

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ТА ТУРИСТИЧНОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ

**ФОРМУВАННЯ ОПТИМАЛЬНОЇ СТРУКТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ
(НА ПРИКЛАДІ ФОП «КАЧАЛОВСЬКИЙ»)**

Кваліфікаційна робота здобувача
освітнього ступеня «бакалавр»
спеціальності 073 Менеджмент,
освітньої програми Менеджмент: бізнес-
адміністрування
Рябова Євгенія Станіславівна
Керівник: д.е.н., проф.Меркулов М.М.
Рецензент: директор
ФОП «Качаловський В. І.»
Качаловський В. І.

Робота допущена до захисту

на засіданні кафедри
управління підприємствами та туристичною діяльністю
(назва випускової кафедри)

протокол № 14 від « 06 » червня 20 23 р.

Завідувач кафедри

[підпис] Метель Т.К.
(підпис) (прізвище, ініціали)

Робота пройшла публічний захист

на відкритому засіданні ЕК

« 22 » червня 20 23 р.

Оцінка 44 добре
(за стобальною шкалою) (за традиційною шкалою)

Голова ЕК

[підпис] Меркулов М.М.
(підпис) (прізвище, ініціали)

	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРУКТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	8
1.1. Загальна суть та ознаки структури організації.....	8
1.2. Теоретичні засади розробки оптимальних організаційних структур.....	17
1.3. Типи організаційних структур управління і їх характеристики.....	24
Висновки до розділу 1.....	33
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ СТРУКТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ ФОП «В. І. КАЧАЛОВСЬКИЙ».....	36
2.1. Характеристика діяльності компанії ФОП «В. І. Качаловський».....	36
2.2. Аналіз наявної структури організації ФОП «В. І. Качаловський».....	44
2.3. Оцінка ефективності структури організації та її вплив на діяльність компанії ФОП «В. І. Качаловський».....	51
Висновки до розділу 2.....	57
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ СТРУКТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	59
3.1. Пропозиції щодо покращення оптимізації структури організації.....	59
3.2. Розроблення оптимальної структури організації.....	63
3.3. Шляхи впровадження розроблених рекомендацій.....	71
Висновки до розділу 3.....	83
ВИСНОВКИ.....	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	88

ВСТУП

В останні роки розвиток суспільного виробництва відбувався такими темпами, які зумовили необхідність приділяти особливу увагу кожній складовій сучасного бізнесу. Актуальним завданням на сучасному етапі адаптації підприємства до ринкової економіки є формування організації управління на основі наукових доказів. Нове середовище вимагає широкого використання принципів і методів проектування організації менеджменту на основі системного підходу.

Формування оптимальної організаційної структури є однією з важливих складових системи управління підприємством. Існує багато причин, чому необхідно створити нову організаційну структуру, але їх можна загалом поділити на чотири типи:

- оновлення існуючих об'єктів для пристосування до нових організаційних форм;
- збільшення впровадження автоматизованих систем управління бізнесом;
- створення та оволодіння новими науковими методами організаційного проектування;
- проектування комплексних механізмів управління сучасними бізнес-процесами, орієнтованих на формування оптимальних організаційних систем фахівців.

Важливими елементами структури управління є зв'язок, інформаційний потік і управління документами всередині організації. Організаційні структури - це поведінкові системи, люди та групи людей, які постійно перебувають у різноманітних стосунках для вирішення спільних проблем. Така багатогранна організаційна структура несумісна з використанням єдиних методів, формальних чи неформальних. Тому необхідно поєднати науковий метод і принципи структуроутворення (системний підхід) з

дослідженнями багатьох фахівців та аналітичною роботою, вітчизняним та міжнародним досвідом. Вся методологія проектування структур повинна спочатку базуватися на меті, а потім на механізмі її досягнення.

У вітчизняній і міжнародній практиці відомо багато формальних методів і розрахунків, які є основою для створення оптимальних організаційних структур. Універсального методу для кожної ситуації не існує.

Ця тема пов'язана з тим фактом, що оптимальне проектування організаційної структури управління підприємством має вирішальне значення для її функціонування, незалежно від її розміру, галузі, організаційно-правової форми чи інших характеристик. У сучасній економічній ситуації важливо сформувати організаційну структуру, яка забезпечує ефективне функціонування та сталий розвиток системи корпоративного управління. Модернізація економіки визначила необхідність більш комплексного реформування всіх основних сфер і секторів підприємницької діяльності, основною метою якого є отримання продукції нової якості. На рівні управління існує очевидна потреба в розробці та впровадженні оптимальної організаційної структури, яка дозволить вирішити багато функціональних завдань і якісно зв'язати різні ланки системи управління. Недосконалість побудови організаційних форм господарювання, посилення нефункціональності, погіршення процесу формування організаційно-управлінських структур - все це породжує нагальну потребу впровадження сучасного системного підходу у сфері управління підприємством.

Мета

роботи: на основі сучасних наукових підходів до формування організаційних структур провести аналіз організаційної системи управління ФОП «В. І. Качаловський» і визначити шляхи її вдосконалення.

Завдання кваліфікаційної роботи:

– визначити поняття, сутність та основні типи організаційних

структур;

- розглянути теоретичні засади створення оптимальних організаційних структур;

- провести аналіз сучасного стану управління ФОП «В. І. Качаловський»;

- запропонувати комплекс заходів з вдосконалення управління ФОП «В. І. Качаловський» за рахунок створення оптимальної організаційної структури.

Об'єктом дослідження: виступають теоретичні та практичні засади процесу формування оптимальної організаційної структури управління підприємством.

Предметом дослідження: обрано процес формування оптимальної організаційної структури управління ФОП «В. І. Качаловський».

Методи дослідження. Теоретико-методологічного узагальнення, загальної теорії організаційного розвитку, порівняння та діагностики, традиційні методи експертного оцінювання.

Інформаційною базою стали: Інформація з нормативної та класичної наукової літератури, статистичних даних, отриманих вітчизняними та зарубіжними вченими, наукових публікацій вітчизняних та зарубіжних вчених, електронних ресурсів в мережі Інтернет.

Наукова новизна дослідження полягає в аналізі проблем управління сучасними підприємствами та розробці практичних рекомендацій щодо їх вирішення.

Апробація результатів дослідження. Деякі результати дослідження доповідалися та обговорювалися в рамках наступної конференції:

- VI Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Проблеми та перспективи розвитку сучасної науки в країнах Євразії». (м. Переяслав, 31 травня 2023 р.), за результатами якої, було опубліковано статтю на тему: «Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на організаційну структуру».

(Проблеми та перспективи розвитку сучасної науки в країнах Євразії.// Збірник наукових праць. – Переяслав, 2023 р. С.12-14);

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 92сторінки комп'ютерного тексту. Робота містить 7 таблиць і 7 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРУКТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ

1. 1. Загальна сутність та ознаки структури організації

В процесі розгляду цього питання ми розглянемо сутність основних категорій:

Організація - це функція управління, в межах якої відбувається розподіл завдань між відділами або робітниками.

Структура організації - це система визначення ієрархії всередині підприємства. Вона визначає кожну посаду, її функції, інформацію про робочу ситуацію на підприємстві. Ця структура розроблена, щоб визначити, як працює підприємство та допомогти досягти своїх цілей для забезпечення майбутнього зростання. Організаційна структура є основою підприємства. Вона визначає ролі та відділи, які складають функції підприємства, і показує, як це все поєднується в єдине ціле. Коли кожен на підприємстві розуміє структуру, може співпрацювати, відігравати свою роль і відчувати себе комфортно в масштабах та межах своєї роботи. Підприємства, які вірять у переваги організаційної структури, зазвичай створюють організаційні схеми для своїх співробітників, щоб кожен мав чітку картину організації [1,с.16].

Існує багато різних способів організації, але спільним для них є групування функцій для забезпечення їх контролю та виконання. Коли керівники підприємств визначають, як функції компоновані вони мають бути призначені людям, які їх будуть виконувати. Більшість організацій мають посади для виконання цих функцій. Посади з посадовими інструкціями допомагають працівникам знати масштаби, функції та обмеження їх ролі, а також за які завдання та результати вони відповідають [2,с.13-15]. На великих підприємствах із декількома співробітниками у відділі ролі дозволяють людям виконувати важливі функції, не дублюючи та не нехтуючи роботою. Наприклад, у фінансовому відділі може бути контролер, особа, яка

контролює платежі за рахунками, нарахування заробітної плати, дебіторську заборгованість тощо. Хоча всі працівники є частиною команди зі спільною місією щодо управління грошовими потоками підприємством, кожен має певні обов'язки, які роблять команду більш ефективною. Кожен, хто працює в організації, несе певну відповідальність.

Організаційна структура допомагає зрозуміти, хто за кого відповідає та яке місце займає в ланцюжку командування. Працівник може підпорядковуватись керівнику відділу, який підпорядковується директору підрозділу, той - головному виконавчому директору, той - раді директорів або власнику підприємства. Між нижнім і верхнім ярусами кожен має своє місце. Хороша організаційна схема допомагає кожному зрозуміти, як він вписується в ієрархію прийняття рішень і влади.

Підприємства найчастіше мають підрозділи та команди, які структуровані вертикально. Бухгалтерський відділ може бути частиною більшого фінансового відділу. Екс-директор з фінансів і головний фінансовий директор можуть контролювати цю бухгалтерську функцію разом з іншими фінансовими командами. Таким чином, підприємство часто створюють нові напрямки діяльності або купують підприємства. Наприклад, якщо підприємство, що займається програмним забезпеченням, придбає менше підприємство, яка веде програмне забезпечення окремої галузі, перше підприємство зможе знайти місце для ведення бізнесу з програмного забезпечення для оплати товару даної галузі, а саме якщо підприємство, що займається розробкою програмного забезпечення, придбає малий бізнес із програмним забезпеченням для медичних платежів, програмне забезпечення для медичних платежів можна створити на базі власного підрозділу. Крім того, нове материнське підприємство може розмістити придбаний продукт разом із двома іншими лініями програмного забезпечення під керівництвом віце-директора з медичних програмних продуктів. У будь-якому випадку організаційна структура допоможе вам зрозуміти, де ваші команди та відділи інвестовані в загальну діяльність підприємства.

Організаційна структура повинна забезпечити виконання організацією всіх необхідних і бажаних функцій з розумінням кожним своєї ролі. Мета полягає в тому, щоб переконатися, що ніхто не має непотрібного дублювання контролю або дублювання зусиль. Час від часу підприємствам необхідно переглядати свою організаційну структуру та перевіряти, чи працює вона. Особливо коли підприємство росте або змінюється, система, а отже і структура, повинні змінюватися. Невеликі підприємствазвичай спочатку не мають офіційної організаційної структури, щоб швидко реагувати на початкове зростання. Але коли команди ростуть і підприємства розвиваються, без чіткої організаційної структури можуть виникати плутанина та напруга.

Усі організації, органічно чи навмисно, мають ієрархію людей і робочих функцій. Щоб бізнес працював ефективно та систематично, йому потрібна спланована структура, яка відповідає організаційному стилю, розміру та діяльності. Організаційна структура забезпечує «ієрархії, структури повноважень і відносини, зв'язок між різними функціями та керівні принципи координації з оточенням»[3,с.90].Business Reference Framework визначає організаційну структуру як «спосіб, у який люди та робота організовані таким чином, щоб організація могла виконувати свою роботу та досягати своїх цілей». Невеликі підприємства можуть демократично приймати рішення та бути продуктивними в неструктурованому середовищі, тоді як великим підприємствам потрібно делегувати повноваження щоб працювати ефективно. Організації з різними цілями та постійною потребою покращувати продуктивність створили різні типи структур.

Організаційна структура також описує природу організації, як вона мислить і як реагує. У міру розвитку бізнесу обов'язки співробітників відокремлюються від конкретних людей, а натомість співробітників призначають на певні посади чи відділи незалежно від того, хто виконує роботу. Відносини між усіма різними посадами та їхніми відділами та

ієрархічними структурами управління складають структуру будь-якої організації.

Організаційна структура визначається трьома основними елементами:

1. Складність;
2. Формалізація;
3. Централізація [4,с.34].

Централізація - це ступінь диференціації діяльності всередині організації. Диференціація буває:

- горизонтальною: відмінності між відділами, такі як освіта, навчання та членство;
- вертикальною: кількість рівнів управління;
- просторова: географічний розподіл персоналу та приміщень.

Формалізація - це те, як експерти тримають кожну позицію. Ступінь централізації вимірює, яка частка процесу прийняття рішень і можливостей централізована в одному місці.

Організаційна еволюція має чотири ключові принципи: спеціалізація, координація, децентралізація та централізація:

- спеціалізація - це спрощення розподілу роботи по підрозділах для ефективної роботи;
- координація - це об'єднання всіх спеціалізованих підрозділів і працівників в один підрозділ для досягнення цілей підприємства;
- децентралізація означає, що нижній рівень ієрархії має повноваження приймати рішення;
- централізація означає, що влада консолідується на верхньому рівні.

Організаційні структури можна класифікувати на три види: класичні структури, функціональні структури, галузеві структури та матричні структури [5,с.62].

Класична структура - це структура, яка використовується для дуже малих компаній, є досить централізованою, не має багатьох спільних функцій і розміщує ключові посади, тобто деяких експертів, коли це необхідно.

Функціональні організації поділяють працівників на функціональні одиниці та процвітають у великих фірмах, які виробляють недорогі продукти чи послуги у великих обсягах. На більш складному етапі розділена організація поділяє функціональні одиниці на одиниці, які мають власні ресурси та можуть функціонувати повністю незалежно від інших підрозділів.

У матричній організації співробітники поділяються на команди відповідно до їхніх функцій та продуктів і послуг, якими вони займаються, і кожна команда виконує конкретні завдання.

Бізнес-функції стосуються того, чим займається бізнес, наприклад, виробництва, продажів, маркетингу та досліджень. Організаційна структура визначає відносини та взаємодію між частинами бізнесу та визначає, як виконується ланцюжок командування на різних рівнях [6,с.25-37]. Можна організувати структуру організації відповідно до її функції, але навіть якщо це не так, функція та структура впливають одна на одну.

Більшість підприємств приймає функціональну організаційну структуру. Різні функції покладаються на окремі підрозділи, які підпорядковуються керівникам відділів, які підпорядковуються вищому керівництву. Функціональна організаційна структура має перевагу чіткої лінії повноважень, що дозволяє кожному працівнику зосередитися на конкретній місії. Недоліком є те, що важко контролювати відділи, які не можуть спілкуватися або співпрацювати один з одним. Клієнти можуть отримувати відшкодування від відділу до відділу, якщо їх питання не пов'язані з однією конкретною функцією.

Дивізіональна організаційна структура розподіляє функції між галузями. Наприклад, якщо у вас є різні лінії продуктів, кожна лінія продуктів може мати відділ маркетингу, досліджень, та відділ продажів, бухгалтерію тощо. Перевагою цього методу є те, що в кожній філії є штат для

виконання всіх необхідних функцій. Недоліком є те, що якщо працівники в кожній філії виконують однакові функції, це може призвести до неефективності. Використання матричної структури в бізнесі забезпечує гнучкість бізнес-функцій, коли існує велика ієрархічна організація. У матричній структурі кожен співробітник належить до функціонального відділу, такого як маркетинг або фінанси, але може працювати над проектами під керівництвом різних керівників або об'єднуватися з працівниками з різними функціями. Ця структура адаптує організаційні функції до мінливих організаційних потреб. Недоліком є те, що ланцюжок командування в матриці може бути хмарним і суперечливим.

Якщо вам важко візуалізувати запропоновану структуру, ви можете скористатися організаційною схемою, щоб чітко її побачити. Перша організаційна схема була розроблена в Нью-Йорку в 19 столітті як спосіб підвищення ефективності роботи. Організаційна схема показує лінії повноважень і контролю, які здійснюються між різними відділами та рівнями управління. Добре спланована схема дозволяє легко зрозуміти, хто приймає рішення, хто перед ким звітує і як організація розподіляє бізнес-функції [7,с.70].

Без належної організації багато в чому бізнес зазнає краху, оскільки не може планувати та досягати своїх стратегічних цілей. Організаційні структури надають вказівки для співробітників щодо ефективної роботи та зменшення дублювання. Організація виконує функцію клею, який об'єднує всі частини бізнесу для досягнення кінцевої мети - успіху.

Щоб не пропустити важливі виклики чи терміни клієнта, зв'язок на усіх рівнях має відбуватися за єдиною схемою. Покращення командної роботи на підприємстві гарантує, що комунікація охопить усіх, хто має бути залучений до прийняття рішень і дотримання політики підприємства. Успіх визначається тим, як організовано комунікаційний потік. Навіть само-зайняті підприємці без найманих працівників повинні організувати свою електронну

пошту, вхідні скриньки та календарі, щоб створити постійний потік спілкування з клієнтами та партнерами [8,с.107].

Наступний пункт це - фінансова звітність. Прибутковість безпосередньо пов'язана з фінансовою звітністю. Організаційні рахунки та збори, нарахування заробітної плати працівникам, витрати та накладні витрати - це функції, які не можна ігнорувати в бізнесі. Систематичне керування потоком грошей у ваш бізнес має важливе значення для того, щоб знати, чи є вашепідприємство прибутковим, чи воно прямує до банкрутства. У великих підприємствах з величезними зарплатами та капітальними витратами організація фінансів відіграє дуже важливу роль.

Організаційні функції, покладені на управління підприємстві, включають доходи, персонал, розвиток, планування та управління всіма видами діяльності, які призводять до прибутковості. Основна роль менеджера полягає в тому, щоб організувати підприємство таким чином, щоб потік робочих продуктів, комунікація та підзвітність працювали належним чином та ефективно [9,с.86]. Лідери та менеджери на підприємстві координують усі інші організаційні функції, щоб працювати разом для досягнення спільних цілей. Ефективні бізнес-лідери організують усі складні відносини, пов'язані з бізнесом, і гарантують, що вони доповнюють і підтримують один одного як єдине ціле.

Було визначено різні типи організаційних структур, щоб задовольнити потреби організацій, які працюють по-різному. Типи організаційних структур включають дивізіональний, функціональний, географічний і матричний типи.

Дивізіональна структура підходить для підприємств з окремими бізнес-підрозділами, тоді як географічна організація забезпечує ієрархію для підприємств, які працюють у кількох місцях на міжнародному чи національному рівнях. Функціональна структура базується на кожній функції. Матрична структура з більш ніж одним менеджером для кожної функції та звітності є складнішою, але може бути необхідною для великих організацій із багатьма місце-знаходженнями та функціональними сферами

[10,с.112].Існує багато типів організаційних структур, призначених для задоволення потреб кожної організації, але всі вони мають центральне розташування та ієрархію, яка підпорядковується керівництву. На найвищому рівні організаційної структури знаходяться один або кілька вищих менеджерів, які називаються президентом, головним виконавчим директором та головним операційним директором.

Організаційні структури та посадові інструкції можуть бути розроблені таким чином, щоб не тільки відповідати організаційним цілям, але й сприяти розвитку організації та співробітників. Внутрішній капітал та працівники є ключем до успішного бізнесу. Наймання персоналу також є одним із найбільших інвестицій, які може зробити підприємство, а надання працівникам можливостей для кар'єрного зростання та збереження робочих місць може зменшити витрати на наймання персоналу.

Організаційна структура є базовим елементом для створення структури заробітної плати в організації. Створивши структуру, ви можете створити діапазони заробітної плати для кожної категорії роботи у вашій організації. У багатьох випадках кожна робота має відповідну шкалу заробітної плати, а кожен клас має певний діапазон заробітної плати. Це гарантує досягнення організацією своїх фінансових цілей і справедливий розподіл заробітної плати у фінансовому бюджеті.

Оскільки організація розширюється, організаційна структура дозволяє рости. Це може бути додавання рівнів управління, додавання нових відділів, розширення однієї чи кількох функціональних сфер або призначення додаткових топ-менеджерів. Основа для швидкого та ефективного складання відомостей про оплату праці та посадових інструкцій при мінімізації збоїв в організації під час реструктуризації внаслідок організаційного зростання [11,с.56].

Малі та середні підприємства часто використовують різні організаційні структури для виконання адміністративних функцій, засновані на перевазі своїх керівників. Деякі власники бізнесу виконують усі виконавчі функції.

Для малого бізнесу з кількома власниками офісні обов'язки можна розділити за професійними та функціональними сферами. Незалежно від того, як має бути організований офіс, це має бути зроблено так, щоб працівники знали, чого очікує керівництво від кожного працівника та хто має повноваження приймати остаточні рішення. Важливо ретельно описати посадову інструкцію. Організаційна схема визначає функції кожного працівника, керівника та підлеглих на підприємстві. Організаційна схема перераховує всіх, хто знаходиться нижче, за іменами та посадами. Генеральний директор може мати кілька начальників безпосередньо під собою, з'єднаних прямою лінією під ним на схемі. До таких працівників можуть входити головний фінансовий директор, директор з маркетингу та операційний директор [12,с.98].

Усі працівники працюють під керівництвом виконавчого директора, але організаційна схема - це лише поєднання кожного працівника та їхніх прямих підпорядкованих. Наприклад, під керівництвом фінансового директора ви можете мати менеджера з персоналу та бухгалтера. У відділах з кількома співробітниками, які займаються продажами або виробництвом, співробітники перераховуються за функціями, а не за іменами.

Малий бізнес з менш ніж 20 співробітниками може прийняти плоску організаційну структуру, де всі функції управління підпорядковуються безпосередньо власнику. Приклади включають ресторани, де шеф-кухарі, менеджери їдальні, бухгалтери та бармени підпорядковуються безпосередньо власникам. Незважаючи на те, що менеджер має владу над обслуговуючим персоналом, а шеф-кухарі наглядають за іншими кухарями, власник часто має прямий контакт з кожним працівником.

Деякі підприємства мають окремі посади для кожного відділу або функції, щоб керівники кожного відділу могли безпосередньо спілкуватися з власниками. Відділи включають продажі, маркетинг, бухгалтерію, кадри, ІТ та виробництво. На малих підприємствах з кількома власниками, власники часто покладають ці обов'язки на спеціалістів безпосередньо [13,с.91].

Якщо бізнес знаходиться в кількох місцях, власник може вирішити зробити кожен одиницю окремим підприємством та обмінюватися деякими послугами та витратами з компанією. Кожен підрозділ може нести відповідальність за власний найм, облік, технічне обслуговування та інші функції. Ці підрозділи можуть покривати деякі витрати, такі як маркетинг і придбання, або вони можуть спільно використовувати працівників, наприклад бухгалтерів, які виконують розрахунки для кожного підрозділу.

Якщо бізнес має кілька окремих продуктів або послуг, офіси можна організувати за цими напрямками. Наприклад, у рекреаційному закладі є програми з гольфу, тенісу та плавання, а офіси розділені на ці три відділи. Кожен відділ відповідає за частину адміністративних функцій, таких як людські ресурси або маркетинг, і поділяє інші функції, такі як бухгалтерський облік або технічне обслуговування приміщення. Компанія одягу може мати окремі офіси для жіночого, чоловічого та дитячого відділів. Юридична фірма може поділятися на бізнес-сфери, і кожним відділом може керувати директор, який займає ту саму посаду в організаційній структурі компанії [14, с. 164].

Різні організації спеціально створені для досягнення різних цілей, і структура організації може сприяти або перешкоджати просуванню до цієї мети. Незалежно від того, велика чи мала ваша організація, ви можете досягти більших продажів та інших переваг, належним чином скоригувавши потреби вашої організації та структуру, яку ви використовуєте для роботи.

1.2. Теоретичні засади розробки оптимальних організаційних структур

Теорія оптимальної організації полягає в тому, що організація є інструментом для досягнення певної мети або набору цілей. Раціональні організації використовують формальні структури для визначення ролей

кожного члена організації. У бізнесі з чітко визначеними ролями та цілями процеси управління мають бути раціональними та передбачуваними.

Проаналізуємо морально організовану організацію. Для власників малого бізнесу потенційна привабливість теорії раціональної організації полягає в ясності та простоті розгляду бізнесу як раціональної системи. Наприклад, мета автосалону - продаж автомобілів і отримання прибутку. Кожен співробітник дилера має чітко визначену роль у цьому процесі. Продавець зустрічається з клієнтом і продає автомобіль. Менеджери відповідають за навчання, мотивацію та контроль за продавцями. Теоретично індивідуальні якості людей, які працюють у дилерській мережі, не повинні бути основним фактором. Тому що кожна людина має своє місце в системі і просто має виконувати свою роль правильно.

Хоча реалістично можна описати будь-яку організацію як оптимальну систему, перерахувавши цілі та офіційні позиції. У політичних організаціях особистий вплив і навички людей є більш публічними титулами. Організація стає більш політичною та менш раціональною, коли різні частини організації мають суперечливі цілі. Наприклад, відділ обслуговування клієнтів автосалону може мати на меті забезпечення високого рівня задоволеності клієнтів, навіть якщо продажі впадуть, тоді як торговий персонал має прямо протилежну мету. Щоб ефективно керувати обома підрозділами, менеджери дилерів повинні знайти баланс між суперечливими цілями підрозділів.

Теорія оптимальної організації стверджує, що рішення, прийняті окремими членами організації, визначаються їх місцем у формальній ієрархії з обмеженим простором для індивідуальної думки. Теоретично, якщо менеджери кажуть продавцям зосередитися на продажу непопулярних автомобілів, навіть якщо вони платять таку саму комісію, як і популярні автомобілі, продавці просто повинні працювати більше щоб зацікавити покупців та продати непопулярні автомобілі. Насправді, багато продавців не будуть працювати тільки для того, щоб заробити ту саму суму грошей, щоб їм не говорило керівництво. В даний час індивідуальна оптимальна поведінка

відрізняється від оптимальної поведінки організації. Навіть за ідеальних умов не всі поведуться оптимально. Наприклад, якщо двоє співробітників просто ненавидять один одного, це може зробити неефективним навіть найбільш структуроване робоче місце.

Розглянемо деталі впровадження теорії оптимальної організації. У реальному світі ідеально раціональних організацій не існує, але власники бізнесу можуть ефективно застосовувати теорію оптимальної організації в деяких ситуаціях. Якщо керівництво може чітко визначити, чого вони хочуть досягти шляхом дій, які є альтернативи та які можливі результати, можна ігнорувати політику на робочих місцях та покластись на формальну структуру компанії. Коли для цього недостатньо інформації, керівництву може бути краще досягти консенсусу, а не видавати накази[15,с.56].

Незважаючи на наявність широкого бачення та плану під час відкриття бізнесу, зазвичай мало планування щодо того, як організація буде структурована для успішної підтримки. У компанії з кількома людьми, які працюють як одна команда та звітують безпосередньо власнику, відсутність планування може залишитися непоміченою. Однак великим компаніям потрібна організаційна структура, яка узгоджує організаційні цілі та завдання та надає їм розумні повноваження, щоб компанія могла процвітати. Розглянемо дві найпоширеніші організаційні структури - функціональну та дивізіональну.

Функціональна структура, передбачає наявність відділів або філій підприємства, їх персонал має не лише дочірні права, а й право прийняття рішень та керівництво.

Дивізіональна - це організаційна структура управління, яка будується за принципами групування виробничих підрозділів, за групами споживачів, за товарами та за місцем розташування[16].

Розглянемо етапи створення функціональної організаційної структури:

1. Розробити функціональну організаційну структуру для малих і середніх підприємств, які працюють знизу вгору.

2. Відпрацювати в групах у нижньому відділі організаційної схеми, а саме -маркетинг та продажі, фінанси, комунікації, кадри. Цей базовий рівень може включати одну або більше осіб.

3. Призначити одну особу для нагляду за кожним із цих відділів. Щоб стимулювати тих, хто займає цю посаду, можна встановити ієрархію звань для працівників, які займають цю посаду. Іншими словами, ви починаєте з посади менеджера або керівника і просуваєтесь до директора.

4. Поставити директора або власника на вершину функціональної організаційної структури, а керівники кожного відділу мають підпорядковуватись безпосередньо вищій особі.

5. Збалансувати переваги та недоліки цієї організаційної структури - ви можете розвивати фахівця всередині колективу, але залежно від відкритості керівника відділу, спілкування, чуйності, зміни можуть бути повільними та громіздкими.

Розглянемо етапи побудови дивізійної організаційної структури:

1. Розробити дивізійну організаційну структури для великих компаній буде простіше спроектувавши її зверху вниз.

2. В верхній частині схеми необхідно поставити президента або власника компанії.

3. Розділіть свою організацію на чіткі лінії розподілу продуктів або послуг.

4. Призначте керівника або головного менеджера для контролю за кожним підрозділом. Ці менеджери або керівники підпорядковуються безпосередньо президенту або власнику компанії відповідно.

5. Розмістіть допоміжні відділи, такі як відділ продажі, відділ маркетингу, фінансовий відділ, відділ комунікації та кадри. Це призводить до досить розгалуженої структури відділу з очевидним дублюванням всередині організації.

6. Визначте переваги та недоліки цієї організаційної структури: хоча її автономна функція надихає на лояльність і велику відповідальність, вона

може перешкоджати росту та розвитку співробітників. Окремі відділи також можуть неусвідомлено викликати у вас відчуття, що ви є частиною більшої організації, створюючи відчуття тунельного бачення.

Існує декілька порад щодо побудови організаційної структури:

1. Успішні організації майже завжди мають ефективні комунікаційні стратегії. Відданість відкритості, відома як «політика відкритих дверей» або «прозорість», зазвичай починається на ранніх стадіях організації, незалежно від її структури.

2. Постійно оновлюйте організаційну структуру, змінюючи організаційну структуру, коли співробітники приєднуються або залишають компанію.

Організаційна структура оптимізована шляхом адаптації до конкретних потреб компанії на поточному етапі розвитку. Організаційна структура компанії на стадії запуску нагадує горизонтальну лінію. Кожен менеджер тісно співпрацює з іншими керівниками. У міру зростання компанії організаційна структура розширюється як вертикально, так і горизонтально. Кожен керівник має одну або кілька організаційних схем, і в міру ускладнення бізнесу додаються нові функціональні сфери та відділи [17,с.218].

Працівників мають наставляти ті, хто стоїть вище в ієрархії організації. Працівники повинні знати, на чому зосередити свої зусилля і яких результатів від вас очікують. Деякі потребують мотивації. Кожен працівник потребує, щоб начальник визнавав і відзначав їхні досягнення. Добре продумана організаційна структура гарантує, що кожен керівник не матиме більше працівників, ніж він може ефективно контролювати. Щоб працівники добре працювали, їм потрібна порада та допомога начальства.

Організації повинні бути структуровані таким чином, щоб мати достатні ресурси для виконання своїх завдань і проектів. Але не можна перевантажувати працівників. Це втрачає фінансові ресурси, які можна використати в іншому місці, наприклад, збільшення маркетингових

бюджетів. Відображення організаційної структури дозволяє вищому керівництву визначити сфери, де потрібно більше персоналу або де можна скоротити посади для зменшення витрат [18,с.117]. Робітники повинні знати, перед ким вони звітують. Якщо звіти однієї особи призначені кільком керівникам, це може викликати плутанину та стрес, коли працівникам дають два завдання та не повідомляють, яке має пріоритет. Ще одна проблема - коли керівники ставлять завдання людям, які не звітують. Це може статися, коли звітність не визначена чітко. Керівник, який справді піклується про співробітника, повинен обговорити ситуацію з іншим керівником і повідомити їм, що вимагати від працівника виконання завдання виходить за межі його повноважень.

Деякі рішення найкраще приймати одному менеджеру, наприклад генеральний менеджер затверджує остаточний річний бюджет. Існують також питання, які вимагають обговорення та досягнення консенсусу урядодиректорів. Отримання інформації від багатьох людей часто покращує якість прийняття рішень.

Дослідження та розробки для створення підрозділу підприємства потребують допомоги фінансового відділу щодо аналізу витрат і вигод нових проектів [19,с.230]. У цьому випадку фінансовий аналітик може звітувати перед менеджером з досліджень і розробок, але рішення все ще вважається частиною фінансового відділу компанії. Це забезпечить відділ реальною роботою. Цей відділ має фінансову експертизу, де це необхідно. Під час процесу планування віце-керівник з фінансів зустрінеться з керівниками науково-дослідних та інших відділів, щоб визначити потребу в додаткових представниках фінансів для консультацій із цими відділами.

На здатність фірми адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі впливає те, як фірма організована та як побудована структура її управління. Організаційна структура підприємства - це сукупність ланок (структурних підрозділів) і зв'язків між ними.

Вибір організаційної структури залежить від таких факторів, як:

- організаційно-правова форма підприємства;
- сфера діяльності (вид продукції, її найменування та асортимент);
- розмір підприємства (обсяг виробництва, кількість працівників);
- ринки, на які виходить підприємство в процесі господарської діяльності;
- використовувані технології;
- потік інформації всередині та за межами підприємства;
- відносна доступність ресурсів тощо.

Розглядаючи організаційну структуру управління компанією, також беруть до уваги рівень співпраці:

- зв'язок між організацією та зовнішнім середовищем;
- організаційних підрозділів;
- зв'язок керівництва з працівниками [20].

Важливу роль тут відіграє структура організації, через яку відбувається ця взаємодія. Структура підприємства - це склад і співвідношення відділів та ланок.

Існують основні закони оптимальної організації, яких необхідно дотримуватись за для досягнення поставленої мети підприємства:

- упорядкування завдань, щодо виконання цілі підприємства;
- узгодження управлінських завдань відповідно принципам відповідальності та компетентності;
- розподіл відповідальності під час процесу виконання завдань;
- оптимізація шляхів управління доведення до найкоротших шляхів;
- збалансованість гнучкості завдань та стабільності їх виконання;
- здатність колективу до самоорганізації та активних дій;
- стабільність під час виконання повторювальних завдань та дій.

Всередині одного підприємства (це стосується великих підприємств) виокремлюються окремі підрозділи, так звана департаменталізація. У такому

разі створена структура буде дивізіональною. Вибір структури управління залежить від стратегічного планування організації.

Організаційна структура регулює:

- поділ завдань на відділи або департаменти;
- здатність бути компетентними та вирішувати конкретні проблеми;
- загальну взаємодію між цими елементами.

Таким чином підприємство створюється як ієрархічна структура. Системний підхід наголошує на науково обґрунтованому визначенні управлінських функцій і кадрових стандартів як частини загального процесу формування організаційних і управлінських структур, водночас залучаючи дослідників і дизайнерів до більш загальних організаційних структур, що веде до принципів проектування.

1.3. Типи організаційних структур та їх характеристики

Основні типи організаційної структури: лінійна, функціональна, дивізіональна та матрична. Розглянемо кожен більш детально [21, с.90].

Лінійна організаційна структура (рис. 1.1), характеризується вертикальною структурою топ-менеджер - керівник відділу - працівники. В такій структурі існують тільки вертикальні зв'язки. Ця структура використовується для простих підприємств та малого бізнесу, де відсутні підрозділи або філії і структура базується на виділенні окремих функцій працівників.



Рис.1.1. Лінійна структура управління [22].

Під час зростання підприємства лінійна структура зазвичай перетворюється на лінійно-штабну структуру (рис. 1.2.).

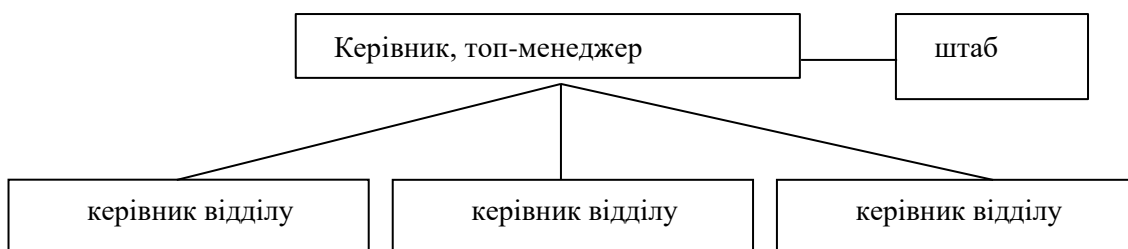


Рис.1.2.Лінійно-штабна структура управління[22].

Ця структура подібна до попередньої, але управління централізоване в штабі. З'являються працівники, які займаються консультуванням і готують управлінські рішення, а не віддають накази безпосередньо виконавцю.

Наступна структура функціональна.

Функціональна структура (рис. 1.3.) влаштована таким чином, щоб кожна частина організації була організована відповідно до своєї мети. Наприклад, організація, яка має відділ маркетингу, відділ продажів і виробничий відділ. Функціональна організація дуже ефективна для малого бізнесу, оскільки кожен відділ може покладатися на талант і знання своїх співробітників і підтримувати себе самостійно. Однак недоліком функціональної структури є те, що міжвідомча співпраця та спілкування можуть бути обмежені організаційними межами, де різні відділи працюють окремо.



Рис.1.3.Функціональна структура управління[22].

У міру ускладнення виробництва виникає необхідність спеціалізації операторів, дільниць, відділів цехів тощо, утворюючи функціональну структуру управління. Робота розподіляється за функціями [23, с.96].

У функціональній структурі організація поділяється на елементи, кожен елемент має певні функції та завдання. Це характерно для організацій з невеликою номенклатурою і стабільними зовнішніми умовами. В даній

структурі з'являється вертикаль, керівник (топ менеджер) -функціональні менеджери - виконавці. Є вертикальні зв'язки і зв'язки між рівнями. Недоліком є те, що функція топ-менеджера стає неоднозначною.

При лінійно-функціональній структурі управління основні зв'язки- лінійні, а доповнюють їх функціональні (рис.1.4.).

Дивізіональна система (рис.1.5.) зазвичай використовується великими компаніями, які працюють на великій географічній території або мають окремі невеликі організації для охоплення різних типів продуктів або ринкових зон. Перевага такої структури полягає в тому, що потреби можна вирішувати швидше та конкретніше, але це заважає комунікації, оскільки співробітники з різних відділів не працюють разом. Малі компанії можуть використовувати невелику кількість відомчих структур, наприклад, маючи різні офіси в різних частинах міста або призначаючи різні групи продажів для покриття різних географічних територій [24,с.145].



Рис.1.4.Лінійно-функціональна структура управління [22].

Великі підприємства використовують дивізіональну структуру управління для усунення недоліків функціональних структур управління. Розподіл обов'язків відбувається не за функціями, а за товарами чи регіонами. Для кожного підрозділу створюються такі підрозділи, як постачання, виробництво та збут. Це створює передумови для зменшення навантаження на вище керівництво шляхом звільнення його від повсякденної роботи. Децентралізована система управління забезпечує високу ефективність окремих бізнес-підрозділів.

Дивізіональна система управління базується на розподілі підрозділів чи дивізіонів. Цей тип зараз прийнятий більшістю організацій, особливо великими компаніями, оскільки діяльність великої компанії не може бути звужена до 3-4 основних відділів. Але у дуже великих компаніях ланцюжок командування може бути дуже довгим, що може призвести до некерованості.

Підрозділи або дивізіони можна виділити кількома способами, тобто сформуванати структуру з однією назвою:

- Класифікація за типом продукту, характеризується багатоцентричністю. Делегування повноваження з виробництва та продажу продукції надаються одному менеджеру. Недоліком є дублювання функцій. Така структура ефективна при розробці нових видів продукції. Розрізняють вертикальні і горизонтальні зв'язки;

- Регіональна структура. Відділи створюються за структурними підрозділами на підприємстві. Особливо для компаній з міжнародною діяльністю. Ефективний у географічному розширенні території ринку;

- Організаційна структура; Сектори формуються навколо конкретних груп споживачів. Наприклад, комерційні банки, університети, ефективно у задоволенні попиту споживачів.

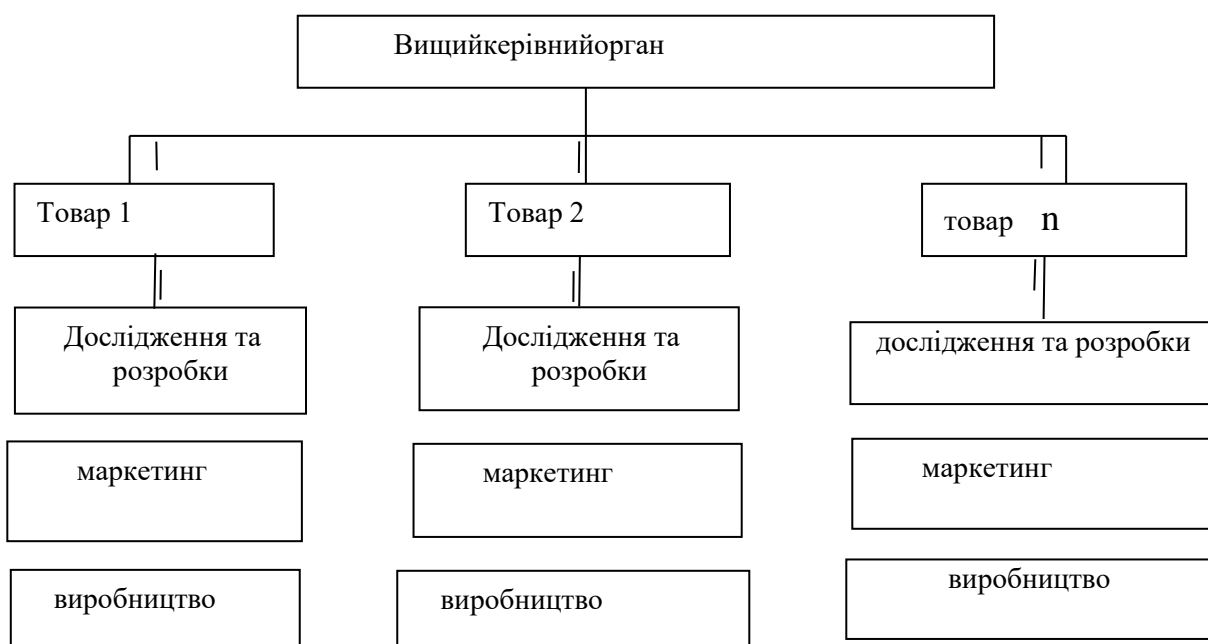


Рис. 1.5. Дивізіональна структура управління [22].

Наступний тип організаційної структури називається матричною структурою та є гібридом функціональної та дивізійної структур. Зазвичай він використовується великими транснаціональними корпораціями. Матричні структури мають перевагу в тому, що в одній організації можуть бути функціональні та дивізійні структури [25]. Боротьба за владу може відбуватися в більшості відділів компанії через подвійне управління, коли функціональні менеджери та керівники продукції або відділів працюють на одному рівні та відповідають за частину тієї самої адміністративної сфери.

Суть матричної структури полягає у створенні тимчасової робочої групи в рамках існуючої структури, керівнику якої передаються повноваження над ресурсами та співробітниками інших підрозділів. У матричній структурі управління проектна група (тимчасова) організовується для реалізації цільового проекту або програми.

Корпорації розглядаються як особлива система взаємозв'язків у процесі спільної діяльності людей. Корпоративні організації як соціальний тип організації - це люди з обмеженим доступом, максимально централізованою владою, авторитарним керівництвом і протистоянням іншим соціальним спільнотам, заснованим на вузьких корпоративних інтересах.

Через сукупність ресурсів, і насамперед людських, корпоративна організація як організаційна форма колективної діяльності людей виражає і пропонує можливість існування та відтворення певної соціальної групи.

Однак об'єднання людей у корпоративних організаціях відбувається через поділ людей за соціальними, професійними, становими та іншими ознаками [26,с.254].

Є кілька факторів, які відрізняють малий бізнес від великих корпорацій, одним із яких є запровадження офіційної організаційної структури. Організаційні структури мають важливе значення для компаній, що розвиваються, щоб прояснити конкретні питання людських ресурсів, наприклад структуру та органи управління. Власники малого бізнесу повинні

почати думати про формальні структури на ранній стадії зростання свого бізнесу [26,с.312].

Виділяють небагато рівнів управління, які називають плоскою організаційною структурою. У плоскій організаційній структурі співробітники мають повноваження самостійно приймати багато рішень. Плоска організаційна структура передає інформацію зверху вниз і знизу вгору. Іншими словами, комунікація протікає від керівництва вищого рівня до працівників і від працівників до керівництва.

У великих організаційних структурах існує багато рівнів управління, та бюрократія часто неефективна. У великих організаційних структурах менеджери повинні приймати більшість рішень, а повноваження для прийняття рішень мають бути отримані з кількох рівнів. Інформаційний потік має тенденцію бути одностороннім, зверху вниз.

Малі підприємства зазвичай не мають міцної організаційної структури. Усіх працівників-початківців інколи просять виконувати багато роботи поза межами їхньої офіційної посадової інструкції, і багато працівників-початківців мають велику свободу дій у прийнятті рішень. Крім того, працівники зазвичай знають, перед ким звітувати, одній людині чи групі людей, наприклад власникам чи партнерам. Дуже важливо мати офіційну організаційну структуру до того, як ваша компанія виросте, а розподіл робочої сили стане неефективним.

Підприємству потрібна структура, щоб рости та бути прибутковим. Створивши організаційну структуру, керівництво може визначити людей, яких потрібно додати до колективу. Структурне планування забезпечує наявність достатніх людських ресурсів для досягнення цілей, викладених у річному плані підприємства. Також важливо, щоб обов'язки були чітко визначені. Кожна особа має посадову інструкцію, яка визначає її обов'язки, і кожна робота займає унікальну позицію в корпоративній структурі компанії [27, с.28-36]. Потік інформації має вирішальне значення для успіху організації. Організаційні структури повинні бути сконструйовані таким

чином, щоб напрямок комунікації був закріплений за окремими особами та підрозділами, які повинні координувати свої зусилля. Відділ фінансового планування та маркетингу підпорядковується головному фінансовому директору та старшому менеджеру з маркетингу. Обидва керівники вищої ланки покладаються на інформацію та звіти, надані фінансовим плануванням.

Структура звітності має бути чіткою, щоб усі члени організації розуміли свої обов'язки та знали, перед ким вони підзвітні. Чіткість цих зв'язків полегшує для менеджерів контроль за тими, хто знаходиться на нижній ланці організації. Кожному працівнику вигідно знати, до кого звернутися, коли йому потрібні вказівки чи допомога. Крім того, менеджери знають, хто перебуває поза межами їхніх повноважень, тому вони не перетинають межі та не заважають іншим керівникам. Компанії, що швидко розвиваються, - це ті, які максимально використовують свої ресурси, включаючи талант своїх менеджерів.

Добре продумана організаційна структура полегшує виконання проектів. Керівники проектів можуть краще визначити наявні людські ресурси, чітко визначити зони відповідальності кожного відділу та компетенції кожного члена команди [28, с.32-40]. Проекти розробки нових продуктів потребують дослідження ринку. Керівник проекту повинен знати, хто в організації може забезпечити це дослідження і хто повинен мати дозвіл на проведення дослідження.

Підприємства в різних галузях потребують різного поєднання талантів і надають відносно більшої ваги конкретним функціям управління. Підприємства часто проходять стадію організаційної реструктуризації, під час якої окремі посади або цілі відділи замінюються організаційними схемами, щоб краще використовувати людські ресурси та вести операції більш гладко.

У погано структурованих організаціях відділам не вистачає людських ресурсів для виконання всіх частин певного завдання, або кінцева відповідальність за проект чітко не визначена. Умови можуть бути не

виконані. Працівники можуть зіткнутися з конфліктними завданнями від двох або більше начальників, якщо вони не знають, кому звітувати.

Організаційна структура складається з визначення та ясності. Різноманітні відділи та функції, які складають організаційну структуру, є частиною плану забезпечення того, щоб організація виконувала свої важливі місії та цілі. Організаційна структура допомагає знати керівництву, хто чим займається. Щоб мати ефективний і добре функціонуючий бізнес, необхідно знати, що є працівники, які виконують кожен тип завдань. Створення чітко визначеної структури ролей, функцій, рівнів повноважень і систем дозволяє людям працювати разом, щоб робити все, щоб бізнес працював і поширювався [29, с.142].

Щоб створити хорошу структуру, бізнес повинен інвентаризувати свої можливості. По-перше, потрібно визначити завдання, яке необхідно виконати. Далі можна вказати функції. Зазвичай ці функції покладаються на відділи. Наприклад, вам потрібно отримувати та стягувати гроші від клієнтів, оплачувати рахунки та продавати, підраховувати доходи та витрати. Ці завдання є фінансовими і зазвичай організуються у фінансових або бухгалтерських відділах. Продаж продукції, реклама та участь у ярмарках - це завдання, які згруповані разом у відділі маркетингу. Ми організуємо наші завдання різними способами, але завжди обираємо щось менш традиційне. Але в будь-якому випадку організаційна структура наводить порядок у переліку завдань.

Співробітники роблять все можливе, коли знають, перед ким звітувати і хто відповідальний. Організаційні структури створюють відомі ієрархії. Це включає ланцюг командування всередині організації. Хороша організаційна схема показує, скільки менеджерів, або керівників підрозділів підпорядковуються генеральному директору, скільки директорів підпорядковуються керівникам підрозділів та скільки співробітників підпорядковуються директорам.

Таким чином кожен працівник розуміє, свою роль в прийнятті рішень та відповідальності за них. Ієрархія також може включати управління на макрорівні. Наприклад, відділ може складатися з кількох команд. В інших випадках кілька відділів утворюють бізнес-підрозділ, і цей бізнес-підрозділ має директора, який керує всіма відділами та групами в ньому.

Організаційна схема містить інформацію про всі ролі та посади в організації. Повна організаційна структура показує кожен тип роботи та кількість людей, які наразі працюють. Малі компанії, розглядаючи організаційну структуру, зазвичай зосереджуються більше на посадових ролях, ніж на ієрархії. Малі підприємства, особливо компанії-початківці, часто швидко змінюються та можуть бути достатньо гнучкими, щоб додавати ролі та змінювати обов'язки. Для таких підприємств визначення ролей працівників може бути дуже корисним, особливо коли обставини змінюються [30,с.43].

Високо-ієрархічну організацію зазвичай називають вертикальною організаційною структурою. Загалом такі організації хочуть, щоб їхні працівники мали більш обмежені можливості, особливо менш різноманітну роботу. Тож вони мають кілька рівнів керування, щоб переконатися, що все виконується правильно та рівномірно. Банківська справа є одним із прикладів такої організації.

Грошами потрібно розпоряджатися обережно та відповідально, існує значний ризик, а конкретні процедури диктуються правилами та положеннями. Малі підприємства, професійні організації та інноваційні компанії зазвичай приймають горизонтальні структури. Це пояснюється тим, що тут менше менеджменту та акцент на рівність. Хорошим прикладом є практика групової медицини. Лікарі лікарями не керують. Незважаючи на те, що керівництво контролює все, решта спеціалістів є союзниками, кожен з яких має різний стиль практики, і всі вони сприяють успіху організації. Отже, ідея полягає в тому, що кожна людина має більше відповідальності та більше свободи виконувати свою роботу.

Висновки до розділу 1

Організаційна структура керує всіма співробітниками, формалізуючи відносини, які регулюють робочий процес підприємства. Формальний опис структури підприємства полегшує додавання нових посад та забезпечує гнучкість і можливості для зростання.

Без організаційної структури працівникам може бути важко знати, кому вони офіційно підпорядковані в різних ситуаціях, і може бути незрозуміло, хто в кінцевому рахунку несе відповідальність за прийняття операційних рішень. Організаційні структури покращують ефективність бізнесу, даючи чіткі вказівки працівникам на всіх рівнях підприємства. Звертаючи увагу на організаційну структуру, відділи можуть зосередити свій час і енергію на продуктивній роботі та працювати більш ефективно. Ретельно продумана організація може служити дорожньою картою для внутрішнього просування, дозволяючи підприємствам забезпечувати надійні просування для нових працівників.

Організаційна структура складається з визначення цілей та ясності дійсної ситуації. Різні відділи та функції які вони виконують, складають єдину організаційну структуру, яка і є частиною плану по забезпеченню виконання важливої місії та цілей підприємства. Створення чітко визначеної структури ролей, функцій, рівнів повноважень і систем дозволяє людям працювати разом, щоб робити все, щоб бізнес працював і поширювався.

Щоб створити хорошу структуру, бізнес повинен інвентаризувати свої можливості. По-перше, потрібно визначити завдання, яке необхідно виконати. Далі можна вказати функції. Зазвичай ці функції покладаються на відділи. Для розуміння оптимальної структури організації, нами було проаналізовано найбільш поширені стандартні організаційні структури. Зробимо порівняльний аналіз сильних та слабких сторін кожної організаційної структури (таблиця 1.1).

Сильні та слабкі сторони основних організаційних структур

структура	сильні сторони	слабкі сторони
Лінійна організаційна структура	Простота, прямий контакт керівник - працівник, конкретність завдань.	Велике навантаження на керівника та високі вимоги до кваліфікації менеджера.
Лінійно - функціональна структура	Простота, прямий контакт керівник - працівник, підвищення якості управлінських рішень та управління багатоцільовою та багато профільною діяльністю.	Велике навантаження на керівника та високі вимоги до кваліфікації менеджера. Відсутність гнучкості, погана координація між функціональними підрозділами, повільне прийняття управлінських рішень, відсутність відповідальності функціональних підрозділів. Відповідальність функціональних керівників за кінцеві результати роботи підприємства.
Функціональна організаційна структура	Підвищення якості управлінських рішень та управління багатоцільовою та багато профільною діяльністю. Здатність керувати багатоцільовою та складною діяльністю.	Відсутність гнучкості, погана координація між функціональними підрозділами, повільне прийняття управлінських рішень, відсутність відповідальності функціональних підрозділів.
Дівізійна організаційна структура	Розвантаження вищого керівництва; висока ефективність роботи кожного підрозділу.	Зростання вартості обслуговування керівних посад, ускладнення інформаційних зв'язків.
Матрична організаційна структура	Гнучкість, прискорені інновації та особиста відповідальність Керівники проектів несуть персональну відповідальність за результати своєї роботи.	Наявність або відсутність подвійної залежності, конфлікту подвійної залежності, складність інформаційних зв'язків.

Джерело: складено автором на основі [22].

Виходячи з результатів таблиці 1.1, можемо зробити висновок, що кожна з організаційних структур має свої слабкі та сильні сторони, та може застосовуватись на практиці. Головним керівникам підприємств необхідно правильно обрати організаційну структуру, яка буде відповідати потребам підприємства, та при зростанні підприємства необхідно вчасно міняти організаційну структуру за для більшої ефективності роботи колективу.

Організаційна структура гарантує, що керівництво ставить потрібних людей на потрібні посади. Організаційна структура може вказувати на слабкі

сторони або недоліки поточної управлінської команди підприємства. У міру зростання підприємствого організаційна структура повинна розвиватися разом з ним. Великі рівні керівництва часто утворюються через те, що один менеджер підпорядковує занадто багато людей одночасно, щоб приділити кожному працівнику увагу та напрямок, який їм необхідний для досягнення успіху.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ СТРУКТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ ФОП «В. І. КАЧАЛОВСЬКИЙ»

2.1. Загальна характеристика діяльності ФОП «В. І. Качаловський»

ФОП «В. І. Качаловський» зареєстрований в Єдиному державному реєстрі з 2005 році. Підприємство зареєстровано в органах місцевого самоврядування та у своїй діяльності керується чинним законодавством України та Положенням про діяльність фізичних осіб-підприємців. Качаловський В.І. зареєстрований як платник єдиного податку в органах Державної податкової адміністрації за місцем проживання. Підприємець має печатку зі своїм прізвищем, ім'ям та по батькові, реєстраційний код в державних органах і розрахунковий рахунок у банку. Характеристикою приватного підприємства як організаційно-правової форми відповідно до організаційного права є те, що власник може безпосередньо здійснювати права, пов'язані з управлінням.

ФОП «В. І. Качаловський» згідно довідки Управління статистики займається такими видами діяльності [31]:

- 47.89 роздрібна торгівля з лотків і на ринках іншими товарами;
- 03.12 прісноводне рибальство;
- 03.22 прісноводне рибництво (аквакультура).

До 2021 року підприємство займалось тільки роздрібною торгівлею річкової риби, морської риби та морепродуктів. На початку 2022 року підприємство почало розширюватись та зайнялось ще з розведенням і виловом риби та заготівлею рибопродуктів. Було взято в оренду ставок в селі Лощинівка та організовано цех по вилову та зберіганню живої риби. У зв'язку з цим було суттєво збільшено колектив та лінійна структура, яка застосовувалась до цього на даний час не є дуже дієвою. Тому підприємство розглядає ситуацію коли дійсна система організації має бути або

реструктуризована або замінена. На даний час підприємство розглядає заміну на функціональну структуру управління, яка дозволить розподіл керування та можливість менеджерам легко керувати підприємством, контролюючи поведінку своїх підлеглих [32].

Метою діяльності ФОП «В. І. Качаловський» є одержання прибутку і задоволення потреб акціонерів та розвитку матеріально-технічної бази шляхом виробництва і реалізації товарів та виконання робіт та послуг.

Розвиток соціально орієнтованої ринкової економіки в Україні змінює роль і значення персоналу в сучасній системі управління. Загально визнано, що основною продуктивною силою є люди, їх кваліфікація та мотивація до господарської діяльності. Під трудовим потенціалом розуміють тих, хто за певними характеристиками, як стан здоров'я, психічні та фізіологічні особливості, освітній, професійний та інтелектуальний рівень, соціальний і національний менталітет здатні і бажають займатися трудовою діяльністю. Це загальна кількість населення працездатного віку, в масштабах країни, регіону, міста, галузі економіки або підприємства.

Підприємство ФОП «В. І. Качаловський» працює вже протягом 18 років є стабільним підприємством та за останній період почало поступово збільшуватись. Структура підприємства - це одноосібне підприємство. Власником є Качаловський В. І., який несе повну юридичну відповідальність за ведення бізнесу та наслідки пов'язані з цією діяльністю. На даний момент у зв'язку з військово-політичним положенням у країні ситуація з прибутком підприємства покращилась. Воєнні дії на великій кількості територій України, спричинили збільшення кількості населення в м. Ізмаїлі та районі, за рахунок великої кількості біженців та переведення підприємств, в небезпечний регіон України. У зв'язку з цим обсяги продажу та прибутку підприємства значно збільшилися.

На даний час на підприємстві не заплановано спеціалістів з питань економічної безпеки, тому для вирішення цих питань керівник наймає

необхідних спеціалістів (з моменту виникнення питання та до його вирішення). До їх обов'язків входить діагностика та моніторинг рівня економічної безпеки окремих складових та підприємства в цілому, та своєчасне попередження або запобігання загрозам, все це дозволяє підприємству уникнути збитків та отримувати прибуток.

Отже основною діяльністю ФОП «В. І. Качаловський» є роздрібна торгівля річкової риби, морської риби, рибопродуктів та морепродуктів, а знедавна ще і розведення та вилов риби.

Для комунікації на підприємстві впроваджується використання функціональної організаційної структури управління, яка дає змогу керівнику легко керувати підприємством, контролюючи дію підлеглих.

Переваги: єдність і чіткість розпорядництва, узгодженість дій виконавців, простота управління, чітко виражена відповідальність, оперативність в ухваленні рішень, особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підрозділу.

Недоліки: високі вимоги до керівника, який повинен бути підготовлений всебічно, щоб забезпечувати ефективне керівництво по всіх функціях управління; відсутність ланок по плануванню і підготовці рішень; перевантаження інформацією, безліч контактів з підлеглими, концентрація влади.

Основними показниками обраної стратегії є те, що ФОП «В. І. Качаловський» є малим підприємством, яке обслуговує ринок міста та району. Підприємство займає свою частку на ринку збуту серед цільового сегменту, але займає невелику частку цього ринку загалом. Головна увага приділяється якості товару, зростанню обсягу продажу, збільшенню асортименту. Успіх стратегії концентрування на підприємстві ФОП «В. І. Качаловський», започаткований на знижені витратах, вкладених в товар, залежить від вдалого вибору цільового сегмента ринку збуту та потреб, які можна задовольнити з меншими витратами в порівнянні з рештою ринку.

Отже корпоративна стратегія може розвиватись за трьома напрямками(збільшення, стабілізація, виживання). ФОП «В. І. Качаловський» - це підприємство, яке має нестабільну конкурентну позицію та невисокі темпи зростання.

Колектив підприємства становлять усі працівники, які беруть участь в діяльності компанії за трудовим договором, який регулює трудові відносини між працівником та компанією. Колективні повноваження працівників на участь в управлінні підприємством встановлюються статутом або іншим конституційним актом з дотриманням вимог цього положення, законів про окремі види підприємств, законів про колективи. Повноваження колективу працівників, які здійснюють управління підприємством встановлюються статутом або іншими установчими актами відповідно до вимог законодавства.

Переваги: чіткість диспозиції, послідовність дій виконавців, спрощене управління, уточнення відповідальності, швидке прийняття рішень, персональна відповідальність керівництва за результати роботи своїх підрозділів.

Слабкі сторони: Менеджери потребують цілісної підготовки для ефективного керування всіма адміністративними функціями, поганий зв'язок між плануванням і прийняттям рішень, перевантаження інформацією, висока концентрація влади.

ФОП «В. І. Качаловський» має право від свого імені укладати угоди, набувати майнові та немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем у суді. ФОП «В. І. Качаловський» отримує необхідні кошти, що виділяються на його цілі, від зацікавлених у його діяльності юридичних і фізичних осіб.

Розглянемо джерела з яких сформувалось майно підприємства:

- майнові та грошові внески засновників підприємства;
- прибутки, отримані в результаті торгівлі та господарської діяльності підприємства;

– кредити банків та інші кредити.

Активи підприємства складаються з основних засобів, оборотних засобів та інших цінностей, вартість яких відображається на окремому балансі підприємства. ФОП «В. І. Качаловський» займається простим асортиментом товарів, представлений обмеженою кількістю груп, різновидів найменувань, який задовольняє невелике число потреб споживачів.

Асортимент товарів, яким оперує підприємство ділиться на постійний, сезонний та допоміжний. До головного асортименту товарів відноситься риба річкова, риба морська, рибопродукти та морепродукти. До сезонного асортименту відносяться деякі види місцевої риби та молюсків, які ловлять або завозять згідно сезону наприклад: кефаль, дунайський оселедець, раки та інше. До супутнього асортименту відносяться різноманітні салати на основі морепродуктів. В таблиці 2.1 описано основний асортимент товарів ФОП «В. І. Качаловський».

Таблиця 2.1

Асортимент основних товарів ФОП «В. І. Качаловський»

Товарна категорія	Найменування товарної позиції	Категорія асортименту
1	2	3
Короп	жива риба	постійна
Сом	жива риба	постійна
Карась	жива риба	постійна
Щука	жива риба	сезонна
Судак	жива риба	сезонна
Товстолоб	жива риба	постійна
Кефаль	жива риба	сезонна
Раки	живі	сезонна
Оселедець	атлантичний солоний, хол. копчення, гор. копчення.	постійна
	норвезький солоний	постійна
	дунайський свіжий, солоний.	сезонна
Скумбрія	солона, хол. копчення, гор. копчення.	постійна
Тюлька	солона	постійна
Хамса	солона	постійна
Риба морська	камбала тушка	постійна
	сом тушка	постійна
	пеленгас	постійна
	осетр	постійна
	сом морський філе	постійна
	тунець	постійна

Продовження таб. 2.1

1	2	3
	форель	постійна
	лосось	постійна
Морепродукти	кальмар	допоміжний
	мідії	допоміжний
	креветки	допоміжний
	восьминіг	допоміжний
	устриці	допоміжний
Салати	салат з кальмаром	допоміжний
	салат з мідіями	допоміжний
	салат з морської капусти	допоміжний
	салат «Здоров'я»	допоміжний

Джерело: складено автором за даними підприємства.

В таблиці для прикладу представлена основна кількість товарів, якими безпосередньо займається підприємство. Для успішної торгівлі та залучення більшої кількості покупців, підприємство використовує гнучку систему знижок. Знижки бувають різними [33. с.97]:

- Дилерські знижки - цезнижки, які надаються посередникам по збуту для допомоги по покриттю витрат та забезпечення отримання ними прибутку.
- Кількісні знижки- надаються за покупку великоїкількості товару.
- Бонусні знижки -надаються постійним клієнтам за певний обсяг купленого товару протягом певного часу. При цьому кожна компанія може встановлювати свою шкалу знижок.
- Знижки для заохочення продажу нових товарів- надаються посередникам, за реалізацію нових товарів, дляпросування яких необхідні додатковівидатки.
- Спеціальні знижки- встановлюються для постійних клієнтівта ексклюзивних покупців.
- Клубні картки - знижки видаютьсячленам дисконтних клубів на придбання послуг та товарів. Зазвичай такі знижки видаються в сфері туризму та спорту.
- Пільгові знижки- встановлюються з метою стимулювання пільгових категорійклієнтів або стимулювання збуту певних видів товару.

- Акційні знижки, які надаються під час проведення акцій.
- Святкові знижки- встановлюються з приводу свята.
- Сезонні знижки - вони встановлюються на придбання товару за відсутності на нього попиту. Можуть бути перед-сезонними та після-сезонними. Зазвичай встановлюється на сезонні товари.
- Приховані знижки проявляються у вигляді безоплатних послуг або безоплатних зразків.

ФОП «В. І. Качаловський» для заохочення клієнтів використовує накопичувальну систему знижок на свої товари. Покупцям за певний час оформлюють бонусні картки, процентна ставка залежить від кількості придбаних товарів. Накопичену суму клієнти можуть використовувати для подальших закупок. Також існує система знижок при одноразовій закупівлі великої кількості товару. Процентна ставка складає 3-5% в залежності від асортименту та кількості замовленого товару.

Фінансові показники діяльності ФОП Качаловський В. І. наведені в табл. 2. 2.

Таблиця 2.2

Фінансові показники діяльності ФОП Качаловський В. І. за період 2019 - 2021 рр., (тис. грн.)

Показники	Роки			Різниця 2021 р. від 2019 р., +/-	
	2019	2020	2021	абсол.	%
Чистий дохід від реалізації товарів	148,6	214,3	275,1	+126,5	+ 54,0
Собівартість реалізованих товарів	78,0	99,7	136,4	+ 58,4	+ 57,1
Адміністративні витрати	8,7	11,6	16,1	+ 7,4	+ 54,0
Витрати на збут	20,6	28,1	46,9	+ 26,3	+ 43,9
Чистий прибуток	21,3	33,7	51,0	+29,7	+41,7

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Як свідчать дані табл. 2. 2, чистий дохід від реалізації товарів підприємства ФОП Качаловський В. І. склав у 2021 році 275,1 тис. грн., що на 54 % більше, ніж у 2019 р. Вартість реалізованих товарів зростає цього періоду на 57,1%. В результаті цього співвідношення темпи зростання

чистого прибутку та собівартості реалізованих товарів прибуток збільшився лише на 15,4 %.

Високі темпи зростання операційних витрат привели до зниження розміру чистого прибутку, який у 2021 р. становив 29,7 тис. грн., що менше значення 2019 р. на 41,7 %.

Таким чином, аналіз основних фінансових показників підприємства ФОП Качаловський В. І. показав, що, незважаючи на зростання в останні роки сум чистого доходу, підприємство має низку проблем в своїй діяльності: зниження значень показників рентабельності; відсутність власних обігових коштів. Для того щоб вирішити ці проблеми керівництво підприємства розробило додатковий напрямок для реорганізації підприємства.

Додатковий напрямок, яким почало займатись підприємство це розведення, вилов та заготівля живої риби. Для цього було взяту в аренду ставок, складські приміщення з холодильним обладнанням. Весной 2022 року було зроблено зариблення ставку в с. Ларжанка та організовано окремо невелике водосховище для розведення малька. Також у складські приміщення було закуплено обладнання для заготівлі та зберігання живої риби за посолу оселедця.

Все це стало можливим завдяки державній програмі: «Підтримка бізнесу в умовах війни». Під час війни український бізнес відчув на собі всі удари російських ракет у кілька разів сильніше. Але держава максимально підтримує вітчизняні виробництва та підприємства, щоб вони зростали та приносили прибуток економіці. Доступні кредити під 5% - 7% - 9% було запущено у лютому 2022 року. З їхньою допомогою бізнес може отримати пільгові кошти, максимальна сума таких кредитів становить 50 млн. грн. Якщо малому або мікробізнесу не вистачає коштів для погашення кредиту, такий бізнес може отримати кредитні гарантії на 50% або навіть 80% від суми позики. Крім того, особливі умови є тепер і для роботи аграрного бізнесу: підприємці можуть залучати кредити під 0% (для різного бізнесу

умови досягають від 0% до 9%). Максимальна сума такого кредиту може становити від 100 до 90 млн.грн.[34].

На допомогу йдуть також банки: Ощадбанк пропонує доступні позички та кредити під 0% на обладнання для бізнесу.

У зв'язку з цією можливістю відбулась реструктуризація підприємства, збільшились функції підприємства за рахунок збільшення охоплення галузей. Що призвело в свою чергу необхідність розгляду існуючої структури організації та розгляд її зміни на іншу більш функціональну структуру.

2.2. Аналіз наявної структури організації ФОП «В. І. Качаловський»

Уточнення поточної стратегії є вирішальним кроком. Це пояснюється тим, що без чіткого бачення того, де знаходиться компанія та якої стратегії вона дотримується, неможливо визначити її майбутній напрямок. Для прояснення поточної стратегії можливі різні схеми. Однією з можливостей є підхід, запропонований Томпсоном і Стріклендом. Вони вважають, що існують зовнішні та внутрішні чинники, які слід охарактеризувати, щоб скерувати стратегію, яку необхідно впровадити[35].

Зовнішні чинники:

- розмір бізнесу та ступінь диверсифікації асортименту її продукції, різноманітність діяльності підприємства;
- безперервність і характер нещодавніх придбань і часткових продажів підприємства;
- попереднє проектування та керівництво підприємства, перспективи на які підприємство прагнуло в останній рік;
- ставлення до зовнішніх загроз.

Внутрішні чинники:

- метапідприємства;
- критерії розподілу ресурсів і встановленої структури

капіталовкладень за вироблену продукцію;

- ставлення керівництва до фінансових ризиків залежно від конкретної діяльності та вжитих фінансових дій;
- стратегії функціональних галузей (дослідження та розробки, виробництво, маркетинг, фінанси, людські ресурси та ін).

Враховуючи вищевказані фактори, можна виявити проблеми, узгодити шляхи їх усунення та удосконалити систему управління підприємством. Розвиток соціально орієнтованої ринкової економіки в Україні змінює роль і положення корпоративного персоналу в сучасній системі управління. У всьому світі загально визнано, що основною продуктивною силою є люди (робоча сила), їх кваліфікація та мотивація до економічної діяльності.

Трудовий потенціал – це люди працездатного віку, здатні займатися трудовою діяльністю та мотивовані за певними ознаками (стан здоров'я, психофізіологічні особливості, освітній, професійний, інтелектуальний рівень, соціальний та національний менталітет).

Поняття «трудові ресурси», як уже згадувалося, використовується для опису працездатних на національному, регіональному, галузевому та фірмовому рівнях, а також в межах окремих фірм, які частіше називаються «персонал».

Основним критерієм віднесення фізичної особи до категорії «персонал» є її включення як носія робочої сили в трудові відносини на конкретному підприємстві. Персонал - це персональна організація підприємства, що включає всіх працівників і працюючих керівників і партнерів. Основними характеристиками персоналу є: наявність трудових відносин з роботодавцем, оформлених трудовим договором, володіння певними якісними характеристиками (професією, спеціальністю, кваліфікацією, компетентністю тощо) - спрямованість діяльності персоналу, яка визначає статус працівників та їх діяльність на робочому місці, тобто створення умов для досягнення працівниками цілей підприємства.

Управління персоналом є єдиним і комплексним впливом на персонал у всій компанії: інтегроване в загальну систему управління підприємством та пов'язане зі стратегічним напрямком, корпоративною культурою та планами, такими як: виробництво, продажі та покращення якості товарів, включаючи детальні постійні та програмні системи для регулювання зайнятості, планування роботи, відбору, розміщення, організації навчання, прогнозування роботи тощо, ретельно враховуючи кваліфікацію працівників, професійні характеристики та оцінку ефективності.

ФОП «В. І. Качаловський» використовує розгорнуту систему постійних та ситуаційних заходів по регулюванню зайнятості, планування робочих місць, організації добору, розстановки і підготовки кадрів, прогнозування змісту робіт тощо; передбачає ретельний облік якостей і професійних характеристик працівників, а також оцінку їх діяльності, централізує управління працею в руках одного керівника підприємства, а також здійснює заходи по вдосконаленню механізму кадрової роботи. Підприємство вживає заходів за для централізації управління в руках одного керівника для удосконалення роботи колективу.

В управлінні ФОП «В. І. Качаловський» дотримуються наступних принципів: дотримання дисципліни та порядку, повноваження та відповідальність, мотивація до високопродуктивної праці, забезпечення справедливості, довіри до послідовності та стабільності роботи, дотримання працівниками ієрархічного ланцюжка. Для ефективного використання потенціалу працівників необхідно планувати та вдосконалювати кадрову справу, підтримувати та розвивати здібності та навички працівників.

Важливою передумовою формування стратегії управління є побудова відповідної системи управління для керівництва та адекватної системи управління до персоналу.

До реструктуризації підприємства використовувала лінійну структуру організації. Цього було достатньо. Директор підприємства міг самостійно контролювати роботу працівників (рис.2.1.)



Рис.2.1.Лінійна структура управління ФОП «В. І. Качаловський»

На даний час ФОП «В. І. Качаловський» запроваджує функціональну систему управління (рис.2.2.) Яка була сформована у 2022 році та проходить стадії становлення на даний час. Директор підприємства разом з акціонерами провели інвентаризацію функцій підприємства а саме:

- визначили завдання, які потрібні виконати;
- виділити функції;
- зробили SWOT-аналіз підприємства.

Основною метою SWOT-аналізу є отримання достовірних даних про загрози здатності фірми виводити на ринок товари та послуги та їх просування.

SWOT-аналіз - це процес співвідношення найбільш характерних для компанії можливостей, загроз, сильних і слабких сторін, а потім використання результатів для інформування про стратегію та вибір підприємства. Проводиться з метою вивчення фірми як бізнес-системи в ринковому середовищі[36].

SWOT-аналіз дозволяє створити загальний список дій, які враховують особливості підприємства, такі як адаптація до середовища та формування його впливу. Тому для досягнення поставленої мети перед SWOT-аналізом стоять такі завдання:

- визначення можливостей реагування на ресурси підприємства;
- виявлення загроз і розробка заходів для нейтралізації їх впливу;
- визначення сильних сторін і порівняння з ринковими можливостями;
- розробка слабких сторін і стратегічний напрямок їх подолання;
- визначення конкурентної переваги підприємства [37].

Цей аналіз полегшує вирішення проблем на початку діяльності та виявлення проблем, пов'язаних з можливостями та загрозами, слабкими та сильними сторонами. Сильні сторони - це те, що змушує компанію рухатися швидше до її стратегічних цілей, тоді як слабкі сторони - це те, що затримує компанію. Тут природно враховувати можливості і загрози зовнішнього середовища, без урахування яких неможливо правильно визначити сценарій розвитку організації. Слабкі сторони - це негативні властивості організації, які визначають її повільне просування до стратегічних цілей [40]. Розглянемо таблицю 2.3, в якій наведені основні сильні та слабкі сторони ФОП «В. І. Качаловський» в залежності від галузі виробництва.

Таблиця 2.3.

Перелік сильних та слабких сторін ФОП «В. І. Качаловський»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Маркетинг	
Гарне поєднання якісних і цінових характеристик продукції. Наявність каналів збуту Наявність компетентних працівників. Наявність внутрішнього споживача.	Немає торгової марки. Нестабільний рівень цін. Недостатнє фінансове забезпечення маркетингової діяльності. Відсутність заходів щодо вивчення потреб ринку.
Виробництво	
Збільшення кількості напрямків виробництва. Це може привнести інновації у виробництво продукції.	Недостатній оборотний капітал. Відсутність контролю якості продукції.
Менеджмент	
Наявність національного та міжнародного досвіду побудови ефективного менеджменту підприємства.	Погане інформаційне забезпечення. Зобов'язання персоналу не зрозумілі.
Технології	
Збільшення обсягів виробництва та підвищення ефективності за рахунок використання технологій	Технологічна відсталість підприємства. Використання застарілих технологій у виробництві.
Фінанси	
Залучення інвестицій.	Залежність від банківських зобов'язань.
Коллектив	
Високий рівень професіоналізму та креативності.	Відсутність перепідготовки персоналу.
Науково-дослідна робота	
Наявність матеріальної бази.	Відсутність фінансування інноваційних проектів.

Джерело: складено автором на основі [36]

На наступному етапі проаналізуємо зовнішні можливості та загрози, щоб зрозуміти ситуацію за межами підприємства.

Розглянемо таблицю 2.4.

Таблиця 2.4.

Перелік зовнішніх можливостей та загроз ФОП «В. І. Качаловський»

Можливості	Загрози
Результат зростання попиту на продукцію підприємства. Виробництво та реалізація якісної продукції. Фінансова підтримка країни.	Відсутність контролю за використанням бюджетних коштів. Висока конкурентоспроможність. Недостатній розвиток ринкової інфраструктури.
Політичні	
Розбудова нормативно-правової бази. Політична підтримка бізнесу під час воєнного стану.	Низький рівень правового захисту. Недосконала податкова система.
Соціальні	
Постійний попит на продукцію для задоволення потреб населення.	Заробітна плата низька. Низький соціальний стандарт.
Природні	
Сприятливі природно-кліматичні умови для розвитку рибальства.	Погода нестабільна і непередбачувана.

Джерело: складено автором на основі [36]

Аналіз всіх наведених даних дозволяє сформулювати результати SWOT-аналізу в матрицю сильних і слабких сторін, загроз і можливостей ФОП «В. І. Качаловський». Матриця SWOT-аналізу для ФОП «В. І. Качаловський» наведена в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Матриця сильних та слабких сторін, загроз та можливостей

Сильні сторони. Сучасні технології виробництва; Створення хорошого іміджу на ринку; Здатність забезпечити та утримати персонал; Невеликий штат працівників;	Слабкі сторони. Потік нових напрямків роботи; Дослідницька здатність; Маркетингове дослідження; Продажі та реклама.
Ризики: Підвищення тарифів для підприємців; Несприятливі погодні умови, зміна погоди.	Можливості: Основна стратегія: зростання; Функціональна стратегія: розвиток підприємства.

Джерело: складено автором на основі [36]

У результаті, виходячи з сильних і слабких сторін підприємства, які були з'ясовані в результаті аналізу, параметри виграшу (які необхідно

розвивати та підтримувати на необхідному рівні) та їх удосконалення оптимізували процес удосконалення управління підприємством.

SWOT-аналіз ФОП «В. І. Качаловський» визначив параметри та характеристики, які можуть призвести до комерційних ризиків, і показав позитивні та негативні характеристики підприємства.

Цей аналіз дуже важливий не тільки для оцінки конкурентоспроможності, а й для вибору стратегії розвитку. На основі проаналізованих параметрів керівники можуть легко вибрати пріоритети управління та розвитку підприємства.

Після виділення необхідних функцій, було прийнято рішення створити окремі відділи. Наприклад, для контролю за виробництвом товарів, було відкрито відділ виробництва, для отримання грошей клієнтів, оплати рахунків, а також обліку своїх доходів та витрат було організовано бухгалтерський відділ. Продаж продуктів, домовленості з партнерами, створило необхідність відкриття відділу продаж. Реклама та участь у галузевих виставках - це завдання, які можна об'єднати в групу відділу маркетингу.

Після того, як підприємство пройшло реструктуризацію, з'явилися нові підрозділи та значно збільшилась кількість працівників, стала необхідність зміни лінійної системи управління на функціональну (рис.2.2).

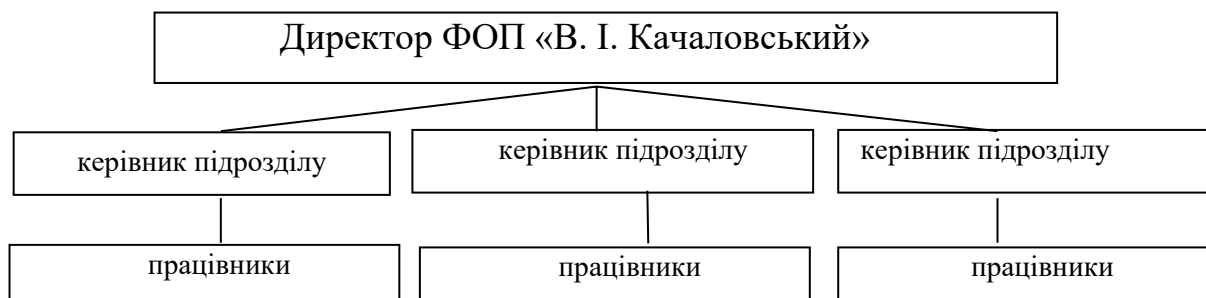


Рис.2.2. Функціональна система управління ФОП «В. І. Качаловський».

Розглянемо етапи побудови функціональної організаційної структури:

1. Розробка базового рівня в нижній частині організаційної схеми - це працівники, один або декілька робітників можуть бути включені на цей базовий рівень.

2. Призначення однієї особи для нагляду за кожним з цих відділів. Для того, щоб створити стимули для працівників, необхідно створити ієрархію посад для працівників. Іншими словами, працівник може розпочати роботу як менеджер, а потім перейти до рівня директора відділу, а потім партнера.

3. Розміщення керівника чи власника у верхній частині функціональної організаційної структури, де кожен керівник відділу звітуватиме безпосередньо перед керівником підприємства.

4. Збалансування переваги з недоліками цієї організаційної структури - можемо виховувати фахівців власно на підприємстві.

Проаналізувавши етапи побудови функціональної структури, та її впровадження в систему управління можемо зробити висновок, що дана система є задовільною на даному етапі розвитку підприємства.

2.3. Оцінка ефективності структури організації та її вплив на діяльність компанії ФОП «В. І. Качаловський»

Ефективність стратегічного управління робочою силою визначається ступенем досягнення стратегічних цілей, які можуть стимулювати прогрес на конкурентному ринку. Основним фактором конкурентної переваги є здатність організації мобілізувати та використовувати нематеріальні активи, а не ефективність фінансового менеджменту чи інвестицій у фізичні активи. Останнє включає стратегічне управління, ефективність бізнес-процесів, інтелектуальний капітал фірми, здатність організації утримувати та залучати нових клієнтів, корпоративну культуру, яка заохочує інновації та організаційні зміни, інвестиції в інформаційні технології та людський капітал. Активаторами цих факторів є працівники підприємства, які функціонують як об'єкти та суб'єкти стратегічного управління. Для забезпечення ефективності сучасного бізнесу та управління його людськими ресурсами необхідні стратегічні цілі та відповідні ключові показники, а

також збалансований підхід до вимірювання економічних і соціальних результатів стратегічної діяльності компанії. Це дає змогу подолати розрив між сформульованою та реалізованою стратегією, головною проблемною точкою сучасної практики управління.

Головною ціллю оцінювання ефективності стратегічного управління ФОП «В. І. Качаловський» є виявлення його реального внеску в реалізацію довгострокових соціальних та економічних цілей підприємства з урахуванням всіх складових, а саме: фінансових, матеріальних, трудових та часових витрат.

Як показує дане дослідження, система вимірювання економічної та соціальної результативності стратегічної діяльності компанії повинна оцінювати насамперед загальні показники діяльності ФОП «В. І. Качаловський», які характеризують досягнення стратегічних цілей та продуктивність використання ресурсів. По-друге, виміряти внесок відділу кадрів. Система повинна визначати індивідуальну ефективність співробітників з точки зору їх внеску в досягнення стратегічних цілей. Крім того, система показників ефективності для стратегічного управління людськими ресурсами повинна враховувати часові та просторові масштаби діяльності організації та включати економічні та соціальні, кількісні та якісні аспекти її діяльності. Ключовою вимогою до системи стратегічного вимірювання ефективності є можливість порівнювати її з аналогічними показниками ефективності інших підприємств у тому ж бізнесі, таким чином оцінюючи конкурентоспроможність на ринку.

У ринковій економіці основними результатами стратегічного розвитку організації є отриманий прибуток, продуктивність фірми і живої праці цілому, частка принципово нових товарів в асортименті, зайнятість ринкової ніші, індекс конкурентоспроможності, додана вартість, ринкова вартість компанії та частка ринку. Система оцінки включає як кількісні параметри стратегічної діяльності ФОП «В. І. Качаловський», так і якісні, такі як якість праці та продукції на відповідність запитам споживачів, якість трудового

життя працівників організації та інше.

Однак обмежувати стратегічну ефективність організації лише економічними показниками неправильно. Коли нематеріальні активи підприємства стають пріоритетом, ефективність його розвитку в основному визначається ефективністю соціальних інвестицій, стійкістю та інноваційністю корпоративної культури, іміджем і репутацією підприємства на ринку, а також ступенем соціальної відповідальності.

Загальноприйнятим соціальним показником ефективності стратегічного управління персоналом є задоволеність працею робітників ФОП «В. І. Качаловський». Задоволеність співробітників, ефективність стратегічного лідерства, ступінь мотивації до творчої та інноваційної діяльності, ефективність внутрішньої комунікації.

На ФОП «В. І. Качаловський» ефективність стратегічного управління людськими ресурсами можна оцінити за наступними напрямками: Колектив був розділений по групах, «керівники» і «спеціалісти та працівники». Остаточні результати дослідження наведені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

**Ефективність стратегічного управління людськими ресурсами ФОП
«В. І. Качаловський» на 15.03.2023 г.**

Елемент управління	Середнє значення оцінки за п'ятибальною шкалою	
	керівники	працівники
1	2	3
1. Пріоритетність людських та інтелектуальних можливостей у роботі з персоналом: Це показує загальні інвестиції підприємства в облаштування робочих місць, навчання працівників, системи соціальної та матеріальної підтримки, заходи корпоративної культури, поліпшення середовища проживання, розвиток спорту та інших видів здорового способу життя, організацію збуту товару.	4,5	4,5
2. Ступінь реалізації кадрової стратегії та політики підприємства, а також ступінь використання ресурсів для цільових завдань (наприклад, зростання інвестицій у людський капітал і віддача від них).	4,5	3,5

Продовження таб.2.6.

1	2	3
3. Стиль управління підприємством. Регулярні зустрічі з менеджерами з персоналу та іншими співробітниками, порядок розгляду скарг і претензій співробітників, важливі дати для співробітників і керівництва, партнерів компанії, постачальників і клієнтів (ювілеї, свята, дні народження);	4,0	4,0
4. Ступінь інформаційного забезпечення роботи з колективом (достовірність обліку, обробки аналітичної корпоративної кадрової інформації, наявність або відсутність засобів інформування працівників, що видаються компанією, службової, професійної, соціальної інформації працівникам по їх робочим місцям), надання інформації безпосередньо, отримання інформації про кадрову політику конкурентів або інших організацій;	4,0	2,5
5. Ступінь згуртованості та якості менеджменту в управлінні персоналом, включаючи підготовку менеджерів, видання книг та статей з питань персоналу та кадрової політики.	3,5	2,5

Джерело: складено автором на основі анкетування

Згідно з проведеним аналізом ефективність стратегічного управління людськими ресурсами оцінюється співробітниками та керівниками вище середнього. Однак у цієї системи є деякі недоліки, які необхідно усунути.

Ключовою вимогою до побудови системи оцінки ефективності стратегічного управління персоналом ФОП «В. І. Качаловський» є співвідношення його показників з метою порівняння результатів діяльності різних структурних підрозділів за однаковими критеріями оцінки.

Необхідна збалансована система показників ЗСП (balanced scorecard) була розроблена у 1992 р., Р. С. Капланом та Д. П. Нортонем та зараз є дуже поширеною на практиці зарубіжних компаній та багатоукраїнських підприємств також беруть її за основу аналізу [38, с.121].

Збалансована система показників дозволяє менеджерам пов'язувати стратегію свого підприємства з низкою взаємопов'язаних показників, розроблених спеціально для різних рівнів управління. Основна мета цієї системи - покращити підприємства, забезпечити моніторинг та зворотний зв'язок, відстежувати та генерувати організаційні ініціативи всередині бізнес-одиниці.

Більшість систем вимірювання ефективності засновані на річному бюджеті й бізнес-плані підприємства, тобто орієнтовані на короткострокові

періоди й тактики, а не на стратегію.

Перспективу навчання та розвитку можна вважати частиною окремого напрямку стратегії підприємства. Також невід'ємною частиною перспективи навчання та розвитку є вдосконалення систем знань та інформаційна підтримка діяльності. Інвестиції ФОП «В. І. Качаловський» у навчання та розвиток своїх співробітників, впровадження нових систем якості та розробку нових більш оптимальних бізнес-процесів - основні цілі перспективи навчання та розвитку.

Перспектива задоволеності працівників розкриває чинники, які підвищують ступінь задоволеності працівників роботою на даному підприємстві.

Працівник може «випадково прийти в компанію», але не може «випадково залишитися». Ця модель HR-BSC заснована на концепції управління за цілями, згідно з якою стратегію буде реалізовано тільки у разі узгодженості цілей менеджменту з цілями рядових співробітників [39,с.327].

Аналізуючи перспективу «задоволеність працівників» ФОП «В. І. Качаловський», слід пам'ятати, що найбільш ефективними будуть цілі, якщо вони:

- поставлені у відповідності з ключовими результатами сфер діяльності;
- досяжні, але підвищують напруженість темпу виконання робіт;
- встановлені у сферах, які підпорядковуються робітникам та не виходять за межі їх компетентності;
- відповідають корпоративним цілям та завданням підприємства та узгоджуються з планами підрозділу;
- мають чітку орієнтацію у виконанні за певний період часу.

Реалізуючи вищезазначені положення, кадровий персонал ФОП «В. І. Качаловський» зможе усунути розрив між формуванням стратегії та її виконанням, швидко реагувати на конфігурацію середовища та оцінювати ефективність стратегії.

Ефективність стратегічного управління персоналом на

ФОП «В. І. Качаловський» залежить від того, наскільки воно відповідає цілям підприємства. Для досягнення такої відповідності необхідно:

- проводити регулярний моніторинг існуючих систем управління персоналом на відповідність цілям підприємства;
- залучення співробітників відділу кадрів до розробки та модифікації стратегічних і короткострокових планів організації;
- інформувати відділ кадрів про цілі та досягнення організації;
- залучати вище керівництво на постійній основі до розробки та перегляду кадрової системи організації;
- робити оцінку результатів управління людськими ресурсами (включаючи фінансову винагороду) порівняно з організаційними результатами (показниками, які вказують на ступінь досягнення цілей організації).

Керівництво ФОП «В. І. Качаловський» вважає, що найбільш ефективними шляхами підвищення ефективності стратегічного управління персоналом є:

1. методи програмно-цільового управління;
2. інтерактивні адаптивні методи управління;
3. методи економіко-математичного моделювання;
4. методи формування відданості співробітників цілям організації.

Ефективність стратегічного управління персоналом в ФОП «В. І. Качаловський» безпосередньо залежить від ставлення співробітників до підприємства, спільних ідей і цінностей, відданості цілям. Обов'язковим є використання різноманітних програм для підвищення лояльності та активізації ролі співробітників в управлінні та формуванні доходу підприємства.

Одним з ефективних методів є систематичне групування персоналу з різних підрозділів для спільного аналізу даних про продуктивність діяльності підрозділів. Результати командного аналізу використовуються для:

- навчання всіх працівників ефективним методам роботи;

- попередження небажаної професійної поведінки працівників;
- вирішення конфліктів, суперечок і розбіжностей;
- зняття напруги між керівниками та співробітниками.

Під час роботи таких груп формуються єдині правила взаємодії та здійснюється обмін діловими результатами їх роботи. Синергичний ефект виникає, коли потенціал і можливості всієї компанії перевищують суму потенціалу і можливостей її співробітників і підрозділів. Усе це є важливими джерелами підвищення конкурентоспроможності при збереженні стабільності політики ФОП «В. І. Качаловський».

Висновки до розділу 2

Основними факторами, що сприяють формуванню стратегії управління персоналом «В. І. Качаловський» - є наповнення якісно новим змістом функцій управління, оновлення прийомів і методів проектування діяльності управлінських процесів і структурних підрозділів, реалізація планує реалізацію управлінських звітів про менеджмент, реалізацію наскрізного аналізу результатів інтегрованого процесу управління функціями в русі управлінського циклу, тісне поєднання та планування стратегій і поточних цілей розвитку контрольної-управлінської підсистеми підприємства, знання та навички, запобігання старінню, це все сприяє використанню інформаційних та інноваційних технологій.

При формуванні організації управління персоналом ФОП «В. І. Качаловський» пропонуємо запровадити наступні методи:

- науковість та інноваційність (впровадження новітніх наукових та інноваційних рекомендацій у сфері організації управління персоналом;
- справедливість, чесність, послідовність у роботі з персоналом,
- дотримання трудового законодавства - рівність та недискримінація для всіх співробітників;
- економічність (забезпечення окупності на перепідготовку,

підвищення кваліфікації та розвиток людських ресурсів;

– конкретність і цільова спрямованість.

На наш погляд, дотримання цих методів дозволить підвищити прибутковість підприємства, та сприяти його розвитку за рахунок раціонального використання трудових ресурсів. Стратегія організації управління персоналом, яка є основою корпоративного розвитку ФОП «В. І. Качаловський» має відображати взаємозалежність функціонування стратегії управління персоналом і загальної стратегії підприємства. Враховуючи показники SWOT-аналізу, пропонуємо сформулювати «стратегію пріоритету». Формування ефективної стратегії управління персоналом ФОП «В.І.Качаловський» має бути тісно пов'язано з управлінням підприємством. Основною її вимогою є взаємозалежність функцій стратегії управління персоналом і загальної стратегії підприємства. Гнучкість кадрової політики, економічна раціональність політики, яка потребує урахування потенціалу підприємства на основі економічних розрахунків, індивідуальний підхід до всіх працівників, роль людського фактору у виробництві. Уважність та орієнтація на довгострокове планування - це соціальна спрямованість кадрової політики підприємства.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ СТРУКТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Пропозиції щодо покращення оптимізації структури організації

Організаційна структура - це формальна конструкція ієрархії управління в межах підприємства, яка визначає як звітність, так і потік інформації. Організаційна структура підприємства є основою, на якій формується політика управління. Підприємства можуть вважати за необхідне змінити свою організаційну структуру, щоб залишатися конкурентоспроможними або адаптуватися до змін у підприємства, галузі чи ринку.

Багато малих підприємств починають з одного або кількох співробітників, які виконують різноманітні завдання, такі як виробництво, продажі, маркетинг і бухгалтерія. Оскільки сучасні підприємства ростуть, керівництво має наймати додатковий персонал для задоволення негативних або вузьких потреб, але і зосереджуватися на довгострокових структурах. Якщо організаційна структура не була спланована на початку відкриття підприємства, необхідно створити організаційну схему, яка буде відповідати сучасним потребам. Також структура може змінюватись під час реорганізації підприємства.

Щоб розробити та вдосконалити організаційну структуру, яка задовольняє всім необхідним умовам, необхідно зробити кілька важливих кроків.

По-перше, необхідно розглянути, в якому середовищі працює підприємство, який бізнес воно веде і якого розвитку воно хоче досягти в майбутньому. Розглянемо кілька ключових кроків для покращення організаційної структури:

1. Створити організаційну структуру з переліком усіх поточних посад персоналу.

2. Описати не лише назву посади та посадову інструкцію, а й порядок, ієрархії керівників та підлеглих.

3. Розробити схему організаційної структури, для того щоб працівники краще розуміли своє місце в системі організації роботи підприємства.

4. Створити схему подальшого розвитку підприємства з переліком функцій, посад і посадових інструкцій без додавання імен поточних співробітників.

5. Розробити схему, щоб відобразити ваші загальні потреби, окремо від вашого бюджету.

6. Включити в перелік такі функції, як маркетинг, продажі, виробництво, офісний персонал, людські ресурси та бухгалтерія.

7. Зробити порівняльний аналіз двох схем, щоб зрозуміти де поточна організаційна структура потребує вдосконалення. Можливо, ви зможете перевести своїх поточних співробітників на особливий графік, який ви створили, або змінити конкретні обов'язки в існуючій організаційній схемі.

8. Наступний крок, необхідно зробити для працівників:

– створити організаційну схему та ознайомити з нею своїх співробітників, щоб кожен розумів свої обов'язки в компанії та міг піднятися по службовим сходам;

– розробити політику звітності керівникам відділів, а також процедури донесення скарг для розгляду керівництву.

– проводити щотижневі наради з керівниками відділів, щоб розуміти, над чим працює кожен відділ і що було досягнуто останнім часом. Ця зустріч має допомогти кожному відділу зрозуміти, як вони впливають на інші відділи та роботу підприємства в цілому [40, с.48].

Деякі відділи підприємства, такі як фінанси та кадри, маркетинг і продажі, потребують тісної співпраці та можуть бути об'єднані на першому етапі існування підприємства. У міру зростання підприємства деяким відділам доведеться поділяти функції, наприклад відділу бухгалтерського обліку або менеджерам, які керують декількома відділами управління

персоналом. Маркетингові відділи деяких підприємств контролюють окремі відділи продажів, реклами, зв'язків з громадськістю та ін.

Щоб отримати найкращі результати для поліпшення організаційної структури, вам слід:

1. Залучати працівників на всіх рівнях організації на етапі планування, забезпечувати зворотний зв'язок від ключових керівників і провідних співробітників, щоб краще зрозуміти практичні питання; залучити декількох впливових співробітників головної групи до планування нарад. Ці працівники можуть не лише надати унікальну інформацію, але й поінформувати інших працівників у процесі планування та поширити інформацію про зміни серед працівників.

2. Регулярна комунікація про хід виконання плану в організації. Надсилайте загальнодоступні оновлення, наприклад електронні листи та інформацію про ваше підприємство, щоб зберегти зміни у свідомості ваших співробітників до етапу впровадження. Не наражайте працівників на зміну сліпих зон.

3. Поясніть причини зміни та переваги, які вона принесе кожному відділу та працівнику. Проведіть щонайменше дві зустрічі, щоб деталізувати зміни. Одну з керівниками відділів, а другу з усією організацією. Дотримуйтесь організаційної схеми з описом змін та того, як вона вплине на працівників усіх рівнів. Використовуйте позитивну мову та підкреслюйте переваги змін над можливими недоліками.

4. Показуйте власний приклад і залучайте вище керівництво до ініціатив щодо змін. Продемонструйте свою відданість змінам публічно через неформальні розмови та час, який ви витрачаєте на планування та передачу деталей змін.

5. Якщо це можливо, розділяйте зміни по одному відділу за раз, щоб визначити та вирішити матеріально-технічні проблеми на ранній стадії. Після первинної реорганізації підрозділу внесіть зміни до схеми реорганізації.

Швидко впроваджуйте наступні зміни, рухайте процес вперед і мінімізуйте короткостроковий вплив на загальну продуктивність.

б. Проконсультуйтеся з юристом перед тим, як робити будь-які звільнення, необхідні для структурних реформ. Забезпечте повне дотримання закону щодо повідомлень про розірвання контракту з робітниками, компенсації тощо. Спробуйте знайти нові обов'язки для працівників на виключених посадах, а потім дозвольте їм звільнитись.

Дослідження взаємозв'язку між організаційною структурою та культурними змінами показало, що зв'язок може розвиватися за двома сценаріями:

-по-перше, організаційна культура структурується у зв'язку з організаційною структурою, а зміна структури підприємства потребує культурних змін;

-по-друге, навіть якщо організаційна структура залишиться, організаційна культура може змінитися, якщо керівництво змінить ролі співробітників у тій самій структурі [41, с.64].

Іншим способом змінити культуру організації можна зробивши перерозподіл фахівців в існуючих відділах. Наприклад, децентралізувати відділ кадрів і передислокувати спеціалістів зі штату в кожен головний відділ.

Деякі команди використовують низовий підхід до зміни структури підприємства та висувають на перший план необхідність зміни культури співробітників. Менеджери можуть підкреслити своє бажання зробити підприємство чутливим до змін ринкових умов, а потім використовувати інші методи для залучення працівників до перебудови підприємства. Це багатосторонній підхід, але він буде успішним, якщо працівники змінять свою думку, співпрацюючи з керівництвом.

Підприємство з сильною організаційною культурою може ефективно змінити культуру, оскільки її співробітники чутливі до організаційної структури. Наприклад, якщо працівник дуже чутливий до структур робочої

групи, і команда хоче переорієнтувати культуру, щоб зосередитися на новому продукті чи послугі, працівник може слідувати команді. Щоб досягти успіху, їм доведеться адаптуватися до нових способів організації та позиціонування підприємства на ринку.

Деякі підприємства висувають потребу в зміні культури для працівників, використовуючи низовий підхід до зміни структури підприємства. Менеджери можуть висвітлити проблему бажання зробити підприємство більш чутливим до умов, що змінюються на ринку, а потім використовувати інші методи, щоб залучити працівників для його реструктуризації. Це мультидисциплінарний підхід, але це досягає успіху, якщо працівники змінюють своє ставлення, співпрацюючи з керівництвом [42,с.26].

Підприємство, яке має сильну організаційну культуру, може ефективно змінювати свою культуру, оскільки її працівники чутливі до своєї організаційної структури. Наприклад, якщо працівники дуже налаштовані на структуру робочої групи, і їхні команди хочуть переорієнтувати культуру на зосередження на нових продуктах або послугах, вони можуть слідувати команді. Їм доведеться пристосуватися до нових способів, за якими підприємство організовує себе і позиціонує себе на ринку, щоб бути успішним.

3.2. Розроблення оптимальної структури організації

Багато малих підприємств починають з малого, маючи лише кілька працівників. У міру зростання бізнесу власники часто створюють організаційні структури для адаптації до змін у майбутньому зростанні. Планування наперед - найкращий спосіб створити організаційну структуру, яка допоможе вашому бізнесу розвиватися, навіть якщо він існує вже деякий час.

Найпростіший спосіб розпочати створення оптимальної організаційної

структури - це спроектувати повністю нову структуру з нуля. Це дозволяє нам створити структуру управління та персоналу, які найкраще відповідають потребам нової бізнес-моделі. Можна створити організацію без наявного персоналу або взяти на себе зобов'язання побачити, якою є підприємство, і працювати над коригуванням організаційної схеми на основі реальності, яка з цього випливає.

На здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища впливає те, як організовано підприємство, як побудована структура управління. Організаційна структура підприємства - це сукупність ланок (структурних підрозділів) і зв'язків між ними.

Вибір організаційної структури залежить від таких факторів, як:

1. організаційно-правова форма підприємства;
2. сфера діяльності (тип продукції, що випускається, її номенклатура і асортимент);
3. масштаби підприємства (обсяг виробництва, чисельність персоналу);
4. ринки, на які виходить підприємство в процесі господарської діяльності;
5. використовувані технології;
6. інформаційні потоки усередині і поза підприємством;
7. ступінь відносної забезпеченості ресурсами[43,с.260].

Для цього по-перше, потрібно проаналізувати різні функції вашого сучасного бізнесу та створити нову організаційну схему, щоб переконатися, що кожна функція добре викладена. Типові бізнес-функції включають виробництво, маркетинг, продажі, фінанси, людські ресурси та інформаційні технології. Навіть якщо підрядники залучаються для виконання деяких із цих функцій, хтось на підприємстві повинен нести відповідальність за цих підрядників. Якщо бізнес розвивається, підрядник повинен бути внутрішнім. Ви можете визначити, хто повинен керувати цим процесом, подивившись на вашу організаційну схему, і якщо вам потрібно розширити обов'язки цієї

особи, ви повинні зробити це швидко.

Багато малих підприємств несуть багато повноважень для різних відділів або функціональних керівників, щоб заощаджувати гроші, особливо якщо функція вимагає лише часткової уваги. Наприклад, підприємства часто поєднують бухгалтерський облік та відділ кадрів, маркетинг та відділ продажу, або офісне адміністрування та інформаційні технології. Таким чином, необхідно встановити контрольні показники, які сповіщають про те, що настав час відокремити ці функції, оскільки це обґрунтовано робочим навантаженням або поточними доходами.

Далі треба створити ланцюжок команд. Організаційна структура повинна чітко визначити, хто є безпосереднім начальником кожного працівника.

Це перешкоджає відділам конкурувати, а працівники знають керівників своїх наглядових органів. Якщо існують декілька керівників відділів в однаковій посаді треба позначити кожному з них коло його підлеглих.

Організаційна структура працюватиме краще, якщо кожен співробітник, до найнижчого працівника командного ланцюга, знає структуру. Треба пояснити працівникам мету створення структури та яку користь це принесе підприємству, також довести до відома кожного на підприємстві систему повноважень і процедури подання скарг.

Функціональна структура є однією з найпоширеніших організаційних структур. Під цією структурою організація об'єднує працівників за спеціалізованим або подібним набором ролей чи завдань. Хоча функціональні структури добре працюють у стабільних середовищах, де бізнес-стратегії менш схильні до змін або динамізму, рівень бюрократії ускладнює швидке реагування на зміни, які відбуваються на ринку.

Коли підприємства використовують функціональну організаційну структуру, люди з подібними знаннями та навичками згруповані разом. Це дозволяє співробітникам стати фахівцями у своїй галузі. Для цього потрібна ефективна система управління, яка передбачає сприяння, розвиток та

наявність індивідуальних навичок у межах своєї функціональної області. Спеціалізація, яка забезпечує функціональні структури, сприяє поглибленню знань та навичок між працівниками, і це може допомогти досягти функціональних цілей підприємства.

Спеціалізація веде до операційної ефективності та підвищує рівень продуктивності. Через кваліфікацію працівники зі спеціалізованими навичками можуть швидко, ефективно та з більшою впевненістю виконувати завдання, тим самим зменшуючи появу помилок, пов'язаних з роботою. Крім того, чіткий характер кар'єрного росту в межах функціонального підрозділу дозволяє працівникам бути високомотивованими для просування своєї кар'єри, коли вони рухаються у межах ієрархії. Основна мета функціональних структур в організаціях полягає в тому, щоб об'єднати всі людські та інформаційні ресурси для досягнення цілей підприємства. Це може бути ідеальною структурою для малих підприємств, які зосереджують свою увагу на одному товарі або послугі, тому що можна максимально підвищити продуктивність, заохочуючи працівників до співпраці між різними підрозділами на різних рівнях управління через нагляд та координацію.

Незважаючи на значні переваги, існують деякі проблеми управління в організаціях з функціональними організаційними структурами, які постійно треба брати до уваги.

Зв'язок в організаціях з функціональними організаційними структурами може бути жорстким через стандартизовані способи роботи та високий ступінь формалізації. Це може ще більше зробити процес прийняття рішень повільним та негнучким. Оскільки вона є більш бюрократичною, функціональні підрозділи часто неповідомляють один одного, також в них може відбуватися погана горизонтальна координація в рамках відділів. Відсутність інновацій та обмежених поглядів на організаційні цілі, а також надмірна увага може вплинути на мотивацію працівників. Коли сучасне підприємство зростає, створюється більше функціональних одиниць, рівень автономії в

одиницях може збільшитися, що ускладнює ефективну координацію всіх підрозділів.

Незважаючи на те, що функціональні підрозділи часто працюють із високим рівнем ефективності, їх рівень співпраці один з одним іноді порушується. Такі групи можуть зіткнутися з труднощами між собою, оскільки вони можуть бути територіальними та не бажати співпрацювати. Поява суперечок між підрозділами може спричинити затримку, зменшити прихильність за рахунок конкуруючих інтересів та втрати часу, завдяки чому проекти відстають від графіка. Це, в кінцевому підсумку, може знизити виробничі рівні в цілому, а також зобов'язання працівників підприємства щодо досягнення організаційних цілей. Функціональні структури є найпоширенішим видом структурного дизайну і розвинулися з концепції високої спеціалізації, висока структура управління виробничою організацією перетворилася на високу ефективність.

Функціональна структура пропонує ряд потенційних переваг, а також недоліків. Перевага функціональної організаційної структури полягає в тому, що вона пропонує високий рівень спеціалізації. Кожна одиниця працює як тип автономної міні-компанії, якій доручено виконувати свою конкретну роль. Працівники зазвичай починають свою кар'єру на початковому рівні в межах функції та розвивають спеціалізовані знання, коли вони рухаються у межах ієрархії. Вони стають експертами в межах своєї функціональної області, а підрозділ та підприємство отримують вигоду від їх досвіду з часом.

Працівник, який є фахівцем у своїй функціональній області, може виконувати завдання з високим рівнем швидкості та ефективності, що підвищує продуктивність. Працівники, які чудово знають свою роботу, можуть продовжувати працювати з впевненістю і з мінімальною кількістю помилок. Оскільки кар'єрні шляхи в межах функціонального підрозділу є зрозумілими, працівники можуть бути високо мотивованими для просування своєї кар'єри, досягаючи наступної ступені на кар'єрних сходах, що також може зробити їх більш продуктивними[45,с.312].

Хоча спеціалізовані підрозділи в межах функціональної структури часто виконують із високим рівнем ефективності, вони можуть зіткнутися з іншими установами. Якщо проект закликає декілька підрозділів працювати разом, одиниці можуть стати територіальними та не бажати співпрацювати з одним. По суті, кожна одиниця може діяти у тому розумінні, що вона вважає своїми найкращими інтересами, а не інтересами організації в цілому.

Інший потенційний недолік функціональної структури організації полягає в тому, що це може стати викликом для топ-менеджера для підтримки контролю над розвитком організації. Оскільки організації посилюються, а вищі рівні керівництва повинні делегувати більше повноважень щодо прийняття рішень для кожної функціональної сфери, ступінь автономії може також збільшуватися, що ускладнює координацію діяльності. Якщо підприємство розширюється в нові географічні регіони, підтримка контролю та управління окремими функціями може бути ще більшою проблемою.

Функціональні організації містять спеціалізовані підрозділи, які звітують єдиному органу, це зазвичай директор або топ-менеджер. Функціональні одиниці або спеціалізовані підрозділи містять персонал з різними, але пов'язаними з ними навичками, згрупованими за схожістю. Кожен функціональний блок керує одним аспектом наданого продукту або послуги: інформаційні технології, маркетинг, розробка, дослідження тощо. Вище керівництво відповідає за координацію зусиль кожного підрозділу та об'єднання в цілому.

Функціональна організаційна структура об'єднує тих, хто має аналогічні знання в одній сфері. Оскільки працівники ростуть у своїй галузі, це призводить до розвитку фахівців, особливо в технічній сфері. Якщо організація належним чином налаштована на керування продуктивністю, яка сприяє виявленню індивідуальних навичок, функціональна структура полегшує та тренує інших підніматися по ієрархічних сходах. Поглиблені

тренінги допомагають працівникам досягти кар'єрного росту, та своїх цілей.

Мета функціональної структури полягає в тому, щоб сформувати всі людські та інформаційні ресурси, необхідні для єдиної діяльності в одному місці. Це максимізує продуктивність, полегшуючи обмін цінними знаннями під керівництвом своїх підлеглих. Лідери організації є експертами як у своїй галузі, так і в наявних ресурсах, що дозволяє кожній установі досягти найбільшого потенціалу та запобігти надмірному використанню обмежених ресурсів. Спеціалізоване навчання та залучення менеджерів означають, що працівники швидко визнаються та розміщуються там, де вони стануть найефективнішими, а менеджери завжди намагаються отримати корисні навички та ідеї.

Але в функціональній системі є деякі незначні недоліки. Ті самі якості, що призводять до збільшення виробництва та спеціалізації, призводять до складних процесів комунікації та прийняття рішень. Оскільки функціональні підрозділи не підзвітні один одному та не діляться владними повноваженнями. Хоча потік комунікацій всередині підприємства є доцільним, спілкування між відомствами та синхронізація роботи ускладнюється [46, с.19].

Таким чином, мета і взаємозв'язки різних ланок системи управління набувають більш важливого значення, ніж їх функціональна спеціалізація, яку необхідно враховувати при розробці системи управління бізнесом. В даному випадку системний підхід особливо актуальний, оскільки він враховує систему цілей організації, структуру завдань і функції апарату управління.

Основне призначення організаційної структури в управлінні сучасним бізнесом полягає у визначенні нагальних потреб щодо виробленої продукції або надання послуг.

Ефективність побудови організаційної структури управління підприємством не може бути оцінена будь-яким одним показником. З одного боку, тут слід враховувати, наскільки структура забезпечує досягнення

підприємством результатів, відповідних поставлених перед ним виробничо-господарської мети, з іншого - наскільки її внутрішня побудова і процеси функціонування адекватна об'єктивним вимогам до їх змісту, організації і властивостям.

Кінцевим критерієм ефективності при порівнянні різних варіантів організаційної структури є найбільш повне і стійке досягнення цілей.

Таким чином, нами пропонується схема переходу від цілей організації до її структури.

1. По перше - це встановлення мети та основних цілей підприємства.
2. Другий крок - розробка стратегічної концепції.
3. Потім робимо SWOT-аналіз сучасної стратегії, для цього розглядаємо:

- можливості;

- загрози;

- сильні сторони

- слабкі сторони

4. Наступний крок - побудова організаційної моделі підприємства:

- робимо аналіз стилю роботи керівника;

- розробляємо організаційну концепцію;

- розглядаємо зовнішні потреби;

- аналізуємо минулий досвід.

Всі ці кроки дають нам можливість розробити організаційну схему.

Треба відмітити, що організаційна структура, як така, сама по собі немає ні переваг, ні недоліків, але вона має свої показники, що визначають область її застосування. Тому не можливо просто вибрати кращу та оптимальнішу організаційну структуру з наявних.

Переваги та недоліки можуть розглядатися тільки щодо конкретного підприємства різними структурами управління.

Необхідно враховувати п'ять основних показників організаційної структури:

1. керованість -здатність швидко і чітко реагувати на прямі директиви зверху;
2. адаптивність-адекватна і своєчасна реакція підприємства на зміну зовнішніх умов – здатність коригувати тактику і стратегію при зміні зовнішніх і внутрішніх умов;
3. спеціалізація – розподіл праці для виконання функцій;
4. кооперація-виконання максимального кола робіт по продукту, що випускається водному структурному підрозділі;
5. витрати на управління.

При цьому неможливо одночасно, наприклад, збільшувати і керованість, і адаптивність, і спеціалізацію, і кооперацію. Деякий компроміс між показниками може бути знайдений в матричнихструктурах[47,с.196].

Таким чином, найбільш ефективна організаційна структура визначається, багато в чому, динамічністю ринку, на якому працює підприємство, і сегментом споживачів , на яких вона працює. Так, для бюджетного сектора важлива низька собівартість, яка може бути забезпечена за рахунок поділу праці по виконуваних при створенні продукту функціям - функціональна організаційна структура з формуванням підрозділів по виконуваних функціях. Але така структура не може дати максимальної якості продукції - кожен підрозділ відповідає тільки за свою функцію, але не за якість продуктув цілому, така структура досить повільно реагує на коливання ринку – при зміні продукту треба перебудовувати роботу всіх незалежних один від одного структурних підрозділів.

Висока якість вимагає замикання всього комплексу робіт всередині одного структурного підрозділу - формування структурних підрозділів по випуску продукта, що забезпечує відповідальність структурного підрозділу за свій продукт, та надає його високу якість. Але за це доводиться платити більш високу ціну. На динамічному ринку краще працюють адаптивні організаційні структури.

3.3. Шляхи впровадження розроблених рекомендацій

Організаційна структура дає змогу передавати інформацію до різних частин сучасного бізнесу та стає основою для всієї організації. При впровадженні організаційної структури, виникають багато проблем, оскільки спочатку структура не існує.

Частина мети сильної організаційної структури полягає в тому, щобсприяти плавному спілкуванню в межах відділів та від одного відділу до іншого. Коли фахівці намагаються впровадити організаційні структури, вони працюють з тимчасовою мережею зв'язку, поки планується встановити мережу. Це може спричинити втрату інформації або неправильне спілкування на всіх рівнях.

Підприємство працює гладко, коли має ієрархію, та чітко їй підпорядковується. Хоча це може бути легко зрозуміти основна ієрархія підприємства іде від керівника до решти виконавчого персоналу. Поки йде процес впровадження структури підприємства, зустрічаються випадки, коли різні керівники або наглядові органи можуть брати на себе авторитетну роль, яку вони не мали, а це може спричинити плутанину серед персоналу.

Якщо фахівці намагаються запровадити нову організацію, важко правильно делегувати відповідальність перед відомствами або окремими працівниками. Це може бути заплутаним для працівників та менеджерів, щоб зрозуміти їх обов'язки, коли раніше не було офіційного делегування повноважень. Персонал робить те, що їм потрібно для виконання роботи, і буде важко передати відповідальність навколо, коли вводиться нова структура. Для ефективного впровадження оптимальної організаційної структури нами запропоновано наступний алгоритм:

1. Вибір та обґрунтування мети оптимізації організаційної системи управління: (надати поточній організаційній структурі ефективні показники, які задовольняють сучасним обмеженням);

2. Погодження мети з наявними обмеженнями:

- Розробка опису роботи;
- Аналіз поточного персоналу;
- Визначення позицій для додавання;
- Створення організаційних графіків.

3. Реалізація способу досягнення мети при обліку обмежень:

- Презентація нової організаційної структури;
- Підготовка співробітників;
- Планування та впровадження.

4. Вплив на об'єкт оптимізації (дійсну організаційну структуру), здійснення постійного моніторингу.

Якщо організаційна система оптимальна для даного періоду підприємства, то ціль досягнуто, якщо ні то необхідно досконало розглянути ще інші чинники які можуть впливати на підприємство.

Сучасний стан вітчизняної економіки характеризується складністю та невизначеністю зовнішнього середовища. За цих обставин підприємства стикаються з необхідністю постійно коригувати своїх організаційних структур управління, щоб покращувати та підтримувати їх ефективне функціонування. Ця потреба виникає з того факту, що підприємство, яке працює у зовнішньому середовищі, повинно задовольняти вимоги, що висуваються різними зовнішніми факторами. Внутрішні фактори також мають значний вплив на організаційну структуру. Враховуючи ці фактори, можна побудувати структуру управління, яка найкраще відповідає поточній ситуації [9,с.73].

За цих обставин підприємства змушені постійно аналізувати умови ведення бізнесу та визначати зони впливу різних факторів на їх структурні характеристики. Аналіз ускладнюється різноманітністю факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, а також тим, що різні фактори різною мірою впливають на характеристики структури управління організацією. Крім того, при побудові організаційної структури управління, важливо враховувати можливість впливу різних факторів один на одного,

причому ступінь і напрямок впливу змінюватимуться в залежності від конкретної ситуації.

Оскільки фактори організаційного планування по-різному впливають на проектування організаційної структури управління, необхідно ранжувати ці фактори з точки зору їх важливості для підприємства, включаючи можливість суперечливих вимог. Це дозволяє скоригувати вплив цих факторів на структурні характеристики та врахувати напрямок і ступінь впливу. Фактори, що впливають на побудову організаційної структури управління, можна поділити на ті, що мають прямий вплив, і ті, що мають опосередкований вплив.

Одним із найважливіших факторів, що впливають на структуру управління, є стан навколишнього середовища. Стан навколишнього середовища визначається динамікою попиту, темпами науково-технічного прогресу, рівнем конкуренції, правовим регулюванням господарської діяльності, наявністю різноманітних ресурсів, у тому числі трудових і матеріальних, ступенем розвитку інфраструктури. Досягнення науки і техніки впливають на організаційну структуру управління двома способами.

По-перше, під впливом науково-технічного прогресу в галузі управління в організаціях безпосередньо змінюються принципи і методи управління, а також типи організаційних структур. Але, на жаль, наукові досягнення в галузі менеджменту не завжди позитивно впливають на побудову організаційних структур. Нові методи управління та нові типи організаційних структур, можуть застосовуватися деякими керівниками. У цьому випадку навіть найсучасніші розробки можуть завдати непоправної шкоди функціонуванню організації. Це призводить до висновку, що проект організаційної структури повинен керуватися вимогами та здоровим глуздом, до факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

По-друге, виробничий прогрес впливає на організаційні структури через зміни в технології виробництва. Зміни цих ознак можуть вплинути на виробничі та організаційні структури через реструктуризацію підприємства,

появу або скорочення окремих підрозділів. Крім того, швидкі темпи науково-технічного прогресу можуть вимагати гнучкої структури управління. На параметри організаційної структури управління впливають технології, які використовуються підприємством [48].

Використовувана технологія може прямо чи опосередковано впливати на організаційну структуру управління. Наприклад, якщо підприємство займається масовим виробництвом, її організаційна структура буде характеризуватися стабільністю. Це пояснюється тим, що у випадку масового виробництва спеціалізація виробничого процесу прогресує, а продуктивність праці підвищується. Спеціалізація вимагає розробки різноманітних нормативних актів і стандартів, що означає збільшення кількості формалізованих процедур. Загальновідомо, що зміна формальних процедур займає багато часу, щоб розробити нові стандарти, правила та процедури та узгодити їх між собою та зі структурою в цілому. В результаті утворюються бюрократичні структури. Якщо організація має справу з одним продуктом, їй не потрібно розробляти стандарти, але їй потрібна гнучкість, щоб задовольнити споживчий попит, пропонуючи унікальний продукт кожному споживачеві. Крім того, технологія опосередковано впливає на організаційну структуру управління через види використовуваної сировини, матеріалів, обладнання, що використовується, а також знань та навичок, необхідних для виробництва продукції за допомогою конкретних технологій. Якщо ці чинники не вимагатимуть кожен раз нових контрактів на нові види продукції, постійного підвищення кваліфікації працівників, кожного разу оновлення обладнання, ці процедури стануть формалізованими.

Якщо виробничі специфікації висувають вимоги до використовуваної сировини, такі як невеликі партії, нерегулярність попиту та різноманітність номенклатури, структура побудована органічно. Якщо виробництво продукту або надання послуг потребує залучення вузькоспеціалізованих працівників у різних галузях, їхня праця не може бути стандартизована. У одиничному виробництві зазвичай використовується обладнання загального призначення,

яке може обробляти продукцію певного асортименту. Крім того, робота цього об'єкта не може бути стандартизована, тобто вона стає органічною структурою. Технологія продукту або послуги, яка використовується в організації, висуває певні вимоги до кваліфікації ключового персоналу. Якщо технологія вимагає застосування унікальних знань і навичок, організаційна структура управління буде побудована у вигляді проектів. З іншого боку, організації з великою кількістю некваліфікованих працівників змушені застосовувати різноманітні норми та стандарти, що призводить до бюрократичних структур управління. На тип використовуваної технології, а отже, і на організаційну структуру управління, впливає спосіб виробництва продукції. Для масового виробництва використовується стабільна технологія, висока стандартизація виробництва.

З іншого боку, у випадку одиничного виробництва більшість процесів не можуть бути стандартизовані за таких умов, тому технологія, яка використовується для кожного виду продукту, є різною, а організаційна структура є органічною. Однак, якщо є можливість стандартизувати окремі кроки, виходить змішана структура.

Інформаційні процеси тісно пов'язані з технологією продуктів і послуг як всередині підприємства, наприклад підготовка та прийняття рішень, так і поза підприємством, наприклад збір інформації та формування іміджу підприємства. Тому при проектуванні організаційної структури управління необхідно враховувати потреби та вимоги щодо оптимізації каналів зв'язку.

На побудову організаційної структури також впливає продуктивний портфель підприємства. Якщо ви маєте справу з одним портфелем продуктів, організаційна структура буде структурована відповідно до вимог технології виробництва даного продукту. З іншого боку, якщо портфель різноманітний і типи виробленої продукції сильно відрізняються один від одного, може бути логічним організувати структуру підприємства у формі підрозділів. У цьому випадку кожен підрозділ мав би свій тип організаційної структури управління.

На організаційну структуру сильно впливає стадія життєвого циклу, на якій знаходиться підприємства [48]. Наприклад, на початку становлення підприємства, як правило, бувають прості структури з мінімальною ієрархією. Для підприємств в цей період були характерні нечітко визначені обов'язки, невелика кількість співробітників, які мали справу з широким колом питань, дуже низький рівень спеціалізації та відсутність чіткої формалізації процесів. Організаційна структура в цей період частіше лінійна.

Під час зростання організаційні структури починають розвиватися, народжуються нові зв'язки і зникають старі. Робляться спроби формалізувати окремі функції та процеси, але, незважаючи на це, структура залишається гнучкою та активно реагує на внутрішні та зовнішні вимоги та потреби. На цьому етапі починається процес оформлення структури, а потім - посадові інструкції, відомчі положення тощо. Етап дозрівання характеризується повністю розвинутою організаційною структурою управління.

Встановлена структура означає, що посадові інструкції складені, зв'язки сформовані та функції визначені настільки чітко, наскільки це дозволяє тип обраної структури управління. Однак це не означає, що організаційна структура не зміниться з цього моменту, вона може змінюватися протягом життєвого циклу організації під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. На стадії зрілості може спостерігатися тенденція до організаційної фрагментації за рахунок диверсифікації корпоративної діяльності.

На стадії насичення кардинальних змін в організаційну структуру не вноситься. Незначні організаційні зміни на цій стадії зазвичай обумовлені необхідністю звернення до факторів зовнішнього середовища, а не внутрішніми потребами самої організації. Іншими словами, на попередніх етапах життєвого циклу структурні зміни, як правило, були проактивними, реагуючи на можливості, надані середовищем, без реальних проблем, на цьому етапі вони стали реактивними тобто іде виправлення виявлених помилок. У період занепаду організаційна структура управління

підприємством мало змінюється. Структура на цьому етапі перевантажена жорсткою системою правил, норм і завдань. Зміни в цьому випадку сприймаються несхвально, оскільки це дуже ризиковано. В результаті підприємство починає розвалюватися. У такій ситуації підприємство розпадеться, якщо не буде прийнята сувора система оновлення. Підприємство може бути відроджено, але для цього необхідно докорінно змінити організаційну структуру. Зміни - це гнучке управління підприємством, оскільки стандартизовані бюрократичні методи, формалізовані процедури, а також системи оцінки ефективності та винагороди, які не схильні до ризику та помилок, перешкоджають організаційним змінам, щоб вивести організацію з кризи. Важливим фактором, що впливає на побудову організаційної структури, є стратегія розвитку організації. Формування організаційної структури управління має починатися після того, як визначено місію, основні цілі та завдання організації та сформульовано стратегію розвитку підприємства [50]. Іншими словами, після зміни корпоративної стратегії необхідно змінити організаційну структуру управління. Успішне виконання сформульованої стратегії вимагає відповідної функціональної, кадрової та комунікаційної підтримки, яка лежить в основі організаційної структури управління.

Якщо на підприємстві не буде розроблена структура, яка може реалізувати її стратегію, керівництво не може очікувати, що підприємство буде добре функціонувати. Якщо ваша організаційна структура розроблена для досягнення поточних бізнес-цілей, це означає постійне коригування вашої структури відповідно до змін у цих цілях. Для організацій це означає втрату стабільного функціонування якому слід приділяти таке ж значення, як корпоративній гнучкості. На організаційну структуру управління також впливає масштаб діяльності підприємства.

Наприклад, невелике підприємство може використовувати як органічні, так і бюрократичні організаційні структури. Однак органічна організаційна структура має найбільший сенс і має перевагу в тому, що її легше адаптувати

до вимог ринкового середовища, іншими словами, вона є більш гнучкою. Ця структура приносить значні переваги з точки зору конкурентоспроможності, підвищення задоволеності клієнтів та інновацій. У міру збільшення масштабів діяльності в процесі організаційного розвитку кількість підлеглих одного керівника збільшується. Коли кількість підлеглих перевищує оптимально керований діапазон, організація повинна вводити нових менеджерів, таким чином збільшуючи кількість рівнів управління. Збільшення кількості рівнів управління означає, що комунікація всієї організації буде слабкою, тому керувати організацією може бути неможливо. Це пов'язано з тим, що інформація спотворюється під час проходження через кожен шар, частина інформації втрачається, а процес зв'язку займає неприйнятну кількість часу.

Щоб уникнути таких проблем, організації можуть формалізувати ряд стандартних процедур, що повторюються, тим самим підвищуючи норму керованості. Це автоматично зменшує кількість рівнів ієрархії. Норми керованості також можна підвищити шляхом делегування повноважень, але це можливо не на всіх підприємствах через характер діяльності організації, а отже, особисті характеристики та якості її персоналу. Іншими словами, вирішення проблеми керованості у великих організаціях полягає насамперед у формалізації діяльності. Але формалізація процедур зазвичай означає бюрократизацію організаційної структури управління. Отже, побудова організаційної структури управління є багатofакторною моделлю, яка має елементи не лише кількісної характеристики, а й якісної. Успіх цієї моделі залежить від того, наскільки вдало обрані та інтерпретовані елементи з урахуванням середовища, в якому підприємство збирається працювати.

Впровадження організаційної структури може бути досить дорогим. Час, необхідний для створення структури, впливатиме на продуктивність, а спроможність сучасного підприємства генерувати дохід зменшиться. Структура впровадження -це ознайомлення всіх користувачів з однаковими програмними платформами для комунікації, бухгалтерського обліку,

виробництва та планування. На даному етапі треба переконатися, що кожен, хто потребує комп'ютер має всі необхідні ліцензії на програмне забезпечення, які також значно коштують. Час планування, необхідний для створення структури, також необхідно враховувати як тимчасово витрачені кошти та недоотриману користь.

У початковій або дуже малій компанії організацій на схемах часто виглядає як горизонтальна лінія, на якій власник бізнесу перебуває над нею - всі напідприємстві звітують безпосередньо йому. Коли бізнес зростає і стає все складніше, додаються додаткові шари. Структура організації впроваджується часом у зв'язку з пропонованими змінами до структури, описаної в бізнес-плані підприємства. Час, що йде на розробку оптимальної організаційної структури, є частиною процесу річного планування.

Для розробки и впровадження оптимальної організаційної структури ФОП «В.І.Качаловський» нами були запропоновані наступні етапи:

1. Зробити опис роботи. Кожен працівник має задокументувати те, що він зараз робить і за що відповідає. Опис роботи повинен включати в себе навички, необхідні для успішної роботи на цій посаді, які зараз повідомляють про місце посади в організації та з якою особою ця посада регулярно взаємодіє. Посадові інструкції допомагають власнику облікового запису підприємства виконувати всі завдання та функції, необхідні для керування підприємством, і визначити, чи обгрунтовані навантаження. Коли підприємство зростає, можна побачити, що один менеджер несе відповідальність занадто багато операційних функцій і занадто багато співробітників, які доповідають йому. Фахівець може розділити цю позицію на дві окремі позиції і найняти менеджера для нової позиції.

2. Аналіз поточного персоналу. Проаналізувати прогнозовані плани підприємства щодо зростання та розширення. Треба визначити, які навички будуть потрібні для кожної позиції на підприємстві, особливо на керівних посадах. Вирішити, чи мають ваші поточні співробітники здібності зростати разом із підприємством та взяти на себе більшу відповідальність. Визначте,

чи є діючими працівниками можливості контролювати інших співробітників і зростати в управлінських ролях. Розробіть кар'єрний план для кожного члена команди, який покаже, які навички вони потребують для розвитку, щоб просуватися в рамках підприємства. Це може включати додаткове навчання або освіту.

3. Визначте позиції для додавання робітників. Зробити аналіз між діючими можливостями співробітників та навичками, необхідними в майбутньому. Для того, щоб, заповнити штат новими спеціалістами, створюються посадові інструкції для позицій, які будуть створені в наступному році. Необхідно приділяти особливу увагу досвіду, освіті та навичкам, необхідним для кожної позиції. Після ретельного складання опису цих нових позицій власник бізнесу повинен мати можливість описати ідеального кандидата для кожного з них.

4. Створити організаційні графіки. Якщо бізнес-план охоплює наступні три роки, зробіть прогнозний аналіз, який покаже, як підприємство виглядатиме наприкінці кожного року. Кожна позиція на підприємстві має бути представлена на графіку. Позиції, які потрібно додати, просто матимуть назву, наприклад, керівник бухгалтерського обліку. Створюйте звіти щодо відносин для кожної позиції. Зображення організаційної структури в формі графіків допомагає власнику підприємства визначити, чи є організація збалансованою та забезпечити, щоб у керівників не було необгрунтованого числа співробітників для нагляду, а кожен менеджер мав штатний персонал, необхідний для виконання завдань, поставлених йому власником підприємства.

5. Представте нову структуру. З оновленою організаційною структурою, розробленою та зображеною у формі графіків, власник підприємства має представити проект змін своїм робітникам. Власник повинен бути відвертим, чому зміни в структурі є необхідними для зростання і для того, щоб підприємство мало змогу працювати більш ефективно. Якщо працівники розуміють логіку структури, вони, швидше за все, підтримають її.

6. Підготовка співробітників. Отримання прибутків від працівників на всіх рівнях сучасної організації має вирішальне значення для успіху в процесі переходу, оскільки будується загальна зміна організаційної структури. Через неформаліні бесіди та систему зворотного зв'язку допоможіть працівникам отримати чітку уяву нових змін перед початком процесу планування. Візьміть ідеї співробітників всерйоз і запрошуйте інноваційних фахівців брати участь у плануванні зустрічей. Чітко поясніть необхідність зміни структури для всіх працівників. Поясніть необхідність у термінах, які стосуються окремих ролей кожного співробітника, а також як зміни принесуть користь організації вцілому. Також поясніть, як ця зміна позитивно вплине на кожного працівника та підвищить їх позиції на підприємстві. Надсилайте регулярні оновлення про процес планування всім працівникам електронною поштою, інформаційними бюлетенями підприємства, зустрічами та неформальними бесідами. Завжди будьте відкриті для відгуків при надсиланні оновлень.

7. Планування та впровадження. Визначте термін часу, щоб створити ретельні, офіційні плани щодо здійснення переходу від старої організаційної структури до нової структури. Визначте, як робочі групи будуть переміщені чи реорганізовані. Створюйте плани щодо переходу управлінської інформації та обов'язків серед працівників, а також щоб забезпечити збереження та реорганізацію всієї відповідної інформації згідно з новою структурою. Реалізуйте перехід від старої організаційної структури до нової поступово на один крок за один раз. Як приклад, вважають, що вихочете перейти від високої організаційної структури до більш м'якої структури, де передові співробітники мають право приймати управлінські рішення. Було б доцільним перейти до одного відділу за один раз, спочатку направивши працівників на тренінги, щоб надати їм інформацію та навички, необхідні для нових ролей, а потім офіційно переміщати керівників ліній на інші посади в компанії.

8. Здійснюйте постійний моніторинг. Продовжуйте підтримувати

зворотний зв'язок після впровадження переходу. Замість того, щоб переглядати перехід як готовий проект, розгляньте це в стадії розробки; використовуйте відгуки від працівників, щоб точно налаштувати або змінити конкретні аспекти нової структури. Надайте дозвіл співробітникам висловлювати свою особисту думку після переходу з метою додати унікальність до створеної структури, наблизивши її до структури, яка найкраще підходить для максимального підвищення ефективності ваших операцій, одночасно забезпечуючи задоволення працівників.

Висновки до розділу 3

Організаційна структура-формальний опис відносин управлінської звітності та інформаційних потоків в середині підприємства. Організаційна структура підприємства є основним компонентом її культури, і є основою для всіх оперативних заходів. Оскільки процес створення організаційних структур настільки глибоко вкорінений в організаціях, перехід в організаційній структурі до нової форми може стати унікальним для менеджерів та власників бізнесу.

В третьому розділі для розробки організаційної структури було запропоновано зробити аналіз:

- в якому середовищі працює підприємство;
- який бізнес воно веде;
- якого розвитку воно хоче досягти в майбутньому.

Для цього було розроблено кілька ключових кроків:

- зробити перелік всіх поточних посад персоналу;
- розробити посадові інструкції;
- розробити чітку ієрархію посад.

При реорганізації підприємства необхідно чітко розробити схему наявної організаційної структури, також необхідно розробити структуру, яка буде відображати ваші загальні потреби. Для порозуміння необхідності та

доцільності зміни організаційної структури, необхідно зробити порівняльний аналіз дійсної схеми організаційної структури та схеми яку ви хочете запровадити.

Обов'язково необхідно брати до уваги організаційну культуру підприємства. Підприємство, яке має сильну організаційну культуру, може ефективно змінювати свою культуру, оскільки її працівники чутливі до своєї організаційної структури. Наприклад, якщо працівники дуже налаштовані на структуру робочої групи, і їхні команди хочуть переорієнтувати культуру на середовище нових продуктах або послугах, вони можуть слідувати команді. Їм доведеться пристосуватися до нових способів, за якими підприємство організовує себе і позиціонує себе на ринку, щоб бути успішним [51].

Після розгляду всіх кроків необхідних для впровадження нової організаційної системи або реструктуризації вже дійсної організації, нами було запропоновано зміну лінійної організаційної структури на функціональну структуру. Заміну визвав той фактор що підприємство впровадило нові види діяльності, які суттєво відрізняються від вже дійсних, а саме: прісноводне рибальство; прісноводне рибництво (аквакультура). У зв'язку з цим стала необхідність розподілу керівних функцій та збільшення відділів. Основною метою запропонованої структури є необхідність, об'єднання всіх людських та інформаційних ресурсів для досягнення цілей підприємства. Хоча це вважається ідеальною структурою для невеликих підприємств, які займаються одним товаром або послугою, ми вважаємо, що ця структура підходить для ФОП «В. І. Качаловський», тому що, хоча підприємство і розділилась на декілька функцій, але вони залишились взаємодоповнюючими.

ВИСНОВКИ

Формування організаційної структури в управлінні підприємством є складною і неоднозначною проблемою, яка нерозривно по'язана з корпоративною стратегією підприємства. Ми запропонували основу для переходу від організаційних цілей підприємства до побудови її оптимальної організаційної структури.

«Оптимальна» структура - це структура, за якої організація ефективно взаємодіє із зовнішнім середовищем, продуктивно й цілеспрямовано розподіляє зусилля працівників і встановлює цілі, задовольняючи таким чином потреби клієнтів і досягаючи високих результатів.

Організаційна структура управління - це традиційна ієрархічна структура, заснована на функціональній спеціалізації та централізації, в якій працівники очікують рішень згори, вона має властиву функціональну бюрократію, що ускладнює реагування на зміни зовнішнього середовища та реагування на ситуації. Удосконалені організаційні структури часто дають нові та кращі стратегічні рішення.

Метою нашого дослідження було обрано - провести аналіз організаційної системи управління ФОП «В. І. Качаловський» враховуючи нові наукові підходи до їх формування та визначити шляхи її вдосконалення.

Для досягнення мети роботи, нами були виконані наступні завдання:

В першому розділі нами було визначено поняття, сутність та основні типи організаційних структур, також проаналізовано найбільш поширені стандартні організаційні структури. Були розглянуті теоретичні засади створення оптимальних організаційних структур. Після цього було зроблено порівняльний аналіз та визначені сильні та слабкі сторони кожної з структур. Після аналізу ми зробили висновок, що кожна з структур має бути використана в управлінні підприємством, але необхідно визначити розмір підприємства та кількість робітників.

В другому розділі нами була зроблена характеристика ФОП «В.І.Качаловський», проведено аналіз сучасного стану управління підприємством. До 2022 року, тобто до реорганізації та впровадження нових видів роботи, керівництво підприємства застосовувало лінійну структуру управління. На даний час у зв'язку з військово-політичним положенням у країні ситуація з прибутком підприємства покращилась. Воєнні дії на великій кількості територій України, спричинили збільшення кількості населення в м. Ізмаїл та районі, за рахунок великої кількості біженців та переведення підприємств в небезпечний регіон України. У зв'язку з цим обсяги продажу та прибутку підприємства значно збільшились. Додатковий напрямок, яким почало займатись підприємство це розведення, вилов та заготівля живої риби. Все це стало можливим завдяки державній програмі: «Підтримка бізнесу в умовах війни». У зв'язку з чим діяльність підприємства суттєво змінилась, з'явилося багато нових функцій та стала гостра необхідність в новій організаційній структурі. Для детального аналізу підприємства нами було проведено SWOT-аналіз ФОП «В. І. Качаловський» для виявлення резервів щодо розробки оптимальної організаційної структури, було розглянуто етапи побудови функціональної організаційної структури.

Для впровадження запропонованої системи, нами було розроблено комплекс заходів, які були описані в третьому розділі. Головною ціллю організаційної системи, на нашу думку має стати економічне зростання підприємствата сприяння його розвитку за рахунок раціонального використання трудових ресурсів. Для цього, необхідно запровадити наступні кроки:

- науковість та інноваційність (впровадження новітніх наукових та інноваційних рекомендацій у сфері організації управління персоналом);
- справедливість, чесність, послідовність у роботі з персоналом,
- дотримання трудового законодавства - рівність та недискримінація для всіх співробітників;
- економічність (забезпечення окупності на перепідготовку,

підвищення кваліфікації та розвиток людських ресурсів);

- конкретність і цільова спрямованість.

На даний час запропонована нами організаційна система управління знаходиться на розгляді керівництва. Проводиться аналіз економічної доцільності впровадження цієї системи у вже існуючу.

Для ефективного впровадження оптимальної організаційної структуринами був запропонован чіткий алгоритм, який сприяє пододанню проблемуправліннясучасниміпідприємствами.

Також ми розуміємо що впровадити в життя всі етапи планування організаційної структури зараз не є можливим, у зв'язку з тим, що в Україні на даний час діє воєнний стан і зовнішнє середовище підприємства не є стабільним. Тому організаційна структура та її планування є більш теоретичним кроком, який зможе бути реалізованим після закінчення російської агресії та стабілізації економічного стану в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Терещенко Т. В. Теорія організації: навчальний посібник. Хмельницький: Хмельницький університет управління та права, 2015. 335 с.
2. Василенко В. А., Мірошник І. Є. Ситуаційне й операційне управління в системі менеджменту. Навч. Посіб. Львів: ЛДУВС, 2012. 251 с.
3. Осовська Г. В., Масловська Л. Ц., Осовський О. А. Менеджмент організацій: підручник. Київ: Кондор, 2016. 366 с.
4. Марченко О. М., Томаневич Л. М. Теорія організації: навчальний посібник Львів: ЛДУВС, 2015. 359 с.
5. Звітність підприємств України URL: http://www.biz-sites.net.ua/show_site/787 (дата звернення: 24.04.2023)
6. Гуторова О. О. Менеджмент організації: навч. посібник: Харк. нац. аграр. ун-т, 2017. 267 с.
7. Глущевський В. В. Роль і місце організаційних структур у системі управління підприємством. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. Вип. 4-1(04). С. 70-76.
8. Левчинський Д. Л. Підходи до класифікації організаційних структур управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2015. Вип. 14. С. 107-110.
9. Косач І. А., Ладонько Л. С., Калінько І. В. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами: навч. посіб.; Київ : Кондор, 2015. 216 с.
10. Прудникова І. М. Діагностика якості організаційних структур управління підприємствами: дис. канд. ек. наук: спец. 08.00.04 К., 2017. 338 с.
11. Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: Навч. посіб. Т-во "Знання", КОО, 2012. 278 с.
12. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. «Центр учбової літератури», 2016. 560 с.

13. Гончарова М.Л. Теорія організації: навч. посіб. Суми: УАБС НБУ, 2015. 134 с.
14. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. 3-тє вид., виправл. і допов. К.: Центр навч. л-ри, 2018. 400 с.
15. Кравченко М. О. Системний менеджмент: конспект лекцій. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 112 с.
16. Структура управління організацією: конспект лекцій. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/1nebava_menedzhment_organizacij_administuvannya_ch1/index_3.htm (дата звернення: 30.04.2023).
17. Благоразумова О. В., Гавриш О.М., Зудова І.Ю. Економіка підприємства: підручник. Харків: Видавництво Іванченка І.С., 2018. 451 с.
18. Драган О. І. Сучасні технології управління і використання персоналу. Наукові праці НУХТ. 2015. Том 21. №6. С. 117-215.
19. Скібіцька Л.І. Менеджмент: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 416 с.
20. Українська асоціація проєктного менеджменту: URL: <http://urpm.kiev.ua/index.php?lang=ukrainian> (дата звернення: 21.04.2023).
21. Діагностика стану підприємства: теорія і практика: монографія. За ред. Воронкової А. Е. Запоріжжя: ВД «ІНЖЕК», 2014. 448 с.
22. Типи організаційних структур управління підприємством. Студентська бібліотека. URL: <https://buklib.net/books/32066/> (дата звернення: 25.04.2023).
23. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент. К.: Лібра, 2011. 267 с.
24. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія /К.: КНТЕУ, 2014. 346 с.
25. Шевченко О.С. Вдосконалення організаційної структури сучасного підприємства. URL: <http://www.kpi.kharkov.ua> (дата звернення: 20.04.2023)
26. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. К.: КНТЕУ, 2013. 580 с.

27. Закаблук Г. О. Особливості формування та використання кадрового потенціалу підприємства. *Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку: зб. наук. праць Донецьк : ІЕП НАН України, 2011. С. 28–37.*

28. Гусєва О. Ю. Удосконалення методики комплексної діагностики якості організаційних структур управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2016. № 3 (17). С. 32–40.*

29. Кузнецова І.О. Діагностика в процесі стратегічного управління підприємством: місце та структура. *Вісник соціально-економічних досліджень.*, Одеса: ОНЕУ. 2016. Вип. 1(60). С. 142-149.

30. Чичотка В.В. Обґрунтування моделі побудови оптимальної організаційної структури підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. Вип. 5-2(05). С. 40-45.*

31. Класифікація видів економічної діяльності (КВЕД-2010). URL:http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10_i.html (дата звернення: 22.04.23).

32. Структура управління організацією: конспект лекцій. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/1nebava_menedzhment_organizacij_administuvannya_ch1/index_3.htm (дата звернення: 30.04.2023).

33. Шершньова З.Є. Стратегічне управління К.: КНЕУ, 2014. 277 с.

34. Державне агентство з інвестицій та управління національними проектами України URL: <http://www.ukrproject.gov.ua>.(дата звернення: 30.04.2023)

35. Нестерова С.І. Модель комплексної діагностики організаційної структури управління підприємства. *Економіка* URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/modelkompleksnoy-diagnostikiorganizatsionnoy-struktury-upravleniya-predpriyatiya>(дата звернення: 02.05.2023)

36. Лахтіонова Л.А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання: Монографія. К.: КНЕУ, 2017. 387 с.

37. SWOT-аналіз: сутність та сфера застосування. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/15382/> (дата звернення: 30.04.2023).

38. Черниш І. В. Проектування організаційної структури управління підприємством в умовах конкурентного середовища. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2017. № 5 (3). С. 121–124.

39. Любомудрова Н. П. Роль організаційної культури в забезпеченні ефективної трудової адаптації персоналу підприємства. Вісн. нац. ун-ту «Львів. політехніка». Л., 2009. №640: Проблеми економіки та управління. С. 327-333.

40. Шорохов В. І. Особливості еволюції організаційних структур управління підприємством. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 44. С. 48-57.

41. Аніщенко В.О. Роль корпоративної культури у прийнятті управлінських рішень. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. №3(93). С.64-72.

42. Крисько М. С. Етикет працівників кадрових служб. *Справочник кадровика*. 2014. №3. С. 26 - 38.

43. Демінг Е. Вихід із кризи: нова парадигма управління людьми, системами та процесами. 2016. 419 с.

44. Закаблук Г. О. Соціально-економічні аспекти розвитку трудових ресурсів. Перший етап модернізації економіки України: досвід та проблеми: монографія/за заг. ред. В. І. Ляшенка ; ІЕП НАН України, КПУ. Запоріжжя : КПУ, 2014. С. 91-100.

45. Іванова С. О. Розвиток потенціалу співробітників. Професійні компетенції, лідерство, комунікації. М.: Альпіна Паблишерз, 2009. 563с.

46. Слабко Я.Я. Управління організаційною культурою підприємства: інноваційний аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. - №7. С. 19-22.

47. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. К.:КНТЕУ, 2013.-580с.

48. Кулакова С. Ю. Теоретичні аспекти побудови оптимальної організаційної структури управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2014. № 11 URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>.(дата звернення: 05.06.2023)

49. Копитова І. М. Оцінка оптимальності організаційної структури управління при зміні стратегії підприємства. Ефективна економіка. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>. (дата звернення: 25.05.2023)

50. Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/> (дата звернення: 30.05.2023)

51. Функції та роль маркетингу в сучасних умовах господарювання. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=777> (дата звернення: 18.05.2023).