними або галузевим зонам впливу і роботи

співробітників. Для організації, що випускає досить широкий асортимент продукції, вимушеної враховувати різноманітні умови збуту та використання товарів, доцільна *товарна структура* (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Товарна структура служби маркетингу організації

Джерело: [11, с. 77]

Товарна структура швидко реагує на потреби ринку, але вимагає великих кадрових витрат у зв'язку з дублюванням функцій. Для компаній, що працюють з широким колом споживачів з різними стилями поведінки, відносяться до різних сегментів ринку, характерна ринкова чи дивізіональна структура.

Перераховані вище структури, незважаючи на гнучкість, володіють істотним недоліком – це так звані "лисячі нори" менеджерів, які представляють собою відокремлені позиції, активно захищаються професійними засобами від проникнення кого б то не було, крім безпосереднього начальника.

Дуже часто зустрічаються комбіновані організаційні структури, засновані на одному-двох і більше ознаках поділу праці: по функціях і товарам, по функціях і ринкам, за функціями і регіонами або по товарах і регіонам. Переваги та недоліки таких структур відображені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Переваги та недоліки комбінованої організаційної структури

Переваги	Недоліки
----------	----------

Дозволяє організації краще адаптуватися до змін зовнішнього середовища	Ускладнює і збільшує кількість рівнів управління. Не дає можливості переходу до стратегічного планування та управління. Не забезпечує детальне опрацювання та підготовку масштабних і ефективних рішень
--	---

Джерело: [11, с. 77]

Для стратегічного планування та управління, забезпечення детального опрацювання та підготовки масштабних і ефективних рішень використовується *штабна структура* (рис. 1.5).

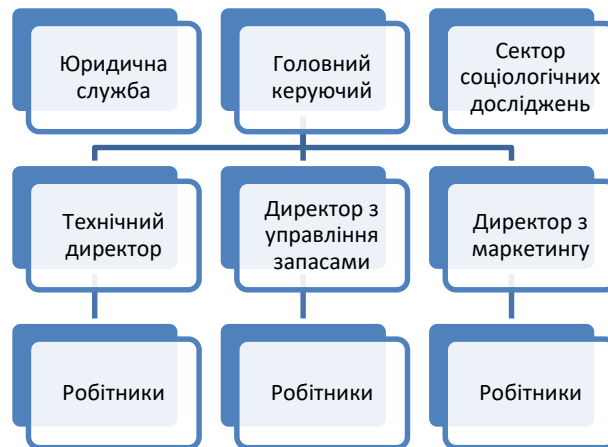


Рис. 1.5. Штабна структура

Джерело: [11, с. 77]

Штабна структура включає в себе спеціальні підрозділи при лінійних керівниках, що не володіють правом прийняття рішень і керівництва, але допомагають лінійному менеджеру у виконанні окремих функцій силами штату фахівців за окремими функціями.

При цьому штабними підрозділами можуть бути відділи координації та аналізу, органи інспекції, групи мережевого планування, сектор соціологічних досліджень, юридична служба тощо.

Переваги та недоліки штабної структури наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Переваги та недоліки штабної структури

Переваги	Недоліки
Більш глибока підготовка рішень і планів, пов'язаних зі спеціалізацією окремих категорій персоналу. Лінійні менеджери	Не забезпечує необхідної чіткості щодо відповідальності, оскільки той, хто готує рішення не бере участі в його

<p>звільняються від необхідності глибокого аналізу проблем, що виходять за межі їх компетенції. Можливість залучати для роботи зовнішніх фахівців більш високого класу - консультантів та експертів</p>	<p>здійсненні. Можлива зайва децентралізація на верхніх рівнях управління</p>
---	---

Джерело: [11, с. 78]

В даний час серед організацій у високотехнологічних галузях, таких як, наприклад, робототехніка, біотехнологія, аерокосмічна промисловість, все більшу популярність отримує *матрична структура управління* (рис. 1.6).

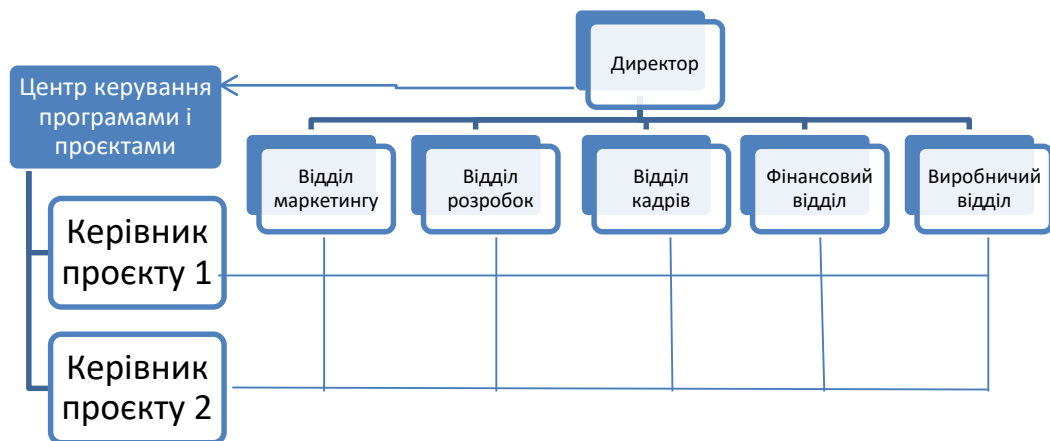


Рис. 1.6. Матрична структура управління

Джерело: [12, с. 180]

Дана структура дозволяє гнучко і швидко відповідати на нові вимоги середовища, в якому вони працюють: великий потік проектів, жорстка конкуренція, пріоритет розробки нової продукції, творчого підходу, швидкий обмін інформацією та методи групової роботи із залученням фахівців різних служб.

Матричний тип організаційної структури також відноситься до органічного (адаптивного) типу структури. Досі вважається модифікацією лінійної функціональної структури – в частині, що відповідає за розробку нового продукту (рис 1.6). Фахівці компанії об'єднані в команду для спільної роботи над спеціальним проектом. Введення горизонтальних зв'язків у

структуру може скоротити час, витрачений на координацію. Це досягається введенням нової ланки – керівників проектів, які наділені повноваженнями використовувати різні типи ресурсів організації під час роботи над проектами. Тому виконавець може мати двох і більше керівників: один – начальник відділу (лінійний), інший – керівник проекту (функціональний). Успішне впровадження матричної організаційної структури вимагає тривалого навчання співробітників і відповідної організаційної культури.

З використанням матричної структури управління організація набуває певні переваги і недоліки (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Переваги та недоліки матричної структури управління

Переваги	Недоліки
Краща орієнтація на проектні цілі і попит. Суміщення переваг функціональної структури і проблемної орієнтації управління. Можливість створення оперативних груп фахівців-експертів, скорочення часу реакції на потреби клієнтів. Гнучке використання праці професіоналів. Можливість застосування сучасних методів планування і управління. Скорочення витрат, збільшення ефекту роботи	Відсутність постійних зв'язків, стійкості груп, навичок колективної роботи. Труднощі управління і короткочасність відповідальності. Ослаблення керованості, постійна можливість порушення прийнятих правил і стандартів. Необхідність постійного контролю. Почастішання конфліктів між менеджерами функціональних підрозділів і керівниками проектів через фінансів, часу, кадрів

Джерело: [12, с. 180]

Переваги матричної структури полягають у більшій гнучкості, координації та швидшому реагуванні на зміни в навколишньому середовищі, ефективнішому використанні організаційного персоналу, меншому навантаженню на вище керівництво та підвищенні індивідуальної відповідальності конкретних керівників за загальний проект та його елемент. До недоліків можна віднести нечітке розмежування прав та обов'язків через подвійну підпорядкованість, конфлікт між функціональними та проектними менеджерами, складність контролю, неефективність у кризових ситуаціях та надмірні накладні витрати.

Серед останніх тенденцій розвитку організаційних структур – поширення мережевих і оболонкових організацій.

Мережева організація характеризується вільно пов'язаної гнучкою горизонтальною структурою рівноправних, різних за своїми ролями і функціям, незалежних партнерів (рис. 1.7).

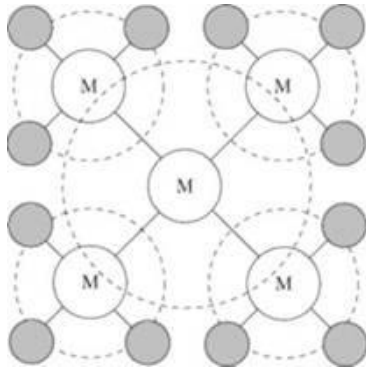


Рис. 1.7. Мережева структура організації

Джерело: [38, с. 405]

Основною особливістю мережевої структури є прямі тривалі зв'язки між усіма учасниками спільної діяльності. Менеджмент є не надбудовою над виробничою та ринковою базою з контрольно-розпорядчими функціями, а підтримкою цієї бази. Повного виключення ієрархічного контролю немає, але здійснюється він на змістовному рівні, тобто на рівні добровільно прийнятих колективних самообмежень.

У сучасному світі все більшого поширення набувають мережеві організаційні структури. Ця структура являє собою групу незалежних компаній або професійних підрозділів, які координуються за допомогою ринкових механізмів і пов'язані один з одним за допомогою ряду замовлень і договірних відносин. Структура організації мережі є внутрішньою, динамічною та стабільною [38, с. 405]. Інтрамережі дають змогу використовувати принципи вільного підприємництва в організації шляхом створення так званих організаційних ринків, які забезпечують взаємодію між організаційними одиницями на основі ринкових цін. Для стабільних мереж характерна передача більшої частини робіт на аутсорсинг підрядникам, які можуть не належати до материнської компанії. У разі динамічних мереж материнська компанія керує капіталом та іншими організаціями для досягнення своїх цілей.

Відмова від ієрархії, від відокремлення функціональних і штабних ланок супроводжується скороченням числа ієрархічних рівнів, децентралізацією ряду функцій управління, зокрема виробничих і збутових. У зв'язку з цим в рамках компаній створюються напівавтономні або автономні відділення, стратегічні бізнес-одиниці, що повністю відповідають за прибуток і збитки. При цьому мережеві організації стикаються з наступними перевагами і складнощами (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Переваги та недоліки мережевої організації

Переваги	Недоліки
Адаптивність до мінливих умов, швидка реакція на зміни кон'юнктури. Істотне скорочення витрат, раціональна структура і підвищення доходів. Залучення до спільної діяльності в рамках мережі найкращих партнерів і грамотних виконавців. Виключається дублювання використання робочої сили та потужностей на різних ділянках. Виняток високих витрат на виробництво кінцевої продукції	Перевага віддається спеціалізації. Надмірна залежність від кадрового складу, зростання ризиків, пов'язаних з плинністю кадрів. Небезпека надмірного ускладнення в результаті різнорідності учасників організації, неясності щодо членства в ній, відкритості мереж, невизначеності в плануванні для членів мережі. Посилення взаємозалежності учасників мережі через невелику вкладу кожного з них

Джерело: [38, с.405].

До переваг мережевої організаційної структури можна віднести найгнучкішу адаптацію середовища, професійне управління, найнижчі витрати на обслуговування та управління персоналом, а підприємство розвивається разом із середовищем та кожним окремим учасником мережі. Водночас, однак, використання цієї структури може призвести до зменшення повноважень вищого керівництва та втрати контролю над ресурсами. Варто також зазначити, що в процесі корпоративної діяльності ризик несанкціонованого використання знань буде високим [39, с. 405].

Деякі кібер-організації набули ознак організацій-оболонок, передаючи деякі функції стороннім підрядникам на договірній основі, а самі зосереджуються на стратегічній та транзакційній частинах кампанії. Основними функціями цих організацій є розробка продукції, системна інтеграція, логістика, маркетинг, продаж і обслуговування. У той же час

організації-оболонки широко використовують договірні відносини — перекладаючи допоміжні функції на сторонні фірми, які забезпечують необхідну гнучкість для підвищення ефективності та збільшення власного інноваційного потенціалу за рахунок вузької спеціалізації.

Прикладом оболонкової організації є японська фірма "Casio", відома як японський виробник цифрової техніки. Дана компанія не має власної виробничої бази та розміщує замовлення на субконтрактній основі, безпосередньо займаючись тільки маркетингом і науково-дослідними та дослідно-конструкторськими роботами, представляючи собою велику мережу з розміщення замовлень та збуту.

Разом з тим у діяльності оболонкових організацій є і переваги, і недоліки (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Переваги та недоліки оболонкової організації

Переваги	Недоліки
<p>Можливість випускати нові продукти без витрат на будівництво, купівлю або оренду підприємств, придбання або переналагодження устаткування.</p> <p>Можливість працювати з найкращими виробниками в галузі. Можливість сконцентруватися на ключовою для себе галузі і унікальних перевагах.</p> <p>Скорочення витрат, немає необхідності утримувати великий штат</p>	<p>Складність контролю за якістю продукції. Залежність від зовнішніх партнерів, можливість збоїв у поставках.</p> <p>Конкуренція з боку власних підрядників.</p> <p>Складнощі із залученням фінансових ресурсів</p>

Джерело: [38, с. 406].

Структура комерційних і некомерційних організацій, державних органів влади та органів місцевого самоврядування відрізняється своєрідною структурою соціальних спільнот, зокрема мережових спільнот, або інтернет-спільнот, які отримали розвиток в останні десятиліття. Якщо в першому випадку основою формування підрозділів і зв'язків між ними є цілі, завдання та функції організації, то в другому випадку – всередині соціальних спільнот групи з'являються на основі спільності інтересів і існують до тих пір, поки ці інтереси для учасників актуальні.

Організаційна структура будь-якого підприємства відбиває упорядковане розташування його управлінських елементів та форму їх взаємозв'язку, перетворюючи діючу структуру на систему.

Структура є своєрідним каркасом, навколо якого будуються всі складові підприємства. Керувати структурою, стежити за тим, щоб вона була адекватною до стратегії – дуже складно.

Ефективно працюючі підприємства обирають таку організаційну структуру, яка б найбільшою мірою відповідала вирішенню складних і непередбачуваних проблем. Неefективно діюча структура підприємства не дає можливості досягти намічених цілей.

Сучасні теоретики менеджменту високо оцінюють значимість організаційних структур і їхній вплив на ефективність діяльності підприємства, тому, що устрій підприємства завжди був одним із головних пріоритетів управління.

Керівництво вищої ланки більшості підприємств постійно перебуває в пошуку такої організаційної структури, яка б дозволяла найefективніше використовувати ресурси та досягати поставлених цілей. При цьому організаційна структура кожного підприємства, маючи загальні ознаки щодо забезпечення послідовності й постійності виробничого процесу та адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища, є індивідуальною.

Підприємства створюються і реконструюються менеджерами вищого рівня, тому структура завжди відбиває пріоритети та цінності її керівництва (а не працівників чи споживачів). У структурі втілюється уява керівника про бізнес, ефективність окремих структурних підрозділів та про способи управління ними.

Організаційні структури створюються насамперед для того, щоб просувати корпоративні інтереси, а не інтереси окремих груп чи працівників підприємства.

Підтримуючи стабільність та постійність, організаційна структура підприємств не може залишатись незмінною протягом тривалого періоду.

Навіть релігійні організації які, здавалось, є непохитними, поступово трансформуються.

Таблиця 1.7

Етапи формування організаційної структури

Перший етап	Другий етап	Третій етап
- визначення характеру виконуваних робіт; - аналіз варіантів існуючої управлінської структури.	- організаційне проектування нової структури; - визначення цілей кожного структурного підрозділу; - визначення взаємозв'язків й підпорядкованості підрозділів та служб, схеми лінійних та організаційних зв'язків між ними; - визначення порядку прийняття управлінських рішень та послідовності формування, збирання, зберігання, обробки та надання інформації.	- встановлення ієрархічних позицій менеджменту, побудована цій основі логічних груп управлінського апарату; - визначення посадових обов'язків і повноважень, їх виконання конкретними особами; - групування елементів управління за видами виконуваних робіт.

Джерело: [38, с. 406].

При обранні організаційної структури підприємства завдання менеджерів полягає у тому, щоб обрана структура найкраще відповідала цілям та завданням організації, а також внутрішнім та зовнішнім факторам впливу. Оптимальною є структура, що дозволяє підприємству ефективно взаємодіяти з зовнішнім середовищем, продуктивно та доцільно розподіляти та спрямовувати зусилля працівників, а відтак задовольняти попит споживачів послуг та продукції та досягати визначених цілей з високою ефективністю.

Для того, щоб створити організаційну структуру необхідно;

- визначити робочі місця під конкретні функції (вертикальну структуру);
- згрупувати робочі місця у відділи та структурні підрозділи (структурна ієрархія);
- скоординувати функціональну діяльність (сформувати горизонтальну структуру).

У реальній практиці керівництво підприємства може використовувати різні види оргструктур у змішаному вигляді, що дозволяє досягати поставлених цілей в найкоротший термін.

1.3. Методичні підходи до удосконалення організаційних структур управління на підприємствах

Організаційна структура управління як невід’ємна складова системи економіко-організаційних відношень суб’єктів господарювання, визначає умови розвитку їх різних підрозділів, відіграє провідну роль у досягненні визначених цілей і в значній мірі обумовлює порядок взаємодії цих ланок, можливості використання переваг від постійного оновлення всіх їх складових. Організаційні структури управління безпосередньо впливають на рівень використання потенціалу сучасних знарядь праці і, насамперед, техніки і технології останніх поколінь. Ці фактори значно впливають на якість виконання основних функцій управління виробничо-господарською діяльністю підприємства [33, с. 42].

Місце організаційної структури управління в системі організаційно-економічних відносин визначає особливу важливість її корінного вдосконалення і послідовного приведення у відповідність з вимогами розвитку виробництва. Адже саме в результаті її раціональної побудови досягається найбільш повна реалізація стратегічних цілей підприємства, проведення прогресивних змін в економіці, переведення її на якісно нову організаційно-економічну і технічну основу.

Реалізація напрямків перебудови господарського механізму на ринкових засадах органічно пов’язана з активним використанням відповідних прийомів і способів формування та раціоналізації організаційних структур управління суб’єктами господарювання.

Ці прийоми і способи насамперед призначені для створення передумов ефективного застосування прогресивних методів і техніки управління, активізації персоналу і, в кінцевому рахунку, рішення завдань оновлення

виробництва на основі інноваційних впроваджень. Вони повинні забезпечувати подолання труднощів і проблем в налагодженні дієвого організаційно-економічного механізму, що породжуються недоліками раніше сформованих організаційних структур управління, діяльності конкретних органів і підрозділів апарату управління в цілому на підприємстві і кожному конкретному виробничому підрозділі.

У науковій літературі багато авторів розглядають етапи та методи проектування організаційної структури підприємства.

Зокрема, Л. Євенко виділяє певні принципи щодо формування організаційної структури управління [26, с. 151].

Серед них:

- спеціалізація елементів адміністрування, яка полягає в тому, що кожен структурний підрозділ виконує такі завдання, в яких рівень компетенції є найвищим;

- централізація та децентралізація управління, що стосується розподілу повноважень в організації, а саме – централізоване управління застосовується тільки на верхньому рівні, на відміну від децентралізованого, яке розподіляється між нижчими рівнями управління;

- ієрархічність побудови системи управління полягає у тому, що структурні одиниці на різних рівнях управління розділяються і формуються від вищого до нижчого;

- кожен елемент структури повинен виконувати покладені на себе зобов'язання відповідно до функцій, сфери відповідальності та обов'язків;

- відокремлення стратегічних функцій управління від тактичних і оперативних.

Під час формування організаційної структури доцільно використовувати запропоновані принципи, дотримуючись відомих послідовних етапів формування оргструктури підприємства:

1. Визначення цілей підприємства.
2. Встановлення та аналіз факторів впливу.

3. Побудова моделі управління підприємством.
4. Формування дерева цілей і функцій організаційної структури управління.
5. Вибір способу формування організаційної структури управління [13, с. 171].

Тому перший етап включає визначення цілей, які є основними та суміжними аспектами, що мають важливий вплив на подальший розвиток підприємства. Характер діяльності підприємства впливає на формування цілей у різні періоди, які можна поділити на короткострокові, середньострокові та довгострокові. Визначені цілі завжди повинні бути конкретними, перспективними, взаємоузгодженими та зрозумілими, щоб забезпечити найкращий розвиток бізнесу. Його цілі можуть бути специфічними для виробничого процесу, окремих підрозділів або роботи в цілому, покращення власного фінансового становища, завоювання важливих сегментів ринку – внутрішнього та міжнародного, покращення мікроклімату компанії, задоволення потреб споживачів, але підприємство в першу чергу керується стратегією Target. Перспективи бізнесу залежать насамперед від обраної стратегії. Завжди існує взаємозв'язок між організаційною структурою управління та обраною стратегією [33, с. 53].

Другий етап – встановлення та аналіз факторів впливу – розглядає прямий і опосередкований вплив зовнішнього середовища, а саме: економічних і політичних чинників, законів, соціальної культури, технологій, ринку праці тощо [33, с. 53]. Під час третього етапу виконання – побудови моделі управління бізнесом – починається розробка оптимальної моделі організаційної структури для конкретного бізнесу з урахуванням різних показників, що впливають на функціонування цієї організаційної структури [33, с. 54]. На четвертому етапі на основі аналізу існуючої організаційної структури має бути реалізовано формування цільового дерева створеної організаційної структури. Такий аналіз дозволяє змінити зміст деяких елементів структури управління, що, у свою чергу, дозволяє зберегти і

повноцінно використовувати деякі елементи та атрибути структури [33, с. 54].

Існує дві групи підходів до проектування організаційних структур:

- методи, що базуються на якісному аналізі;
- методи формалізованого проектування організаційних структур управління.

До першої групи методів для науковців належать: аналогія, експертний аналіз, канонічна структура. До цієї ж групи, за словами О. І. Ігнат'єва, належать методи побудови мішеней [28, с. 126]. Метод аналогії полягає у використанні організаційних форм і параметрів організаційної структури, що застосовуються на подібних виробничих підприємствах з однаковими характеристиками (цілі, тип технології, розміри, умови постачання матеріалів та обладнання, збут тощо). , та прогнозовані підприємства.

Метод експертного аналізу полягає у дослідженні та діагностиці компанії, вивченні специфічних характеристик, проблем і вузьких місць управлінського персоналу, а потім поєднання організаційної структури, розумних принципів управління, експертних висновків та узагальнень та інших стандартів для висунення обґрунтованих пропозицій щодо реорганізації, проаналізувати найсучасніші в області організаційного проектування інноваційні тенденції. Основним недоліком методу експертного аналізу є те, що організаційна структура управління формується на основі попереднього досвіду людей та їх суб'єктивних оцінок [20, с. 71].

Стандартний структурний підхід став досить поширеним у всіх секторах економіки. Типова організаційна структура в даний час розрахована на групи підприємств з подібними техніко-економічними показниками і схожим масштабом структури виробництва. Ця структура може на її основі побудувати раціональну організаційну структуру підприємства з урахуванням конкретних обставин кожного підприємства. Дослідження результатів з використанням стандартного структурного підходу дозволило виявити основні протиріччя, що виникають із зазначених вище методів: виробничий принцип покладання конкретних працівників на відповідні функції, штучне

відокремлення управління від процесу управління, типізація протиріч і матеріального стимулювання. для організації виробництва [20, с. 72].

Метод побудови цілей передбачає розробку корпоративних цілей, включаючи їх кількісну та якісну формалізацію, і послідовний аналіз організаційних структур з точки зору їх узгодженості з цілями. Аналіз складається з вибору основних блоків в організаційній системі, де кожен блок повинен зосередитися на організаційній підтримці для досягнення більшої чи меншої гомогенізації своїх характерних цілей; вивчення цілей, які стоять перед кожним підрозділом, і усунення повторюваних цілей; відповідно до цілей відносин – це вимоги до встановлення розумних організаційних відносин і встановлення організаційних механізмів координації. Таким чином, можна зробити висновок, що роль висококваліфікованих досвідчених спеціалістів та менеджерів і практиків є вирішальною у проектуванні управлінських структур за допомогою методів якісного аналізу. Друга група методів організаційного проектування поділяється на підгрупи на основі наступних типів моделей:

- моделі, побудовані на основі регресійних залежностей між параметрами об'єкта та системами керування (регресійні моделі);
- моделі, в яких організаційні параметри безпосередньо пов'язані з продуктивністю фірми (моделі оптимізації);
- моделі побудови конструкції на основі непрямих критеріїв їх якості [28, с 127].

На сьогоднішній день вченими та фахівцями підтверджено різноманітні методи створення та вдосконалення організаційної структури управління бізнесом, зокрема конкретні положення щодо практичного використання різних методів, підготовлені методичні матеріали. Формуванню сучасної системи організаційної структури управління підприємствами та іншими формами господарювання приділяється велика увага в країні та за кордоном у багатьох аспектах.

Водночас слід визнати, що велика кількість розроблених раніше методичних матеріалів і рекомендацій є застарілими і не можуть повністю відповідати сучасним вимогам. Ці підходи розглядають вчорашню потребу розвитку промисловості і не завжди покликані стимулювати якісні зміни виробництва і, головне, його організації. Вони передбачають рішення щодо формування ключових керівників окремих підприємств, визначення складу їх підрозділів і чисельності персоналу.

По суті, ці методи використовуються для поширення однієї і тієї ж форми організаційної структури управління. Процес формування цієї структури фактично зводиться до «шаблону» перевіреної схеми, створення нових або умов для функціонування діючого підприємства чи об'єднання шляхом конкретизації набору управлінських підрозділів, пов'язаних з характеристиками проекту. У кінцевому підсумку сформований або сформований склад виробничої господарської одиниці визначає структуру її системи управління. По-перше, особливості розвитку вітчизняних виробництв в умовах становлення ринкової економіки, у багатьох випадках підприємства зберігають традиційну структуру виробництва, що потребує застосування загальноприйнятих структур управління. Іншими словами, дублювання традиційних форм побудови певною мірою призводить до дублювання прийнятої раніше схеми структури управління.

Тому головною метою методу формування цієї структури насправді є лише деяка модифікація колись розробленої стандартної схеми. Процес удосконалення організаційної структури управління також має специфічні особливості. Цей процес зазвичай зводиться до кількох змін окремих управлінських підрозділів і не охоплює всю систему управління всього суб'єкта господарювання. У той же час структурні зміни у виробництві й управлінні часто не враховують взаємних потреб і є відірваними один від одного.

Переважна частина таких методів також призначалася головним чином для вирішення питань удосконалення організаційних структур управління

основною ланкою – підприємствами і не торкалася відповідних проблем на більш високих рівнях управління виробництвом. Ці рівні перетворилися практично в організаційні надбудови, інваріантні до особливостей реального виробництва, його розвитку і функціонування, їх діяльність зводиться значною мірою до інформаційного процесу. Обмеженість видів виробничо-господарських підрозділів, відносна простота "налаштування" типових схем зумовили можливість використання на практиці в основному простих методів створення і вдосконалення організаційних структур управління. Повільні темпи внутрішніх структурно-організаційних змін основної маси суб'єктів господарювання також не висували нових вимог до розробки більш досконалих методів побудови організаційних структур управління. У зв'язку з цим значне число рекомендацій і пропонувані нових схем використовувалося фактично лише на окремих об'єктах і не набуло широкого

У той же час існуючі традиційні організаційні структури часто створюють перешкоди для покращення використання виробничого обладнання для досягнення правильного балансу між різними групами. Про це свідчать численні факти про диспропорцію виробничих потужностей основного та обслуговуючого виробництва як окремих виробничих підрозділів, так і підприємства в цілому. Існуюча організаційна структура управління стала серйозною перешкодою для забезпечення повного навантаження сучасної високопродуктивної техніки. Для подолання цих протиріч актуальним є принципове вдосконалення методологічної бази формування організаційної структури управління виробництвом.

Реальність розвитку вітчизняного промислового виробництва свідчить про серйозні недоліки методичного забезпечення вдосконалення важливої частини господарського механізму – створення ефективної організаційно-управлінської структури підприємств і виробничих комплексів регіону. Звернення до взаємозв'язків виробничих і управлінських організацій та підтримання послідовності в процесах їх розвитку та вдосконалення набуває все більшого значення у розвитку структур управління.

Необхідно налаштувати ці процеси так, щоб функціонування організаційної структури управління формувало конкретні напрямки постійного вдосконалення виробництва, створюючи умови для найбільш повного та ефективного використання потенціалу сучасних засобів. Потрібна підготовка фахівців із поглибленою та комплексною підготовкою щодо вирішення проблем, пов'язаних із цими процесами.

Не розроблено належним чином розподіл прав та обов'язків щодо вирішення питання формування та вдосконалення організаційної структури між різними рівнями управління виробництвом. Йдеться про функції та завдання, сферу діяльності та розподіл повноважень між керівниками всіх рівнів. Таким чином, при розробці методів формування та вдосконалення управлінських структур ключовим є синтез процесів побудови цих структур і вибір прогресивних форм організації виробництва. Перш за все, це питання має особливе значення на рівні взаємодії підприємств. Тобто йдеться про перерозподіл усіх технологій у збалансованому розвитку не лише в межах окремих промислових підприємств і компаній, а й у межах більших територій та промислових комплексів.

Необхідність органічного взаємозв'язку структур виробництва і управління стала особливо очевидною, коли в промисловості розвернувся процес створення технопарків і технополісів. Саме тут відповідне налаштування структурних ланок відкриває найбільш широкі можливості для ефективного і повного використання виробничого потенціалу. Сформована ситуація певною мірою обумовлена, з одного боку, загальними можливостями організованих структурних ланок промисловості і, з іншого, ставленням до потреб розвитку територіально-виробничих комплексів державних органів влади. Дійсно, знову створені територіально-виробничі об'єднання (технопарки) в переважній кількості випадків не мали можливості для вирішення складних науково-технічних питань і проведення проектно-дослідницьких робіт. До того ж труднощі в придбанні нового обладнання не завжди дозволяли їм здійснювати повноцінне технічне переозброєння

виробництва. Це, в свою чергу, зумовлювало збереження незмінною виробничу структуру окремих ланок територіально-виробничих комплексів і складності в побудові їх належної організаційної структури управління виробництвом.

Головне для забезпечення органічного взаємозв'язку при будівництві оптимізованих виробничих структур та управлінні регіональними виробничими комплексами – розробка перспективних інноваційних розробок і моделей розташування (проектів). Модель повинна представляти схему формування такої складної монолітної виробничої структури, матеріали якої втілюють форму, забезпечуючи високоякісні результати. Його можна сформулювати відповідно до положень стратегічного планування виробничо-господарського комплексу, нових цілей, стандартів та обмежень розвитку та функціонування.

Коротше кажучи, модель служить засобом реалізації однієї з основних функцій управління, пов'язаних з організацією, спрямованої на реалізацію стратегій, визначених і сформульованих в організаційно-економічному та організаційно-технологічному проектуванні просторово-часового розвитку всієї території. комплекс як єдина виробничо-технічна система. При цьому неорганізоване технічне проектування має на меті визначення оптимального масштабу виробництва комплексу та набору технічних центрів відповідно до економічних вимог і завдань.

Розробка перспективної моделі будівництва виробництва є невід'ємною частиною формування регіональних виробничих об'єднань та планів технологічного перетворення та переозброєння підприємств. Під час розробки таких планів можна продемонструвати оптимальні розміри виробничих осередків для реалізації тих чи інших технічних процесів або виготовлення конструктивно однорідних видів продукції або їх компонентів. Очевидно, що визначення таких підрозділів має включати минулі формування у складні організаційні структури, можливо, навіть окремі частини територіальних виробничих об'єднань та підприємств. Тому слід звернути увагу на створення

нових і подальший розвиток існуючих виробничих підрозділів, приділяючи особливу увагу формуванню гнучких виробничих систем та організаційних структур.

Розгляд питання розвитку виробництва, реалізація необхідних технічних проектів, не акцентуючи увагу на зв'язку з прийнятою на сьогодні структурою організації управління, очевидно, створює багато нових потенційних переваг.

По-перше, є можливість визначити розумні шляхи використання сучасних високопродуктивних технологій, незалежно від організаційної структури. Це дозволяє більш повно вивчити особливості будівництва нових виробничих підрозділів з метою досягнення найвищої економічної вигоди від їх діяльності.

По-друге, такий підхід створює інформаційні передумови для формування таких організаційних управлінських структур, відкриваючи простір для повного використання потенціалу нових і перспективних пристроїв і технологій. Завдяки такому підходу може відбуватися деяка повна або часткова реорганізація раніше сформованих виробничо-господарських підрозділів залежно від довгострокових цілей. Регулярно складаються довгострокові інноваційні плани та проекти з метою розвитку промислових підприємств та регіональних промислових комплексів у єдиний цілісний організм, щоб своєчасно визначити напрями уточнення його організаційної структури, шляхи розвитку існуючих підрозділів, потрібно створювати нові.

Таким чином можна забезпечити належну синхронізацію змін у виробничій та управлінській структурах, завжди орієнтуючись на перспективні завдання інноваційного розвитку. Реформа системи управління дозволить отримати міцну матеріальну основу та прояснити перспективні інноваційно-розвивальні цілі виробничо-економічного центру. Структурна трансформація повинна забезпечувати не тільки розвиток всього підрозділу, а й розвиток окремих виробничих підрозділів, забезпечуючи досягнення синергії. Це також дає можливість відокремитися від територіального виробничого об'єднання чи підприємства окремого магазину чи підрозділу та

перетворити його на спеціалізовану галузь, що обслуговує потреби багатьох споживачів. Очевидно, що кілька подібних одиниць можуть бути об'єднані в самостійні виробничі центри для задоволення потреб інших географічних виробничих об'єднань і підприємств щодо конкретних продуктів або послуг.

Такий підхід надасть більшої гнучкості організаційній структурі та дозволить перегрупуватися для швидкого формування необхідних виробничих підрозділів для розгортання нових продуктів. Високий ступінь уніфікації виробничих процесів та їх організації дозволить збільшити значну різноманітність наборів виробничих одиниць, розширивши можливості їх формування.

Тому не в рамках існуючої структурної форми та діючої організації виробництва, а шляхом збагачення її специфічної форми оптимізованою побудовою з урахуванням вимог інноваційного розвитку, рекомендується здійснювати формування та вдосконалення структури управління виробничим підприємством. парк і підприємства. Розроблена структура організації управління покликана обслуговувати швидке формування, функціонування, безперервний розвиток і безперервне оновлення передових форм виробництва на основі інноваційних стратегій розвитку.

Саме завдяки такому підходу організаційні структури можуть стати більше інструментами для реалізації потенціалу нових пристроїв і технологій, створюючи передумови для швидкого розгортання нових продуктів. Безумовно, виробничо-економічні та організаційно-економічні фактори не є єдиними факторами, що створюють і вдосконалюють організаційні структури управління.

У процесі не останню роль відіграють інші фактори – психологічні, правові та ін. Проте зазвичай вони враховуються на наступному етапі проектування структури управління організацією. Розробка проектів зі створення нових та вдосконалення існуючих організаційних структур управління є складним, трудомістким і динамічним процесом. Як правило, до

його реалізації залучається велика кількість експертів науково-дослідних інститутів та різних органів управління.

Проте зараз ці роботи є епізодичними. Їхня поведінка часто визначається не потребами виробництва, методами управління та технологічним розвитком, а суб'єктивними факторами, ініціативою деяких керівників, фінансовими можливостями окремих регіональних об'єднань чи підприємств. Організаційне управління і виробництво, як одна з найважливіших управлінських функцій, ще не отримали належного визнання в діяльності виробничо-господарських центрів. Їх керівники, як правило, не мають спеціалізованих підрозділів, а відповідний персонал не підготовлений.

Проте в умовах сьогодення, коли виробництво кардинально змінилося і орієнтація зосереджена на інноваційному розвитку, вирішення проблеми вдосконалення організаційної структури управління без проблеми розвитку виробництва стає нестерпним. Інноваційний розвиток вимагає активного та всебічного використання організаційної теорії та практики для мобілізації всіх організаційних резервів.

Рішення цієї проблеми мають бути послідовними та постійними. Розроблені для вирішення цих проблем методичні пропозиції та інноваційні проекти повинні органічно включатися в власне процес оновлення виробництва, організаційної перебудови. Завдання підвищення якості організації виробництва та керівництва виробничо-господарськими підрозділами місцевих виробничих об'єднань і промислових підприємств, які на даному етапі є важливими управлінськими функціями, потребують більш ретельного і системного вирішення у всіх супутніх роботах. Вони особливо важливі для зосередження на інноваційних розробках. Ця функція управління покликана створити простір для найбільш повної та ефективної реалізації наявних можливостей.

Вирішення проблем створення організаційної структури управління необхідно органічно злити з обґрунтуванням нових прогресивних форм

побудови виробництва, забезпечити таким чином діалектичний зв'язок цих процесів.

З одного боку, розробка нових прогресивних форм побудови виробництва повинна висувати попередні умови створення нових організаційних структур управління.

З іншого боку, важливо з самого початку орієнтувати створену структуру управління на практичну реалізацію інноваційних проектів розвитку виробництва. Все це визначає характеристики відповідних управлінських підрозділів, їх статус в організації, склад і кваліфікацію персоналу. Завдання підрозділу, пов'язані з функціями виробничо-експлуатаційної організації, є специфічними. Їх рішення передбачає вивчення техніко-економічних, а також організаційно-структурних питань розвитку виробництва. До визначення оптимального розміру виробничого підрозділу, організації розробки проекту його створення та розвитку, вибору місця розташування слід залучити персонал цього відділу. При цьому зрозуміло, що в рамках цих підрозділів буде проводитися робота з формування організаційної структури управління, складання проекту її функціонування.

Одним словом, такий підрозділ є структурним підрозділом системи управління, призначеним для вирішення питань розвитку та оновлення виробництва. Цей структурний підрозділ системи управління вирішує фактичне поєднання всіх елементів у майбутній виробничій системі та забезпечує формування організаційної структури управління. Це також має створити стимули для постійного вдосконалення та необхідних змін у структурі управління підприємствами, регіонами та промисловими комплексами відповідно до вимог інноваційного розвитку.

Розвиток виробничих і управлінських структур потребує спеціально підготовлених кадрів. Майбутні працівники таких служб повинні мати відповідну освіту та певний практичний досвід проектування виробництва та створення систем управління, добре розуміти всі аспекти організації суб'єкта господарювання та функціонування економічних систем. Можна помітити, що

виробничі, експлуатаційні та розробні підрозділи можуть безперервно виконувати свої функції, лише спираючись на наукові установи.

Служба має бути координаційним центром техніко-економічних та організаційно-структурних досліджень у відповідних виробничо-економічних центрах. Слід мати на увазі, що в умовах територіально-промислового комплексу на його рівні неможливо вирішити низку важливих питань, пов'язаних з побудовою виробничо-управлінських структур різних ланок. Ключову роль у вирішенні таких питань мають відігравати відповідні органи управління територій та індустріальних парків.

У багатьох випадках на її основі доцільно створити спеціальну структуру для надання послуг підприємствам, які входять до асоціації. Ці питання входять до компетенції вищого керівництва, і має бути проведена робота з реорганізації виробничої структури всього комплексу та зміни організаційної структури управління. Звісно, ці роботи потребують залучення нижчих рівнів влади, які мають більш повну інформацію про характеристики своїх об'єктів. Очевидно, що формування спеціальних комплексних груп для цих цілей дозволить поєднати різні рівні можливостей для забезпечення якісного вирішення проблем, що виникають.

На закінчення можна сказати, що розподіл завдань, пов'язаних із впровадженням структурних змін, потребує більшої чіткості та гнучкості, а різні підрозділи управління виробництвом органічно взаємодіють у здійсненні заходів щодо впровадження покращень.

Саме такий метод удосконалення структури управління при розподілі праці дозволить зняти обмеження, що накладаються межами конкретних виробничо-економічних галузей, відкриваючи простір для повного та ефективного використання їх потенціалу. При цьому сама система управління вищого рівня повинна внести необхідні зміни до кожного структурного підрозділу, уточнити його цілі, напрямки розвитку та методи впровадження. Важливо також, щоб ці підрозділи отримували розумні рекомендації щодо

довгострокової діяльності, оновлювали фактичні елементи виробництва та реструктуризували свої організації.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що аналіз проблеми створення та вдосконалення організаційної структури управління виробництвом показує, що існує нагальна потреба у посиленні всього фронтового дослідження в цій галузі. Якість організаційних структур управління стає все більш важливим чинником технологічного рівня підприємств, регіонів і промислових комплексів.

Основним питанням тут є не лише раціоналізація існуючих організаційних структур, а створення таких структур, які виникнуть із необхідності впровадження перспективних інноваційних моделей виробництва на основі повного використання їх прогресивних форм. Важливою є інтеграція зусиль фахівців усіх рівнів, які займаються не лише формуванням організаційних структур, а й розробляють інноваційні проекти будівництва та розвитку виробництва.

Саме на цій основі комплексно і системно можливе побудова необхідних виробничо-управлінських структур і досягнення їх взаємної відповідності. Необхідно сформулювати і вдосконалити комплексний науково-дослідний і експериментальний план структури організації управління виробництвом на рівні основної ланки управління виробництвом. Такі програми можуть зосередити діяльність ФНДІ та регіональних виробничих об'єднань на розв'язанні актуальних проблем, апробації пропозицій та підготовці нових методичних матеріалів.

Підводячи підсумок, зазначимо, що організаційна структура управління — це сукупність певних рівнів управління, яка формується на кожному підприємстві відповідно до його цілей і завдань, відображаючи взаємозв'язок між підрозділами, їхню ієрархічну структуру. До основних факторів, що впливають на організаційну структуру підприємств, належать: зовнішні фактори (професійний рівень працівників; прогрес технології виробництва; застосування теорії стимулювання; корпоративна психологічна атмосфера;

види діяльності; розмір компанії) та фактори впливу. Внутрішні впливи (місце розташування підприємства; кліматичні умови; законодавство; рівень обладнання та технологій; економічні умови). У сучасній практиці використовуються механістичний або органічний підходи до побудови організаційних структур, які забезпечують різний ступінь адаптивності організації до змін і невизначеності навколишнього середовища. Створення оргструктури є важливим елементом в організаційній діяльності підприємства. Під час її проектування можуть використовуватися як методи, що базуються на якісному аналізі, так і цілий ряд формалізованих методів.

Висновки до Розділу 1

Під організаційною структурою розуміємо сукупність певних рівнів управління, що на кожному підприємстві формуються відповідно до його цілей і завдань та відображають ієрархічну побудову підрозділів і взаємозв'язки між ними.

Кожна організаційна структура має низку спільних факторів, що впливають на неї: ланки управління, окремі працівники та відносини між ними, які формують горизонтальний і вертикальний поділ; ступінь централізації та децентралізації; розподіл функцій управління, завдань, повноважень між підрозділами і відображення зв'язків між ними; інформаційні взаємозв'язки; чисельність працівників, кількість рівнів управління; кількість підрозділів, залежно від величини підприємства; інформаційно-технічне забезпечення. Особливу роль в умовах ринку відіграють чинники зовнішнього середовища, які безпосередньо впливають на результати діяльності підприємства.

Організаційна структура підприємства має якнайкраще відповідати цілям і завданням організації, а також внутрішнім та зовнішнім факторам впливу. Оптимальною є структура, що дозволяє підприємству ефективно взаємодіяти з зовнішнім середовищем, продуктивно та доцільно розподіляти і

спрямовувати зусилля працівників, а відтак задовольняти попит споживачів послуг та продукції та досягати визначених цілей з високою ефективністю.

Для створення оптимальної організаційної структури необхідно визначити робочі місця під конкретні функції (вертикальна структура), згрупувати робочі місця у відділи та структурні підрозділи (структурна ієрархія), скоординувати функціональну діяльність (сформувані горизонтальну структуру).

У реальній практиці керівництво підприємства може використовувати різні види оргструктур у змішаному вигляді, що дозволяє досягати поставлених цілей в найкоротший термін.

Таким чином, організаційна структура управління – це сукупність певних рівнів управління, які формуються на кожному підприємстві відповідно до його цілей і завдань, відображаючи при цьому взаємозв'язки між підрозділами, їхню ієрархічну побудову. До основних факторів впливу на організаційну структуру підприємства відносять: фактори зовнішнього впливу (професіональний рівень працівників; технологічне удосконалення виробництва; використання мотиваційних теорій; психологічний клімат на підприємстві; вид діяльності; масштаби діяльності фірми) та фактори внутрішнього впливу (розміщення даного підприємства; кліматичні умови; законодавство; рівень техніки та технології; стан економіки).

У сучасній практиці використовуються механістичний або органічний підходи до побудови організаційних структур, які забезпечують різний ступінь адаптивності організації до змін і невизначеності навколишнього середовища. Створення оргструктури є важливим елементом в організаційній діяльності підприємства. Під час її проектування можуть використовуватися як методи, що базуються на якісному аналізі, так і цілий ряд формалізованих методів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ»

Загальну інформацію про підприємство, що є базою практики подаємо в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ»

Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ»
Скорочена назва підприємства	ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ»
Юридична адреса	02002, м. Київ, Дніпровський район, вул. Марини Раскової, буд. 15, оф. 54.
Фактичне місце розташування	01024, м. Київ, вул. Прорізна, буд. 10, оф. 62.
Телефон; факс	+38 097 737 38 40 +38 044 279 90 12
Дата заснування та фактичний термін діяльності, років	07.06.2007 р. (14 років 5 місяців)
Форма власності	Недержавна власність
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Засновники	Мамонтова Мирослава Володимирівна Мамонтов Ігор Олександрович
Дочірні компанії, філії	немає
До складу якого об'єднання входить підприємство	Не входить до складу об'єднань

Джерело: розроблено автором

На наше переконання, назва товариства з обмеженою відповідальністю «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ» обрана вдало і цілком відображає види діяльності підприємства. ТОВ працює на ринку надання послуг вже більше 14 років. Фактичне місце розташування офісу, в центрі м. Києва, є територіально привабливим для потенційних клієнтів.

Засновниками ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ» є подружжя: керівник – Мамонтова Мирослава Володимирівна, заступник директора – Мамонтов Ігор Олександрович, Заслужений юрист України, кандидат юридичних наук,

доцент кафедри політичних наук і права Київського національного університету будівництва і архітектури, начальник відділу взаємодії з органами державної влади Департаменту європейської інтеграції та стратегії розвитку, Міністерство у справах ветеранів України.

2.1.1. Аналіз виробничих ресурсів підприємства та джерел фінансування

2.1.1.1. Аналіз оборотних коштів підприємства. При здійсненні оцінювання оборотних коштів підприємства слід оцінити структуру середньорічних залишків оборотних коштів та їх динаміку за останні кілька періодів.

Таблиця 2.1

Показники структури та динаміки оборотних коштів підприємства

Елементи оборотних коштів	Період						Відхилення			
	2019 р.		2020 р.		2021 р. (9 міс.)					
	т.грн.	%	т.грн.	%	т.грн.	%	абс.	%	абс.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Оборотні кошти, всього, тис. грн.	361 494		362595		363707					
2. Оборотні фонди, тис. грн.					123397					
з них	184		285		397					
- виробничі запаси										
- засоби у виробництві					123000					
3. Фонди обігу, тис. грн.										
З них:										
- грошові кошти в касі та на банківських рахунках					5106					
- готова продукція										
- поточні фінансові інвестиції	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- дебіторська заборгованість.										

Джерело: розроблено автором

Зробити відповідні висновки щодо оцінки основних показників ефективності використання оборотних коштів і їх обіговості зробити неможливо за недостатньою кількістю даних.

2.1.1.2. Аналіз джерел фінансування. На основі показників балансу оцінимо динаміку змін капіталу підприємства та дослідимо структурні зрушення за три останніх роки.

Таблиця 2.2

Джерела фінансування

№ з/п	Показники джерел фінансування	Роки					
		2019 р.		2020 р.		2021 р. (9 міс.)	
		т.грн.	%	т.грн.	%	т.грн.	%
1.	2	3	4	5	6	7	8
2.	Капітал підприємства, тис. грн., всього	12287		13388		14500	
3.	Власний капітал, тис. грн., всього	68742		69 843		70955	
4.	Позикові кошти, тис. грн., всього						
5.	Короткострокові зобов'язання	62212		63323		64435	
6.	Довгострокові зобов'язання	21962		23063		24175	

Джерело: розроблено автором

Аналіз джерел фінансування ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ» за останні три роки показав стабільність підприємства, адже показники практично не змінилися.

2.1.1.3. Аналіз витрат. Виконаємо структурно-динамічний аналіз витрат підприємства за економічними елементами за останні три роки. Оцінимо динаміку матеріалоємності, зарплатоємності продукції та частки амортизаційних відрахувань у вартості виготовленої продукції.

Таблиця 2.3

Елементи операційних витрат підприємства

№ з/п	Елементи витрат	Роки		
		2019 р.	2020 р.	2021 р. (9 міс.)

		т. грн.	%	т. грн.	%	т. грн.	%
1	Матеріальні затрати	12 587	13	15 706	12	19 389	19
2	Витрати на оплату праці	13 843	15	25 444	19	34 845	35
3	Відрахування на соціальні заходи	2 985	3	5 158	3	7 161	7
4	Амортизація основних фондів та нематеріальних активів	9 346	10	11 084	8	8 869	8
5	Інші витрати	57 348	59	77 921	58	28 560	28
6	Всього	96 109	100	135 313	100	98 824	100

Джерело: розроблено автором

За останній рік спостерігаємо значне збільшення витрат на оплату праці (на 16% у порівнянні з минулим роком), що відбулося через перерозподіл за рахунок інших витрат, що у поточному році зменшилися на 23%. Інші показники витрат підприємства залишаються стабільними.

2.1.1.4. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства

Проаналізуємо „Звіт про фінансові результати” ТОВ «КІЇВІНВЕСТПРОЕКТ». Отримані дані представимо у Таблиці 8. Зіставимо темпи росту обсягів реалізації та темпи росту розміру прибутку підприємства.

Таблиця 2.4

Показники формування фінансового результату підприємства

№ з/п	Фінансові результати	Роки		
		2019 р.	2020 р.	2021 р. (9 міс.)
1	2	3	4	5
1.	Виручка від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн.	375057	526713	851535
2.	Податок на додану вартість (ПДВ), тис. грн.	62509	87785	141922
3.	Акцизний збір, тис. грн.	-	-	-
4.	Чиста виручка (без ПДВ та акцизного збору), тис. грн.	312 548	438 928	709 613
5.	Собівартість реалізованої продукції (неповна), тис. грн.	165 846	229 536	498 915
6.	Валовий прибуток, тис. грн.	158 365	209 392	210 698
7.	Прибуток до оподаткування (балансовий прибуток), тис. грн.	-	-	24 345
8.	Рівень рентабельності, %			
9.	Платежі до бюджету, тис. грн.			
10.	Чистий прибуток, тис. грн.	21051	21041	21 137

Джерело: розроблено автором

Визначити рівень рентабельності не можемо через недостатню кількість даних, але за останні три роки спостерігаємо збільшення виручки від реалізації послуг, чистої виручки, стабільний чистий прибуток.

2.1.2. Види та обсяги виробництва продукції підприємства ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ». Згідно з класифікацією видів економічної діяльності та установчих документів, проаналізуємо частку видів діяльності в загальному обсязі. Результати дослідження узагальнимо в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Види та обсяги виробництва продукції (виконання робіт та надання послуг) підприємства ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ»

№ з/п	Види продукції (робіт, послуг)	Обсяги виробництва, тис. грн.			Частка в загальному обсязі, %		
		Роки			Роки		
		2019	2020	2021 (9 міс.)	2019	2020	2021 (9 міс.)
1.	Консультавання з питань комерційної діяльності та управління	108 206	150320	240313	35	34	30
2.	Юридичні послуги	109 980	196608	136000	35	45	34
3.	Діяльність у галузі бухгалтерського обліку та аудиту; консультації з оподаткування	94 362	92000	117932	30	21	19
4.	Дослідження кон'юнктури ринку та вивчення громадської думки	-	-	50600	-	-	17
5.	Наукові дослідження та експериментальні розробки в галузі природничих наук та інженерії	-	-	-	-	-	-
6.	Інші дослідження та розробки в галузі природничих наук та інженерії	-	-	-	-	-	-

Джерело: розроблено автором

Отже, як свідчать наведені дані, за останні три роки основний дохід підприємства майже рівномірно розподілився між трьома напрямками наданих послуг, а саме: консультавання з питань комерційної діяльності та управління принесло в середньому 33%, надання юридичних послуг – 38%, діяльність у галузі бухгалтерського обліку та аудиту і консультації з оподаткування – 23%. У 2021 році до загального доходу додався ще 17% від дослідження кон'юнктури ринку та вивчення громадської думки. Слід відмітити динамічне зростання доходу підприємства на 40% і 60% за досліджуваний період.

2.1.3. Динаміка основних економічних показників ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ». Користуючись балансом та звітом про фінансову діяльність, проаналізуємо динаміку основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ» за 2019, 2020 і 2021 роки, статистичні дані наведемо у табл. 2.6. Проаналізуємо і дамо оцінку цих показників.

Таблиця 2.6

**Динаміка основних економічних показників
ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ»**

№ з/п	Показники	Од. вим.	Періоди (роки)		
			2019	2020	2021 (9 міс.)
1.	Обсяг виготовленої продукції:	тис. грн.			
2.	Собівартість виготовленої продукції	тис. грн.			
3.	Обсяг реалізованої продукції (робіт, послуг)	тис. грн.	312548	438928	709613
4.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	165846	229536	498915
5.	Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис. грн.			
6.	Річні амортизаційні відрахування	тис. грн.	9346	11084	8869
7.	Рівень зносу основних виробничих фондів	%			
8.	Фондовіддача основних виробничих фондів	грн./грн.			
9.	Коефіцієнт віддачі спожитих основних фондів	грн./грн.			
10.	Середньорічні залишки оборотних коштів	тис. грн.	75283	68731	70955
11.	Коефіцієнт обіговості оборотних коштів	коэф.			
12.	Чисельність працівників, всього, у т.ч. робітників	чол.	7	7	7
13.	Середньорічний виробіток одного працівника	тис. грн.			
14.	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	тис. грн.	13 843	25 444	34 845
15.	Валовий прибуток (включає прибуток та постійні витрати), тис. грн.	тис. грн.	158365	209392	210698
16.	Прибуток до оподаткування (балансовий прибуток), тис. грн.	тис. грн.	-	-	24345
17.	Чистий прибуток (збиток):	тис. грн.	21051	21041	21137
18.	Рівень рентабельності	%			

Джерело: розроблено автором

Аналіз наведених вище даних дає можливість зробити такі висновки. Хоча собівартість реалізованої продукції зростає, збільшився і обсяг її

реалізації, але чистий прибуток залишається на одному рівні. Росте і середньомісячна заробітна плата одного працівника.

2.2. Дослідження організаційної структури управління на підприємстві ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ»

Профілем роботи ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ» є надання комплексних юридичних послуг, консультування з питань комерційної діяльності та управління, спрямованих у першу чергу, на підтримку малого і середнього бізнесу.

Другим істотним напрямом діяльності ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ» є надання правової допомоги громадянам, що включає в себе надання консультацій з питань комерційної діяльності та управління, консультації з оподаткування, правового забезпечення інвестиційної діяльності у будівництві, юридичних консультацій з численних правових питань і аспектів, складання договорів, угод, аналіз проектів договорів до їхнього підписання (кредитування, страхування), захист прав громадян шляхом звернення до правоохоронних органів, а також у судовому порядку.

У ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ» працюють 7 висококваліфікованих фахівців, які мають глибокі знання з теорії права і великий досвід практичної роботи.

Управління ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ» визначається його організаційно-правовою формою і визначається у його Статуті.

Згідно зі статутом, вищим органом управління ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ» є його засновник. Виконавчим органом є генеральний директор, який призначається засновниками. Мамонтова Мирослава Володимирівна – засновник та керуючий директор компанії. Дослідження та оцінка ефективності організаційної структури ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ» допоможе прийняти оптимальні управлінські рішення для подальшого розвитку підприємства. Ефективність бізнесу також

залежить від ефективності його співробітників. Динаміку та структуру керівників виробництва наведено в таблиці. 2.7.

З даних таблиці видно, що за 2019 – 2021 роки кількість працюючих у ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ» збільшилася на 2 особи або на 40 %. Це пов'язано із розширенням ринків збуту продукції та послуг компанії.

Як видно із структури персоналу ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ», найбільша питома вага припадає на робітників основного виробництва (41%), керівників (29%) та допоміжного персоналу – 29%. Робітниками основного виробництва є 3 особи, управлінського та допоміжного персоналу по 2 особи.

Таблиця 2.7

**Показники чисельності персоналу та його структура у
ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ», осіб**

Показник	Роки						2021 р. до 2019 р. (+/-)	
	2019 р.		2020 р.		2021 р.		чол.	%
	чол.	%	чол.	%	чол.	%		
Середньоспиксова чисельність персоналу, у тому числі:	5	100	6	100	7	100	2	-
- управлінський персонал	2	40	2	33	2	29	-	-11
- робітники основного виробництва	2	40	3	50	3	41	1	+1
- робітники допоміжного виробництва	1	20	1	17	2	29	1	+9

Джерело: розроблено автором

Якісний склад персоналу ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ» за статтю наведений у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Якісний склад персоналу за статтю ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ»,
осіб**

Показник	Роки						2021 р. до 2019 р. (+/-)	
	2019 р.		2020 р.		2021 р.		чол.	%
	чол.	%	чол.	%	чол.	%		
Середньоспиксова чисельність	5	100	6	100	7	100	2	-

персоналу, у тому числі:								
- чоловіки	3	60	4	67	5	71	+2	+11
- жінки	2	40	2	33	2	29	-	-11

Джерело: розроблено автором

Аналізуючи дані таблиці, можемо зробити висновки, що на підприємстві за статтю переважає чоловічий персонал – 71%, жінок – 29%. Це пояснюється спрямованістю діяльності підприємства.

Якісний склад персоналу ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ» за віком наведений у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Якісний склад персоналу ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ» за віком,
осіб**

Показник	Роки						2021 р. до 2019 р. (+/-)	
	2019 р.		2020 р.		2021 р.		чол.	%
	чол.	%	чол.	%	чол.	%		
Загальна чисельність персоналу	5	100	6	100	7	100	2	-
Віком 20-40 років	2	40	2	33	2	29	-	-11
Віком 41-50 років	3	60	4	67	5	71	+2	+11

Джерело: розроблено автором

У компаніях найбільшу частку займають особи 41-50 років – 71%, найменшу – 20-40-річні (29%). Домінування середнього віку можна вважати позитивним з точки зору почуття відповідальності та професіоналізму, які набувають працівники.

Якісний склад працівників ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ» за рівнем освіти наведено в таблиці 2.10.

На високоосвічені працівники припадає 86% рівнів освіти (станом на 2021 рік). 14% працівників не мають вищої освіти. Ці показники свідчать про високий рівень професіоналізму персоналу.

Таблиця 2.6

**Якісний склад персоналу ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ» за рівнем
освіти**

Показник	Роки
----------	------

	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2021 р. до 2019 р. (+/-)	
	чол.	%	чол.	%	чол.	%	чол.	%
Загальна чисельність персоналу	5	100	6	100	7	100	2	-
Неповна вища	1	20	1	17	1	14	-	-6
Вища освіта	4	80	5	83	6	86	+2	+6

Джерело: розроблено автором

Проаналізуємо плинність кадрів на підприємстві за допомогою даних табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Рух персоналу підприємства ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ», осіб

Показник	Роки			2021 р. до 2019 р.	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	(+/-)	%
Прийнято працівників, осіб	-	1	1	+2	
Звільнено працівників, осіб	-	-	-	-	-
Середньоспискова чисельність персоналу, у тому числі:	5	6	7	+2	
Коефіцієнти - обороту з приймання - обороту зі звільнення - стабільності кадрів					

Джерело: розроблено автором

Згідно з табл. 2.11 Середньооблікова чисельність працівників не є фіксованою, але позитивною стороною діяльності ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ» є стабільність працівників на рівні 94-96%, що знаходиться в межах норми. Колектив стабільний, більшість працівників працюють у компанії з моменту її створення, тому можна сказати, що в колективі високе почуття відповідальності та взаємодопомоги.

Більшість працівників задоволені своєю роботою завдяки стабільній заробітній платі та соціальному забезпеченню. Ефективне використання трудового потенціалу можливе за умови підвищення продуктивності праці та

підвищення мотивації праці. З кожним працівником укладається трудовий договір або договір, рішення підприємства про прийняття та звільнення приймають директори.

Організаційна структура ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ» являє собою лінійно організовану сукупність відділів і служб, що забезпечують зв'язок підлеглих з безпосереднім керівником. До його переваг можна віднести те, що кожен підлеглий має лише одного безпосереднього начальника, а лінійний зв'язок найкоротший, тому при переході з одного рівня на інший не відбувається великої втрати інформації.

Функціональні зв'язки доповнюють лінійні зв'язки. Структура ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ» характеризується підвищеним контролем, концентрацією та координацією дій на рівні вищого керівництва. Підвищення ефективності управління за рахунок спеціалізації персоналу, централізованого контролю за стратегічними рішеннями, диференціації та надання повноважень поточним управлінським рішенням. У системі кожен елемент виконує свою функцію. ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ» відповідно до статуту очолює генеральний директор. Відносини між працівниками підприємства регулюються колективним договором. Посадові обов'язки працівника визначаються в посадовій інструкції.

Організаційна структура управління ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ» має 3 ієрархічні рівні управління (табл. 2.12). Кількість працюючих становить 7 осіб, з них 2 керівники 1 – 3 рівнів управління, 5 робітників основного та допоміжного виробництва. Керівник вищої ланки – генеральний 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.

Таблиця 2.12

Ієрархічні рівні управління ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ»

Ієрархічний рівень	Посада
I	Генеральний директор
II	Виконавчий директор
III	Бухгалтер Юристи

Джерело: розроблено автором

Генеральний директор здійснює керівництво підприємством, видає накази та розпорядження, приймає рішення про внесення змін до штатного розпису, представляє інтереси підприємства перед іншими фізичними та юридичними особами.

У свою чергу на нього покладено частину повноважень з ведення бухгалтерського та фінансового обліку - бухгалтера, у частині вирішення питань, пов'язаних з обслуговуванням, у частині здійснення господарської діяльності - виконавчого директора.

Керівник II рівня (виконавчий директор) розробляє плани щодо здійснення загальних завдань, поставлених вищим керівництвом, і координують роботу керівників III рівня.

Бухгалтер є відповідальною особою за ведення бухгалтерського та фінансового обліку на підприємстві, а також розробляє фінансові стратегії розвитку компанії.

Керівники III рівня (бухгалтер, юристи) у рамках наданої їм компетенції вирішують безпосередньо поточні виробничі питання.

Права, обов'язки та відповідальність керівників усіх рівнів, а також усіх працівників ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ» викладені в посадовій інструкції. Наявність посадових інструкцій дозволяє значно спростити процес розподілу влади і ввімкнути більш перспективні методи управління у вашому бізнесі. Посадові інструкції дозволяють не тільки визначити обов'язки, права та відповідальність працівників, але й захищають їх від невиконання своїх обов'язків, підкреслюючи систему взаємовідносин між керівниками та підлеглими. Крім того, директива також регулює інформаційний потік компанії, а також пропонує вимоги до посади та послідовність оцінки працівників.

В організаційній структурі ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ» наділяється такими видами повноважень:

- вирішувати часткові, вузькі спеціальні задачі, виконавець знає краще за розум;

- виконання підготовчих робіт (узагальнення матеріалів, формування попередніх висновків, підготовка різноманітних проектів), які в більшості випадків є рутинними, але мають можливість продемонструвати свою компетентність;

- брати участь у різноманітних інформаційних заходах, презентаціях, обміні досвідом.

У сучасних умовах керівник не може вирішити всі управлінські проблеми, які безпосередньо входять до його компетенції, тому що їх багато - вони різноманітні та специфічні, а його знання, навички, досвід і часові ресурси обмежені. Таким чином, зберігаючи стратегію, контрольні функції та загальне керівництво, він делегує повноваження, необхідні права та обов'язки щодо вирішення другорядних питань підлеглим, які мають необхідні знання, досвід та зацікавленість брати участь у процесі управління.

Для підвищення ефективності делегування керівник ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ» орієнтується на декілька ключових принципів, дотримується найкращого обсягу контролю при організації роботи підлеглих, запроваджує фіксовані обов'язки, дотримується прав та обов'язків, передає трудові обов'язки підлеглим рівням управління, вимагає від підлеглих регулярно повідомляти про відхилення.

Так, у ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ» визначене оптимальне число працівників, безпосередньо підпорядкованих одному керівнику – генеральному директору. Ефективність управління обсягом робіт і числом підлеглих мають свої межі – діапазон контролю, факторами визначення якого стають вміння і навички керівника, мотивація та здібності підлеглих, територіальне розміщення, значущість роботи. Усі ці фактори ефективно

застосовує у своїй практичній діяльності генеральний ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ».

Принцип фіксованої відповідальності полягає в тому, що відповідальність залишається закріпленою за генеральним директором, який мав її спочатку. Делегування, як відомо, зовсім не звільняє від відповідальності. У нашому випадку цей принцип є пріоритетним, і його реалізація в діяльності ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ» – обов'язкова. Остаточна відповідальність за результат спільної роботи покладена на кількох чоловік відповідно до їх функціональних повноважень.

Діяльність ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ» також дотримується принципу узгодженості прав та обов'язків, можна сказати, що у своїй діяльності всі керівники підприємства мають достатньо свободи.

Щодо принципу передачі посадових обов'язків керівникам нижчого рівня, то в ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ» він відображається в передачі будь-якого завдання (за можливості) на нижчу ланку – підлеглим, здатним її виконувати.

Відповідальна особа негайно повідомляє про всі фактичні або очікувані відхилення від плану ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ», зводячи до мінімуму звітність про нормальне виконання плану. Тому дотримуйтесь принципів звітності про відхилення, які дозволяють організувати діяльність вашого бізнесу якнайкраще, не втрачаючи часу. В організаційній структурі ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ» відбувається поділ та обґрунтований перерозподіл прав, обов'язків та відповідальності між його суб'єктами.

З огляду на необхідність контролю, питання делегування на підприємстві можуть у певний момент вимагати повного, поточного або спеціального контролю над результатами, залежно від випадку.

Водночас, за жодних обставин керівник не має права діяти у складних та критичних ситуаціях, які потребують негайного вирішення. Немає повноважень щодо вирішення негласних питань, пов'язаних із покараннями та

заохоченнями працівників, а також питань, пов'язаних із загальною розробкою політики організації чи її підрозділів.

У більшості випадків ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ» делегує повноваження Виконавчому директору, який передає ці повноваження. Виконавці – компетентні співробітники, які вміють організувати та поділитися точкою зору особи, відповідальної за цілі компанії, що змушує довіряти їм.

Відповідно до цілей ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ», процес авторизації детально планується для кожного важливого завдання окремо. При необхідності складають плани роботи та контролюють їх виконання, складають інструкції, визначають напрямки безпосередньої відповідальності підлеглих, завчасно ознайомлюються з цими документами та дають необхідні рекомендації.

Загалом ефективність процесу управління підвищується, оскільки в процесі розширення повноважень прийняття рішень ближче до точки виконання. В результаті зменшуються втрати часу на очікування розпоряджень та інструкцій, підвищується ефективність і якість делегування. Децентралізація звільняє генерального директора ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ» від багатьох поточних подій, дозволяє вирішувати глобальні стратегічні питання та дає змогу більш раціонально розподіляти навантаження між підлеглими, розподіляючи між ними потенційні кадрові резерви.

2.3. Оцінка ефективності організаційної структури управління ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ»

Розрахунок аналітичних коефіцієнтів за методикою, запропонованою К. Тет`яковою, виявляє слабкі сторони існуючої структури управління підприємства і дає основу для формування бази, що буде сприяти розвитку системи, підвищення рівня її організованості, гнучкості і створить умови для ефективного функціонування підприємства в цілому [66].

Результати аналізу за коефіцієнтом актуалізації функцій для керівників I-III рівнів у ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ» наведений у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Коефіцієнт актуалізації функцій для керівників

ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ»

№ з/п	Посада	Коефіцієнт
1.	Генеральний директор	$K_{af} = 21 / 17 = 1,23$
2.	Виконавчий директор	$K_{af} = 18 / 14 = 1,28$
3.	Бухгалтер	$K_{af} = 15 / 14 = 1,07$

Джерело: розроблено автором

Коефіцієнт актуалізації функцій для керівництва підприємства розраховується за такою формулою:

$$K_{af} = \Phi_f / \Phi_o, (2.1)$$

де Φ_f – кількість фактично виконуваних функцій; Φ_o – кількість основних і допоміжних функцій;

$K_{af} > 1$ – означає, що присутня перезавантаженість у виконанні функцій;
 $K_{af} < 1$ – свідчить, що частина цільових функцій не реалізується.

Розраховані коефіцієнти говорять про завантаженість керівництва I та II ланок, і про те, що фактично виконуваними ними функції перевищують кількість функцій, визначених для них у посадових інструкціях.

Також високу завантаженість за коефіцієнтом демонструє бухгалтер, оскільки на неї додатково покладені маркетингові функції.

У цій ситуації назріла необхідність делегування частини повноважень з прийняття ряду рішень власним підлеглим і/або керівникам III рівня, а також включення в організаційну структуру посад, обов'язки яких паралельно виконують інші керівники.

З вищенаведених даних випливає, що функціональні обов'язки на підприємстві розподілені неефективно і частина функцій не розподіляється між керівниками й підлеглими через страх передачі останнім частини повноважень.

Таким чином, керівництво ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ» саме ускладнює процес управління, що веде до подвоєного, а в деяких випадках, потроєного навантаження.

Вбачаємо це у замалій кількості працівників компанії і пропонуємо ввести в штатний розклад посади фінансового, комерційного, технічного директорів.

Технічний директор здійснює контроль за виконанням плану надання сервісних послуг, забезпечення нормального функціонування офісу, освітленості робочих місць, створення нормальних умов праці робітників та контроль за дотриманням працівниками правил і норм охорони праці, техніки безпеки, виробничої діяльності і трудової дисципліни, правил внутрішнього трудового розпорядку.

Фінансовий директор є відповідальною особою за ведення бухгалтерського та фінансового обліку на підприємстві, а також розробляє фінансові стратегії розвитку компанії. У частині своїх обов'язків він делегує свої повноваження бухгалтеру.

Комерційний директор є відповідальним за розробку проектів комерційних контрактів, здійснює контроль за виконанням плану збуту основної продукції, здійснює контроль за виконанням зобов'язань, проводить маркетингові дослідження на ринку товарів і послуг.

Коефіцієнт складності організаційної структури управління розраховується за формулою:

$$K_{сл} = n * ч / N_0 \quad (2.3)$$

де n – кількість ланок управління; $ч$ – число рівнів управління;

N_0 – кількість елементів у системі.

Значення даного показника для ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ» склало: $(3*2) / 7 = 0,71$. Якщо в організації з кількістю людей до 50 (не більше п'яти ієрархічних рівнів управління) $K_{сл} > 0,6$ – то цей результат є оптимальним.

Таким чином, згідно обрахованих даних, організаційна структура управління ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ» хоч і має три рівні управління, не є

складною структурою, і за даними коефіцієнта складності організаційної структури є оптимальною. Оскільки цей показник є оптимальним, до зростання масштабу діяльності ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ» можна адаптуватися й за допомогою невеликих, але значимих змін у структурі управління.

Далі ми розрахуємо коефіцієнт ефективності організаційної структури. Розраховується він за формулою: $K_e = P_k / V_y$ (грн.) (2.4) де P_k – кінцевий результат (ефект), отриманий від функціонування організаційної структури управління підприємством; V_y – витрати на управління (фонд заробітної плати, витрати на утримання приміщень, на придбання та ремонт засобів, прийняття та передачу управлінської інформації тощо).

Результати розрахунку за 2019 – 2021 роки наведені у табл. 2.14.

За ситуації стрибкоподібного збільшення прибутку, цей коефіцієнт не можна вважати показовим внаслідок «перекриття» реальної ефективності організаційної структури істотним збільшенням фінансового результату, але його доцільно враховувати при проведенні наступного аналізу з метою порівняння показників й одержання більш точної оцінки ефективності організаційної структури управління ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ».

Таблиця 2.14

Коефіцієнт ефективності організаційної структури ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ»

Показник	Роки			Відхилення 2021- 2019 рр. (+/-)
	2019	2020	2021	
Коефіцієнт (K_e)	$312548/96109=$ 3,25	$438928/135313=$ 3,24	$709613/98824=$ 7,18	+3,94

Джерело: розроблено автором

Наступний показник – це прибутковість діяльності управлінського персоналу, що характеризує, скільки чистого прибутку приносить кожен працівник апарата управління. Розраховується показник за формулою:

$$Пуп = Пч / Чу \text{ (грн./ особа) (2.5)}$$

де $Пч$ – чистий прибуток;

Чу – чисельність працівників апарату управління.

Результати аналізу відображені у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Прибутковість діяльності управлінського персоналу

ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ»

Показник	Роки			Відхилення 2021-2019 рр. (+/-)
	2019	2020	2021	
Коефіцієнт ($P_{уп}$)	$312548/2=156274$	$438928/2=219464$	$709613/2=354806,5$	+135342,5

Джерело: розроблено автором

З вищевказаних даних випливає, що у 2019 – 2021 роках показник прибутковості персоналу апарату управління зростає з року в рік, що свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства. В 2021 році за рахунок розширення обсягів діяльності, прибутковість діяльності управлінського персоналу виросла до 135342,5 тис. грн. на одного управлінця.

Витрати на утримання одного працівника апарату управління визначимо за формулою:

$$V_{оп} = V_y / Ч \text{ (середнє значення, грн./ особа) (2.6)}$$

де V_y – витрати на управління;

Ч – чисельність працівників апарату управління.

Результати аналізу відбиті у таблиці 2.15.

Таблиця 2.16

Утримання одного працівника апарату управління

ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ»

Показник	Роки			Відхилення 2021-2019 рр. (+/-)
	2019	2020	2021	
Коефіцієнт ($V_{оп}$)	$13843/2=6921,5$	$25444/2=12722$	$34845/2=17422,5$	+10501

Джерело: розроблено автором

Отже, з таблиці 2.16 видно, що з кожним роком витрати на утримання одного працівника апарату управління ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ» збільшуються, що свідчить про негативну тенденцію.

Питома вага витрат на управління в загальній сумі витрат діяльності ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ» продемонстрована у табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Питома вага витрат на управління в загальній сумі витрат діяльності ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ»

Показник	Роки			Відхилення 2021-2019 рр. (+/-)
	2019	2020	2021	
Коефіцієнт (Кп.в.)	13843/96109=0,14	25444/135313=0,1 9	34845/98824=0,35	+0,21

Джерело: розроблено автором

Розрахунки здійснювалися за формулою:

$$К \text{ п.в.} = (V_u / V_{\text{заг}}) \times 100\% \quad (2.7)$$

де V_u – витрати на управління;

$V_{\text{заг}}$ – загальні витрати підприємства.

Динаміка цього показника відбиває зміну структури витрат підприємства.

Витрати на управління істотно нижчі за виробничі витрати і мали тенденцію до зниження у 2019 – 2021 роках. В 2021 вони зросли на 0,16%.

Оцінку ефективності використання основних виробничих фондів підприємства можна провести на базі фінансової звітності підприємства (Додаток Б). Аналіз фінансових результатів підприємства представлено у табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Аналіз фінансових результатів ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ»

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.
	2019	2020	2021	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	312 258	438 928	709 613	397 355
Собівартість реалізованої продукції (неповна), тис. грн	165 846	229 536	498 915	333 069
Валовий прибуток	158 365	209 392	210 698	52 333
Прибуток до оподаткування, тис. грн	-	-	24 345	24 345

Чистий прибуток, тис. грн	-	-	21 137	21 137
------------------------------	---	---	--------	--------

Джерело: розроблено автором

З табл. видно, що чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зріс на 397 355 тис. грн. У свою чергу зросла і собівартість реалізованої продукції – на 333 069 тис. грн. Валовий прибуток ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ» виріс на 52 333 тис. грн. Прибуток до оподаткування та чистий прибуток із від’ємних значень стали додатними та зросли на 24 345 тис. грн. та 21 137 тис. грн. відповідно.. У найбільш загальному вигляді на основі комплексного аналізу й оцінки ефективності організаційної структури управління ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ» та оцінки результатів діяльності підприємства, можна зазначити, що організація потребує спеціальної ланки в організаційній структурі, яка зможе додатково збільшити об’єми збуту продукції.

Висновки до Розділу 2

Аналіз джерел фінансування ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ» за останні три роки показав стабільність підприємства, адже показники практично не змінилися. Водночас за останній рік спостерігаємо значне збільшення витрат на оплату праці (на 16% у порівнянні з минулим роком), що відбулося через перерозподіл за рахунок інших витрат, що у поточному році зменшилися на 23%. Інші показники витрат підприємства залишаються стабільними. За аналізований період спостерігаємо збільшення виручки від реалізації послуг, чистої виручки, стабільний чистий прибуток.

Отже, як свідчать наведені дані, за останні три роки основний дохід підприємства майже рівномірно розподілився між трьома напрямками наданих послуг, а саме: консультування з питань комерційної діяльності та управління принесло в середньому 33%, надання юридичних послуг – 38%, діяльність у галузі бухгалтерського обліку та аудиту і консультації з оподаткування – 23%. У 2021 році до загального доходу додався ще 17% від дослідження кон’юнктури ринку та вивчення громадської думки. Слід відмітити динамічне

зростання доходу підприємства на 40% і 60% за досліджуваний період.

У ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ» працюють 7 висококваліфікованих фахівців, які мають глибокі знання з теорії права і великий досвід практичної роботи.

Як видно із структури персоналу ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ», найбільша питома вага припадає на робітників основного виробництва (41%), керівників (29%) та допоміжного персоналу – 29%. Робітниками основного виробництва є 3 особи, управлінського та допоміжного персоналу по 2 особи.

За статтю переважає чоловічий персонал – 71%, жінок – 29%. Це пояснюється спрямованістю діяльності підприємства.

Вікова категорія персоналу – 41–50 років має найбільшу питому вагу – 71%; а найменшу питому вагу має персонал віком 20–40 років (29%). Ситуацію з переважаючою середньою віковою категорією можна вважати позитивною з точки зору набутою працівниками відповідальності і професійності.

За рівнем освіти переважає персонал із вищою освітою – 86 %. Персонал із неповною вищою освітою нараховує 14%. Такі показники свідчать про високий професійно-кваліфікаційний рівень персоналу.

Середньоспискова чисельність персоналу не є сталою, проте позитивним моментом у діяльності ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ» є стабільність кадрів на рівні 94-96%, що перебуває в межах норми.

Організаційна структура ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ» є сукупністю відділів і служб, організованих по лінійному типу, що забезпечує зв'язок підлеглого з безпосереднім начальником. До його переваг можна віднести те, що в кожного підлеглого є тільки один безпосередній начальник, лінійні зв'язки найбільш короткі й тому тут відсутні великі втрати інформації при передачі з одного на інший рівень.

Функціональні зв'язки доповнюють лінійні зв'язки. Для структури ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ» характерний підвищений контроль, централізація й координація дій у вищій ланці управління. Ефективність управління підвищується за рахунок спеціалізації персоналу, централізованого контролю

за стратегічними рішеннями, диференціації й делегування поточних управлінських рішень. У системі кожен елемент виконує свої функції. ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ» очолює генеральний директор на підставі Статуту. Відносини між працівниками підприємства регулюються колективним договором. Посадові обов'язки працівників визначені в посадових інструкціях.

Розраховані коефіцієнти говорять про завантаженість керівництва I та II ланок, і про те, що фактично виконувані ними функції перевищують кількість функцій, визначених для них у посадових інструкціях.

Розраховані коефіцієнти говорять про завантаженість керівництва I та II ланок, і про те, що фактично виконувані ними функції перевищують кількість функцій, визначених для них у посадових інструкціях.

Також високу завантаженість за коефіцієнтом демонструє бухгалтер, оскільки на неї додатково покладені маркетингові функції.

У цій ситуації назріла необхідність делегування частини повноважень з прийняття ряду рішень власним підлеглим і/або керівникам III рівня, а також включення в організаційну структуру посад, обов'язки яких паралельно виконують інші керівники.

З вищенаведених даних випливає, що функціональні обов'язки на підприємстві розподілені неефективно і частина функцій не розподіляється між керівниками й підлеглими через страх передачі останнім частини повноважень.

Таким чином, керівництво ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ» саме ускладнює процес управління, що веде до подвоєного, а в деяких випадках, потроєного навантаження.

Вбачаємо це у замалій кількості працівників компанії і пропонуємо ввести в штатний розклад посади фінансового, комерційного, технічного директорів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЧЕРЕЗ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ

3.1. Напрямки вдосконалення організаційної структури управління ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ»

Основним джерелом формування капіталу для суб'єкта господарювання, забезпечення його фінансової стійкості та платоспроможності, основою для прийняття та обґрунтування управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності бізнесу, загальним показником фінансового результату господарської діяльності є прибуток.

Аналіз нормативно-правових актів свідчить про відсутність єдиного підходу до визначення поняття «прибуток». Зокрема, відповідно до статті 142 Господарського кодексу України прибуток (дохід) суб'єкта господарювання є показником фінансового результату його господарської діяльності шляхом віднімання витрат та амортизації від загального валового доходу суб'єкта господарювання за певний період [19].

У Національному положенні (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» прибуток визначається як сума, на яку виручка перевищує суму відповідних витрат, а збиток – сума витрат, понесених понад суму доходу [50].

МСФЗ вводить поняття «результативність», яке трактується як відношення доходу підприємства до витрат протягом звітного періоду [22]. У МСФЗ фінансові результати визначаються відношенням витрат до реалізації. Витрати обліковуються лише за елементами, що дозволяє визначити в бухгалтерському обліку новостворену вартість та фінансові результати. Зауважимо, що чистий результат за поточний рік має бути однаковим для кожного варіанту [30] розрахунку.

Аналіз існуючих підходів вчених до трактування поняття «прибуток» в економічній літературі свідчить про відсутність єдиного погляду на визначення цієї категорії.

Так, Г.М. Азаренковою прибуток – це різниця між загальною сумою доходів і витратами на виробництво та реалізацію продукції [1], за О.Г. Білою – позитивний фінансовий результат господарської діяльності підприємства, характеризує ефективність виробництва і зрештою свідчить про рівень і якість виробленої продукції, рівень собівартості [5]; за В.В. Буряковським – грошовий вираз основної частини грошових збережень, створених підприємством будь-якої форми власності [10]; за С.В. Мочерним – перетворена, похідна форма додаткової вартості, яка з кількісного аспекту є різницею між ціною продажу і витратами капіталу на її виробництво [46]; за Т.В. Осиповою – отримання певного фінансового результату суб'єкта підприємницької діяльності, який здійснює виробничу, комерційну, науково-дослідну та іншу діяльність [52]; за Т.В. Романовою – перевищення доходів від продажу товарів та послуг над витратами на виробництво і продаж цих товарів [61].

На основі систематизації наукових даних та думок науковців можна сказати, що слово «прибуток» має різні тлумачення, які постійно доповнюються та оновлюються тенденцією розвитку економічної теорії. Сучасний підхід до тлумачення категорії «прибуток» здебільшого передбачає визначення її як частини виручки від продажу товару, прояву додаткової вартості товару, що передається з виробництва на обмін, а потім реалізується.

Прибуток є кінцевим результатом господарської діяльності підприємства, він є основною метою створення та діяльності суб'єкта господарювання. Кожному підприємству надзвичайно важливо стежити за рівнем і динамікою прибутків і вживати заходів для їх максимізації. У зв'язку з цим існує нагальна потреба у своєчасному та ретельному аналізі фінансових показників бізнесу для виявлення відхилень від цілей, визначення ключових внутрішніх і зовнішніх факторів, що негативно впливають на рівень

прибутковості, та визначення резервів для покращення. Сучасні аналітики та фінансисти повинні мати спосіб аналізу фінансових результатів.

Зауважимо, що методологічні принципи аналізу фінансових результатів бізнесу передбачають використання певних правил, прийомів і методів для вивчення та обробки фінансової інформації.

Сучасна теорія та практика фінансового аналізу розробили багато методів аналізу фінансових результатів підприємства. Завдяки використанню програмного забезпечення та наявності фінансових даних за певний період компанії можуть передбачити ймовірні рівні прибутковості на майбутні періоди. Це здійснюється шляхом побудови економіко-математичних моделей. Однак економіко-математичне моделювання не враховує змін зовнішнього середовища. Тобто прогнози базуються на тому, що зовнішнє середовище не зміниться. Тому достовірні оцінки таких прогнозів отримати неможливо. Крім того, використання економіко-математичних моделей вимагає від дослідників спеціальних знань.

У контексті зростаючих зовнішніх і внутрішніх загроз стабільній діяльності вітчизняних підприємств моніторинг фінансових результатів підприємства є особливо важливим як засіб своєчасного виявлення фінансових проблем і як основа для прийняття рішень щодо фінансового оздоровлення підприємства.

Для комплексного аналізу фінансових результатів підприємства слід використовувати різні методи. Сучасна економічна література визначає широкий спектр засобів. Основними аналітичними методами корпоративної фінансової діяльності можна легально визначити горизонтальні, вертикальні, тенденції, коефіцієнти та фактори. Більшість науковців при аналізі фінансово-господарської діяльності акцентують увагу на горизонтальному, вертикальному та коефіцієнтному аналізі. Найменше використовуваними методами у фінансовому аналізі є економічна математика та функціональна калькуляція витрат [60].

Крім традиційних математичних і статистичних методів вивчення фінансових результатів, вчені розрізняють також економічні методи, економічну кібернетику та методи оптимізаційного планування, методи дослідження операцій та теорію прийняття рішень. Концепція аналізу CVR та фінансового левериджу також використовувалася для поглибленої оцінки фінансових результатів та більш точного обґрунтування рекомендацій щодо покращення діяльності фірми [67].

Аналіз економічної літератури свідчить про відсутність єдиного підходу до аналізу фінансових результатів діяльності фірм. Тому більшість аналітиків аналізують різні показники, що характеризують фінансові результати бізнесу. За результатами кожного показника робиться загальний висновок про ефективність його діяльності. При цьому вибір показників залежить від мети аналізу, конкретної ситуації аналізованого підприємства та ступеня ринкової конкуренції.

У Таблиці 3.1 систематизовано основні підходи щодо аналізу фінансових результатів підприємства.

Таблиця 3.1

Основні підходи до аналізу фінансових результатів

№ з/п	Автор/джерело	Виділений напрям аналізу
1.	Г.В. Савицька [63]	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оцінювання динаміки абсолютних показників фінансових результатів (прибутку і рентабельності). 2. Визначення спрямованості і розміру впливу окремих чинників на суму прибутку та рівень рентабельності. 3. Виявлення й оцінювання можливих резервів зростання прибутку і рентабельності. 4. Аналіз порогу прибутку.
2.	О.О. Фальченко [69]	<ol style="list-style-type: none"> 1. Порівняння фінансових показників звітного і минулого періоду. 2. Оцінка динаміки, обсягів, якості та структури фінансових результатів. 3. Встановлення ефективності здійснення господарської діяльності. 4. Дослідження структури та динаміки прибутку підприємства.
3.	О.В. Мец [41]	<ol style="list-style-type: none"> 1. Коефіцієнтний аналіз за всіма видами прибутку. 2. Аналіз витрат та доходів підприємства. 3. Аналіз рентабельності. 4. Оцінка фінансового стану підприємства.
4.	М.В. Іванець [27]	<ol style="list-style-type: none"> 1. Аналіз відносних показників, що характеризують прибутковість підприємства. 2. Визначення впливу окремих факторів на результативний показник.

		3. Виявленні загальної тенденції динаміки показників для прогнозування майбутніх результатів. 4. Порівняння фактичної позиції звітності з плановим періодом.
5.	Б.М. Литвин, М.В. Стельмах [35]	1. Оцінка динаміки й складу фінансових результатів. 2. Факторний аналіз прибутку від операційної діяльності. 3. Аналіз взаємозв'язку витрат, обсягу виробництва та прибутку. 4. Аналіз рентабельності підприємства.

Джерело: [21, с. 71]

На основі даних таблиці правомірно стверджувати, що підходи щодо оцінювання фінансових результатів діяльності підприємствами між вченими-економістами різняться. У загальному вигляді аналіз проводиться за наступними напрямками:

- 1) оцінка рівня, динаміки й структури фінансових результатів та показників, що їх формують, тобто доходів і витрат;
- 2) аналіз фінансового результату від операційної діяльності як основної діяльності підприємства;
- 3) визначення впливу основних факторів на формування фінансового результату суб'єкта господарювання;
- 4) аналіз показників рентабельності [29].

Першочерговими завданнями аналізу фінансових результатів, завдяки яким досягається його головна мета, є:

- оцінка динаміки абсолютних показників фінансових результатів (прибутку і рентабельності);
- визначення напрямку і розміру впливу окремих факторів на суму прибутку та рівень рентабельності;
- виявлення та оцінка можливих резервів зростання прибутку й рентабельності;
- розробка заходів щодо використання виявлених резервів.

Узагальнену модель аналізу фінансових результатів діяльності підприємства доцільно у вигляді наступної схеми (рис.3.1).

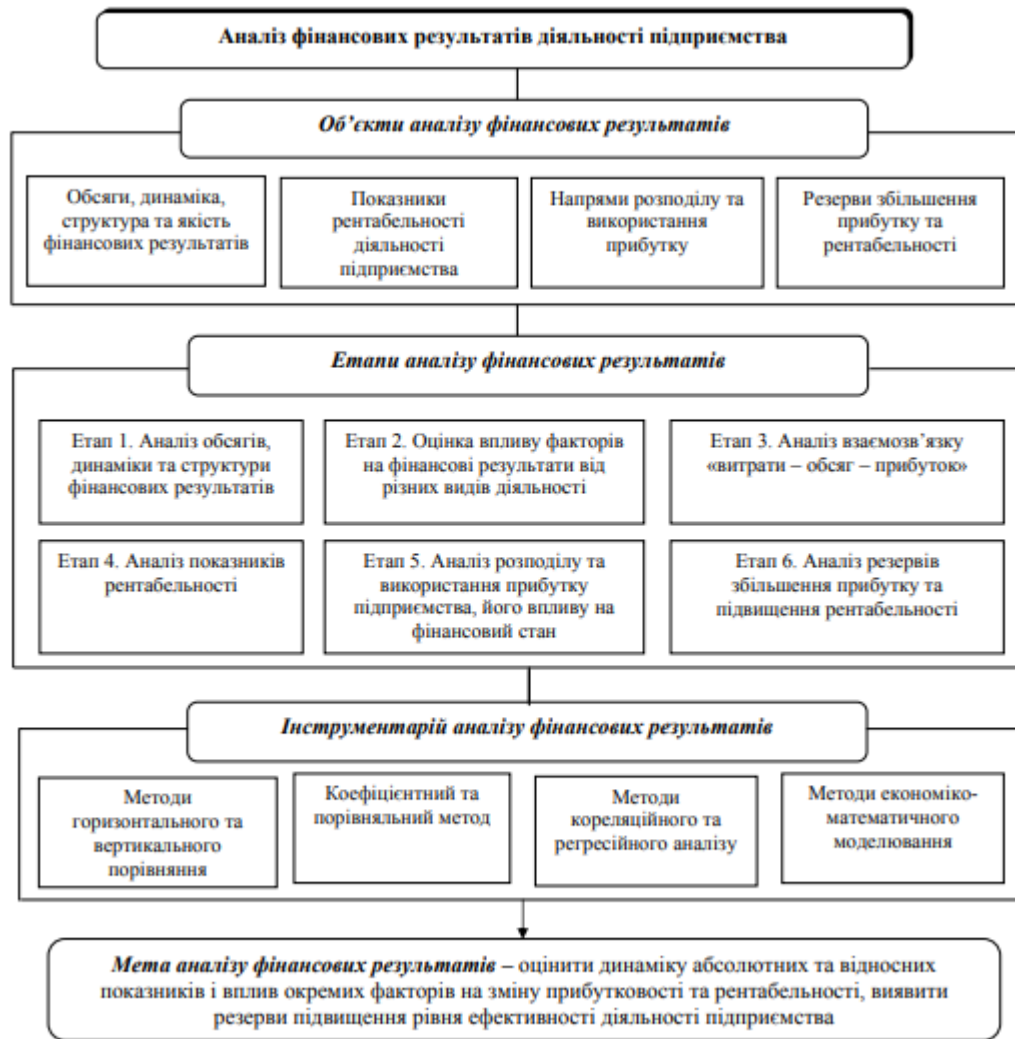


Рис. 1. Загальна модель аналізу фінансових результатів діяльності підприємства

Джерело: [21, с. 72]

Кінцевою метою представленого алгоритму проведення аналізу фінансових результатів діяльності підприємства є визначення резервів підвищення його прибутковості. Щоб їх реалізувати необхідно застосувати наступні заходи:

- розглянути і усунути причини виникнення витрат фінансових ресурсів на матеріальні та інші операційні витрати;
- впровадити на підприємстві системи управлінського обліку витрат в розрізі центрів відповідальності та витрат по окремим групам товарної продукції;
- підвищити у складі реалізації питому вагу дрібнооптової товарної продукції;

- здійснити ефективну цінову політику, диференційовану по відношенню до окремих категорій покупців;
- удосконалити рекламну діяльність, підвищувати ефективність окремих рекламних заходів;
- надавати достатню увагу навчанню і підготовці кадрів, підвищенню їх кваліфікації;
- розробити і ввести ефективну систему матеріального стимулювання персоналу, тісно пов'язану з основними результатами господарської діяльності підприємства і економією ресурсів;
- здійснювати постійний контроль за умовами зберігання і транспортування товарної продукції [27].

Впровадження зазначених заходів дозволить реалізувати виявлені резерви та підвищити рівень ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства.

Звичайно, запропоновані напрямки аналітичного дослідження не є вичерпними і їх обсяг залежить від вимог користувачів аналітичної інформації, поточних вимог та конкретних обставин суб'єкта господарювання. Вважаємо, що аналіз фінансових результатів не може обмежуватися розрахунком окремих показників. Кожен з цих показників надає інформацію про фінансове здоров'я бізнесу в певному контексті, і лише повний огляд усіх показників дає найбільш повне уявлення про поточний стан і майбутні можливості бізнесу.

Таким чином, вивчення та систематизація наукових поглядів на тлумачення категорії «прибуток» та процедури оцінки фінансових результатів підприємства дають змогу стверджувати про відсутність єдиного підходу. Можна зробити висновок, що аналіз фінансових результатів діяльності підприємства в умовах нестабільної діяльності має бути комплексним процесом із застосуванням цілісного та системного підходу до оцінки ефективності діяльності суб'єктів господарювання. Аналіз фінансових

результатів бізнесу за запропонованим алгоритмом дозволить виявити резерви та швидко вжити відповідних заходів для підвищення прибутковості.

3.2. Рекомендації щодо підвищення ефективності організаційної структури управління на підприємстві

ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ» надає повну юридичну підтримку компаніям і фізичним особам, які вже мають свій бізнес, а також новим клієнтам, починаючи з їхніх перших кроків на шляху створення та ведення свого бізнесу.

Здебільшого юридична підтримка (супровід) включає у себе складання юридичних документів (договори, угоди, протоколи, претензії, позови, скарги, тощо), представництво інтересів в українських судах загальної юрисдикції, господарських судах, а також у інших державних органах і установах, юридичний супровід податкових та інших перевірок, адміністративне та судове оскарження рішень ДПІ та ДПА, надання усних і письмових консультацій з питань комерційної діяльності та управління, оподаткування, юридичних консультацій, юридичних висновків, ліквідація юридичних осіб і фізичних осіб-підприємців та чимало інших юридичних послуг.

Клієнтам, які тільки вирішили організувати свій бізнес, а також тим, у кого вже є свій бізнес і його необхідно розширити або оптимізувати фінансові потоки у вже існуючому бізнесі шляхом створення нових компаній (фірм), ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ» пропонує проведення державної реєстрації (створення) юридичних осіб різних організаційно-правових форм (приватне підприємство, товариство з обмеженою відповідальністю, акціонерне товариство), реєстрацію філій, реєстрацію фізичних осіб-підприємців (ФОП).

При цьому реєстрація, приміром, нової юридичної особи, включає у себе не тільки підготовку установчих документів і отримання свідоцтва про державну реєстрацію, але й отримання дозволу на виготовлення печатки та її виготовлення, постановку на облік в органах статистики, у податковій

інспекції та всіх необхідних державних службах і фондах обов'язкового державного соціального страхування. А якщо передбачається, що нова юридична особа (фірма, компанія, підприємство, тощо) буде працювати на «спрощеній системі оподаткування», ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ» отримує свідоцтво про сплату єдиного податку.

ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ» також надає клієнтам послуги в режимі абонентського юридичного обслуговування, коли клієнт, щомісяця сплачуючи фіксовану плату, отримує повний юридичний супровід своєї господарської та підприємницької діяльності, включаючи складання необхідних юридичних документів і судовий захист своїх прав і законних інтересів. Зазвичай, така форма роботи вигідна суб'єктам малого і середнього бізнесу.

Клієнти ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ» можуть отримати послуги з податкового консалтингу та планування, зі складання та здавання податкової та іншої звітності. З одного боку такі послуги користуються попитом у клієнтів, які нещодавно зареєстрували свою фірму, або зареєструвалися приватними підприємцями, оскільки саме у таких клієнтів на початковому етапі ведення бізнесу виникає найбільше питань по веденню бухгалтерського і податкового обліку та здаванню звітності.

Рекламна політика на підприємстві відсутня. У компанії немає ані сайту, ані сторінок у соціальних мережах. На залучення клієнтів працює лише так зване «сарафанне радіо».

Підвищення ефективності управління є важливою частиною успішної діяльності будь-якого бізнесу.

В даний час існує багато шляхів підвищення ефективності управління, кожен з яких спрямований або на керівника, його особисті та професійні якості, або на якийсь елемент управління.

Зусилля щодо підвищення ефективності управління можна розпочати з будь-якого елемента, покращення якого є найбільш релевантним для організації. Важливо враховувати лише зв'язки між елементами.

Найпоширеніші способи покращення управління:

1. Удосконалити структуру управління, максимально спростити управління, розширити деякі функції, уточнити управлінські повноваження, врахувати як кваліфікацію, так і особисті якості.
2. Розробити стратегію організаційного розвитку на основі аналізу її сильних і слабких сторін, а також сформулювати філософію та політику організації, охоплюючи всі її функціональні сфери.
3. Розробити інформаційні системи організації, щоб забезпечити ефективне спілкування між співробітниками і відділами.
4. Сформулюйте системи прийняття рішень, правила та правила управління та системи стимулювання.
5. Система безперервного підвищення кваліфікації працівників на основі навчання, перепідготовки, розвитку ініціативи, творчості.
6. Розробляйте системи відбору, навчання, оцінки та переміщення менеджерів, планування кар'єри для менеджерів і застосовуйте стилі керівництва, відповідні внутрішнім і зовнішнім факторам, що впливають на організацію.
7. Застосовуйте найефективніші методи відбору та оцінки талантів, щоб сформувати міцну та інклюзивну команду талантів та створити найбільш сприятливу соціально-психологічну атмосферу.
8. Прагнення до створення організаційної культури, яка розвиває спільні цінності, визнані та визнані співробітниками.

Розглянемо більш детально деякі зі шляхів підвищення ефективності менеджменту.

У сучасних ринкових умовах для ефективності управлінського процесу необхідно, щоб будь-який менеджер не тільки мав глибокі й різнобічні знання, але й відрізнявся оперативністю й діловитістю, мав почуття нового, постійно проявляв ініціативу.

На розвиток ефективності трудової діяльності працівника, у тому числі й у сфері управління, можна впливати. Важливим стимулом кваліфікаційного росту керівника й розвитку його ініціативи є систематичне *просування по*

службі. Менеджер повинен твердо знати, що питання про його просування підлягає обов'язковому періодичному розгляду. Однак це просування буде залежати багато в чому від того, як він підвищує ділову кваліфікацію, наскільки активний у роботі.

Проштовхування менеджерів може здійснюватися у формі:

- 1) переміщення в рамках тієї ж посадової категорії й розмірів заробітної плати, але з розширенням виконуваних функцій;
- 2) підвищення заробітної плати без підвищення в посаді;
- 3) просування його по щаблях посадових сходів.

Росту ефективності менеджменту сприяє *система підвищення кваліфікації* з відривом і без відриву від виробництва. Підвищення кваліфікації спрямоване на вдосконалювання й поглиблення знань, умінь і навичок працівника в конкретному виді діяльності.

Стимулюючу роль у підвищенні ефективності праці керівників виконує їхня періодична *атестація*. Основна мета атестації – виявити, на що здатен той або інший працівник, чого він заслуговує. Але при цьому проявляється і її друга сторона. Почуття відповідальності перед майбутньою атестацією спонукає менеджера до більш повного використання своїх здатностей, до досягнення кращих результатів у праці.

Одним з найбільш важливих шляхів підвищення ефективності управління вважається активна *підтримка новаторства* в організації. Створення й підтримка атмосфери творчого пошуку – пряме завдання керівників компанії.

Факторами, що підтримують новаторство, вважають: надання необхідної волі при розробці нововведення, забезпечення новаторів необхідними ресурсами й устаткуванням, підтримка з боку вищого керівництва; ведення дискусій по обміну ідеями; підтримка ефективних комунікацій з колегами, іншими підрозділами, ВНЗ й зовнішніми науковими організаціями; поглиблення взаєморозуміння між працівниками.

Одним з найбільш діючих шляхів підвищення ефективності управління є мотивація.

Існує певна система мотивів до праці. У неї входять мотиви: змістовності праці, його суспільної корисності; статусні, пов'язані із суспільним визнанням плодотворності трудової діяльності; одержання матеріальних благ; орієнтовані на певну інтенсивність роботи.

Одним з основних завдань менеджера для підвищення ефективності управління є визначення мотивів діяльності кожного співробітника й узгодження цих мотивів із цілями підприємства.

Важливу роль у забезпеченні ефективного управління грає делегування, що означає доручення виконання певних завдань підлеглим. *Перевагами делегування є:*

- вивільнення керівника для виконання найбільш важливих робіт;
- розширення обсягу виконуваних організацією завдань;
- розвиток у підлеглих ініціативності, уміння й навичок, професійної компетенції;
- розширення рівня прийняття рішень.

Менеджерові варто пам'ятати про те, що делегування завдань і повноважень не звільняє його від відповідальності. Делегування – це не спосіб піти від відповідальності, а форма поділу управлінської праці, що дозволяє підвищити його ефективність.

Ефективність або неефективність управління в значній мірі визначається організаційною структурою менеджменту на підприємстві. Від правильного вибору організаційної структури залежать швидкість й економічність прийняття рішень, результативність виконання поставлених керівництвом завдань, а, отже, і загальна ефективність менеджменту на підприємстві.

Для підвищення ефективності управління підприємству можна внести зміни у вже існуючу структуру управління або повністю змінити її.

Організаційна структура формується, як правило, з урахуванням специфіки й масштабів діяльності підприємства, кількості ринків збуту,

розміру управлінського штату тощо. Процес розподілу організації на окремі блоки, пов'язані з організаційним виділенням і відокремленням груп складних робіт називають департаменталізацією.

У цей час існують наступні види організаційних структур управління:

1. Лінійна департаменталізація – характеризується простотою, одномірністю зв'язків (тільки вертикальні зв'язки) і можливістю самоврядування; ефективна при виконанні організацією однотипних робіт без диференціації фахівців (наприклад, у низових виробничих ланках, сімейному й малому бізнесі тощо)

2. Функціональна департаменталізація – процес розподілу організації на окремі елементи, кожний з яких має своє чітко певне завдання й обов'язки. Доцільно використати в організаціях, що випускають обмежену номенклатуру продукції та діють у стабільних зовнішніх умовах.

3. Департаменталізація по продуктам (продуктова) – виділяються блоки, пов'язані з виробництвом і реалізацією якого-небудь продукту.

За таким же принципом будується департаменталізація по споживачам й по ринкам: групування робіт здійснюється навколо кінцевого споживача або у відношенні географічних і галузевих ринків виробництва й продажів (територіальні відділення великої компанії).

4. Традиційна департаменталізація заснована на комбінації лінійної й функціональної департаменталізації. Основою цієї структури є лінійні підрозділи, що здійснюють в організації основну роботу й обслуговуючі їх спеціалізовані функціональні підрозділи.

5. Дивізійна організація – сполучення централізованого планування нагорі й децентралізованої діяльності виробничих відділень; ефективна в умовах багато продуктового виробництва або багатонаціональних компаній з великою територіальною роз'єднаністю.

6. Матрична організація комбінація функціонального й продуктового підходів, де функціональна частина матриці відповідальна за забезпечення роботи специфікаціями, технічним керівництвом тощо., а продуктова –

відповідає за виконання роботи, управління й оцінку результатів, виконання робочих операцій, досягнення цілей.

Матричні організації створюються, коли обрана стратегія наголошує на одержання високоякісного результату по великій кількості проектів в області високих технологій.

Вибір оптимальної організаційної структури (залежно від особливостей і специфіки діяльності підприємства) може в значній мірі підвищити ефективність менеджменту й результати діяльності в цілому.

Важливу роль у діяльності підприємства грають *інформаційні системи*, які забезпечують комунікаційні зв'язки між співробітниками й підрозділами.

Існує велика кількість заходів по забезпеченню ефективності комунікацій на підприємстві, наприклад:

- створення єдиної комп'ютерної мережі на підприємстві;
- можливість доступу співробітників до інформаційних баз даних, звітів й інших матеріалів, пов'язаних з діяльністю фірми в різних областях, у тому числі й інноваційної;
- регулярна організація спеціальних конференцій для персоналу різних рівнів;
- візити фахівців компанії в передові підрозділи для обміну досвідом тощо

Для створення ефективної інформаційної системи на підприємстві можна використати різні способи, але важливо розуміти, що тільки системний підхід до інформаційного обміну дозволяє гнучко управляти роботою фірми.

Таким чином, існує велика кількість шляхів і методів підвищення ефективності менеджменту, кожний з яких пов'язаний з якою-небудь певною областю діяльності підприємства.

Підвищити ефективність управління можна також, застосовуючи різні методи безпосередньо до менеджера, наприклад, збільшити рівень його кваліфікації, одержати додаткове утворенні тощо.

Кожне підприємство самостійно вирішує питання про вибір шляхів підвищення ефективності менеджменту залежно від специфіки діяльності й особливостей уже сформованої системи управління.

Однак будь-якому керівникові важливо усвідомлювати, що найбільша ефективність управлінської діяльності буде досягнута в тому випадку, якщо використати різні методи в комплексі, орієнтуючись при цьому на мети й стратегії розвитку підприємства.

3.3. Розрахунок ефективності запропонованих заходів із удосконалення організаційної структури управління ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ»

Оптимізація організаційної структури ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ» передбачає:

- 1) зміну виду організаційної структури управління на традиційну департаменталізацію, що дозволить легко розподілити організацію на окремі елементи, кожний з яких матиме свої чіткі певні завдання й обов'язки;
- 2) введення в штатний розклад посади фінансового, комерційного, технічного директорів, посади SEO-спеціаліста, секретаря-референта;
- 3) перехід на електронний документообіг, створення корпоративних електронних адрес усім співробітникам, запровадження програми миттєвого обміну повідомленнями;
- 4) створення сайту компанії, офіційних сторінок у соціальних мережах типу Facebook, Instagram;
- 5) укласти графік підвищення кваліфікації і періодичної атестації співробітників;
- 6) укласти графік проведення виїзних різно-тематичних тимбілдінгів.

Удосконалення організаційної структури ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ», як зазначалось, передбачає введення у штат

чотирьох штатних одиниць: фінансового, комерційного, технічного директорів, SEO-спеціаліста, секретаря-референта.

Для підбору працівників доцільно укласти договір з кадровим агентством.

Для розгляду етапів впровадження рекомендації побудуємо діаграму Ганта, яка є одним з методів планування проектів.

Так як 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. 3.2.

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, покажчики послідовності й залежності робіт, мітки ключових моментів, мітка «сучасний момент часу» та ін.

Розробка, реалізація і впровадження проекту продовжуватиметься один місяць, починаючи з другого тижня впровадження проекту вже буде укладений трудовий договір з працівниками.

Таблиця 3.2

**Календар планування проекту удосконалення оргструктури ТОВ
«КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ»**

№ з/п	Завдання	Період, тиждень	Закінчення	Червень 2022 р.			
				1	2	3	4
1.	Укладання договору з кадровим агентством	1	01.06.2022		X		
2.	Проведення співбесід з потенційними кандидатами на посади	2	15.06.2022		X	X	

3.	Затвердження бюджету коштів на здійснення заходів	1	15.06.2022			X	
4.	Оформлення трудового договору з новими працівниками, розробка інструкцій	2	15.06.2022			X	
5.	Облаштування робочих місць	1	15.06.2022			X	
6.	Придбання оргтехніки для роботи	1	22.06.2022				X

Джерело: розроблено автором

Розглянемо витрати на впровадження й схему розробки проекту.

Таблиця 3.3

Планування одноразових витрат на проект удосконалення оргструктури ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ»

Період	Стаття витрат	Сума, грн.
20.06.2022 – 24.06.2022	Придбання комп'ютерів й мережевого устаткування для роботи	39 600
	Придбання меблів	9 268
	Придбання канцелярських товарів	4 000
	Оплата послуг кадрового агентства	18 000
	Оплата за створення сайту, офіційних сторінок у соцмережах	45 800
	Разом	116 668

Джерело: розроблено автором

Наступний етап — розрахунок заробітної плати працівника. Оскільки посадовці виконуватимуть ряд робіт з організації маркетингової діяльності та працюватимуть у сфері менеджменту, займаючи спеціальну посаду для управління не тільки своїми сферами відповідальності, а й суміжними галузями управління (кумулятивні відділи), працівникам рекомендується оплачуватися за штатним розписом, а за результатами роботи виплачувати надбавки. Умовна заробітна плата працівників наведена в таблиці. 3.4.

Таблиця 3.4

Заробітна плата нововведених у штат працівників ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ»

Посада	Оклад	Сума, грн.	Загальна сума, грн.
Фінансовий директор	фіксований	27 000	
Комерційний директор	фіксований	27 000	
Технічний директор	фіксований	27 000	
SEO-спеціаліст	фіксований	24 000	
Секретар-референт	фіксований	15 000	
Разом окладів			120 000
	Надбавка, грн. (за результатами виконаних робіт)		
Фінансовий директор	+50%	13 500	
Комерційний директор	+50%	13 500	
Технічний директор	+50%	13 500	
SEO-спеціаліст	+20%	4 800	
Секретар-референт	+10%	1 500	
Разом надбавок			46 800
	Місячний фонд заробітної плати (грн.): 120 000+46 800		166 800
	на рік (грн.): 166 800*12 місяців		2 001 600

Джерело: розроблено автором

З урахуванням додаткових витрат (11 500 грн на рік: прибирання приміщення, електроенергія, інтернет та ін.), річні операційні (поточні) витрати ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ» будуть становити 2 013 100 грн. (11 500 грн. + 2 001 600 грн.). З урахуванням операційних витрат на розробку, реалізацію й впровадження проекту потрібно виділити 116 668 грн. + 2 013 100 грн = 2 129 768 грн.

Критерії оцінки ефективності роботи повинні враховувати точність коротко-, середньо- та довгострокових прогнозів збуту продукції та послуг. Підтвердження прогнозу вказуватиме на якість, своєчасність і глибину аналізу кон'юнктури ринку. Дотримання затвердженого плану маркетингової роботи продемонструє своєчасність роботи з удосконалення організації обслуговування збутових організацій, реклами, у тому числі формування корпоративного іміджу, планів просування.

Організаційна структура управління ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ» матиме ті ж самі 3 ієрархічні рівні управління, що продемонстровано у табл.

3.5. Кількість працюючих становитиме 11 осіб, з них 5 керівників 1 – 2 рівнів управління, 6 працівників основного та допоміжного виробництва. У новій організаційній структурі з'являться 3 керівники II рівня (фінансовий, комерційний, технічний директори) та 2 працівники III рівня (SEO-спеціаліст, секретар-референт).

Таблиця 3.5

Оновлені ієрархічні рівні управління ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ»

Ієрархічний рівень	Посада
I	Генеральний директор
II	Виконавчий директор Фінансовий директор Комерційний директор Технічний директор
III	Бухгалтер Юристи SEO-спеціаліст секретар-референт

Джерело: розроблено автором

Далі розрахуємо коефіцієнт актуалізації функцій для керівництва підприємства. Повторний порівняльний аналіз наведений у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Коефіцієнт актуалізації функцій для керівників ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ» до та після зміни організаційної структури

№ з/п	Посада	Коефіцієнт до зміни ОСУ	Коефіцієнт після зміни ОСУ	Відхилення
1.	Генеральний директор	$K_{af} = 21 / 17 = 1,23$	$K_{af} = 20 / 17 = 1,18$	- 0,05
2.	Виконавчий директор	$K_{af} = 18 / 14 = 1,28$	$K_{af} = 16 / 14 = 1,14$	- 0,14
3.	Фінансовий директор	-	$K_{af} = 15 / 14 = 1,07$	
4.	Комерційний директор	-	$K_{af} = 17 / 16 = 1,06$	
5.	Технічний директор	-	$K_{af} = 14 / 13 = 1,07$	
6.	Бухгалтер	$K_{af} = 15 / 14 = 1,07$	$K_{af} = 15 / 14 = 1,07$	-

Джерело: розроблено автором

Розраховані коефіцієнти говорять про те, що значно знизилася завантаженість виконавчого директора, на якого були у повному обсязі покладені маркетингові функції.

У табл. 3.7 представлений коефіцієнт концентрації функцій для керівників ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ» у 2019 році та прогноз на 2022 рік, після здійснення організаційних змін.

Таблиця 3.7

Коефіцієнт концентрації функцій у ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ»

№ з/п	Посада	Коефіцієнт (Ккф)		Відхилення 2022 р. до 2019 р. (+/-)
		2019 р.	Прогноз 2022 р.	
1.	Генеральний директор	2,1	2,0	-0,1
2.	Виконавчий директор	1,8	1,6	-0,2
3.	Фінансовий директор	-	1,5	+1,5
4.	Комерційний директор	-	1,6	+1,6
5.	Технічний директор	-	1,3	1,3
6.	Бухгалтер	1,2	-	-

Джерело: розроблено автором

З вищенаведених даних випливає, що показники концентрації функцій генерального директора, виконавчого директора зменшилися, що свідчить про те, що введення в штатний розклад нових посад фінансового, комерційного, технічного директорів дозволить суттєво розвантажити їх.

Повторно розрахуємо і коефіцієнт складності організаційної структури.

Значення даного показника для ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ» після здійснення організаційних змін склало: $(5*2) / 11 = 0,9$. Тобто, за складністю організаційна структура управління ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ» після її оновлення залишається оптимальною. Отже, оптимізація існуючої організаційної структури ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ» може бути проведена шляхом введення в штатний розклад нових посад фінансового, комерційного, технічного директорів.

Проведення необхідних змін в організаційній структурі призведе до зосередження і впорядкування всіх маркетингових функцій, які стануть основою для успішного розвитку підприємства.

За результатами проведеного аналізу коефіцієнта концентрації функцій Ккф, після внесення змін до організаційної структури навантаження на керівний склад підприємства значно знизиться. Впровадження проекту по удосконаленню організаційної структури ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ»

призведе до її зміцнення, зростання ефективності усієї системи управління, підвищення інтересу споживачів до продукції підприємства, збільшення продуктивності праці персоналу підприємства та зростання підсумкової прибутковості.

Висновки до Розділу 3

На основі знань про сучасні методи удосконалення організаційних структур управління на підприємствах, набутого під час проходження виробничої практики з менеджменту у ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ» практичного досвіду, пропонуємо такі заходи щодо підвищення ефективності управління підприємством.

Відзначимо, що ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ» є не лише студентською базою практики, а і суб`єктом підвищення кваліфікації за кількома програмами з відривом і без відриву від виробництва, розуміючи, як *система підвищення кваліфікації* і періодична *атестація* сприяє росту ефективності менеджменту, а з ним і ефективності управлінського процесу, виконує стимулюючу роль у підвищенні ефективності праці.

На нашу думку, керівництву слід розглянути можливості підвищення кваліфікації своїх співробітників у інших суб`єктів, адже обмін професійним досвідом, вивчення підходів і методів у роботі конкуруючих організацій, ведення дискусій по обміну ідеями, підтримка ефективних комунікацій з колегами з інших зовнішніх організацій може стати свіжим струменем у досягненні поставлених цілей, поглибить взаєморозуміння між працівниками, спонукатиме до прояву ініціативи, до досягнення кращих результатів у праці, що в свою чергу вестиме до *просування по службі*, ще одного чинника підвищення ефективності підприємницької діяльності.

Одним з найбільш важливих шляхів підвищення ефективності управління вважається активна *підтримка новаторства* в організації. Хочу відмітити підтримку атмосфери творчого пошуку керівниками ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ». Адже моя ідея щодо створення і «розкрутки» веб-

сайту компанії і її офіційних сторінок у соціальних мережах типу Facebook, Instagram задля рекламної популяризації підприємства, привертання нових клієнтів, підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку пропонуванних послуг, отримала схвальне рішення з боку вищого керівництва і була взята до уваги.

Одним з найбільш діючих шляхів підвищення ефективності управління є *мотивація*, що у ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ» виражається лише через одержання матеріальних благ.

Пропонуємо керівництву розглянути мотиви змістовності і статусності праці, пояснити співробітникам її суспільну корисність і визнання, що орієнтують на певну інтенсивність роботи.

Слід відзначити, що задля забезпечення ефективного управління ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ» керівник вдало користується *перевагами делегування*, доручаючи виконання певних завдань підлеглим, що вивільнює її для виконання найбільш важливих робіт, а підлеглих стимулює у розширенні рівня прийняття рішень, розвиває їхню ініціативність, уміння й навички, професійну компетенцію.

Організаційною структурою управління у ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ» є лінійна департаменталізація, яка залишилася з моменту заснування, бо на той час бізнес був сімейним, а послуги надавалися здебільшого однотипні і не потребували диференціації фахівців.

Наразі чисельність співробітників ТОВ зростає, підприємство діє у стабільних зовнішніх умовах, а отже, варто змінити і вид організаційної структури управління на *традиційну департаменталізацію*, адже вона заснована на комбінації лінійної й функціональної департаменталізації, що дозволить легко розподілити організацію на окремі елементи, кожний з яких матиме свої чіткі певні завдання й обов'язки.

Комунікаційні зв'язки між співробітниками наразі здійснюються за допомогою особистих мобільних телефонів та е-мейл скриньок, що, на нашу думку, є неприпустимим з точки зору сучасної ділової етики документообігу і

значно ускладнюють роботу, особливо в умовах пандемії COVID-19, яка призводить до значних суспільних та організаційних змін. Для скорішого відновлення діяльності компаній керівники повинні втілювати концепцію майбутнього роботи (Future of work), сформовану на основі методів і підходів, які застосовують під час кризи, зосереджуючи зусилля на покликанні, потенціалі, перспективі та можливостях своїх робітників.

Існує чимало цифрових засобів, безкоштовних у тому числі, що дозволяють перевести *інформаційну систему* ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ» на новий рівень, підвищити імідж підприємства на ринку надання послуг. Це і цифрові інструменти Google, Microsoft Office 365 та ін., програми миттєвого обміну повідомленнями Pidgin, Rocket, на кшталт відомих Telegram, Viber, Skype, які дозволяють створити корпоративні електронні адреси усім співробітникам, перейти на електронний документообіг, бути завжди на зв'язку, спілкуватися, не залишаючи робочого місця і не витрачаючи кошти, не користуючись особистими телефонами і поштовими скриньками.

Пропонуємо розпочати *роботу зі створення культури організації*: проведення виїзних різно-тематичних тимбілдінгів задля залучення, розвитку та згуртування команди, спільне святкування визначних дат, сумісне проведення вікендів і навіть відпочинку. Початок цьому може бути покладений святкуванням 15-річчя заснування компанії, адже вироблення спільних цінностей, визнаних і схвалених співробітниками, є одним із шляхів підвищення ефективності управління підприємством.

Наголошуємо, що саме комплексне використання запропонованих вище методів з урахуванням мети і стратегії розвитку підприємства, сприятиме досягненню найбільшої ефективності управлінської діяльності ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ».

ВИСНОВКИ

Дослідження проблем удосконалення організаційної структури управління підприємством дозволяє зробити такі висновки.

1. Організаційна структура управління – це сукупність певних рівнів управління, які формуються на кожному підприємстві відповідно до його цілей і завдань, відображаючи при цьому взаємозв'язки між підрозділами, їхню ієрархічну побудову.

2. У теорії і практиці управління підприємством застосовується два типи організаційних структур: механістичні та органічні. Вони забезпечують різний ступінь адаптивності організації до змін і невизначеності зовнішнього середовища. Лінійні, функціональні, лінійно-штабні, лінійно-функціональні та дивізійні структури відносяться до механістичного типу оргструктур, а проектні, матричні і мережеві – до органічного.

3. У процесі проектування та побудови організаційної структури підприємства вона поділяється на наступні етапи: а) визначення цілей підприємства; б) визначення та аналіз факторів впливу; в) встановлення моделі управління підприємством; д) формування менеджменту. організаційна структура Дерево цілей і функцій е) Вибір методу формування організаційної структури. Методи проектування організаційної структури підприємства поділяються на дві категорії: методи, засновані на якісному аналізі, і формальні методи проектування організаційної структури управління. До першої групи методів належать: метод аналогії, метод експертного аналізу, метод типової структури. Друга група методів проектування організаційної структури поділяється на підгрупи за типом моделі: регресійні моделі, оптимізаційні моделі та моделі структури побудови на основі непрямих критеріїв якості.

4. Емпіричною базою дослідження стало ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ» – компанія, що надає комплексні юридичні послуги, консультує з питань комерційної діяльності та управління, спрямовані у першу чергу, на підтримку

малого і середнього бізнесу. Проведений аналіз діяльності ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ» свідчить загалом про задовільний фінансово-економічний стан підприємства.

5. Організаційна структура управління ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ» відноситься до лінійного виду і має три ієрархічні рівні управління. Керівником першого рівня управління є генеральний директор. Керівником другого рівня – виконавчий директор, який розробляє плани щодо здійснення загальних завдань, поставлених вищим керівництвом, і координують роботу керівників третього рівня. Головним недоліком існуючої організаційної структури управління ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ» виявився фактор перевантаженості керівництва додатковими маркетинговими функціями, що не дозволяє ефективно виконувати свої безпосередні обов'язки. За результатами розрахунку аналітичних коефіцієнтів організаційна структура ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ» може бути оцінена як така, що дає змогу успішно виконувати більшість завдань, які стоять перед підприємством і дає змогу адаптуватися до змін у структурі управління.

6. Основним напрямком оптимізації організаційної структури управління ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ» визначено її удосконалення шляхом введення у штат п'яти посадових осіб: фінансового, комерційного, технічного директорів, посади SEO-спеціаліста, секретаря-референта. Впровадження вищезазначених посад в структуру ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ» 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 генерального та виконавчого директорів і оптимальним розподілом повноважень. За умови чітко організованої комплексної маркетингової діяльності керівництво підприємства зможе одержувати маркетингову інформацію, яка стане основою його подальшої ефективної діяльності.

7. Оцінка ефективності заходів з удосконалення організаційної структури управління ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ» дозволяє прогнозувати покращення всієї системи управління підприємством. За розрахунками, аналітичні коефіцієнти, що показують результативність організаційної структури після її оновлення $K_{кф}$ і $K_{аф}$ вказують на функціональне розвантаження генерального і виконавчого директорів.

8. Створення сайту компанії, офіційних сторінок у соціальних мережах типу Facebook, Instagram слугуватиме рекламній популяризації підприємства, приверне нових клієнтів, підвищить рівень конкурентоспроможності на ринку пропонуваних послуг.

9. Перехід на електронний документообіг, створення корпоративних електронних адрес усім співробітникам, запровадження програми миттєвого обміну повідомленнями дозволить бути завжди на зв'язку, спілкуватися, не залишаючи робочого місця і не витрачаючи кошти, не користуючись особистими телефонами і поштовими скриньками; забезпечить контроль.

10. Укласти графіків підвищення кваліфікації, періодичної атестації співробітників, проведення виїзних різно-тематичних тимблдінгів підвищить культуру організації, згуртує команду.

РЕЗЮМЕ

Актуальність теми кваліфікаційної роботи «Удосконалення організаційної структури управління підприємством» зумовлена тим, що сьогодні багато вітчизняних підприємств усвідомили необхідність удосконалення організаційної структури управління, як одного з визначальних чинників розвитку ринкового, виробничо-господарського й управлінського потенціалу підприємств.

Мета роботи – дослідити теоретичні основи організаційної структури управління на підприємстві, проаналізувати його організаційну структуру, її вплив на організацію управлінської праці та її ефективність у ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ», надати пропозиції щодо шляхів підвищення ефективності управління підприємством через удосконалення його організаційної структури.

У теоретичній частині кваліфікаційної роботи було розглянуто теоретичні основи організаційної структури управління підприємством, розкрито сутність організаційної структури управління, її особливості та значення в діяльності підприємства, визначено методичні підходи до удосконалення організаційних структур управління на підприємствах.

В аналітичній частині кваліфікаційної роботи розглянуто організаційно-економічну характеристику ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ», досліджено організаційну структуру управління підприємством, проведено оцінку її ефективності.

В рекомендаційній частині кваліфікаційної роботи окреслено напрямки удосконалення організаційної структури управління ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ», запропоновано шляхи підвищення її ефективності.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що на прикладі ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ» здійснено аналіз організаційної структури управління підприємством, надано ряд конкретних рекомендацій, що створюють вагоме підґрунтя для формування ефективних шляхів підвищення

ефективності управління підприємством через удосконалення його організаційної структури.

ABSTRACT

The relevance of the thesis with name «Improving the organizational structure of enterprise management» due to the fact that today many domestic enterprises have realized the need to improve the organizational structure of management, as one of the determining factors for the development of market, production, economic and management potential of enterprises.

The purpose of the thesis is to explore the theoretical foundations of the organizational structure of enterprise management, analysis of its organizational structure, its impact on the organization of management work and its effectiveness in LLC «KYIVINVESTPROEKT», proposals for ways to improve management efficiency by improving its organizational structure.

In the theoretical part of the qualification work was considered the theoretical foundations of the organizational structure of enterprise management, revealed the essence of the organizational structure of management, its features and importance in the enterprise, identified methodological approaches to improving organizational management structures in enterprises.

In the analytical part of the thesis the organizational and economic characteristics of LLC «KYIVINVESTPROEKT» are considered, the organizational structure of enterprise management is investigated, its efficiency is estimated.

In the recommendatory part of the diploma work the directions of improvement of the organizational structure of management of LLC «KYIVINVESTPROEKT» are outlined, the ways of increase of its efficiency are offered.

The practical significance of the study is that the example of LLC «KYIVINVESTPROEKT» analyzed the organizational structure of enterprise management, provided a number of specific recommendations that create a solid basis for forming effective ways to improve the efficiency of enterprise management by improving its organizational structure.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренкова Г.М., Журавель Т.М., Михайленко Р.М. Фінанси підприємств : навчальний посібник для самот. вивчення дисципліни. М-во освіти і науки України. Київ : Знання, 2009. 299 с.
2. Анісімова Л.А., Жилінська О.І. Менеджмент: практикум : навчальний посібник. 2-е вид. Київ, 2018. 237 с.
3. Безус А.М., Менеджмент : навчальний посібник. Київ : АМУ, 2015. 268 с.
4. Беседін М.О. Основи менеджменту : оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант) : підручник. Київ : Центр навчальної літератури. 2015. 496 с.
5. Біла О.Г. Фінанси підприємств : навчальний посібник. Львів : Магнолія, 2009. 383 с.
6. Білик М.Д., Павловська О.В., Притуляк Н.М., Невмержицька Н.Ю. Фінансовий аналіз. 2-ге вид. Київ : КНЕУ, 2007. 592 с.
7. Блехерман М.Х. Гибкие производственные системы (Организационно-экономические аспекты). Москва : Экономика, 1998. 221 с.
8. Брайловська О.О., Миронов А.А. Особливості господарювання ТОВ «КІЇВІНВЕСТПРОЕКТ» на ринку послуг. *Ad orbem per linguas. До світу через мови*: матеріали Міжнародної науково-практичної відеоконференції (Київ, 25 травня 2022 року). Київ : Вид. центр КНЛУ, 2022.
9. Брайловська О.О., Миронов А.А. Удосконалення організаційної структури управління підприємством (на прикладі ТОВ «КІЇВІНВЕСТПРОЕКТ»). *Eurasian scientific discussions: The 3rd International scientific and practical conference (Barcelona, April 10–12, 2022)*. Spain, Barcelona : Barca Academy Publishing, 2022. P. 270 – 275.
10. Буряковський В.В. Фінанси підприємств : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2007. 358 с.

11. Василенко С.В. Корпоративная культура как инструмент эффективного – управления персоналом. Москва: Дашков и Ко, 2009. 336 с.
12. Верба В.А., Гребешкова О.М. Управління розвитком компанії: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2011. 482 с.
13. Вільгуцька Р.Б. Організаційна структура управління промисловим підприємством: сутність та етапи формування. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.6 С. 169-179.
14. Гальчинський А., Гець В., Кінах А., Семиноженко В. Інноваційна стратегія Українських реформ. Київ : Знання України, 2002. 336 с.
15. Герасимов Е.М., Глуцкий В.И., Рабчук А.А. Проектирование организационных структур: методы и алгоритмы. Киев : БФ «Миротворець», 2000. 205 с.
16. Гибсон Дж., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х. Организации: поведение, структура, процессы. Пер. с англ. 8-е изд. Москва : ИНФРА-М, 2000. 662 с.
17. Гірняк О.М. Менеджмент. Теоретичні основи і практикум : навчальний посібник. Київ : Магнолія плюс, Львів : Новий світ, 2000 – 2003. 336 с.
18. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент : теоретичні основи і практикум : навчальний посібник. Київ : Магнолія плюс, Львів : Новий світ, 2003. 336 с.
19. Господарський кодекс України, Відомості Верховної Ради України від 16.01.2003 № 436-IV. Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 26.11.2021).
20. Гарафонова О. І. Управління змінами: теорія, методологія та практика: монографія. Київ: КНУТД, 2014. 364 с.
21. Грейсон Д.К., О’Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. Пер. с англ. Москва : Экономика. 1991. 239 с.

22. Діденко В.М. Менеджмент: підручник. 3-тє вид. Київ: Кондор, 2013. 584 с.
23. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке : учебное пособие. / пер. с англ. Москва : Вильямс, 2000. 272 с.
24. Друкер П.Ф. Практика менеджмента. Пер. с англ. Москва : Санкт-Петербург : Издательский дом «Вильямс», 2002. 397 с.
25. Дубінський С.В. Сучасні підходи до вдосконалення організаційно-економічного механізму. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2014. № 1 (16). С. 66-72.
26. Евенко Л.И. Организационные управления промышленными корпорациями США (теория и практика формирования). Москва: Наука, 2008. 350 с.
27. Іванець М., Бойко І. Підходи до аналізу фінансових результатів підприємства. *Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті* : програма і матеріали 80 міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів, 10–11 квітня 2014 р. Київ : НУХТ, 2014. Ч. 3. С. 71 – 72.
28. Ігнат'єв О.І. Теоретичні засади проектування організаційних структур управління суб'єктами господарювання. *Науковий вісник Полісся*. 2015. № 1 (1). С.125-130.
29. Кленін О.В. Перспективи інноваційно-інвестиційного розвитку промислових підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2008. №1. С. 50 – 54.
30. Кожушко Л.Ф., Кузнецова Т.О. Менеджмент : навчальний посібник. Рівне : Нац. ун-т вод. госп-ва та природокористування, 2010. 346 с.
31. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту : підручник. 2-е вид., випр., допов. Київ : Академвидав, 2007. 464 с.
32. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навчальний посібник. 4-те вид. Львів: Львівська політехніка, Інтелект-Захід, 2015. 369 с.

33. Лапіцька С.Ю. Управління підприємством в умовах інновацій: монографія. Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2002. 236 с.
34. Лепейко Т.І., Миронова О.М. Менеджмент: навчальний посібник. 3-тє вид. Харків : ХНЕУ, 2014. 204 с.
35. Литвин Б.М. , Стельмах Б.М. Фінансовий аналіз : навчальний посібник. Київ : «Хай-Тек Прес», 2008. 336 с.
36. Мазаракі А.А., Мошек Г.Є., Гомба Л.А. Менеджмент: теорія і практика: навчальний посібник. 5-те вид. Київ: Атака, 2015. 597 с.
37. Маркіна І.А. Методологія сучасного управління : Монографія. Київ : Вища школа, 2001. 311 с.
38. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва: Дело, 2012. 747 с.
39. Менеджмент : навчальний посібник. / М.М. Шкільняк [та ін.]. Тернопіль : КРОК, 2017. 252 с.
40. Менеджмент : теорія і практика : навчальний посібник. / А.А. Мазаракі [та ін.]. Київ : Атіка, 2007. 564 с.
41. Мец В.О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства : навчальний посібник. Київ : Вища школа, 2003. 280 с
42. Міжнародний стандарт фінансової звітності для малих та середніх підприємств (МСФЗ для МСП), виданий Радою з Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку зі змінами станом на 1 січня 2012 року. Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_063 (дата звернення: 26.11.2021).
43. Міжнародний стандарт фінансової звітності, виданий Радою з Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку зі змінами станом на 1 січня 2012 року. Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_010 (дата звернення: 26.11.2021).
44. Монден Я. «Тоета» – методы эффективного управления. Пер. с англ. Москва : Экономика, 1989. 288 с.

45. Мочаліна З.М., Поспелов О.В. Методичний інструментарій та сучасні проблеми аналізу фінансових результатів. *Комунальне господарство міст* : наук.-техн. зб. 2011. № 98. С. 221 – 227.
46. Мочерний С.В. Економічна теорія : посібник для студентів вищих закладів освіти. Київ : Видав. центр «Академія», 2005. 640 с.
47. Мошек Г.Є., Миколайчук І.П., Палеха Ю.І. Основи менеджменту. Теорія і практика : навчальний посібник. Київ : Ліра-К. 2018. 528 с.
48. Назарова Г.В. Організаційні структури управління корпораціями: монографія. Вид. 4-те, перероб. та доп. Харків :ІНЖЕК, 2010. 429 с.
49. Новаківський І.І., Петров Й.М. Логістичні засади перетворення організаційних структур управління. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2008. № 633. С. 521-531 .
50. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 07.02.2013 р. № 73. Офіційний вебсайт Верховної Ради України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13> (дата звернення: 26.11.2021).
51. Освітня програма Менеджмент комерційної діяльності для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти зі спеціальності 073 Менеджмент у КНЛУ. Київ : КНЛУ, 2021.
52. Осипова Т.В. Теоретичні аспекти трактування прибутковості в сучасних умовах господарювання. *Управління розвитком*. 2012. № 1. С. 82 – 84.
53. Основи менеджменту. Теорія і практика : навчальний посібник. / за заг. ред. Г.Є. Мошека. Київ : Ліра-К, 2017. 527 с
54. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту : підручник. 3-е вид., перероб. і допов. Київ : Кондор, 2008. 664 с.
55. Остап'юк Н.А. Методика оцінки фінансового стану підприємства в умовах інфляції. *Вісник ЖДТУ*. 2011. Вип. 1(55). С. 127 – 129.

56. Пампура О.И. Управление инновационным процессом в промышленности. Донецк, 1997. 363 с.
57. Петров А.Н. Менеджмент в 2 ч. : учебник для академического бакалавриата. Ч. 1. Москва : Юрайт. 2019. 350 с.
58. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 25 «Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 25.02.2000 № 39. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0161-00> (дата звернення: 26.11.2021).
59. Попович П.Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання : підручник. 3-тє вид., переробл. і доповн. – Київ : Знання, 2008. 630 с.
60. Проблеми та пріоритети формування інноваційної моделі розвитку економіки України. Аналітична доповідь Національного інституту стратегічних досліджень та центру антикризових досліджень. Київ : 2005.
61. Романова Т.В., Даровський Є.О. Чинники, що впливають на збільшення прибутку підприємств України в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2015. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3976> (дата звернення: 26.11.2021).
62. Рульєв В.А. Менеджмент : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 312 с.
63. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навчальний посібник. Київ : Знання, 2007. 654 с.
64. Світова економіка : підручник / за ред. А.П. Голікова, О.А. Довгаль. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2015. 268 с.
65. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2007. 415 с.
66. Третьякова Е. П. Теория организации: учебное пособие. 3-е издание. Москва: Кнорус, 2009. С.168-170.
67. Управление развитием производства : (Опыт США). Москва : Экономика, 1989. 239 с.

68. Управління підприємством: організаційно-економічний аспект: монографія / За ред. В.М. Нижника, М.В. Ніколайчука. Хмельницький: ХНУ, 2010. 389 с.

69. Фальченко О.О., Артеменко О.І. Особливості формування фінансових результатів. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: *Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2015. № 26. С. 154 – 157.

70. Фатхудінов Р.А., Осовська Г.В. Управління конкурентоздатністю організації: підручник. Київ: Кондор, 2009. 470 с.

71. Франчук В. Основи менеджменту : навчальний посібник. 2-ге вид. Львів : Каменяр, 2011. 216 с.

72. Циганкова Т.М. Міжнародний маркетинг: теоретичні моделі та бізнес-технології : монографія. 5-те вид. Київ: КНЕУ, 2014. 436 с.

73. Шваб Л.І. Основи підприємництва: навчальний посібник. Київ: Каравела, 2009. 352 с.

74. Яріш П.М., Касьянова Ю.В. Методи проведення аналізу фінансових результатів діяльності організацій. *Управління розвитком*. 2013. Вип. 4 (144). С. 159 – 162.

ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ

75. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 26.11.2021).

76. Офіційний сайт Антимонопольного комітету України. URL: <http://www.amc.gov.ua> (дата звернення: 26.11.2021).

77. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <http://www.bank.gov.ua/control/uk/index> (дата звернення: 26.11.2021).

78. Сервер Верховної Ради України. URL: <http://www.rada.gov.ua> (дата звернення: 26.11.2021).

79. Статистичний щорічник України за 2019 рік: Державна служба статистики України. URL:

http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2020/zb/11/zb_yearbook_2019.pdf

(дата

звернення: 26.11.2021).

80. Урядовий портал. URL: <http://www.kmu.gov.ua> (дата звернення: 26.11.2021).

ДОДАТКИ