

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет – Менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування
Кафедра – Менеджменту і логістики
Ступінь вищої освіти – другий (магістр)
Спеціальність – 073 Менеджмент
Освітня програма – «Менеджмент»



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: Моделювання ефективної організаційної структури управління підприємств

ШИФР КРМ. МІЛ.1.628-03.1.3

Здобувач Андрій КОРОЛЬ

Керівник д.е.н., проф. Ірина СЕДІКОВА

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 10.06. 2024 р., протокол № 15

Завідувачка

кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА

Одеса – 2024 р.

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРИКЛАДНОЇ ЕКОНОМІКИ І
МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**

Факультет

Менеджменту, маркетингу та публічного
адміністрування

Кафедра

Менеджменту і логістики

Ступінь вищої освіти

Другий (магістерський)

Спеціальність

073 – Менеджмент

Освітня програма

Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувачка кафедри МіЛ

(підпис)

“ _____ ” _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

здобувачу вищої освіти

Андрію КОРОЛЮ

1. Тема роботи: «Моделювання ефективної організаційної структури управління підприємств» затвердженою наказом по університету від 30.10.2023 р. № 628-03.

2. Термін здачі здобувачкою закінченої роботи 10.06.2024 р.

3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності підприємства, законодавчі акти, статистичні збірники, наукові публікації вчених менеджерів та економістів.

4. Зміст кваліфікаційної роботи магістра. Вступ. Розділ 1. Теоретико-методичні аспекти формування організаційних структур управління. 1.1. Організаційна структура підприємства: поняття та принципи проектування. 1.2. Взаємозв'язок організаційної структури із стратегією підприємства. 1.3. Організаційно-економічні основи удосконалення організаційних структур бізнес-організацій. Висновки до розділу 1. Розділ 2. Діагностика організації управління ТОВ «Одеський хлібозавод № 4». 2.1. Діагностика галузі та зовнішнього середовища підприємства. 2.2. Загальна характеристика підприємства та його внутрішнього середовища. 2.3. Моніторинг змін в організаційній структурі управління ТОВ «Одеський хлібозавод № 4». Висновки до розділу 2. Розділ 3. Удосконалення проектування організаційної структури підприємства та перспективи його розвитку. 3.1. Пріоритетні напрями формування організаційних структур управління підприємств. 3.2. Пропозиції щодо формування організаційних структур управління підприємств на засадах логістики. 3.3. Вдосконалення методичних основ визначення ефективності організаційних структур управління на засадах логістики. Висновки до

розділу 3. Висновки. Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 24, рисунків 21.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 13.02.2024 р.

Керівник _____

(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____

(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи
1	Проходження комплексної практики та написання тез	13.02 - 07.04.24
2	Захист звіту з практики	08.04 - 09.04.24
3	Розробка I та II розділів	10.04 - 01.05.24
4	Розробка III розділу та інших складових кваліфікаційної роботи	02.05 - 14.05.24
5	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	15.05 - 18.05.24
6	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника	19.05 - 22.05.24
	Розгляд наукового керівника у чистовому варіанті	23.05 - 27.05.24
7	Нормоконтроль роботи	28.05 - 04.06.24
8	Перевірка роботи на плагіат	
9	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	05.06 - 11.06.24
10	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	12.06 - 17.06.24
11	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	18.06 - 27.06.24
12	Захист кваліфікаційної роботи	24.06 - 27.06.24

Здобувач _____

(підпис)

Керівник роботи _____

(підпис)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності. Здобувач-дипломник _____ Андрій КОРОЛЬ

підпис

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми. Необхідність комплексного вивчення методичних підходів до проектування організаційних структур управління підприємством зумовлена трансформаційними процесами, які відбуваються в суспільстві, економіці України та окремих підприємствах зокрема. Гнучкість, адаптивність, стійкість функціонування системи управління, а також узгодженість поведінки всіх її елементів багато в чому визначає конкурентоспроможність та ефективність стратегії підприємства на ринку. Створення на підприємстві ефективної організаційної структури, яка враховуватиме всі особливості підприємства та напрямки його стратегічного розвитку, активно вплине на його стійкість в конкурентному середовищі та суттєво підвищить рівень його функціонування.

У першому розділі **«Теоретико-методичні аспекти формування організаційних структур управління»** визначено сутність поняття «організаційні структури управління» та принципи їх проектування, досліджено взаємозв'язок організаційної структури із стратегією підприємства, зроблено висновки.

У другому розділу **«Діагностика організації управління ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»»** досліджено зовнішнє середовище, наведено загальну характеристику підприємства, здійснено моніторинг змін в організаційній структурі управління ТОВ «Одеський хлібозавод № 4», зроблено висновки.

У третьому розділі **«Удосконалення проектування організаційної структури підприємства та перспективи його розвитку»** обґрунтовано заходи з удосконалення організаційної структури управління підприємством, розраховано вплив запропонованих заходів на ефективність управління діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод № 4». Зроблено загальні висновки.

Кваліфікаційна робота магістра містить 82 сторінок, 23 таблиці, 9 рисунків. Перелік посилань нараховує 33 найменування.

Ключові слова: організаційні структури управління, проектування, принципи, механізми, ринок хліба, конкуренція.

SUMMARY

Actuality of theme. The need for a comprehensive study of methodological approaches to the design of organizational structures of enterprise management is due to the transformation processes taking place in society, economy of Ukraine and individual enterprises in particular. Creating an effective organizational structure at the enterprise, which will take into account all the features of the enterprise and the directions of its strategic development, will actively affect its stability in a competitive environment and significantly increase the level of its functioning.

The first section «Theoretical and methodological aspects of the formation of organizational structures of management» defines the essence of the concept of «organizational structures of management» and the principles of their design, investigates the relationship of organizational structure with enterprise strategy, draws conclusions.

In the second section «Diagnosis of the management organization of Odessa Bakery № 4» the external environment is studied, the general characteristics of the enterprise are given, changes in the organizational structure of the management of «Odessa Bakery № 4» are monitored, conclusions are made.

The third section «Improving the design of the organizational structure of the enterprise and prospects for its development» substantiates measures to improve the organizational structure of enterprise management, calculated the impact of the proposed measures on the effectiveness of management of «Odessa Bakery № 4». General conclusions are made.

The bachelor's thesis contains 65 pages, 23 tables, 9 figures. The list of links includes 33 items.

Key words: organizational structures of management, design, principles, mechanisms, bread market, competition.

ЗМІСТ	СТОР
ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ	10
1.1. Організаційна структура підприємства: поняття та принципи проектування	10
1.2. Взаємозв'язок організаційної структури із стратегією підприємства	18
1.3. Організаційно-економічні основи удосконалення організаційних структур бізнес-організацій	28
Висновки до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД № 4»	34
2.1. Діагностика галузі та зовнішнього середовища підприємства	34
2.2. Загальна характеристика підприємства та його внутрішнього середовища	38
2.3. Моніторинг змін в організаційній структурі управління ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»	44
Висновки до розділу 2	50
УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЄКТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЙОГО РОЗВИТКУ	51
3.1. Пріоритетні напрями формування організаційних структур управління підприємств	51
3.2. Пропозиції щодо формування організаційних структур управління підприємств на засадах логістики	61
3.3. Вдосконалення методичних основ визначення ефективності організаційних структур управління на засадах логістики	73
Висновки до розділу 3	76
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах жорсткої конкуренції та розвитку сучасних ринкових відносин серед багатьох підприємств постає проблема ефективної побудови організаційної структури управління, яка б могла швидко реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища та пристосовуватись до них. Гнучкість, адаптивність, стійкість функціонування системи управління, а також узгодженість поведінки всіх її елементів багато в чому визначає конкурентоспроможність та ефективність стратегії підприємства на ринку. Створення на підприємстві ефективної організаційної структури, яка враховуватиме всі особливості підприємства та напрямки його стратегічного розвитку, активно вплине на його стійкість в конкурентному середовищі та суттєво підвищить рівень його функціонування.

Ступінь дослідження проблеми. У науковій літературі значну увагу звертають на проблеми проектування організаційних структур управління вітчизняні й зарубіжні науковці. Серед них можна виділити таких як Ю. Бойкова, А. Жемчугов, І. Ступникова, І. Ансофф, О. Кузьмін, А. Шегда, Б. Мільнер, В. Геєць, Ф. Хміль, М. Мескон, М. Альберт, Г. Міцберг, Б. Андрушків, Г. Щокін, І. Седікова, І. Савенко та інші. Незважаючи на те, що проблема ефективної побудови організаційних структур управління підприємствами вирішувалася багатьма вченими, єдиного підходу до її здійснення. Виникає необхідність глибокого дослідження принципів побудови організаційних структур управління, які змогли б забезпечити ефективність та конкурентоспроможність підприємства.

Мета та завдання дослідження. Розробка і обґрунтування впровадження заходів з удосконалення процесу проектування організаційних структур на основі аналізу діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод № 4».

Досягнення поставленої мети зумовлює постановку та вирішення наступних завдань:

- вивчити поняття організаційної структури управління

підприємства та сучасні принципи її побудови;

- дослідити взаємозв'язок між організаційною структурою та стратегією компанії;
- здійснити оцінку господарської діяльності ТОВ «Одеський хлібо завод № 4»;
- дати оцінку ефективності побудови оргструктури на прикладі досліджуваного підприємства;
- обґрунтувати необхідність розробки заходів з удосконалення організаційної структури підприємства;
- розробити стратегічну програму заходів щодо удосконалення організаційної структури ТОВ «Одеський хлібо завод № 4».

Об'єктом дослідження є процеси формування організаційних структур управління підприємства в умовах нових економічних відносин.

Предметом дослідження виступають теоретичні, науково-методичні та практичні принципи проектування ефективних організаційних структур за умов жорсткої конкуренції ринку.

Методи дослідження. У процесі дослідження застосовувалися такі методи: системний підхід, методи економічного і статистичного аналізу, групування, графічного, експертної оцінки. Для аналізу конкурентоспроможності використовувалися метод порівняння; метод синтезу, задля визначення слабких та сильних сторін підприємства; статистичний аналіз. Метод прогнозування, задля розрахунків показників економічної ефективності проекту.

Інформаційно-нормативною базою складають результати наукових пошуків вітчизняних та зарубіжних вчених в напрямку реалізації та впровадження стартап-проектів.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає в тому, що запропоновані заходи можуть бути використані суб'єктами економічної діяльності для підвищення конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ

1.1. Організаційна структура підприємства: поняття та принципи проектування

Згідно з останніми здобутками теорії та практики управління організаційна структура підприємства повинна забезпечити реалізацію стратегійної діяльності. Оскільки стратегії мають тенденцію змінюватися в часі, то виникає потреба у відповідних коригуваннях організаційних структур.

Категорія «структура» відображає будову та внутрішню форму системи. Зв'язок елементів у структурі підпорядкований діалектиці взаємовідношення частини і цілого. Наявність структури – це невід'ємний атрибут всіх реально існуючих систем, бо саме структура надає їм цілісності. Структура передбачає відносно стійкі зв'язки, існуючі між елементами організації, і сприяє збереженню стійкого стану системи. Стосовно системи структура є показником її організованості.

Слід зазначити відмінність різних точок зору на сутність терміну організаційна структура. Отже, розглянемо сутність цього поняття з подачі різних авторів. Зокрема, Л. Дідковська вважає, що організаційною структурою є один із елементів механізму господарювання, яка відображає процеси виробничо-економічного характеру і відповідає виду розвитку підприємства [2]. Л. Скібіцька та О. Скібіцький вважають, що організаційна структура це «форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів» [1]. На думку О. Кузьміна та О. Мельника, «організаційна структура – упорядкована сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їх взаємозв'язки і забезпечують управління

організацією» [4].

Такі зарубіжні вчені, як М. Мескон, Ф. Хедоурі, М. Альберт вважають, що «найкраща структура – це та структура, яка дозволяє організації найкращим способом взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно і доцільно розподіляти і направляти зусилля своїх співробітників і, таким чином, задовольняти потреби клієнтів і досягати своїх цілей з високою ефективністю» [8].

Здійснивши аналіз думок різних вчених в галузі менеджменту та економіки ми пропонуємо власне визначення на досліджувану тему. Організаційна структура (ОС) – це форма системи управління, що визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів. Організаційна структура підприємства – це один із найважливіших елементів внутрішнього середовища підприємства. Вона регулює: розподіл завдань по відділам і підрозділам підприємства; компетентність відділів та підрозділів у вирішенні певних проблем; загальну взаємодію відділів та підрозділів.

Зв'язок структури управління з такими ключовими поняттями менеджменту, як стратегія, цілі, функції, процес, механізм функціонування є свідченням того, наскільки великим є вплив організаційної структури на всі сторони управління. Саме тому, менеджери всіх рівнів приділяють значну увагу принципам і методам формування структур, вибору типу або комбінації видів структур, вивченню тенденцій в їх побудові і оцінці відповідно до стратегії, цілей і завдань, що вирішуються.

Структура управління організацією є складною системою, створеною для збору, аналізу й переробки інформації з метою отримання максимального кінцевого результату при певних обмеженнях (зокрема, наявності ресурсів). Створення системи управління містить формування організаційної структури та її забезпечення. Система може бути організована в різних конфігураціях. Це залежить від знань і вмінь того, хто її формує, його світоглядної позиції, здатності розрізняти процеси, об'єкти, явища в різних ситуаціях. На виробництві системи формують керівники.

Управління організаціями реалізується в рамках конкретного господарського механізму, в якому розрізняють статичу (його організаційну структуру) і динаміку (протікання процесів, прийняття рішень). Функції управління діяльністю підприємства реалізуються підрозділами апарату управління і окремими працівниками, які при цьому налагоджують економічні, організаційні, соціальні, психологічні та інші відносини один з одним. Організаційні відносини, що складаються між підрозділами і працівниками апарату управління підприємства, визначають його організаційну форму управління.

Під структурою управління або організаційною формою управління (ОФУ) розуміється упорядкована сукупність тісно взаємопов'язаних елементів, що забезпечують функціонування і розвиток організації як єдиного цілого. Основними елементами структури управління є функції, ланки, ступені (рівні), відносини та зв'язки між органами і всередині органів управління. Організаційна структура утворюється завдяки органічному «зчепленню» всіх управлінських ланок, їх функціонального взаємозв'язку і взаємозалежності. Як елементи цілісної системи, які за допомогою моделювання можуть розглядатися як «по вертикалі», так і «по горизонталі», вони утворюють відносно стійкі зв'язки у вигляді організаційних відносин.

Організаційна структура управління визначається також як форма розподілу і кооперації управлінської діяльності, в рамках якої здійснюється процес управління за відповідними функціями, скерованими на рішення поставлених завдань і досягнення намічених цілей. З цих позицій структура управління представляється у вигляді системи оптимального розподілу функціональних обов'язків, прав і відповідальності, порядку і форм взаємодії між органами управління і працівниками. Ключовими поняттями структур управління є елементи, зв'язки, рівні та повноваження.

Розглядають два напрямки спеціалізації елементів ОФУ:

а) залежно від складу структурних підрозділів організації, наприклад, ланки структури управління, що здійснюють маркетинг, менеджмент виробництва, науково-технічного прогресу тощо;

б) виходячи з характеру загальних функцій, які виконуються в процесі управління, формуються органи, що здійснюють планування, організують виробництво, працю й управління, контролюючи всі процеси в організації.

Відносини між елементами структури управління підтримуються завдяки зв'язкам, які прийнято підрозділяти на горизонтальні та вертикальні. Перші носять характер узгодження і є однорівневими. Це зв'язки між двома або більше рівними за положенням в ієрархії або статусі частинами чи членами організації. Їх головне призначення – сприяти найбільш ефективній взаємодії частин організації при вирішенні виникаючих між ними проблем. Вони допомагають зміцнювати вертикальні зв'язки і роблять організацію в цілому більш стійкою при різних зовнішніх і внутрішніх змінах.

Другі – це відносини підпорядкування. Необхідність в них виникає при ієрархічності побудови системи управління, тобто наявності різних рівнів управління, на кожному з яких переслідуються свої цілі. Вони формалізуються в процесі проектування організації, діють постійно і зображуються на всіх можливих схемах, відображаючи розподіл повноважень в організаційній ієрархії.

Найважливішими принципами управлінської діяльності є принципи централізації і децентралізації, покладені в основу організаційних форм управління. Одним з принципів менеджменту є оптимальне поєднання централізації і децентралізації в управлінні, який припускає необхідність вмілого використання єдиноначальності та колегіальності.

Централізоване управління – процес, при якому глобальні команди, сигнали, що управляють, формуються в єдиному центрі управління і передаються з нього численним об'єктам управління. Така форма організації управління найчастіше використовується невеликими компаніями, що випускають один вид продукції або продукцію однієї галузі, технологічний

процес якої тісно пов'язаний; працюючими, здебільшого, в добувних галузях промисловості підприємствами і такими, що орієнтуються на місцевий або національний ринок. Рівень централізації тим нижчий, чим більше рішень приймається безпосередньо на робочих місцях, які негайно виконуються і носять вузький, спеціалізований характер. Централізація характеризується відсутністю передачі повноважень, що призводить до зниження оперативності в ухваленні рішень.

Децентралізоване управління – процес, при якому чимала кількість керуючих дій стосуються цього об'єкту, виробляється самим об'єктом на основі самоврядування. Міра децентралізації управління обумовлюється наданням повноважень або прав ухвалення самостійних рішень керівником відділеннями. Делегування повноважень є складовою частиною децентралізації. Чинники, що впливають на рівень децентралізації:

1. розміри підприємства;
2. наявність відповідного керівника;
3. вплив зовнішнього середовища;
4. характер діяльності організації. У випадку, коли комерційні операції поширюються на масштабні географічні райони, є необхідність великої міри децентралізації;
5. використання контролю.

Стратегія – це взаємозв'язаний комплекс дій, які здійснює організація для досягнення своїх цілей з урахуванням власного ресурсного потенціалу, а також факторів і обмежень зовнішнього середовища. Стратегія – це об'єднаний план, що пов'язує всі складові елементи організації і різні аспекти її діяльності. Складові стратегії повинні бути інтегровані й сумісні між собою.

Місце стратегій у менеджменті обумовлене такими її особливостями:

- стратегія дає визначення основним напрямкам і шляхам зміцнення, зростання і змін через сконцентрування зусиль на певних пріоритетах;

– стратегія – це основа для вироблення стратегічних планів, проектів і програм, а також основних критеріїв при виборі найбільш обґрунтованих ефективних та необхідних планів, проектів і програм з наявного переліку для подальшого виконання, відкинувши все те, що несумісне із загальною стратегією;

– стратегія змінюється, коли досягнуто певних параметрів;

– стратегія формується на основі узагальненої, неповної та недостатньо достовірної інформації;

– стратегія постійно уточнюється в процесі діяльності, чому сприяє добре налагоджений зворотній зв'язок у системі управління;

– підприємство у своїй діяльності керується системою стратегій (стратегічним набором), оскільки воно є багатоцільовою системою і може використовувати різносторонні шляхи (стратегії) досягнення різних цілей;

– стратегія є основою для формування і змін організаційної структури;

– стратегія є фактором стабілізації відносин, тому що дає змогу відчувати контроль за ситуацією і знизити невизначеність процесів, що відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищі.

Стратегія – це не абстрактна річ. Вона поєднує в собі сильну ділову концепцію (бізнес-концепцію) і конкретні дії, здатні створити реальні конкурентні переваги, які зберігатимуться тривалий час. Не існує жодного стандарту щодо змісту стратегії та її структури. Кожна компанія розробляє свої варіанти. Один із дослідників стратегічного менеджменту Б. Карлоф визначив 9 ключових елементів стратегії:

1. корпоративна місія;
2. конкурентні переваги;
3. організація бізнесу;
4. продукція;
5. ринки;
6. ресурси;
7. структурні зміни;

8. програми розвитку;

9. культура і компетентність управління.

Структура – це логічні взаємовідносини рівнів управління та видів робіт, які дозволяють найбільш ефективно досягти цілей організації. В організаціях можна виділити два полярні способи побудови структур: ієрархію і гетерархію.

Людина завжди прагне створювати ієрархічні системи з відносинами суворого підпорядкування і монопольною владою центру, проте в теорії та практиці менеджменту відомі також і децентралізовані структури управління. Дослідження показують, що надскладні завдання можуть вирішуватися лише в структурах, в яких немає монопольної авторитарності, де спостерігається поліцентричний розподіл повноважень. Поточним режимом самоорганізації системи служить гетерархія, тобто здатність створювати за необхідності тимчасові ієрархічні структури. Ієрархія створюється при потребі вирішення проблем, що вимагає, наприклад, вольового зусилля або певних професійних знань. Практично можливі різні варіанти і комбінації зміни структур з метою виживання організацій. Наприклад, є наукові групи, які виконують рутинну роботу в централізованому режимі та переходять до вільної колегіальної співпраці при вирішенні інноваційних завдань.

Проектування структури управління на підприємстві має відповідати не тільки уявленню керівництва, а й базуватися на конкретних принципах побудови. Отже, при проектуванні організаційних структур управління доцільно керуватися такими загальними принципами:

1. Будь-яка організаційна структура має повністю відображати стратегію, цілі і задачі, які ставить перед собою підприємство. Цей принцип зумовлений тим, що кожна ціль відображає функцію чи напрям діяльності підприємства. Послідовність формування організаційно-управлінської структури на основі цілей підприємства відображена на рис. 1.1.

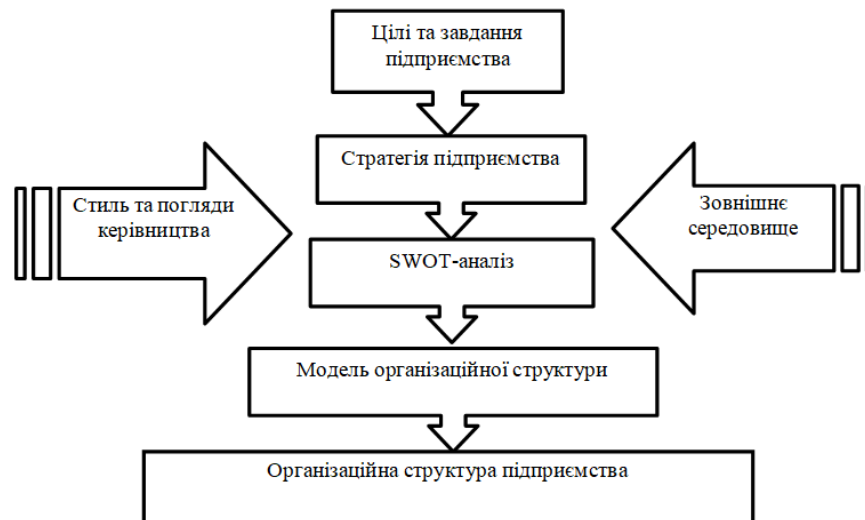


Рис. 1.1. Перехід від цілей до організаційної структури управління підприємством

Джерело: складено автором на основі [6]

Проте не слід проектувати організаційну структуру лише за однозначно поставленими цілями, оскільки це обмежить підприємство у розвитку та пристосуванні до змін, які неминучі за ринкової економіки.

2. Організаційна структура не має існувати відособлено, а має бути підпорядкованою виробництву та його потребам. Дотримання цього принципу допоможе ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» скоротити витрати на утримання управлінського персоналу.

3. З метою раціонального розподілу робочого навантаження, забезпечення чіткої спеціалізації управлінських функцій та творчої складової при їх виконанні слід забезпечити оптимальний розподіл праці між працівниками.

4. При формуванні організаційних структур обов'язково враховується посадові повноваження та ступінь відповідальності кожного працівника чи органу управління.

5. Організаційна структура повинна відповідати реальному стану зовнішнього середовища організації.

6. При проектуванні організаційних структур слід завжди

залишати «резерви» для її реформування

7. Організаційна структура повинна відповідати принципу правової регламентації. Цей принцип реалізується, зокрема, через побудову комунікаційних та інформаційних систем в організації.

8. Останній принцип проектування організаційних структур полягає в економічності. Тобто забезпечення виконання завдань усією структурою чи її окремими ланками повинно відбуватися за умов мінімальних витрат на управлінський апарат, економного витрачання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів підприємства [5]. Дотримання наведених принципів тягне за собою необхідність враховувати в процесі проектування організаційно-управлінської структури багатьох чинників, які мають вплив на кінцевий результат, серед яких: розмір організації, технологічні, економічні, природні та людські фактори тощо.

1.2. Взаємозв'язок організаційної структури із стратегією підприємства

Організаційна структура має безпосередній вплив на реалізацію стратегії підприємства, його взаємодію із зовнішнім середовищем та ефективне вирішення поставлених завдань. Структура є своєрідним каркасом, навколо якого будуються всі складові підприємства. Керувати структурою, стежити за тим, щоб вона була адекватною до стратегії – дуже складно [3]. Тісний зв'язок між стратегією та структурою можна проілюструвати найпростішою схемою (рис. 1.2).

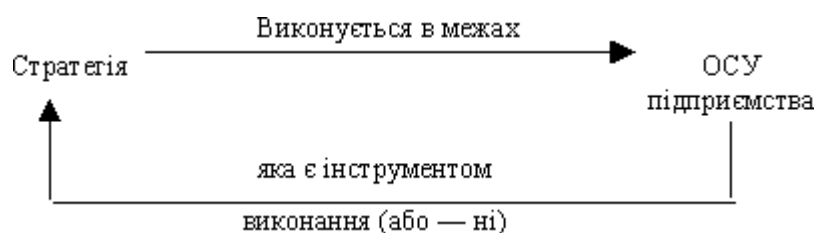


Рис. 1.2. Взаємозв'язок стратегії та структури підприємства

Джерело: [15, с. 205]

Ці елементи, взаємодіючи, змінюються. Організаційна структура може сприяти стратегічному розвитку підприємства або гальмувати його. Г. Мінцберг також довів, що й стратегія може обмежувати розвиток підприємства, тобто стратегія та структура – однопланові явища [6]. Існує багато видів організаційних структур управління підприємством, тому, ми вважаємо, що неможливо побудувати єдину та незмінну організаційну структуру управління раз і назавжди, оскільки вона вимагає постійного вдосконалення та адаптації відповідно до умов сучасних економічних відносин і змін в самій організації. Звісно організаційна структура підприємством проектується з орієнтацією на її довготривале та ефективне функціонування, проте, необхідно систематично здійснювати контроль за її актуальністю та, по мірі необхідності, реінжиніринг.

Поза тим, при проектуванні організаційної структури управління підприємством, неможливо надати конкретну перевагу тому чи іншому її виду, оскільки кожній з них притаманні свої характерні особливості і доцільність їх застосування в тій чи іншій організації визначається згідно умов функціонування підприємства. Багаторічний досвід використання стратегічних структур управління показав, що вони є одними з найбільш широко застосованих структур і, на нашу думку, універсальними. Проте, все ж таки, усе залежить від того, в якій сфері працює підприємство і на яких умовах воно функціонує.

Стратегічні ОС, зорієнтовані на реакцію на зміни у зовнішньому середовищі, характеризуються більшою децентралізацією, гнучкістю, універсальністю в діяльності окремих ланок, націлених на виявлення проблем і прийняття нових управлінських рішень. Лінійно-функціональні підрозділи можуть доповнюватись автономними ланками, створеними «під мету».. Стратегічні ОС, крім того, покликані досягти балансу між стратегічною та поточною діяльністю, забезпечити керованість процесами розвитку одних і скорочення інших напрямків діяльності. Усе це доводить, що стратегічні ОС, як правило, дуже складні й потребують високої

кваліфікації від менеджерів для їх розробки і використання.

Проведення заходів в системі стратегічних перетворень зумовлює керівництво підприємства відкоригувати систему управління таким чином, щоб за відносно найменших зусиль можна було координувати роботою та отримувати швидку інформацію про стан справ. При цьому слід враховувати, що стратегічні зміни також можуть вплинути на загальну організаційну структуру управління (ОСУ) під якою слід розуміти систему зв'язків і відносин, що виникають у процесі діяльності підприємства між існуючими та створюваними ланками, підрозділами, ступенями системи управління згідно з обраною стратегією розвитку загального управління.

Приймаючи стратегічне рішення щодо вибору ОСУ, керівництво підприємства має враховувати як мінімум три можливі сфери стратегічного вибору:

- ідеологія управління, якої дотримується керівництво підприємства. При цьому слід враховувати, що цінності та принципи керівників можуть істотно вплинути на вибір горизонтальних зв'язків, масштаб управління, кількість рівнів ієрархії, централізацію чи децентралізацію управління;

- тип споживачів (індивідуальні, організаційні, продукт під замовлення, виробництво унікального продукту - наприклад вирощування винограду в окремій мікрзоні для виробництва унікальної марки вина тощо);

- ринок збуту та зональне розміщення підприємства (очевидно, що зі збільшенням ринку збуту та маючи декілька філіалів по всій Україні, загальна організаційна структура управління носитиме більш складний характер).

Крім цього, до основних ситуаційних факторів, які впливають на формування організаційної структури, сучасна теорія управління відносить:

- технологію виробництва;
- розміри організації;
- середовище функціонування;

- стратегію розвитку підприємства.

В той же час, З.Є. Шершньова розширяє набір, факторів деталізуючи вище наведені¹. Зокрема, найістотнішими факторами, які впливають на вибір ОСУ є розмір та ступінь різноманітності діяльності, рівень розподілу праці, стратегія, що організується підприємством, тип підприємницької галузі, стан виробничого потенціалу, динаміка зовнішнього середовища, філософія управління, географічне розташування підприємства, прагнення підрозділів до самостійності, технологія управління та контролю, тип організаційної культури, рівень кваліфікації кадрів, витрати на капіталомісткість рішень, що приймаються та ставлення до підприємства як керівників так і працівників.

Потрібно пам'ятати, що життєвий цикл підприємства також може вплинути на вибір ОСУ, оскільки кожен цикл супроводжується різним набором стратегій підприємства. В цілому, Джон Гелбрейт (John Kenneth Galbraith) зазначив, що існує взаємозв'язок стратегії підприємства та його еволюції у вигляді внутрішнього та зовнішнього росту (рис.9.1.).

Враховуючи вплив стратегій на підприємницьку еволюцію слід розуміти, що при проектуванні ОСУ потрібно враховувати різні сфери життєдіяльності підприємства, які впливають на управлінські процеси. Тому такими основними елементами проектуванні мають стати розподіл та спеціалізація праці, департаментизація та кооперація, зв'язок між підрозділами та їх координація, масштаб управління та контролю, ієрархія підприємства та її взаємозв'язок, розподіл прав та відповідальності, централізація та децентралізація, диференціація та інтеграція підрозділів підприємства тощо.

Проте існують досить обґрунтовані моделі розвитку підприємства, які враховують функціональність майбутньої ОСУ. Однією з таких моделей, яка довела свою ефективність, є модель 7S –Мак-Кінсі. На сьогоднішній день модель є найбільш популярною, залишивши за межами функціонування моделі Берка-Литвина (12 елементів) та Г. Лівітта (4 елементи). Найбільш частіше вона зустрічається за назвою «7S-Мак-Кінзі» та «Атом організації»

(візуально нагадує атом). За своїм змістом модель включає 7 складових: структура - спосіб поділу праці і рівнів управління; стратегія - способи підтримки конкурентної переваги; системи - процедури, які виконуються працівниками; цінності - головні цінності працівників, які є основою корпоративної культури; навички - компетенції організації, фактичні здібності працівників; стиль - вироблений керівництвом стиль управління; співробітники - працівники підприємства.

Оскільки підприємство є досить складним техніко-економічним та соціальним осередком, проводячи зміни необхідно враховувати тип підприємства. Так, слід брати до уваги те явище, що підприємство може орієнтуватися як на внутрішні потреби так і на споживача, мати різний рівень взаємодії з оточуючим середовищем або окремо з індивідами. Враховуючи ці особливості, О. Віханський та О. Наумов запропонували матрицю характеристик організаційної системи.

Враховуючи дані характеристики, всі типи підприємств можна класифікувати за наступними ознаками:

1. Тип підприємства, залежно від взаємодії з зовнішнім середовищем:

– механічний тип – використання формальних правил та процедур, централізоване прийняття рішення, жорстка ієрархія влади – є ефективною при використанні технологічних операцій з високою точністю; нагадує бюрократичний тип підприємства;

– органічний тип – помірне або слабке використання правил та процедур, децентралізація, залучення працівників до прийняття рішень, широко визначена відповідальність за роботу, гнучкість структури влади та незначний рівень ієрархії.

2. Тип підприємства, залежно від взаємодії підрозділів:

– традиційний тип – представлений поєднанням лінійної та функціональної структури управління. Основою лінійно-функціональної ОСУ є лінійні підрозділи, які виконують на підприємстві основну роботу та

обслуговують їх спеціалізовані функціональні підрозділи, що створені на ресурсній основі: кадрах, фінансах, сировині та матеріалах тощо.

– дивізіональний тип – представляє собою децентралізовані ланки управління, які створені за різними ознаками: місцем розташування, спеціалізацією, центром прибутку або центром витрат, за ринками або споживачами (використовується в багатогалузевих підприємствах (агрохолдингах), де територіальна розкиданість вимагає автоматизувати стандартні підрозділи);

– матричний тип – пов'язаний з управлінням певних окремих проектів, тимчасових цільових груп, постійних комплексних груп та включає поєднання цільової орієнтації на досягнення запланованих результатів зі збереженням виражених функціональних, територіальних, в окремих випадках часових, аспектів діяльності.

3. Тип підприємства, залежно від взаємодії з людиною:

– корпоративний тип – особлива система зв'язку між працівниками в процесі здійснення діяльності підприємства. Цей тип об'єднує в собі працівників за соціальними та професійними критеріями, спостерігається монополія та стандартизація діяльності, домінування ієрархічних структур, суб'єктом інтересу є група, колектив або все підприємство, спостерігається принцип більшості або старшинства прийняття рішення, лояльність по відношенню до підприємства тощо;

– індивідуальний тип – протилежний корпоративному типу, коли за роботу відповідає не весь колектив, а окрема особа, індивід становиться вільним в межах підприємства, підтримується творчість та ініціатива.

4. Новітні типи підприємства:

– едхократичний тип, в основі якого лежить використання нестандартної, складної роботи, використовується управлінський стиль, ключовим є компетентність працівників. В той же час основними елементами даного типу є робота в галузях з підвищеними вимогами до творчості, ініціативи, ефективної спільної роботи, працівники є досить кваліфікованими

експертами, структура має органічну основу але чітко не визначена, рішення приймається на основі експертних знань, фінансовий контроль здійснюється зверху, система винагороди побудована на експертних знаннях, відносини здебільшого носять неформальний характер;

– багатовимірний тип – це тип підприємства, в структурі якого відображаються декілька функціональних вимірів. За своїм типом вона нагадує матричну систему, яка є двовимірною. В той же час, багатовимірний тип представлений трьома вимірами, наприклад: ресурси, результати, ринок;

– партисипативний тип – побудований на тому, що працівники задіяні в системі прийняття рішень на тих операціях, які вони безпосередньо виконують. В таких підприємствах розрізняють три ступеня участі працівників у прийнятті рішення: надання пропозицій, розробка альтернатив, вибір кінцевого рішення;

– підприємницький тип – орієнтований на ріст галузі або потенційні зміни, які дозволяють використати наявні можливості, а не контролювати певні ресурси. Головною особливістю підприємства є всебічна підтримка зусиль працівників, які дозволяють отримати більше прибутку;

– підприємство, орієнтоване на ринок – органічний тип підприємства, який швидко адаптується до змін зовнішнього середовища, за характером взаємозв'язку нагадує дивізійну або матричну структуру, а за характером взаємодії підприємства з індивідом – індивідуальний тип.

Тому розробляючи чи впроваджуючи систему стратегічних змін підприємства, керівництво має врахувати особливості функціонування всіх вище зазначених типів ОСУ. Так, наприклад, теорія і практика менеджменту вказує на те, що перевагами дивізійної ОСУ є: швидка пристосовуваність до змін у зовнішньому середовищі; децентралізація управління: кожний дивізіон здійснює весь цикл господарської та управлінської діяльності; зменшення мережі комунікацій, прискорення прийняття рішень, краща координація; націленість на якнайшвидше досягнення кінцевого результату.

В той же час її недоліками можна назвати: дублювання функції управління на кожному рівні управління; зростання витрат на управління; можливість диверсифікації виробництва веде до утворення конгломератів, у яких дуже важко впроваджувати єдину загальну стратегію; тенденції до повної незалежності в дивізіонах можуть розвалити підприємство.

Проте впроваджуючи цей вид ОСУ керівництво підприємства має знати, що її недоліками є: труднощі у здійсненні балансу влади та відповідальності; дуалізм керівництва – порушення єдності управління; збільшення управлінського персоналу та управлінських витрат; зниження ефективності структури зі збільшенням кількості проектів; соціально-психологічні проблеми підприємства в цілому, пов'язані зі створенням більш ефективно працюючої групи; ускладнення інформаційної мережі.

Слід знати, що при розробці організаційної структури управління підприємством необхідно розпочати з формулювання цілей та завдань, визначення складу та місця підрозділів, їх ресурсне забезпечення (включаючи чисельність працівників), розробку регламентних процедур, документів, положень, які закріплюють та регулюють форми, методи та процеси організаційної системи управління. В цілому, цей процес можна згрупувати в три стадії:

– формування загальної структурної схеми апарату управління – визначення головних характеристик та напрямків організації проектування ОСУ, розробка таких аспектів системи як внутрішньо організаційний економічний механізм, способи обробки інформації, кадрове забезпечення. Крім цього, особливу увагу доцільно звернути на такі принципові характеристики ОСУ як:

- а) цілі виробничо-господарської системи та проблеми, які необхідно вирішити;
- б) загальну специфікацію функціональних та програмно-цілевих підсистем, які забезпечують досягнення поставлених цілей;
- в) кількість рівнів в системі управління;

г) ступінь централізації та децентралізації повноважень й відповідальності на різних рівнях управління;

д) основні форми взаємовідносин даного підприємства з зовнішнім середовищем;

е) вимоги до економічного механізму, форм обробки інформації, кадрового забезпечення організаційної системи;

– розробка складу основних підрозділів та зв'язків між ними – реалізація організаційних рішень по великих лінійно-функціональних і програмно-цільовим блокам та самостійних (базових) підрозділах апарату управління, розподіл конкретних завдань між ними та побудова внутрішньо організаційних зв'язків. При цьому базові підрозділи можуть мати сласну внутрішню структуру;

– регламентація організаційної структури – розробка кількісних характеристик апарату управління та процедур управлінської діяльності. На цій стадії відбувається визначення складу внутрішніх елементів підрозділів, трудомісткості основних видів робіт та кваліфікацію складу виконавців, відбувається розподіл завдань та робіт між працівниками, встановлюється відповідальності за їх виконання. До того ж відбувається розробка порядку взаємодії підрозділів при виконанні пов'язаних комплексних робіт, розрахунок витрат на управління та показники ефективності апарату управління в умовах проектної організаційної структури.

Ефективність впровадження стратегічних змін підприємства значною мірою залежить від врахування переваг та недоліків кожної ОСУ, вміння підвищення позитивних факторів та зниження ролі негативних. Крім цього необхідно враховувати, що кожен підрозділ по різному сприймає зміни оточуючого середовища, а також самі стратегічні зміни підприємства. Як наслідок, підрозділ або все підприємство може мати відповідну реакцію на ці зміни.

Реакція ОСУ – це якість і тип змін, які може здійснити підприємство, що використовує той чи інший вид структури, під впливом зовнішніх і

внутрішніх факторів. Іншими словами, це набір дій, які відбуваються на підприємстві в межах його організаційної структури в момент проведення планових або позапланових перетворень.

I. Ансофф наводить основні види реакції ОСУ, які можуть виникати, зокрема:

- виробнича реакція – стандартизація діяльності, спеціалізація, підвищення продуктивності, зниження витрат, мінімізація чисельності працівників, децентралізація оперативних рішень, ефективне використання виробничого потенціалу;

- конкурентна реакція – оптимізація прибутків в короткостроковому періоді, об'єднання виробничо-збутових ланок, реакція на попит, універсалізація та інтеграція;

- +/- стратегічна реакція – забезпечення довгострокового існування підприємства, оптимізація прибутків в довгостроковому періоді, самооновлення на основі передбачення та формування майбутнього, адаптація до майбутнього на основі системи стратегій, гармонія видів діяльності;

- інноваційна реакція – оптимізація розробок нововведень, довгострокова прибутковість і зростання, стратегії маркетингу в окремих напрямках формування науково-технічного потенціалу;

- підприємницька реакція – пошук і реалізація прибуткових ідей, балансування різних напрямків діяльності, розвиток зовнішніх комунікацій;

- адміністративна реакція – забезпечення керованості на основі досконалих інформаційних технологій, вдосконалення роботи всіх ланок управління, розширення сфери впливу за межі підприємства завдяки створення великих організаційних формувань.

В залежності від виду ОСУ, складу підрозділу та організаційної культури, вище зазначені реакції можуть проявлятися як одинично так і комплексно. При цьому важлива роль відводиться керівникам підрозділів, які є основною ланкою між загальною стратегією підприємства та робочою

силою (працівниками), що забезпечує її виконання. Тому за часту руйнація реалізації наміченої стратегії підприємства відбувається на з'єднанні саме цієї ланки, коли керівник підрозділу несвідомо блокує стратегічну інформацію, вона не доходить до нижчої ланки, а та, в свою чергу, невірно розуміє поставлені цілі.

1.3. Організаційно-економічні основи удосконалення організаційних структур бізнес-організацій

Сучасна теорія та практика менеджменту констатує, що кожна бізнес – організація (БО) являє собою «відкриту», матеріально-речовинну та соціально-економічну систему, що змінюється, розвивається та реорганізується в динамічному середовищі, тому минулі здобутки не рятують від загроз.[3] Особливості діяльності БО останніми роками спричинені впливом пандемії, яка змінила параметри попиту в окремих галузях економіки та соціальних групах населення (на основі зменшення доходів населення), посилила інфляційні процеси, призвела до скорочення виробництва та надання цілої низки послуг, до закриття окремих підприємств та організацій тощо.

Для подолання кризових явищ діяльність бізнес – організацій, яка потребує змін, має бути керованою для свідомого впливу на окремі елементи бізнесу. Це ще раз підкреслює необхідність удосконалення систем управління кожною БО. Для обґрунтованих перетворень необхідно постійно здійснювати аналіз та оцінку усіх складових систем управління, а особливо – найбільш інерційну складову – організаційні структури управління (ОСУ). Результати такого аналізу та оцінювання дозволяють встановити напрями та масштаб змін, приймати обґрунтовані організаційні рішення щодо системи управління в цілому, окремих підрозділів, здійснювати їх у плановому режимі, уникати ризики тощо.

Поняття «система управління» має численні визначення. Система управління має бути інструментом ефективного функціонування та розвитку БО. Для опису нашої позиції відносно місця та ролі ОСУ зробимо деякі зауваження:

1. Під системою управління ми розуміємо множину динамічних та структурних елементів, що складають єдність керуючої та керованої підсистем, їх зв'язків та взаємодій між собою та зовнішнім середовищем, які мають притаманну цій системі цілісність, якісну визначеність та цілеспрямованість [5].

2. Процес управління змістовно залежить від обраних методів та інструментів управління (їх вибір визначає зміст та обсяги управлінської діяльності), які мають відповідати інтересам керованості функціонування та розвитку БО певного типу. Це важливо в умовах діджиталізації. [5]

3. Однією з основних характеристик є структура системи – сукупність елементів системи та зв'язків між ними. Для БО ця ознака має вираз в організаційних структурах управління (ОСУ). ОСУ – тимчасовий розподіл прав, обов'язків та відповідальності з виконання певних комплексів робіт (загальних функцій та бізнес - функцій управління), закріплений у внутрішніх нормативних документах. Процес управління зумовлює змістовні та часові параметри ОСУ БО (певного типу). ОСУ підтримує нормальний та ефективний процес управління у певному періоді функціонування БО.

4. Стратегії розвитку БО змінюють процесні та, похідні від них. - структурні характеристики системи управління БО.[7]

5. Тільки за умов свідомої побудови та своєчасного перегляду (удосконалення) системи управління, а особливо – ОСУ, можна досягти очікуваних результатів. Системи управління бізнес – організаціями, а особливо – їх ОСУ, у більшості українських організацій не відповідають їх поточним потребам: організації, що були створені 30 та більше років тому, тобто «за радянських часів» мають, як правило, системи управління, які більш – менш відповідали умовам стабільного середовища УРСР і зараз є

вже застарілими; а новостворені бізнес – організації, як показують дослідження, формують системи управління без урахування сучасної теорії організаційного розвитку та практики організаційного проектування (яка підтверджена досвідом та ефективністю успішних підприємств). БО, які ми віднесли до першого, так й другого типу мають спільну рису - при побудові системи управління керівництво БО не коригує диспропорції процесу та структури управління при зміні умов функціонування.

Основними причинами диспропорцій структури та процесу управління є: порушення чинного законодавства, що регулює діяльність БО різного типу [1,2]; «застарілість ОСУ (ВНД)», які зорієнтовані в середину БО, повільні зміни у діяльності фінансово – економічних служб, зорієнтованих на ринкові, комерційні відносини; відсутність служб управління організаційними змінами, включаючи підсистеми організаційного аудиту та проектування; недосконале інформаційне забезпечення процесу управління, повільне впровадження інформаційних технологій, що не сприяє уникненню наявного дублювання функцій; брак сучасних компетенцій у сфері управління тощо.

Головне призначення БО – виробляти продукти певного типу: товари, послуги, інформацію, нові знання – як окремо, так і у певному співвідношенні. Підприємницький характер цієї діяльності вимагає регулярного аналізу, якій дає змогу визначити стан БО, його позитивні та негативні параметри. Ми вважаємо необхідним проведення економічного та організаційного аналізу (ЕОА) у БО як невід’ємних складових аудиту діяльності БО. Це є актуальним й для інтегрованих в тому або іншому варіанті структур. [6]

До загальноекономічних показників, що можуть бути застосовані у такому аудиті (використовуються для визначення загального стану БО – тенденції зростання або скорочення), відносяться: темпи росту виробленої продукції, виробництво продукції на 1 грн. витрат, рентабельність продукції, інвестицій та інші види рентабельності, відносна економія:

а) основних виробничих фондів,

- б) нормованих обігових коштів,
- в) матеріальних витрат,
- г) фонду оплати праці; темпи росту продуктивності праці, частка приросту виробленої (випущеної) продукції, економія живої праці, матеріальні витрати на 1 грн. виробленої продукції; витрати найважливіших матеріальних ресурсів у натуральному виразі на 1 грн. виробленої продукції тощо.

Розрахунок таких показників дозволяє визначити стан БО та недоліки у її функціонуванні. Дослідження важливих кількісних характеристик ОСУ, що підлягають ОА класифікують наступним чином: кількість ланок та рівнів управління, делегування повноважень, рівень централізації тощо. Натомість якісними характеристиками структури управління є її надійність та організованість, швидкість прийняття рішень тощо.

Під час проведення аналізу організаційної структури існує потреба вимірювання окремих кількісних чи якісних показників, проте певні організаційні характеристики лежать в основі критеріїв оцінки раціональності організаційної структури в цілому [4]. Економіко – організаційний аналіз (ЕОА) може проводитися у такому порядку: [5]

- ✓ Дослідження вітчизняного та світового досвіду аналізу та перепроєктування ОСУ

- ✓ Дослідження організаційних дефектів у БО, пов'язаних з економіко – організаційною діяльністю, на основі вияву причин коливань економічних та організаційних показників за 3-5 років.

- ✓ Вияв «вузьких місць» по окремих функціональних сферах діяльності БО та в інших об'єктах, що є джерелами організаційних дефектів.

- ✓ Вияв «вузьких місць» по окремих обраних об'єктах ЕОА у діяльності БО.

- ✓ Дослідження технологій управління по функціях, що є «вузькими місцями», включаючи: якісні характеристики наявної та необхідної

інформації (повнота, доступність, достовірність та своєчасність) по окремих обраних об'єктах ЕОА; кількісні характеристики наявних та необхідних інформаційних потоків у БО; характеристики ступеня розподілу праці (вертикальний, горизонтальний, функціональний, кваліфікаційний) у системі управління БО; характеристики взаємовпливу та інформаційної складності обраних об'єктів ЕОА; характеристики інформаційного навантаження на систему управління в цілому та по окремих цілях.

✓ Дослідження інтересів стейкхолдерів, які беруть участь у вирішенні окремих задач управління у БО.

✓ Аналіз наявних (потрібних) ресурсів для проведення ЕОА та інших задач управління БО.

✓ Аналіз ступеня відповідності системи управління для виконання цілей (задач) та стратегій визначених у попередні періоди та/або аналіз цільових підсистем управління БО.

✓ Проведення ЕОА функціональних підсистем БО, що є «вузькими місцями» системи управління БО, включаючи: відповідності змісту організаційних документів фактичному виконанню робіт у розрізі функцій; ЕОА достатності ресурсів для виконання функції, їх розподілу та використання.

✓ Прийняття рішень за результатами ЕОА, включаючи: аналіз потреб у нових інформаційних технологіях для вирішення завдань стратегічного сталого розвитку; вияв потреб у нових організаційних рішеннях для розв'язання проблем (в тому числі й за окремими функціями), створення цільових підсистем згідно визначених цілей та стратегій БО. Створення системи, яка б на постійні основі займалася ЕОА.

✓ Розрахунок вартості створення та впровадження відповідних організаційних методів, трансформації систем управління (включаючи ОСУ) БО. Визначення можливостей досягнення синергійних ефектів (в тому числі мультиплікативного та емерджентного ефектів).

✓ Визначення економічної поточної та очікуваної (стратегічної) ефективності розроблених організаційно – технічних заходів з аналізу та перепроєктування системи управління БО. Проведення ЕОА дозволить зібрати інформацію для прийняття рішень щодо удосконалення ОСУ БО у поточній та стратегічній перспективі, балансування керуючої та керованої підсистем, закласти основи для сталого розвитку БО у динамічному середовищі на основі формування програми організаційного розвитку. [7]

Висновки до розділу 1

Необхідно проводити подальші дослідження з метою розробки методичних рекомендацій для ЕОА залежно від особливостей БО (перш за все – організаційно – правова форма, галузева належність, розміри,) та її оточення; досліджувати параметри БО у плані їх потреби у формування підсистем ЕОА певного типу; обґрунтовувати вибір методів формування стратегії сталого розвитку з урахуванням результатів ЕОА та досягнення синергійного ефекту. Таким чином, в умовах ринкової економіки зміна організаційної структури управління підприємством має відбуватися шляхом поєднання принципів централізації, спеціалізації та економічної самостійності структурних одиниць, створення гнучких програмно-цільових структур управління, що дають змогу швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та вимог до виробництва. При цьому централізоване керівництво полягає перш за все в інформаційному забезпеченні та виробленні рекомендацій.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД № 4»

2.1. Діагностика галузі та зовнішнього середовища підприємства

Хлібопекарна галузь України є однією з провідних галузей харчової промисловості України, місія якої полягає у безперебійному виробництві соціально значущих товарів повсякденного попиту. Хліб і хлібобулочні вироби є одним із стратегічних напрямків держави. Вони складають 40 % калорійності раціону українців. Ринок має розгалужену територіальну й регіональну охопленість – хлібопекарські підприємства функціонують в усіх областях України. Наразі серед промислових виробників хліба та хлібобулочних виробів основна частка припадає на вертикально-інтегровані компанії (див. рис. 2.1).

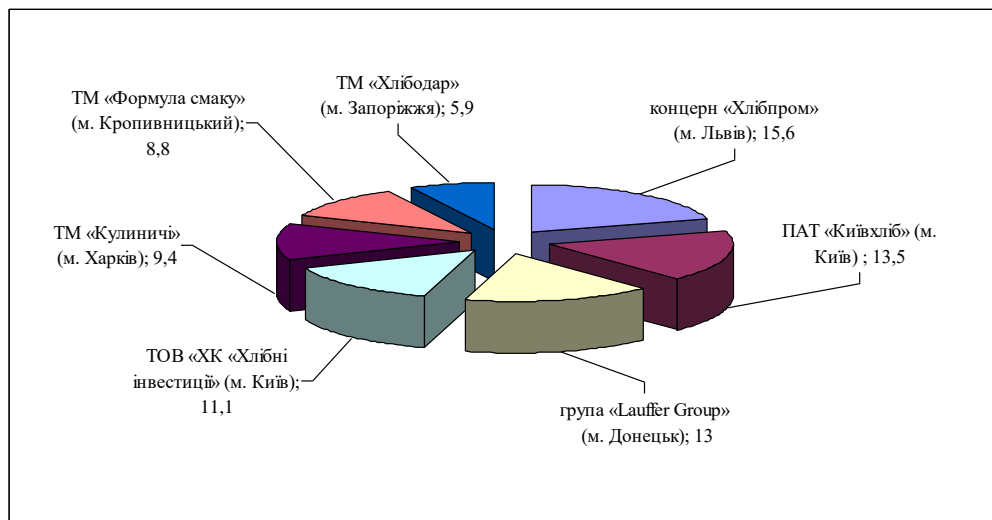


Рис. 2.1. Частка вертикально-інтегрованих компаній на ринку хліба та хлібобулочних виробів

Джерело: побудовано авторами на основі [10]

Слід зазначити, що діюча структура операторів ринку –

диференційована: промислове виробництво продукції – 39 %, міні-пекарні та пекарні торговельної мережі 54 %, цехи підприємств громадського та швидкого харчування 8 % [11]. Ринок характеризується тенденцією подорожчання хліба зі збільшенням цін на сировинні складові: борошно, цукор, яйця, олієжирову продукції, а також зростанням цін на енергоносії та паливно-мастильні матеріали. За 2019 рік ціни на хліб піднялися на 18 % в порівнянні з 2018 роком, тоді як інфляція в Україні за рік склала 4 %, тобто подорожчання «хлібного кошика» відбулось більш ніж в 4 рази швидше зростання середнього рівня цін в країні [11]. Компаніям все більше необхідно звертати увагу на максимальну «природність» продукції, щоб утримуватися в лідерах з продажу, в зв'язку з ростом попиту серед споживачів на продукти здорового харчування [11]. Орієнтованість різних груп виробників на різні сегменти ринку хліба та хлібобулочні виробі наведено в табл. 2.1, як видно, три групи учасників ринку мають різну орієнтацію на сегменти ринку.

Таблиця 2.1

Орієнтація учасників ринку хліба та хлібобулочних виробів на ринкові сегменти *

Сегменти ринка	Традиційні виробники	Роздрібні торговельні мережі	Міні-пекарні
1. За видами продукції			
1.1. Хліб	1	2	2
1.2. Батони	1	1	1
1.3. Дрібноштучні та здобні вироби	2	2	1
1.4. Хлібобулочні вироби з корисними добавками	2	1	2
2. За ціновими категоріями			
2.1. Регульовані ціни на хліб «соціального» попиту (соціально-значущі сорти хлібу)	1	2	2
2.2. Нерегульовані ціни на нетрадиційні хлібобулочні вироби	2	1	1
3. За рівнями ринку			
3.1. Локальні ринки	1	2	1
3.2. Регіональні ринки	2	1	3
3.3. Національні ринки	3	1	3

*1 – основна ниша; 2 – не основна ниша; 3 – виробник у даному сегменті не представлено.

Джерело: власна розробка

У даному підрозділі здійснено аналіз конкурентного потенціалу підприємств хлібопекарської галузі Одеської області. Регіональне розміщення у галузі виробництва хліба і хлібобулочних виробів Одеської області наведено на рисунку 2.2.

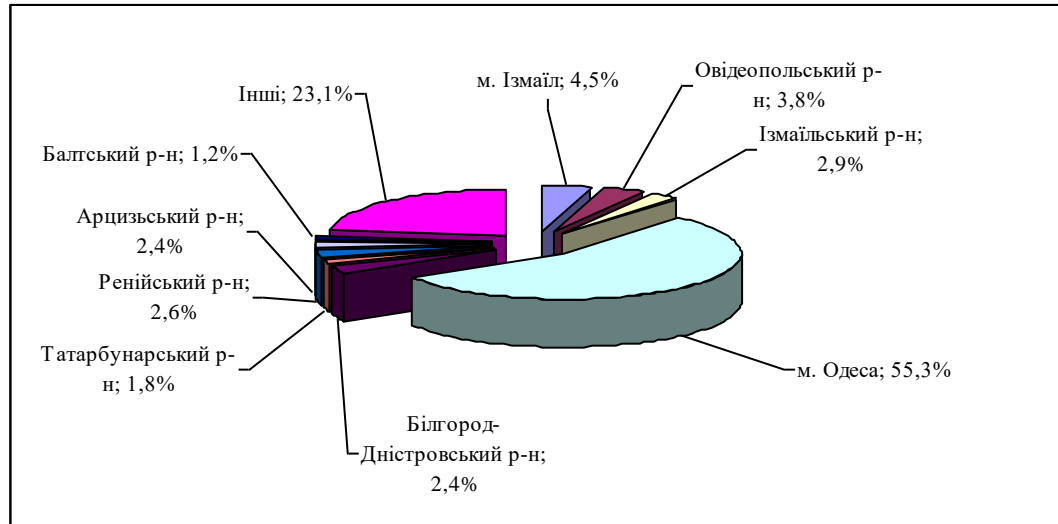


Рис. 2.2. Регіональне розміщення виробників галузі Одеської області

Джерело: побудовано авторами на основі [12]

Конкурентний потенціал досліджуваних хлібопекарських підприємств Одеської області за 2016-2019 рр. роки наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Конкурентний потенціал хлібопекарських підприємств Одеської області

Найменування підприємства	20016	2017	2018	2019	2020	Середнє
Нове Діло, ТОВ	30,145	28,519	30,710	32,307	32,531	30,842
Білгород-Дністровська паляниця, ТОВ	35,224	34,661	36,648	35,644	36,456	35,726
Одеський коровай, ПрАТ	38,373	39,614	41,712	44,561	44,136	41,679
Котовський хлібозавод, ТОВ	31,758	31,882	33,134	31,295	32,559	32,125
Юженська паляниця, КП	37,996	38,446	38,796	40,792	41,970	39,600
Квінт-Л, ТОВ	28,215	29,556	31,609	33,442	34,270	31,418
Ренійський хлібозавод Дунай-коровай, ТОВ	38,807	38,439	38,358	40,980	40,743	39,465
Глобус-Плюс, ТОВ	32,330	35,671	35,714	36,201	38,016	35,587
УкрХліб - 2, ПП	41,828	38,875	40,339	41,689	42,380	41,022
Болградський хлібозавод, ТОВ	33,717	34,561	38,027	37,985	41,387	37,136
Ананьїв-Хліб, ПП	40,462	42,574	43,638	45,290	47,706	43,934
ВКФ, Одеса-Хліб М, ПП	37,925	36,806	39,038	38,150	39,489	38,282

Джерело: побудовано автором

Як бачимо з таблиці 2.2 діапазон коливань конкурентного потенціалу підприємств є достатньо широким. Аналіз рівня та динаміки потенціалу основних бізнес-процесів виявив групу підприємств, у яких спостерігаються проблеми у виробничій сфері, пов'язані з відсутністю гнучких виробничих процесів, автоматизованих систем управління, низькою узгодженістю систем постачання і збуту. До цієї групи нами віднесено: Ренійський хлібозавод Дунай-коровай, ТОВ, ВКФ, Одеса-Хліб М, ПП, Котовський хлібозавод, ТОВ. Найбільш сильні стратегічні позиції в організації основних бізнес-процесів мають Ренійський хлібозавод Дунай-коровай, ТОВ, Ананьїв-Хліб, ПП, Одеський коровай, ПрАТ. Хлібопекарські підприємства в даний час здійснюють інвестиції в інноваційні технологічні розробки нових рецептур в основному в кондитерському виробництві. У роботі був розрахований можливий рівень конкурентного потенціалу, який відображає створення максимальних стійких конкурентних переваг підприємства. Це дозволило визначити поточну конкурентну позицію підприємства та розрахувати індекс фактичного використання конкурентного потенціалу (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Індекси фактичного використання конкурентного потенціалу на
хлібопекарських підприємствах Одеської області

Найменування підприємства	20016	2017	2018	2019	2020	Середнє
Нове Діло, ТОВ	0,496	0,469	0,505	0,531	0,535	0,507
Білгород-Дністровська паляниця, ТОВ	0,579	0,570	0,603	0,586	0,599	0,587
Одеський коровай, ПрАТ	0,631	0,651	0,686	0,733	0,726	0,722
Котовський хлібозавод, ТОВ	0,625	0,632	0,638	0,671	0,690	0,651
Южненська паляниця, КП	0,464	0,486	0,520	0,550	0,563	0,517
Квінт-Л, ТОВ	0,638	0,632	0,631	0,674	0,670	0,649
Ренійський хлібозавод Дунай-коровай, ТОВ	0,532	0,586	0,587	0,595	0,625	0,585
Глобус-Плюс, ТОВ	0,688	0,639	0,663	0,685	0,697	0,674
УкрХліб - 2, ПП	0,522	0,524	0,545	0,515	0,535	0,528
Болградський хлібозавод, ТОВ	0,554	0,568	0,625	0,625	0,680	0,611
Ананьїв-Хліб, ПП	0,665	0,700	0,717	0,745	0,784	0,685
ВКФ, Одеса-Хліб М, П	0,624	0,605	0,642	0,627	0,649	0,629

Джерело: побудовано автором

Як видно з таблиці 2.3, індекси фактичного використання конкурентного потенціалу в середньому коливаються від 0,507 (Нове Діло, ТОВ) до 0,722 (Одеський коровай, ПрАТ). Таким чином, підприємства мають різний рівень використання конкурентного потенціалу, тому них необхідна розробка різних стратегій, які забезпечують формування стійких конкурентних переваг.

2.2. Загальна характеристика підприємства та його внутрішнього середовища

ТОВ «Одеський хлібозавод №4» – один з найбільших промислових виробників хлібобулочної продукції в Україні, виробнича потужність якого дозволяє випускати до 200-220 т продукції на добу. На підприємстві діє окрема служба, яка відстежує тенденції на ринку і розробляє нові вироби, власна сертифікована і обладнана лабораторія, висококваліфіковані та досвідчені фахівці.

Різноманітність асортименту, висока якість дозволило підприємству значно розширити географію реалізації продукції. Підприємство піклується не тільки про те, щоб зробити якісну і смачну продукцію, а й своєчасно доставити її в торгівлю. Підприємство має власний спеціалізований автопарк, який щорічно поповнюється новими автомобілями для доставки хліба та здоби.

Крім того, має власну фірмову торговельну мережу, представлену сучасними магазинами і торговими павільйонами. У фірмовій торговельній мережі, розташованій в Одесі і Одеській області, завжди представлений широкий асортимент хлібобулочної продукції підприємства, а досвідчені і підготовлені продавці допоможуть підібрати вироби на будь-який смак та уподобання.

Компанія безпосередньо виробляє Хлібобулочні вироби / Пшеничний хліб / Житній хліб / Тостовий хліб / Булочні вироби / Листкові вироби /

Здобні вироби / Сухарі пшеничні / Сухарі житні / Кондитерські вироби / Круасани / Печиво / Сушки / Сухарі / Пряники / Піроги / Кекси / Коржі для тортів. Продукція «Одеського короваю» неодноразово була визнана кращою, як покупцями, так і професіоналами і удостоєна багатьох нагород на міжнародних конкурсах.

Джерелом інформації для аналізу є форма «Звіт підприємства по продукції» та «Звіт про основні показники діяльності підприємства». Для аналізу виробництва продукції в натуральному й вартісному вираженні складемо аналітичну таблицю 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз виробництва продукції

Показники	2019 р.	2020 р.	Відхилення	
			абсолютне	відносне
1. Обсяг продукції в, тис. грн.	132983,8	203348,6	70364,8	34,60
2. Вироблено продукції, т	49838,3	71848,9	22010,6	44,16

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

З таблиці видно, що виробництво продукції виросло на 34,6 %. Проаналізуємо структуру випуску продукції. Складемо аналітичну таблицю 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз структури випуску продукції

Найменування продукції	2019 р.		2020 р.		Відхилення	
	т	%	т	%	абсол.	відн.
1. Хліб в/г	30392	60,98	49134	68,38	18742	7,4
2. Хліб 1 г.	423,9	0,85	2549	3,55	2125	2,7
3. Хліб житній	13025	26,13	13298	18,51	273	-7,6
4. Булочні вироби	1262,7	2,53	1615	2,25	352	-0,28
5. Здобні вироби	2825,4	5,67	2843	3,96	18	-1,71
6. Бубличні вироби	1280	2,57	1336	1,86	56	-0,71
7. Сухарі	13,5	0,03	66,9	0,09	53	0,06
8. Панірувальні сухарі	262	0,53	441,3	0,61	179	0,08
9. Кондитерські вироби	353,9	0,71	566,6	0,79	213	0,08
Всього	49838	100	71849	100	22011	-

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Далі проаналізуємо фактори, які впливають на зміну обсягу продукції.
Складемо аналітичну таблицю 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз факторів, що впливають на зміну обсягу продукції

Показники	2019 р.	2020 р.	Відхилення		
			Всього	у тому числі за рахунок:	
				обсягу	середньо оптової ціни
1. Обсяг продукції цінах, тис. грн.	69540	98261,6	28721,8	30711,56	-1990,21
2. Виробництво продукції, т	49838	71848,9	22010,6	30711,56	-
3. Середньооптова ціна 1т, грн.	1395,3	1367,61	-27,694	-	-1989,78

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

За даними таблиці видно, що обсяг продукції в 2020 році в порівнянні з 2019 роком збільшився на 28721,8 тис. грн.

Для аналізу забезпечення підприємства трудовими ресурсами складемо аналітичну таблицю 2.7. З таблиці видно, що чисельність персоналу основної діяльності збільшилася в 2020 р на 255 чоловік або на 21,2 % у порівнянні з 2019 роком. Це збільшення відбулося за рахунок збільшення числа робітників на 219 чоловік або 23,3 % та збільшення числа службовців на 36 чоловік або 13,69 %.

Таблиця 2.7

Аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами

Показники	2019 р.	2020 р.	Відхилення	
			абсолютне	відносне
ППП, чол.. у т.ч.	1203	1458	255	21,20
робітники	940	1159	219	23,30
службовці	263	299	36	13,69
Обсяг продукції, тис. грн.	69539,8	98261,6	28721,8	41,30

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

У 2019 році найбільша питома вага в структурі працівників займали основні працівники (73,94 %), допоміжні – 26,06 %. У 2020 році в структурі

працівників відбулися позитивні зміни, тому що частка основних працівників збільшилася до 75,75 %, а частка допоміжних зменшилася до 24,25 % у порівнянні з 2019 роком.

У 2020 році на 82 людини звільнено більше, ніж в 2019 році, у тому числі за негативних причин звільнено на 131 чоловік більше. Чисельність звільнених менше, ніж прийнятих, про це свідчить коефіцієнт обороту з прийому, що більше коефіцієнта обороту з вибуття. Продуктивність праці в 2020 р. у порівнянні з 2019 р. підвищилася на 10802,85 грн., або 14,6 %. Середньорічна заробітна плата 1 працівника збільшилася на 726,65 грн. (9,34 %). У 2019 році первинна вартість оборотних фондів (ОФ) збільшилася на 9027 тис. грн. (29,92 %).

В 2020 р. первинна вартість ОФ збільшилася на 6751,5 тис. грн. або 17,23 %. Залишкова вартість ОФ в 2020 р. у порівнянні з 2019 р. збільшилася на 3612,1 тис. грн. (13,38 %). Розрахуємо коефіцієнти введення, вибуття та приросту ОЗ (див. табл. 2.8)

Таблиця 2.8

Розрахунок коефіцієнтів введення, вибуття й приросту ОЗ

Найменування коефіцієнту	Розрахунок	Значення показника	
		2019 р.	2020 р.
Коефіцієнт введення	$K_{вв} = \frac{ОФн}{ОФк.р.}$ ОФн. – оборотні фонди, що надійшли; ОФ к.р. – наявність ОФ на кінець року	0,2595	0,1541
Коефіцієнт вибуття	$K_{виб} = \frac{ОФвиб}{ОФпр}$ ОФвиб – оборотні фонди, що вибули; ОФпр. – наявність ОФ на початок року	0,0379	0,0084
Коефіцієнт приросту ОЗ	$K_{пр} = \frac{ОФн - ОФвиб}{ОФпр}$	0,2992	0,1723

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

У 2019 р. введені ОФ склали 25,95 % щодо вартості фондів, введених на кінець року. Вибулі ОФ склали 3,79 % щодо їхньої вартості на початок року, таким чином приріст ОФ склав 29,92 %. У 2020 р. введені ОФ склали 15,41 % щодо вартості фондів, введених на кінець року. Вибулі ОФ склали

0,84 % щодо їхньої вартості на початок року, таким чином приріст ОФ склав 17,23 %. Зниження коефіцієнта приросту в 2020 році в порівнянні з 2019 роком свідчить про вповільнення процесу відновлення ОФ. Проаналізуємо стан основних фондів.

Таблиця 2.9

Аналіз стану ОФ

Показники	2019 р.		2020 р.	
	на початок року	на кінець року	на початок року	на кінець року
1. Первинна вартість ОФ, тис. грн.	30166,4	39192,6	39192,6	45944,1
2. Знос, тис. грн.	10231,1	12198,2	12198,2	15338
3. Залишкова вартість ОФ, тис. грн.	19935,3	26994,4	26994,4	30606,1
4. Коефіцієнт придатності	0,6608	0,6888	0,6888	0,6662
5. Коефіцієнт зносу	0,3392	0,3112	0,3112	0,3335

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Аналіз структури ОФ основного виду діяльності свідчить, що в 2020 р. у порівнянні з 2019 р. вартість ОЗ збільшилася на 5170,3 тис. грн. Вартість ОФ першої групи збільшилася на 1049 тис. грн. або 7,25 %, а вартість ОФ другої групи збільшилася на 25,26 %, 10,12 % й 3,40 % відповідно. Вартість ОФ третьої групи збільшилася на 116,5 тис. грн. як в 2019 р., так й в 2020 р. У структурі ОФ найбільшу питому вагу займають машини й устаткування (47 % й 50,79 % відповідно), що характеризується позитивно. У структурі ОФ основного виду діяльності в 2019 р. у порівнянні з 2020 р. значних змін не відбулося. Основним показником, що характеризує ефективність використання ОФ є фондоддача. У 2020 р. у порівнянні з 2019 р. показник фондоддачі підвищився на 0,31, що свідчить про підвищення ефективності використання ОФ. Таким чином, обсяг продукції в 2020 р. підвищився на 28721,8 тис. грн. у порівнянні з 2019 р. На цю зміну вплинули такі фактори: підвищення показника фондоддачі на 0,31 призвело до підвищення обсягу продукції на 13196,19 тис. грн.; підвищення середньорічної вартості ОФ на 7888,85 тис. грн. призвело до збільшення обсягу виробництва на 15177,7 тис. грн.

На якість виробленої продукції ТОВ «Одеський хлібозавод №4» впливає якість сировини та матеріалів. Метою управління закупівлями сировини є забезпечення своєчасного виробництва з якісної сировини та задоволення виробничих потреб. Процес закупівлі сировини на підприємстві полягає у: складанні вимоги на постачання сировини; вибір оптимального постачальника; оформлення договорів; проведення вхідного контролю якості вхідної сировини.

Закупівлю сировини на підприємство здійснює департамент матеріально-технічного розвитку (МТР). Заявка в департамент МТР на поставку сировини наступного місяця подається начальником відділу управління витратами та ціноутворенням до 24-го числа поточного місяця.

Постачальниками борошна з 2020 року є Одеський комбінат хлібопродуктів. Раніше – Куліндоровський комбінат хлібопродуктів. Всі договори на поставку сировини оплачуються протягом п'яти банківських днів або оплата за фактом. На головне підприємство протягом місяця надходить 130 т борошна, 90 т цукру, 25 т маргарину, 1 т молока сухого, 35 т дріжджів пресованих, 10 т яєць курячих, 20 т масла рафінованого.

У торговельні точки готова продукція поставляється орендованим транспортом, що становить 70 %. Це 80 одиниць лоткових автомашин марки «Газель», що розвозять продукцію по місту й прилеглим торговельним точкам. Інший транспорт є власністю підприємства: лоткові автомашини і спеціалізовані контейнеровози. Контейнеровози використовуються при внутрішній переміщенні готової продукції з одного заводу на іншій, доставку великим споживачам, регіональним клієнтам.

Види продукції, які виробляються хлібозаводами є різними на кожному хлібозаводі. У структурі готової продукції хлібобулочних виробів виділяються наступні головні асортиментні групи: хліб в/с «Обідній»; хліб житній «Переяславський», «Дарницький», «Бородінський»; здобні вироби. Необхідність у міжзаводських перевезеннях викликана тим, що підприємство забезпечує повні асортименти готової продукції у всіх точках відвантаження.

На підприємстві існує три форми розрахунку зі споживачами продукції: передоплата – основна форма розрахунків (майже за 90 % продукції), оплата за фактом – переважно за кондитерську продукцію, відтермінування платежу (дебіторська заборгованість) – бюджетним організаціям, супермаркети, оптовим покупцям. Розрахунки клієнти ведуть у наступних формах:

- 1) перерахування грошей на розрахункові рахунки підприємства;
- 2) оплата наявними через каси підприємства або банк, що обслуговує підприємство (з банком укладений договір «Про касове обслуговування покупців»). Каси для прийому грошей за готову продукцію розташовані на території головного заводу. Для самих великих клієнтів передбачений висновок додаткових угод на повернення підприємству черстої продукції в кількості, що не перевищує 1 % від кількості отриманої продукції за місяць за ціною 100 % від відпускної ціни. З такої продукції виробляються панірувальні сухарі.

2.3. Моніторинг змін в організаційній структурі управління ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»

Організаційна структура досліджуваного підприємства спрямована насамперед на встановлення чітких взаємозв'язків між окремими підрозділами організації, розподілу між ними прав і відповідальності.. Персонал укомплектовано висококваліфікованими фахівцями, зайнятими на всіх стадіях виготовлення готової продукції. На даний час чисельність персоналу становить – 216 чол.

До складу входять три цехи з виробництва хлібобулочних та кондитерських виробів, лабораторія, допоміжні підрозділи та власний автотранспортний підрозділ для доставки продукції споживачам (рис 2.3). Виробництвом продукції керує головний технолог, який організовує розробку і впровадження прогресивних, економічно обґрунтованих технологічних процесів і режимів виробництва продукції; вживає заходів

щодо прискорення освоєння у виробництві прогресивних технологічних процесів, найновіших матеріалів, широкого впровадження науково-технічних досягнень; розглядає та затверджує зміни, що вносяться до технічної документації у зв'язку з коригуванням технологічних процесів і режимів виробництва та інше [4]. ТОВ «Одеський хлібо завод №4» являється самостійним структурним госпрозрахунковим підприємством і підпорядковується голові правління акціонерів (рис.2.3).

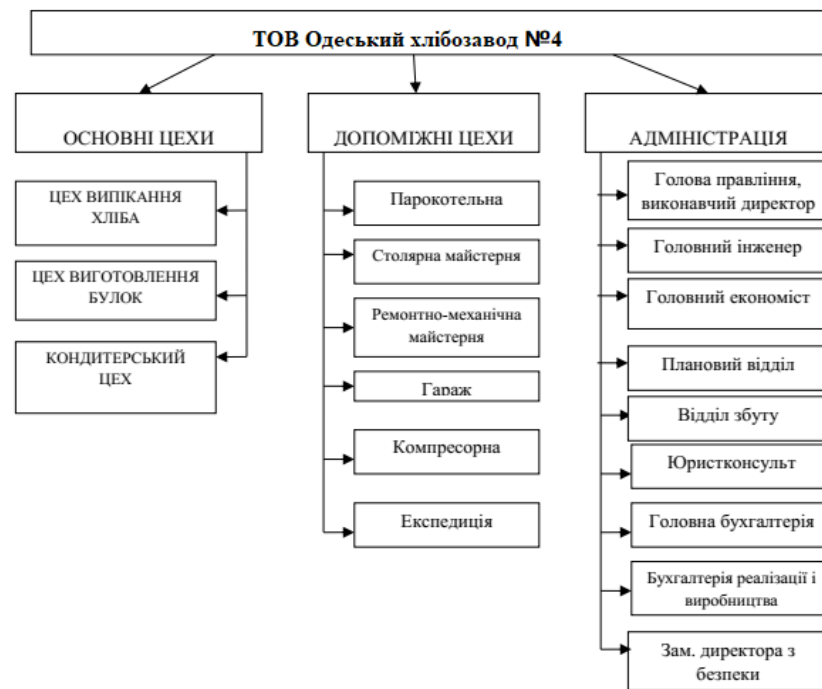


Рис. 2.3. Загальна структура ТОВ «Одеський хлібо завод №4»

Джерело: розроблено автором

Вищим управляючим суб'єктом підприємства являються збори акціонерів, які проходять кожного звітного року. Між зборами акціонерів управління здійснює директор хлібокомбінату, який керує згідно з чинним законодавством виробничо-господарською та фінансово-економічною діяльністю підприємства, відповідає за наслідки прийнятих рішень, збереження та ефективного використання майна підприємства, а також за фінансово-господарські результати його діяльності [41].

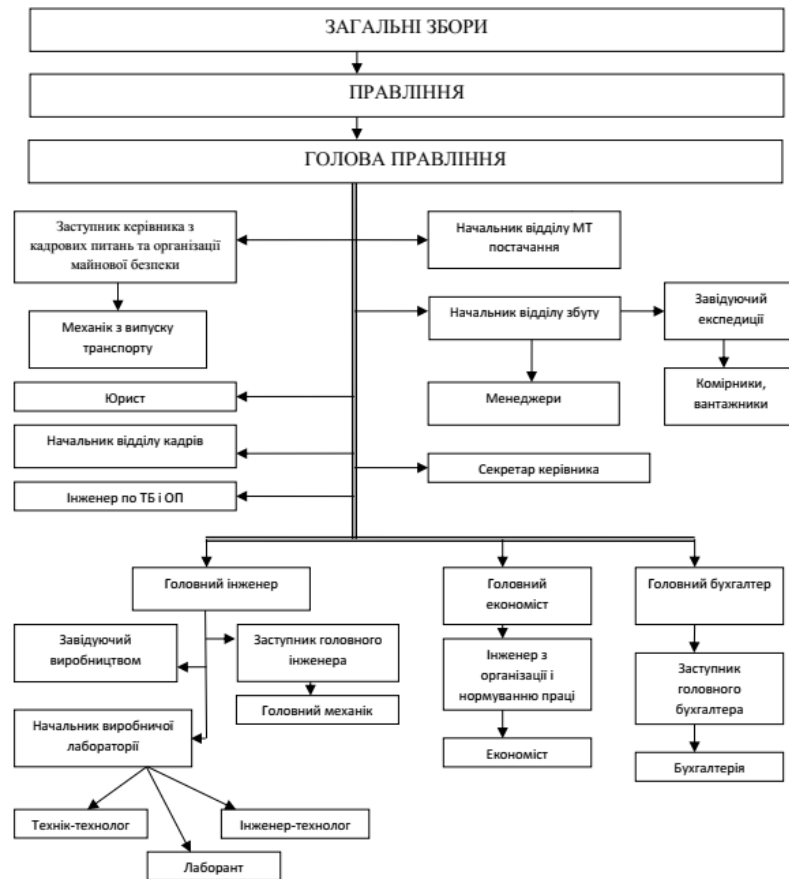


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

Джерело: розроблено автором

До компетенції зборів учасників товариства належить: визначення основних напрямків діяльності товариства і затвердження його планів та звітів про його виконання; внесення змін і доповнень до установчих документів товариства; обрання та відкликання директора товариства та членів ревізійної комісії; затвердження річних звітів про діяльність товариства; затвердження правил процедури та інших внутрішніх документів товариства.

На чолі усього підприємства стоїть голова правління. Він вирішує самостійно всі питання діяльності підприємства, без особливого на те доручення діє від імені підприємства, представляє його інтереси у всіх вітчизняних підприємствах, фірмах і організаціях. Голова правління несе в межах своїх повноважень повну відповідальність за діяльність підприємства, забезпечення схоронності товарно-матеріальних цінностей, коштів і іншого

майна підприємства [24].

Видає доручення, відкриває в банках рахунки, користується правом розпорядження засобами. У підпорядкуванні голови знаходяться начальник відділу кадрів, секретар референт, юрисконсульт, начальники відділів постачання та збуту, начальник технічної лабораторії, головний інженер, головний економіст та головний бухгалтер. В підпорядкуванні директора стоїть юрисконсульт. До обов'язків юрисконсульта входить якісне забезпечення підприємства правовою базою.

Далі в підпорядкуванні директора стоять відділи постачання та збуту. Вони складаються з агентів з постачання та збуту послуг. В обов'язки агентів даних відділів входить: знання правил роботи комерційної діяльності; вчасно робити перевірку роботи. Агенти відділів відповідають: за якісне складання замовлень на послуги та товари; за якісне складання планів по збуту продукції; виконання плану на вчасний продаж товарів.

Права даних осіб досить обмежені - в обсязі посадової інструкції треба ввести пропозиції, направлені на поліпшення роботи. Далі в підпорядкуванні директора стоїть головний інженер. До його обов'язків входить: систематичний контроль виконання трудового розпорядку; забезпечення належного утримання службових та виробничих приміщень; вчасно доводити до працівників накази та розпорядження, вказівки директора; повідомляти керівника підприємства та інженера з охорони праці про кожний нещасний випадок; забезпечувати робочі місця плакатами, попередженнями, знаками безпеки. Має право: вносити пропозиції з питань, що відносяться до компетенції відділу; здійснювати добір та розміщення кадрів, надання пропозицій щодо заохочення працівників та накладення на них стягнень у відповідності з діючим законодавством; організовувати роботу відділу на виконання поставлених задач та дотримання високої якості роботи; створити сприятливі умови для забезпечення високопродуктивної праці; забезпечити працівників інструментом та робочим одягом. Також підлеглим у директора знаходиться й економіст. Він здійснює організацію й удосконалювання

економічної діяльності підприємства, спрямованої на підвищення продуктивності праці, ефективності й рентабельності виробництва, якості продукції, що випускається, зниження її собівартості, забезпечення правильних співвідношень темпів росту продуктивності праці і заробітної плати, досягнення найбільших результатів при найменших витратах матеріальних, трудових і фінансових ресурсів [34].

Головний бухгалтер здійснює організацію бухгалтерського обліку господарсько-фінансової діяльності підприємства й контроль за ощадливим використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Організує облік грошових засобів, що надходять, товарно-матеріальних цінностей і основних засобів, облік витрат виробництва й звертання, виконання робіт, а також фінансових, розрахункових і кредитних операцій.

У підпорядкуванні в головного бухгалтера знаходяться бухгалтера. Вони виконують роботу з різними ділянками бухгалтерського обліку (облік основних засобів, витрат на виробництво послуг і ремонтів обладнання, розрахунки з постачальниками й замовниками). Відділ кадрів підприємства, як і будь-який інший підрозділ, працює на основі положення про відділ кадрів. Він є структурним підрозділом і створюється на підставі наказу директора. Відділ кадрів підпорядковується начальнику відділу кадрів.

Основними завданнями відділу кадрів є: здійснення загальної організації виконання комплексної кадрової політики та координація діяльності всіх структурних підрозділів; дотримання вимог трудового законодавства, у тому числі контроль за дотриманням трудового законодавства у всіх підрозділах підприємства; складання балансу забезпеченості підприємства необхідними кадрами; підготовка пропозицій з оптимізації організаційної структури підприємства.

Відділ кадрів комплектується спеціалістами, які мають вищу освіту в області управління персоналом й організації праці та стаж роботи за профілем не менше 2-х років. Спеціалісти із середньою спеціальною освітою приймаються на роботу до відділу кадрів у виняткових випадках при стажі

роботи не менше 5 років. Структуру і штати відділу кадрів затверджує директор відповідно до нормативів чисельності спеціалістів і службовців з урахуванням обсягів роботи та особливостей виробництва. Спеціалісти відділу кадрів ознайомлюються з положенням про відділ кадрів при прийомі на роботу і керуються ним з урахуванням вимог посадової інструкції. Зміни до положення про відділ кадрів можуть вноситися при зміні організаційної структури підприємства і за необхідності поліпшити роботу служби [34].

Трудові ресурси підприємства є головним ресурсом кожного підприємства, від якості й ефективності використання якого багато в чому залежать результати діяльності підприємства і його конкурентоздатності. Трудові ресурси надають руху матеріально-речовинним елементам виробництва. Створюють продукт, вартість і прибавочний продукт у формі прибутку (у даному випадку продукція).

Працівники ТОВ «Одеський хлібозавод №4» підрозділяються на:

- а) виробничо-обслуговуючий персонал;
- б) персонал управління.

До фахівців відносяться особи, що здійснюють організаційне обслуговування, керівництво обслуговуванням. До керівників відносять робітників, що займають посади керівника підприємства. До робітників відносять працівників підприємства, безпосередньо зайнятих створенням матеріальних чи інших цінностей. До службовців відносяться працівники, що здійснюють фінансово-розрахункові, постачальницько-збутові й інші функції. Кваліфікація працівника визначається рівнем спеціальних знань і практичних навичок і характеризує ступінь складності виконуваного їм конкретного виду роботи.

На ТОВ «Одеський хлібозавод №4» спостерігається несуттєве зменшення кількості персоналу. Це свідчить про те, що на підприємстві відсутня система планування кадрів. Еквівалент повної зайнятості практично не змінюється протягом досліджуваного періоду. Співвідношення чоловіків і жінок та підприємстві дорівнює 30:70. Основний віковий прошарок на

підприємстві - працівники від 28 до 50 років. Останнім часом спостерігається старіння персоналу, що пояснюється недостатньою кількістю молодих кваліфікованих спеціалістів на ринку праці. Найбільший стаж роботи – в категорії службовців, найменший – у працівників невиробничої сфери.

Висновки до розділу 2

Діапазон коливань конкурентного потенціалу підприємств є достатньо широким. Аналіз рівня та динаміки потенціалу основних бізнес-процесів виявив групу підприємств, у яких спостерігаються проблеми у виробничій сфері, пов'язані з відсутністю гнучких виробничих процесів, автоматизованих систем управління, низькою узгодженістю систем постачання і збуту. До цієї групи нами віднесено: Ренійський хлібозавод Дунай-коровай, ТОВ, ВКФ, Одеса-Хліб М, ПП, Котовський хлібозавод, ТОВ. Найбільш сильні стратегічні позиції в організації основних бізнес-процесів мають Ренійський хлібозавод Дунай-коровай, ТОВ, Ананьїв-Хліб, ПП, Одеський хлібозавод № 4, ТОВ. Хлібопекарські підприємства в даний час здійснюють інвестиції в інноваційні технологічні розробки нових рецептур в основному в кондитерському виробництві. У роботі був розрахований можливий рівень конкурентного потенціалу, який відображає створення максимальних стійких конкурентних переваг підприємства. Це дозволило визначити поточну конкурентну позицію підприємства та розрахувати індекс фактичного використання конкурентного потенціалу

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЄКТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЙОГО РОЗВИТКУ

3.1. Пріоритетні напрями формування організаційних структур управління підприємств

Підприємства створюють ОСУ, які забезпечують ефективний процес перетворення предметів праці за допомогою засобів праці і самої праці в готову продукцію, а також процес управління, який спрямований на досягнення поставлених цілей [48, с. 99-102]. Динаміка організаційних змін в управлінні зумовлена змінами і тенденціями, які відбуваються у зовнішньому середовищі. Організаційна структура управління виробничої системи підприємств включає сукупність функціональних ланок, які знаходяться у виробничих зв'язках і відносинах, а також систему цілей, функцій і завдань, відповідальності, розподілених між всіма ланками підприємства.

Раціоналізація управління – це розробка і здійснення заходів, які направлені на удосконалення управляємої підсистеми, або її окремих елементів (організаційних структур управління, процесів, технологій, процедур, операцій) для підвищення ефективності управління і досягнення кращих результатів функціонування системи в цілому. Раціоналізація управління включає організаційно-технічні, соціально-економічні, інформаційно-комунікаційні, соціально-психологічні, санітарно-гігієнічні і комплексні заходи. Технологія виконання операції раціоналізації однакова для більшості підприємств: збір інформації про діяльність підприємства, дослідження і діагностика, розробка і впровадження комплексу заходів. Типовий процес раціоналізації включає чотири етапи:

1. Формування мети.

2. Аналіз існуючої ситуації.
3. Виявлення проблем.
4. Розробка конкретних заходів.

Процес раціоналізації організаційної структури управління стає перманентним і ставиться в пряму залежність від змін в стратегії розвитку підприємств. Серед чинників, що викликають необхідність проведення структурної перебудови підприємства, виділяються такі: розробка нових видів продуктів під впливом інновацій в умовах жорсткої конкуренції; інтенсивне впровадження передових технологій; систематичне впровадження нових методів організації і управління виробництвом на базі активного використання комп'ютерних технологій.

Вдосконалення управління підприємствами на сучасному етапі пов'язане із створенням цілісної системи управління, що забезпечує органічну єдність всіх її елементів: процесів і методів управління, функціональних підсистем, організаційної структури управління, кадрового складу. Проведені дослідження показали, що в даний час існують три основні напрями формування організаційних структур управління підприємствами:

- 1) функціональне;
- 2) системно-цільове;
- 3) інформаційне.

Розглянемо особливості, переваги і недоліки кожного напрямку (див. табл. 3.1). Слабкою ланкою функціонального методу є визначення функцій управління і розробка їх класифікатора. Пояснюється це тим, що в нормативно-методичних матеріалах, що діють, не сформульовані чіткі визначення понять “функція управління”, “операція управління” і відсутні критерії їх виділення. Крім того, при цьому методі неповно виявляється зв'язок функцій управління з параметрами виробництва. По суті, справа зводиться до встановлення обсягу роботи по функціях управління і нормативів чисельності працівників апарату управління, а також чисельність

стає одним з визначальних чинників формування організаційної структури управління, з чим не можна погодитися.

Таблиця 3.1

Методичні особливості існуючих підходів до проектування організаційних структур управління підприємств

Засоби проектування	Особливості
Функціональний	<ol style="list-style-type: none"> 1. Первинність функцій і вторинність органів апарату управління. 2. Функціональна спеціалізація органів апарату управління. 3. Функціональна замкнутість технології управління. 4. Централізація функцій управління. 5. Регламентация діяльності апарату управління.
Системно-цільовий	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розглядання об'єкту управління, як системи, яка складається із взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів. 2. Чітка визначення цілей системи. 3. Аналіз функціонування і шляхи розвитку системи. 4. Облік впливу діючих на систему факторів (виробничих, економічних, соціальних, правових).
Інформаційний	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формування складу и взаємодії елементів організаційної структури управління на основі обсягів, характеру і потоків інформації. 2. Встановлення потоку інформації на базі документів, показників документів і підрозділів управління. 3. Удосконалення документообігу і впровадження обчислювальної техніки в управління.

Джерело: власна розробка

Серйозним недоліком цього методу є і слабка адаптація організаційних структур управління до постійно змінних умов виробничо-господарської діяльності і складність координації діяльності функціональних підрозділів одного рівня. Глибшому розумінню і різносторонньому дослідженню організаційного механізму сприяв розвиток системно-цільового підходу до управління. У його основі лежать принципи, показані в табл. 3.1.

Найважливішою перевагою цього підходу є орієнтація на розвиток не окремих елементів об'єкту, а системи в цілому. Даний підхід припускає визначення системи цілей підприємства, відповідно до яких реалізуються функцій управління. Для кожної мети створюється підрозділ, який організаційно забезпечує її досягнення. В цьому випадку центральною проблемою при проектуванні організаційної структури управління є формування складу підрозділів апарату управління, визначення їх

підпорядкованості, зв'язків і відносин, а також функцій, які виконуються. Ці роботи пропонується виконувати на трьох стадіях:

1. Композиції – формування загальної структурної схеми апарату управління.

2. Структуризації – визначення складу основних підрозділів і зв'язків між ними.

3. Регламентації – розробка кількісних характеристик апарату управління, процедур управлінської діяльності. Проте аналіз показує, що і системно-цільовий підхід до формування оргструктур управління має ряд недоліків, що знижують ефективність його застосування. Це, перш за все, пов'язано з відсутністю чітко сформульованих критеріїв декомпозиції цілей і алгоритму переходу від цілей виробничої системи до цілей управління і, далі, до ОСУ.

Відповідно до інформаційного підходу проектування ОСУ проводиться виходячи з схеми інформаційних потоків в системі управління. Дійсно, між системою інформації і ОСУ є органічний взаємозв'язок. Обсяг, характер і об'єктивні потоки інформації зумовлюють склад і взаємодію структурних підрозділів. Дані часто викликають ускладнення структури. Нечітко організовані потоки інформації ведуть до дублювання функцій, до зниження відповідальності керівників і виконавців, до порушення ритму функціонування системи управління.

Суть даного підходу полягає в тому, що за основу інформації беруться документи, показники документів і зведення підрозділів системи управління. При обстеженні існуючої системи управління інформація записується в стандартні анкети, матричні моделі, що відображають рух документів.

Практика показала, що при обстеженні системи управління збирається великий масив інформації, конкретна обробка якого часто стає непосильним завданням. Тому розробники вимушені переходити на окремі завдання без урахування їх взаємозв'язку і аналізу об'єктивності використовуваної інформації.

Роботи, засновані на інформаційному підході, як правило, зводяться до вдосконалення документообігу і включення обчислювальної техніки в процес управління без яких-небудь істотних змін структури управління і управлінських процесів (табл. 3.1). Аналіз показав, що існуючі ОСУ підприємств, спроектовані відповідно до викладеними вище принципами, не відповідають сучасним організаційно-економічним умовам їх діяльності. В даний час на підприємствах діють в основному традиційні, організовані за ієрархічним принципом ОСУ. Проба при старих лінійних структурах організувати горизонтальні зв'язки, покликані об'єднати виконавців за однією програмою, великого ефекту не дали, оскільки самі ці структури не відповідають вимогам гнучкості і адаптивності.

До серйозних недоліків існуючих оргструктур, на нашу думку, також відносяться: відсутність прямого зв'язку завдань кожного виконавця з кінцевою метою підприємства; неможливість поєднання внутрішньовиробничих відносин з формами самоврядування низових ланок; неможливість забезпечення необхідної оперативності і надійності управління із-за виконання функцій організації, координації і контролю тільки на вищестоящому ступені ОСУ. Організаційні проблеми загострюються при розширенні масштабів і збільшенні складності виробництва і набувають в умовах ринкових відносин особливої актуальності.

Отже, з вище сказаного можна зробити висновок, що у ринкових умовах господарювання, жорсткої конкуренції та невизначеного зовнішнього середовища пріоритетним напрямом удосконалення ОСУ є впровадження логістичного менеджменту на підприємстві.. На рис. 3.1 наведена послідовність формування організаційних структур управління на засадах логістики.

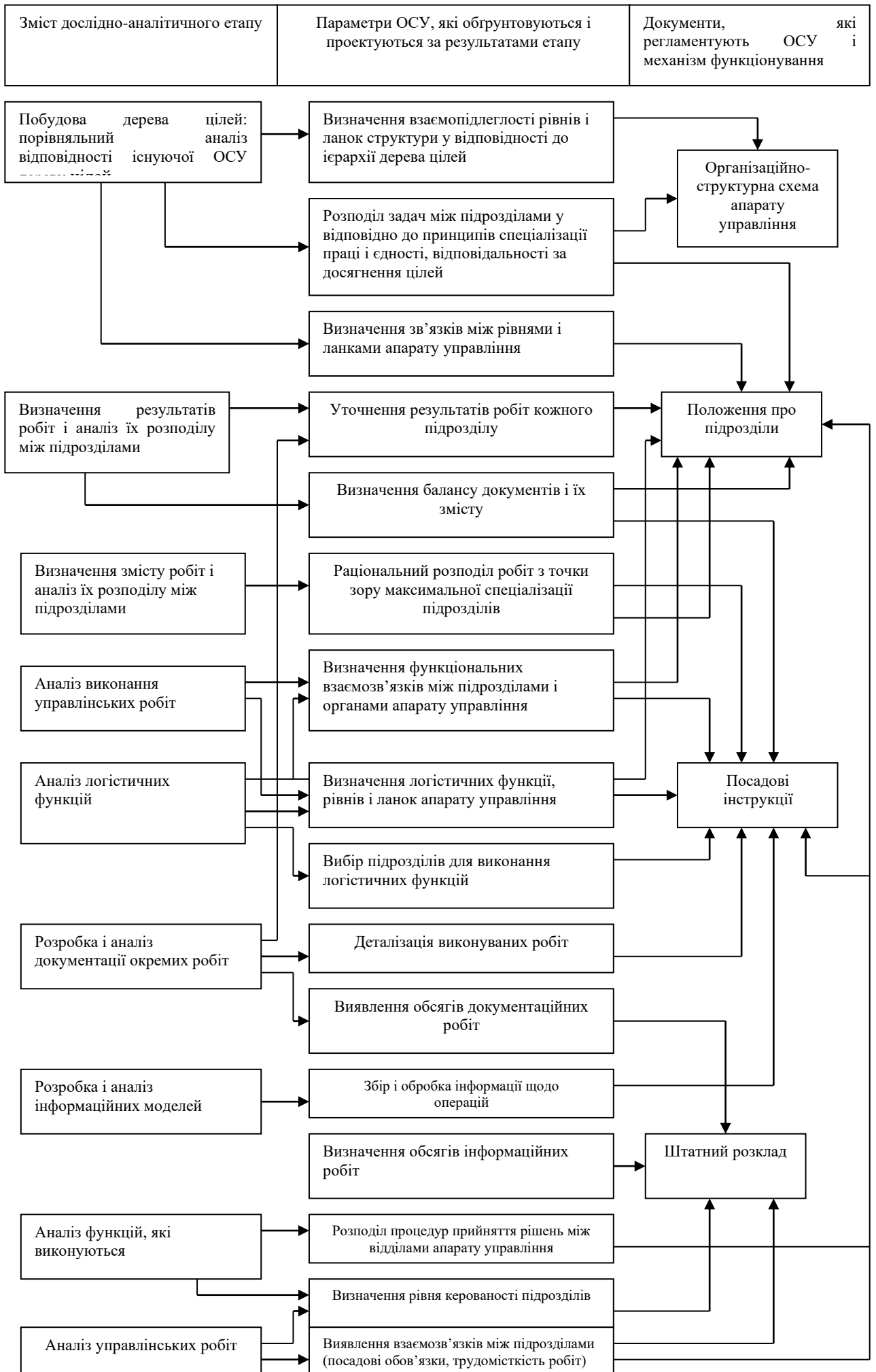


Рис. 3.1. Механізм формування організаційних структур управління на засадах логістики
Джерело: власна розробка

При цьому централізоване керівництво полягає, головним чином, в інформаційному забезпеченні і виробленні рекомендацій. Автором виділені такі етапи формування ОСУ: визначення місії, стратегічних цілей; аналіз існуючої ситуації на підприємствах; аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників; приведення ОСУ у відповідність із стратегією; формулювання вимог вищого керівництва і власників підприємств до ОСУ, до управлінської інформації і термінів її надання; створення єдиної облікової системи; визначення структури відділу логістики; розробка або корегування існуючих положень про відділи, підрозділи, посадових інструкцій; розробка системи логістичних показників діяльності підприємства в цілому, по центрах відповідальності; впровадження корпоративних інформаційних систем; оцінка ефективності запропонованих заходів. Для оцінки ефективності доцільно порівнювати різні показники діяльності підприємства до і після впровадження ОСУ. Основними результатами впровадження ОСУ та окремих її елементів є оптимізація наскрізного матеріального потоку, мінімізація витрат, скорочення часу надання інформації для прийняття управлінських рішень. Зразкова послідовність виконання етапів формування організаційних структур управління підприємств на засадах логістики наведена на рис. 3.2.

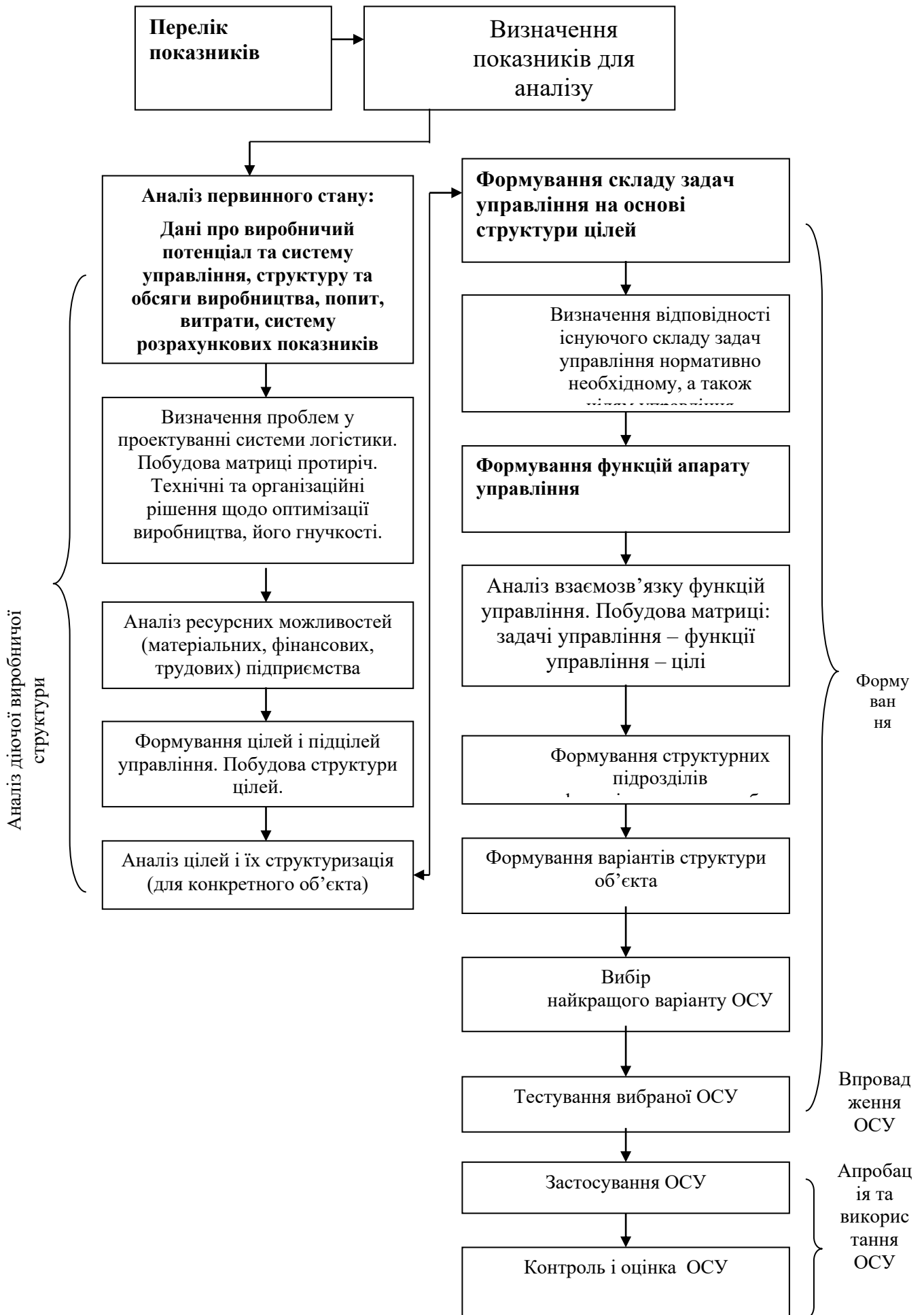


Рис. 3.2. Етапи формування організаційних структур управління на засадах логістики

Джерело: власна розробка

На рис. 3.3 запропонована послідовність програми формування організаційних структур управління підприємств на засадах логістики, яка враховує зміни, що відбуваються в агропромисловому комплексі України.

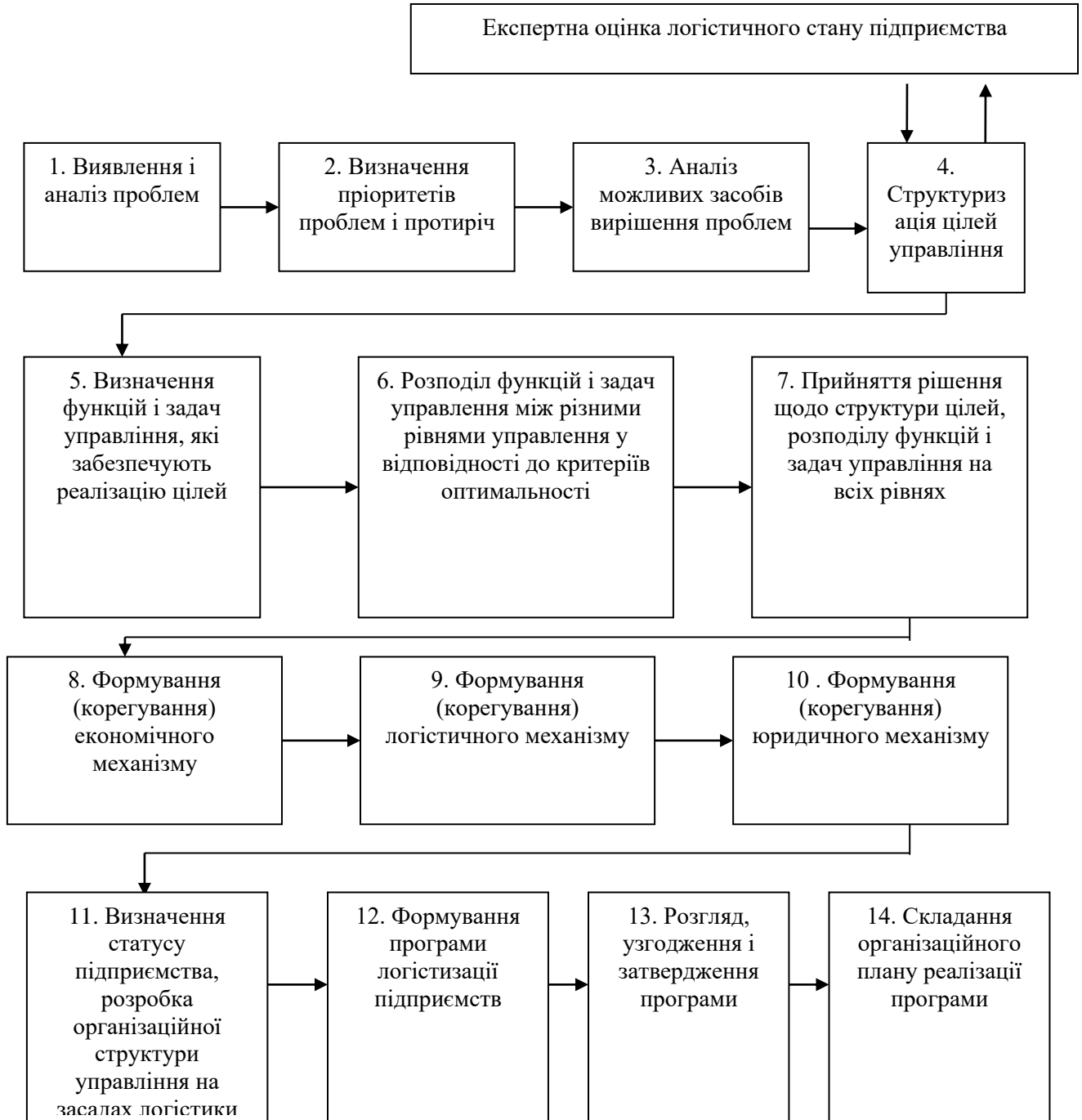


Рис. 3.3. Послідовність розробки програми формування організаційних структур управління на засадах логістики

Джерело: власна розробка

Розглядаючи підприємства як соціально-економічну систему, визначено властиві їм специфічні особливості. До таких особливостей віднесено: наявність не тільки зв'язків координації, але й зв'язків субординації, обумовлених походженням одних елементів з інших; поява нових зв'язків; наявність особливих управляючих механізмів, через які структура впливає на характер функціонування й розвиток підсистеми; основні властивості підсистеми визначаються закономірностями, структурою системи; всередині системи існують своєрідні блоки (підсистеми), необхідною умовою стійкості систем є постійне відновлення їх елементів. Виходячи з наведених особливостей функціонування соціально-економічних систем, відзначено, що будь-якій системі управління властиві свої механізми управління, які містять у собі сукупність методів, стимулів економічного, організаційного, соціального впливу на колектив людей, спрямованих на ефективне функціонування системи управління на кожному рівні управління підприємством. У зв'язку з цим розробка програми логістизації доповнюється новими блоками, які визначають розробку економічного та соціального елементів механізму управління на ієрархічних рівнях.

З'ясовано, що пріоритетним напрямком ефективного менеджменту повинні бути сучасні методи. Застосування програмно-цільових методів менеджменту припускає виявлення сфер функціональної діяльності підприємств. Такі заходи приводять до зменшення бюрократичних процедур і значного скорочення управлінського апарату. Основними принципами програмно-цільового управління є: орієнтація на кінцеву мету, наскрізне планування об'єкта управління, принцип безперервності. Основними етапами програмно-цільового підходу є: формулювання мети програми; декомпозиція мети на окремі завдання і заходи; формування дерева цілей та завдань і оцінка його елементів; обґрунтування альтернативних напрямів (засобів) досягнення цілей; оптимізація розподілу ресурсів між окремими підрозділами; зміна пріоритетності окремих цілей програми або засобів їх досягнення; адаптація до зовнішніх умов, що змінюються.

3.2. Пропозиції щодо формування організаційних структур управління підприємств на засадах логістики

Системний підхід, надаючи важливе значення науково обґрунтованому визначенню функції управління і нормативів чисельності як частини загального процесу формування організаційно-управлінської структури, орієнтує дослідників і розробників на більш загальні принципи проектування ОСУ. Тобто він передбачає початкове визначення системи цілей організації, які обумовлюють структуру завдань і зміст функцій апарату управління. У єдиній системі повинні розглядатися і різні методи формування організаційних структур управління. Ці методи мають різну природу, кожен з них окремо не дозволяє вирішити всі практично важливі проблеми і повинен застосовуватися в органічному поєднанні з іншими. Процес організаційного проектування полягає в послідовності приближення до моделі раціональної структури управління, в якому методи проектування грають допоміжну роль при розгляді, оцінці і ухваленні до практичної реалізації найбільш ефективних варіантів організаційних рішень. Існують взаємодоповнюючі методи:

Метод аналогій полягає в застосуванні організаційних форм і механізмів управління, по відношенню до проєктованої організації. До методу аналогій відноситься вироблення типових структур управління виробничо-господарських організацій і визначення меж і умов їх застосування.

Експертно-аналітичний метод полягає в обстеженні і аналітичному вивченні організації силами кваліфікованих фахівців із залученням її керівників і інших працівників. Сюди відноситься проведення експертних опитів керівників і членів організації для виявлення і аналізу окремих характеристик побудови і функціонування апарату управління, обробка отриманих експертних оцінок статистико-математичні методами.

Метод структуризації цілей передбачає вироблення системи цілей

організації, включаючи їх кількісне і якісне формулювання. При його використанні найчастіше виконуються наступні етапи: розробка системи (дерева) цілей, що є структурною основою для ув'язки всіх видів організаційної діяльності, виходячи з кінцевих результатів; експертний аналіз пропонуваніх варіантів організаційної структури з погляду організаційної забезпеченості досягнення кожній з цілей, дотримання принципу однорідності цілей, що встановлюються кожному підрозділу, визначення відносин керівництва, підпорядкування, кооперації підрозділів виходячи з взаємозв'язків їх цілей; складання карт має рацію і відповідальності за досягнення цілей для окремих підрозділів, так і по комплексних міжфункціональних видах діяльності, де регламентується сфера відповідальності; конкретні результати, за досягнення яких встановлюється відповідальність.

Метод організаційного моделювання є розробкою формалізованих математичних, графічних, машинних і інших відображень розподілу повноважень і відповідальності в організації, таких, що є базою для побудови, аналізу і оцінки різних варіантів організаційних структур по взаємозв'язку їх змінних. Можна назвати декілька основних типів організаційних моделей: математико-кібернетичні моделі ієрархічних управлінських структур, що описують організаційні зв'язки і відношення у вигляді систем математичних рівнянь і нерівностей; графоаналітичні моделі організаційних систем, мережеві, що є, матричні і інші табличні і графічні відображення розподілу функцій, повноважень, відповідальності, організаційних зв'язків. Прикладами можуть служити “метасхемні” описи матеріальних, інформаційних, грошових потоків спільно з управлінськими діями; натурні моделі організаційних структур і процесів, що полягають в оцінці їх функціонування в реальних організаційних умовах; математико-статистичні моделі залежностей між початковими чинниками організаційних систем і характеристиками організаційних структур.

Методику впровадження організаційних структур управління на

засадах логістики розглянемо на прикладі підприємств м. Одеси. Цю методику можна застосовувати для всіх підприємств, оскільки всі ОСУ побудовані за типовим принципом. Дані анкетування, їх аналіз дали змогу розробити принципово нову для цих підприємств ОСУ та запропонувати ввести логістичний відділ із централізованою організацією, з метою реалізації логістичних функцій, координації дії підсистем підприємства з погляду логістики, розподілу відповідальності за реалізацію головних цілей і забезпечення безперервності і ритмічності матеріального потоку, зниження витрат.

Проведене анкетування показало, що 15 % респондентів використовують логістичний підхід до управління підприємством. Впровадження логістичного підходу є позитивним моментом, тому що дозволяє простежити рух усього матеріального потоку – від постачання сировини до збуту готової продукції.

Для того щоб вижити в складних умовах функціонування ринку, підприємствам можна запропонувати логістичний підхід до управління. Для визначення напрямів удосконалення системи менеджменту підприємств проведемо аналіз управляючої підсистеми та управляємої підсистеми, тобто підрозділів основного, допоміжного і обслуговуючого виробництв.

Аналіз показав, що обладнання хлібозаводу застаріле, потребує капітального ремонту та модернізації, але через брак фінансових коштів підприємство не в змозі це зробити. На підприємстві є великі резерви потужності і якщо поліпшити взаємодію основного, допоміжного і обслуговуючого виробництва та вдосконалити організацію матеріальних потоків, то ефективність підприємства підвищиться. У результаті аналізу відповідності управляючої підсистеми установленим нормативам і вимогам з'ясовано наступне.

1. Адаптивність – здатність ОСУ адаптуватися до змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі. На підприємствах, які аналізуються, використовується лінійно-функціональна структура

управління, що поєднує у собі елементи лінійної і функціональної систем управління. У такій структурі лінійні керівники є єдиначальниками, їм допомагають у роботі функціональні відділи.

2. Гнучкість – здатність чітко реагувати на зміну попиту, вдосконалювання технології виробництва, впровадження інновацій. Останнім часом у споживачів (хлібозаводів) змінилися вимоги до якості й асортименту борошна. Підприємства не можуть оперативно відреагувати, внаслідок чого зменшується обсяг реалізації. Отже, необхідно вдосконалювати якість продукції, що випускається, розширювати асортимент з метою виходу на інші ринки і регіони.

3. Адекватність – постійна відповідність ОСУ параметрам керованої підсистеми. Аналіз виконання управлінських робіт виявив, що в 2008 році у зв'язку з різким скороченням обсягу виробництва і реалізації борошна набагато скоротився обсяг робіт багатьох посадовців. У схемі ОСУ це положення не знайшло відображення.

4. Оптимальність і оперативність – встановлення раціональних зв'язків між рівнями управління. На підприємствах діє трирівнева система управління. При цьому, наприклад, заступник директора з якості є ТОП-менеджером, але він фактично виконує обов'язки начальника виробничо-технологічної лабораторії, тобто менеджера середньої ланки. Виявлено цілий ряд подібних явищ, це свідчить про те, що у структурі існують зайві рівні управління та зв'язки між ними нераціональні.

5. Надійність – гарантія вірогідності та своєчасності передачі інформації. Обмін інформацією між структурними підрозділами та окремими працівниками підприємства відбувається за допомогою внутрішнього телефонного зв'язку. Всі менеджери проводять щодня наради з підлеглими працівниками. Але зовнішні комунікації мають багато бар'єрів під час взаємодії з постачальниками і споживачами.

6. Можливість ефективного контролю – відповідність кількості підлеглих структурних одиниць нормативам діапазонного контролю

керівника. Ця вимога відповідає нормі.

7. Економічність – відповідність витрат на утримання органів управління можливостям підприємства. В 2018 році фінансовий стан погіршився і у зв'язку з цим було скорочено 11 працівників апарату управління, а середньомісячну заробітну платню працівникам, що залишилися, збільшили. Внаслідок цього економія витрат на утримання органів управління склала 5916 гривень.

У табл. 3.3. проведено аналіз відповідності фактичного стану управління підприємством нормативним значенням.

Таблиця 3.3

Аналіз відповідності фактичного стану управління підприємством
нормативним значенням

Керівники	Об'єкт підпорядкування	Нормативні значення	Одеський хлібозавод №4	
			Кількість підлеглих структурних одиниць	
			фактично	відхилення
Директор	Усе підприємство	9	10	-1
Заступник директора з соціальних питань	Соціальна сфера	-	-	-
Заступник директора з якості	Основне виробництво	-	1	-1
Заступник директора з комерційної діяльності	Сфера постачання і збуту	-	3	-
Головний інженер	Основне і допоміжне виробництво	6	6	-
Головний бухгалтер	Бухгалтерія	6	5	1
Начальник планово-виробничого відділу	ПВВ	1	1	-
Начальник технічного відділу	Технічний відділ	1	1	-
Начальник виробничо-технологічної лабораторії	ВТЛ	5	7	-2
Головний енергетик	Енергетична служба	1	1	-
Головний механік	Ремонтна служба	-	-	-

Джерело: власна розробка

Далі встановимо, чи всі конкретні функції управління виконуються на

підприємствах у належному обсязі. Існуючий розподіл конкретних функцій між структурними підрозділами і посадовими особами апарату управління наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Розподіл конкретних функцій між структурними підрозділами і посадовими особами апарату управління

Назви функцій апарату управління	Посадова особа, що очолює виконання функцій	Структурні підрозділи апарату управління
Лінійне управління	Директор, заст. директора	Начальники відділів, начальники цехів
Діловодство	Директор	Канцелярія
Юридична діяльність	Директор	Юрисконсульт
Соціальний розвиток	Директор	Старший інспектор по кадрах
Управління кадрами	Директор	Відділ кадрів
Внутрішньозаводське планування	Директор	Планово-виробничий відділ
Організація праці і заробітної плати	Директор	Планово-виробничий відділ
Бухгалтерський облік	Гол. бухгалтер	Бухгалтерія
Управління фінансами	Гол. бухгалтер	Бухгалтерія
Технічний розвиток виробництва	Гол. інженер	Технічний відділ
Удосконалення організації виробництва	Гол. інженер	Технічний відділ
Організація ремонтного обслуговування	Гол. механік	Ремонтно-механічний цех
Організація енергетичного обслуговування	Гол. енергетик	Енергетичний цех
Управління капітальним будівництвом	Гол. інженер	Технічний відділ
Охорона праці і техніка безпеки	Гол. інженер	Інженер з техніки безпеки
Управління якістю готової продукції	Заст. директора з якості	ВТЛ
Оперативне управління виробництвом	Гол. інженер	Начальники цехів
Маркетинг	Заст. директора з комерційної діяльності	Комерційний відділ
Матеріально-технічне забезпечення	Заст. директора з комерційної діяльності	Матеріальний склад
Управління сировинним забезпеченням	Заст. директора з комерційної діяльності	Комерційний відділ
Управління збутом готової продукції	Заст. директора з комерційної діяльності	Комерційний відділ
Організація транспортного обслуговування	Заст. директора з комерційної діяльності	Транспортна ділянка

Джерело: власна розробка

Результати досліджень показали, що система управління є

недосконалою і повинна бути поліпшена. У табл. 3.5 подано оцінку організаційної структури управління підприємств. Відзначимо, на підприємствах співвідношення керівників і спеціалістів бажає бути кращим, керівників для підприємства дуже багато, їх відхилення становить 4:3, що перевищує допустимі значення у 2 рази, але не можна стверджувати, що ситуація в цьому напрямі негативна. Видно тенденцію до зниження цих значень. Норма керованості у керівника становить 7–9 осіб, що перевищує оптимальне значення (6–8 осіб). У заступників директора і головного інженера ситуація складніша і вимагає змін, оскільки норма керованості для приблизно 3–4 рази. Що ж до документальної забезпеченості, то підприємство не відчуває недоліку нормативних документів, які можуть знадобитися підприємству в процесі виробничої діяльності.

Таблиця 3.5

Оцінка організаційної структури управління ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

Показники	Оптимальне значення	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Тип структури	–	Лінійно-функціональна				
Число рівнів	–	3	3	3	3	4
Число ланцюгів	–	3	4	4	4	4
Співвідношення між керівниками і спеціалістами	2:1	3:3	3:3	4:3	4:3	4:3
Норма керованості, чол.	6–8	7–8	6–10	7–9	8–10	7–9
Керівника	8–9	5–7	6–8	4–6	3–5	5–6
Заст. директора	8–9	6–9	7–8	5–7	3–5	2–4
Рівень централізації	–	низький	високий	низький	низький	високий

Джерело: власна розробка

Кількість вертикальних зв'язків обґрунтована, оскільки кожен працівник займається розробкою заходів для досягнення місії підприємства. Шлях проходження управлінських рішень від керівника до виконавця довгий, рішення приймаються із запізненням. Через високу норму

керованості розпорядження функціональних підрозділів носять суперечливий характер і директор не завжди контролює їх роботу.

8. Економічність, тобто відповідність витрат змістові органів управління та можливостям підприємства. Судячи з економічних показників, відображених у табл. 3.6, можна стверджувати, що приріст валової продукції на одного працівника знизився і в порівнянні з 2019 роком складає 136,41 %, а приріст прибутку на 1 працівника підприємства – 176,35 %. Рівень рентабельності знизився у 2023 році в порівнянні з 2019 роком і склав 95 %.

Таблиця 3.6

Економічна ефективність системи управління						
Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023/2019р. у %
Приріст валової продукції на 1 працівника підприємства, тис. грн	147,5	165,3	157,4	184,8	201,2	136,41
Приріст прибутку на 1 працівника підприємства, тис. грн	7,4	6,1	8,2	8,52	13,05	176,35
Рівень рентабельності, %	4,0	4,1	3,6	3,7	3,8	95,00
Коефіцієнт результативності управління*	1,1	1,12	1,14	1,25	1,24	112,73
Коефіцієнт економічності управління**	0,69	0,68	0,70	0,67	0,66	95,65
Коефіцієнт ефективності управління***	0,19	0,16	0,18	0,24	0,36	189,74

Джерело: власна розробка

*Коефіцієнт результативності управлінської діяльності (K_{py}) – відношення доходу від реалізації продукції до загальної суми загальних витрат на виробництво і реалізацію продукції за рік.

**Коефіцієнт економічності управління (K_{ey}) характеризує частку витрат на управління і становить відношення загальної суми управлінських витрат до загальної суми затрат на виробництво і реалізацію продукції за рік.

***Коефіцієнт ефективності управлінської діяльності (K_{eyd})

розраховується як відношення чисельності апарату управління до чистого прибутку.

Проведемо оцінку ефективності апарату управління за 2019–2022 рр. Аналіз наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Оцінка ефективності апарату управління за 2019-2022 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Індекс відхил. 2022/2019 р
Індекс економічності апарату управління					
– питома вага працівників апарату управління у загальній чисельності, %	1,50	1,610	1,720	1,800	+ 0,30
– питома вага працівників апарату управління у загальному фонді заробітної плати, %	0,154	0,147	0,135	0,144	– 0,01
– загальна вага працівників апарату управління у собівартості продукції, %	0,01	0,02	0,15	0,011	– 0,01
Індекс результативності управління					
– виручка від реалізації на 1 працівника апарату управління, грн	8893,89	8794,51	9458,7	9699,41	805,53
– виручка від реалізації на 1 грн заробітної плати працівника апарату управління, грн	5,69	4,75	5,41	4,45	– 1,25
– виручка від реалізації на 1 грн витрат апарату управління, грн	4,9	4,8	3,7	3,6	– 1,3
– прибуток на 1 працівника апарату управління, грн	47,77	44,15	42,16	54,36	6,59

Джерело: власна розробка

Впродовж 2019-2022 рр., як бачимо з табл. 3.6 і 3.7, простежується тенденція до збільшення частки працівників апарату управління у загальній чисельності працівників. Проведемо аналіз розподілу управлінських функцій між структурними підрозділами апарату управління.

Аналогічний аналіз був проведений по всіх підприємствах-респондентах. Результати показали, що лише 15 % респондентів використовують логістичний підхід до управління підприємством.

Впровадження логістичного підходу, на нашу думку, є позитивним моментом, тому що дозволяє простежити рух усього матеріального потоку – від постачання сировини до збуту готової продукції.

Дані анкетування та їх аналіз дали можливість розробити принципово нові організаційні структури управління для підприємств та запропонувати, найпотужнішим на півдні країни підприємствам ввести в організаційну структуру управління логістичний відділ із централізованою організацією, з метою реалізації логістичних функцій, координації дій підсистем підприємства з погляду логістики, розподілу відповідальності за реалізацію головних цілей і забезпечення безперервності і ритмічності матеріального потоку, зниження витрат.

На рис. 3.6 наведена організаційна структура управління Одеським хлібозаводом №4 на засадах логістики. Реалізація запропонованого варіанта ОСУ дозволить підвищити ефективність функціонування і конкурентоспроможність підприємства, забезпечити реалізацію розробленої стратегії.

Дана організаційна структура управління дозволяє на основі логістичного підходу швидко адаптувати управління інтегрованим потоком до змін, які відбуваються у зовнішньому середовищі. Дослідження показують, що в сучасних умовах ефективність управління потоковими процесами зменшується, якщо окремі елементи, суб'єкти і сфери управління не узгоджені.

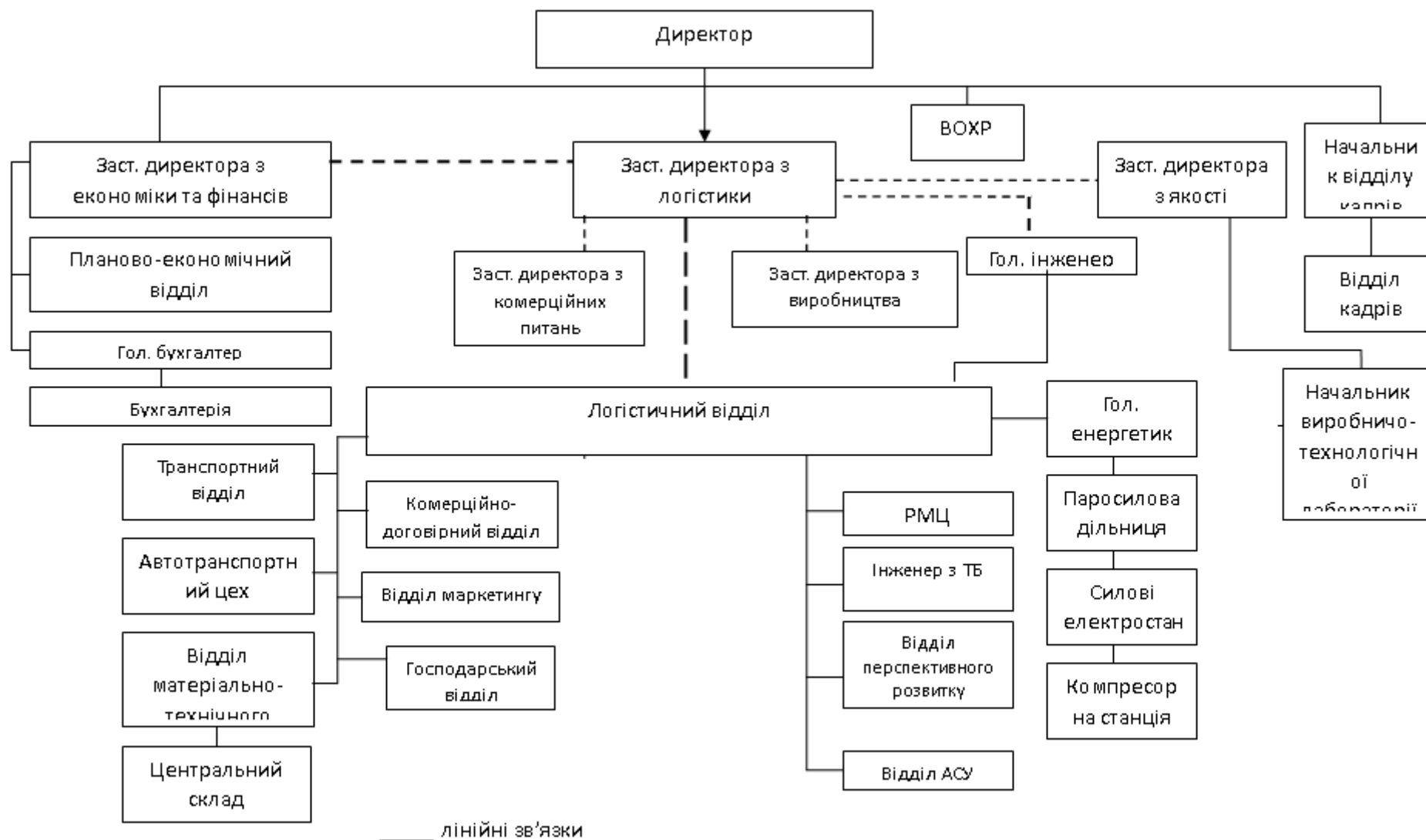


Рис. 3.6. ОСУ Одеського хлібозаводу №4 на засадах логістики

Застосування у структурі підприємств служби логістики дозволяє об'єднати в єдиний централізовано-керований механізм усі функції, необхідні для ефективного виконання замовлень, який дозволить вирішувати задачі будь-якого ступеня складності відповідально, злагоджено і професійно. Ефективна взаємодія співробітників функціональних підрозділів і служби логістики, наявність ефективної системи комунікації між підрозділами, активна підтримка керівництва підприємства здатні зробити вагомий внесок у реалізацію стратегічної цілі підприємства у сфері задоволення потреб споживачів. Слід зазначити, що служба логістики у жодному випадку не підміняє собою ті або інші функціональні підрозділи підприємства. В організаційній структурі управління підприємства майже всі функції управління взаємозв'язані. Тому співробітники служби логістики тісно взаємодіють із співробітниками інших функціональних підрозділів підприємства, забезпечуючи оптимізацію їх діяльності і стійкість функціонування підприємства.

У пропонованій організаційній структурі управління, побудованій на засадах логістики, найбільшою мірою використовується централізація функцій, що дозволяє підвищити відповідальність лінійних керівників, відповідальних за забезпечення узгодження матеріально-технічного постачання, виробництва, збуту і споживання готової продукції, з урахуванням реалізації стратегічних напрямків функціонування і розвитку підприємства.

Далі наведений комплекс правил побудови організаційних структур управління на засадах логістики.

1. Всі виробничі і збутові операції в організаційній структурі управління підприємств повинні бути націлені на досягнення місії і узгоджені зі стратегією підприємства.

На підприємствах, як показали проведені дослідження, комерційні операції складають 30 %. Це операції, що здійснюються на етапі закупівлі матеріально-технічних ресурсів.

Недостатня узгодженість підсистеми матеріально-технічного забезпечення з функціональними підсистемами виробництва і збутом потребує посиленого контролю за витратами на постачання. Узгодженість виробничих і збутових операцій зі стратегією підвищує ступінь взаємодії всіх підсистем і знижує негативні прояви у функціональній діяльності організаційних структур управління на засадах логістичних.

2. Матеріально-технічне забезпечення, збут готової продукції і транспортні операції повинні бути організовані так, щоб реалізувати можливість створення на підприємстві єдиного координаційного відділу. Цей відділ контролює функції постачання, управління запасами, складування, розподілу, транспорту та інформаційного забезпечення. Даний відділ має чітку визначену ієрархію обслуговування. Це обумовлено тим, що, з одного боку, зниження витрат на перевезення збільшує витрати на складування і зберігання. З другого боку, збільшення витрат на транспорт знижує витрати у складському господарстві підприємства. Оптимізація рішення цих завдань досягається тоді, коли за постачання, транспорт і доставку готової продукції в організаційній структурі управління відповідає одна особа.

3. Організаційна структура управління на засадах логістики повинна мати інформаційне забезпечення, а кожний структурний відділ повинен мати досвід її швидкого і раціонального використання.

3.3. Вдосконалення методичних основ визначення ефективності організаційних структур управління на засадах логістики

При побудові та оцінюванні ефективності функціонування організаційних структур управління перед керівниками підприємства постають проблеми вибору переліку, кількості та змістового наповнення параметрів, що відображатимуть основні характеристики організаційної структури управління, її якість, а також вивчення впливу основних характеристик організаційної структури управління на основні економічні

показники діяльності підприємства. Вивчення проблеми дозволило запропонувати методику формування і оцінювання параметрів організаційної структури управління на засадах логістики для підприємств галузі.

1. Визначення оптимальної чисельності працівників відділів, служб та інших структурних підрозділів підприємства за умов дотримання стабільності функціонування організаційної структури. Для цього використали нормативний метод. Практика вирішення поставленої вище задачі дозволяє рекомендувати для визначення чисельності працівників апарату управління і відділу логістики нормативний метод. При використанні даного методу кількість працівників вищого рівня в апараті управління $K_{a,y}$ розраховується за формулою:

$$K_{a,y} = 1 + N_{\text{ВІД}} \quad (3.1)$$

де $N_{\text{ВІД}}$ – кількість відділів в організаційній структурі підприємства.

Оптимізація чисельності працівників відділів, служб та інших структурних підрозділів підприємства дуже актуальна і підвищує ефективність організаційної структури управління. Практика вирішення поставленої вище задачі дозволяє рекомендувати для визначення чисельності працівників апарату управління і відділу логістики нормативний метод.

2. Визначення частки виконання функцій кожним відділом.

Шляхом проведеного аналізу діяльності підприємств встановлено частку виконання функцій кожним відділом:

30 % – функції логістики (пошук постачальника, перевізника, експедиція, контроль, управління складським господарством, у тому числі запасами);

40 % – виробничі функції (комбікормовий завод, елеватор, млин);

15 % – функції маркетингу;

8 % – економіко-фінансові операції;

7 % – загальне керівництво.

З урахуванням такого розподілу необхідну кількість працівників у відділах наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Характеристика параметрів ОСУ підприємств, які аналізуються

Параметр	Формула	Одеський хлібозавод № 4
Кількість працівників вищого рівня в апараті управління Ра.у.	$Pa.u. = 1 + N_{\text{СЛУЖБ}}$ $N_{\text{СЛУЖБ}}$ – кількість відділів в організаційній структурі підприємства.	$Pa.u. = 1 + 4 = 5$ чол. – директор; заст. директора з соціальних питань; – заст. директора з комерційної діяльності; – заст. директора з логістики; – заст. директора з якості, головний інженер.
Кількість працівників у відділах підприємства з урахуванням відділу логістики, що утворюється	$P_{\text{ВІД}} = d_i * N_{\text{ЗАГ}}$ де d_i – частка виконання функцій і-го відділу від загальних функцій підприємства; $N_{\text{ЗАГ}}$ – загальна кількість працівників підприємства.	$P_{\text{ЛОГИСТ}} = 0,30 * 500 = 150$ чол. $P_{\text{КОМ.ВІД}} = 0,15 * 500 = 75$ чол. $P_{\text{ПРИМЛИН.ЕЛЕВ.МЛИН.}} = 0,4 * 500 = 200$ чол. $P_{\text{ЕКОН.-ФИН.ОП}} = 0,08 * 500 = 40$ чол. $P_{\text{ЗАГ.КЕР.}} = 0,07 * 500 = 35$ чол.

Джерело: власна розробка

Тепер визначимо ефективність нової організаційної структури управління підприємств.

3. Визначення ефективності організаційних структур управління на засадах логістики. Оцінити ОСУ на предмет її ефективності пропонується за допомогою показників кількісних оцінок ефективності організаційної структури, які наведені у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Показники кількісної оцінки ефективності організаційної структури управління на засадах логістики

Показник	Формула	Склад змінних
Структурний коефіцієнт централізації	$K_{\text{СЦ}} = N_{\text{ЦП}} / N_{\text{ЗАГ}}$	$N_{\text{ЦП}}$ – кількість структурних підрозділів, керованих з єдиного центру; $N_{\text{ЗАГ}}$ – загальна кількість структурних підрозділів одного рівня.
Об'ємний коефіцієнт централізації	$K_{\text{ОК}} = O_{\text{Ц}} / O_{\text{ЗАГ}}$	$O_{\text{Ц}}$ – обсяг робіт, виконуваний централізованими підрозділами; $O_{\text{ЗАГ}}$ – загальний обсяг робіт підприємства.

Коефіцієнт централізації управління	$K_{ЦУ} = N_{УЦ} / N_{УО}$	$N_{УЦ}$ – кількість працівників центрального управління; $N_{УО}$ – загальна кількість працівників управління.
Рівень спеціалізації	$Y_{СПЕЦ} = N_{СПЕЦ} / N$	$N_{СПЕЦ}$ – число спеціалізованих підрозділів (бізнес-одиниць); N – загальне число підрозділів.
Коефіцієнт дотримання норм керованості	$K_{КЕР} = Ч_{Ф} / Ч_{Н}$	$Ч_{Ф}, Ч_{Н}$ – відповідно, фактична і нормативна чисельність працівників, підлеглих одному керівнику;
Коефіцієнт складності управління ОСУ	$K_{СКЛ} = Ч_{Д} / Ч_{ЗАГ}$	$Ч_{Д}$ – кількість посад; $Ч_{ЗАГ}$ – загальна чисельність працівників підприємства.

Джерело: адаптовано автором на основі [153, с. 30–35]

У табл. 3.10 наведені показники кількісної оцінки ефективності організаційної структури управління на засадах логістики. Результати розрахунків кількісної оцінки ОСУ інших підприємств наведені у додатку 3.

Таблиця 3.10

Показники кількісної оцінки ефективності організаційної структури на засадах логістики

Показник	Діапазон значень показника	Одеський хлібозавод №4	
		до впровадження	після впровадження
Структурний коефіцієнт централізації	$0 \leq K_{СЦ} \leq 1$	1	1
Кількісний коефіцієнт централізації	$0 \leq K_{КЦ} \leq 1$	0,7	0,81
Коефіцієнт централізації управління	$0 \leq K_{ЦУ} \leq 1$	0,08	0,1
Рівень спеціалізації	$0 \leq Y_{СПЕЦ} \leq 1$	0,5	0,75
Коефіцієнт дотримання норм керованості	$0 \leq K_{КЕР} > 1$ $K_{КЕР} \approx 1$	1,11	1,22
Коефіцієнт складності управління організаційною структурою	$0 \leq K_{СКЛ} > 1$ $K_{СКЛ} \approx 1$	0,5	0,6

Джерело: власна розробка

Висновки до розділу 3

1. Дослідження напрямів удосконалення системи менеджменту діяльності підприємств показало, що виникла потреба переходу від

управління виробничими операціями до управління наскрізними матеріальними та супутніми інформаційними, фінансовими, трудовими, сервісними потоками, у зміні підпорядкування елементів системи управління, упровадженні організаційних структур управління на засадах логістики і формуванні цих структур із менеджерами з логістики.

2. Доведено, що діючі організаційні структури управління підприємств вимагають принципової перебудови. Установлено, що логістичних відділів на підприємствах немає, логістичні функції виконують фахівці відділів маркетингу, збуту. Окремі напрями діяльності логістики існують і розвиваються відділами постачання, договірних відносин, транспортним.

3. У результаті дослідження розроблено і впроваджено організаційну структуру управління на засадах логістики на Одеському хлібозаводу № 4, який є лідером із виробництва хлібобулочних виробів в Одеській області, яка виконує як “класичні”, так і логістичні функції управління.

4. Визначено кількісні оцінки і розроблено методичний підхід до ефективності організаційних структур управління підприємств на засадах логістики. Методикою передбачене використання економіко-математичних моделей для визначення залежності економічних показників діяльності підприємств від кількісних оцінок ОСУ.

5. Оцінка ОСУ за допомогою кількісних оцінок дає змогу використовувати тільки ті параметри, які найбільше впливають на показники економічної діяльності підприємства.

6. Обґрунтовано залежність економічних показників діяльності підприємств від параметрів кількісних оцінок ефективності організаційної структури управління на засадах логістики у вигляді економіко-математичних моделей.

7. Використання цих моделей для прогнозування обсягів виручки від реалізації продукції дасть підприємствам змогу встановити, що за розрахунок упровадження організаційної структури управління на засадах логістики вони можуть збільшити свою виручку.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі теоретично обґрунтовано й запропоновано вирішення науково-практичного завдання щодо механізму формування організаційних структур управління підприємствами на засадах логістики, що дало змогу зробити висновки та сформулювати пропозиції методичного та науково-практичного характеру.

1. Понятійно-категорійний апарат понять і термінів управління не має однозначних тлумачень. З огляду на це його доцільно доповнити дефініціями поняття “організаційна структура управління на засадах логістики” як структуроутворювального елементу соціально-економічної системи, форми цієї системи, завдяки якому інші елементи системи організуються у просторі з урахуванням принципів логістики. Запропонована ОСУ на відміну від існуючих ґрунтується на логістичному підході в прийнятті управлінських рішень превентивного характеру.

Логістика – це практична діяльність з цілепокладання, прогнозування, планування, організації і контролю процесів руху інтегрованих потоків у ринковій системі з метою отримання синергетичного ефекту, яка в протизагаду існуючим передбачає отримання додаткового кооперативного ефекту.

2. Проведений аналіз структури ринку зерна України як середовища функціонування підприємств показав, що галузь є однією із пріоритетних галузей України. Підприємства галузі забезпечують борошном внутрішні потреби країни та здійснюють експорт і в ближнє, і в дальнє зарубіжжя. Внутрішній ринок борошна в Україні є висококонкурентним і чутливим до коливань споживчого попиту і цін на сировину. За період, що аналізується, спостерігалось погіршення факторних показників економічної ефективності галузі.

3. Обґрунтовано вибір стратегії розвитку підприємств за допомогою економіко-математичних моделей залежності організаційних структур управління від життєвого циклу. Розроблені економіко-математичні моделі

дали змогу сформуванню оптимістичний і песимістичний прогнози отримання виручки від реалізації продукції і на основі цього запропонувати варіант реалізації логістичної стратегії: диверсифікації, диференціації чи продуктової. Установлено, що найбільша потреба в розвитку логістичної стратегії й активізації логістичної діяльності є у підприємств, що знаходяться на стадії функціонування. Підприємства на стадії зростання повинні реалізувати продуктову стратегію. Підприємствам на стадії старіння слід запропонувати продуктову стратегію, спрямовану на диференціацію продукції.

4. Дослідження напрямів удосконалення системи менеджменту діяльності підприємств показало, що виникла потреба переходу від управління виробничими операціями до управління наскрізними матеріальними та супутніми інформаційними, фінансовими, трудовими, сервісними потоками, у зміні підпорядкування елементів системи управління, упровадженні організаційних структур управління на засадах логістики і формуванні цих структур із менеджерами з логістики. Доведено, що діючі організаційні структури управління підприємств вимагають принципової перебудови. Установлено, що логістичних відділів на підприємствах немає, логістичні функції виконують фахівці відділів маркетингу, збуту. Окремі напрями діяльності логістики існують і розвиваються відділами постачання, договірних відносин, транспортним.

5. У результаті дослідження розроблено і впроваджено організаційну структуру управління на засадах логістики на ТОВ «Одеський хлібозавод №4», що є лідером із виробництва хлібобулочної продукції в Одеській області, яка виконує як «класичні», так і логістичні функції управління.

6. Визначено кількісні оцінки і розроблено методичний підхід до ефективності організаційних структур управління підприємств на засадах логістики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дідковська Л. Г. Менеджмент: навч. посібник. К. : Алерта: КНТ, 2018. 516 с.
2. Кабанов В. Г., Кривобородько Є. Т. Оцінка ефективності організаційної структури управління. Економіка і менеджмент культури. 2016. № 2. С. 30–33.
3. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. 2-ге вид. доп. і перер. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2016. 352 с.
4. Ладик, С. Р. Напрямки зміни організаційних структур в умовах ринкових перетворень в Україні. Регіональна економіка. 2018. № 1. С. 57-62.
5. Лизньова А. Ю. Оцінювання ефективності організаційної структури управління виробничого підприємства. Економіка і менеджмент: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку. 2018. Т.4. с. 12-20.
6. Петренко С. А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства. Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2015. № 1 (3). Т. 2. С. 245-252.
7. Радочинська А. В. Удосконалення організаційної структури підприємств в умовах розвитку конкурентного середовища. XII Міжнародна наукова Інтернет-конференція «Сучасність. Наука. Час. Взаємодія та взаємовплив» (17 – 19 листопада 2016 р.)
8. Скібцька Л. І. Менеджмент: навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2018. 416 с.
9. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник. К.: Академвидав, 2017. 608 с.
10. Чулак О. В. Вдосконалення організаційної структури управління, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей підприємства. Теоретичні та практичні питання економіки. Вип. 25. КНУ імені Тараса Шевченка; Ін-т конкурентного суспільства, 2015. С. 204-208.

11. Шегда А. В. Менеджмент: навч. посіб. К.: Т-во «Знання», КОО, 2019. 58 Зс.
12. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навч. посіб. К., 2012. С. 37-44.
13. Енциклопедичний словник бізнесмена: менеджмент, маркетинг, інформатика / Під ред. М.І. Молдаванова. К., 2013. С. 476-481.
14. Гріфін Р. Основи менеджменту: Підручник. Львів: БаК, 2011. 624с.
15. Дем'яненко С. І. Менеджмент аграрних підприємств: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2014. 347 с.
16. Кравченко Т. С. Аналіз концепцій кадрового менеджменту. Персонал. 2015. № 7. С. 13-21.
17. Данюк В. М. Менеджмент персоналу. Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2015. – 398 с.
18. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера. / під ред. Р. Дяківа. К.: Міжнародна економічна фундація, 2009. 706 с.
19. Ковальов Г.Д. Інноваційні комунікації. Персонал. 2000. № 8. – С. 14-19.
20. Іванова І. В. Менеджер – професійний керівник: навч. посіб. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2011. 107 с.
21. Іванова І. В. Менеджмент підприємства. Практикум: навч. посіб. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. 247 с.
22. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посібн. К.: КНЕУ, 2005. 224 с.
23. Макаренко М. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2015. № 1. С. 126-135.
24. Кредісов А. І. Менеджмент для керівників. К.: Т-Во «Знання», 2019. 556 с.
25. Пашко Л. Осучаснення управлінської культури як основа управлінських відносин. Статистика України. 2015. № 2. С. 40-44.

26. Райсс М. Оптимальна складність управлінських структур. 2017. № 5. С. 14-16.
27. Маслов Є. В. Організація кадрової служби на підприємстві. Персонал. 2013. №8. С. 32-36.
28. Галюпа Н. Сучасні підходи до удосконалення технології управління. Інвестиції: практика та досвід. 2015. №8. С. 49-50.
29. Молдаван Л. Аграрний сектор: час принципово змінити орієнтири розвитку. Дзеркало тижня. 2010. № 26 (806).
30. Василенко В. Стратегічне управління: Навч. посіб. К. 2017. С. 141-153.
31. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: [монографія]. Донецьк : Дон НУЕТ, 2010. 238 с.
32. Журавель П. В. Сучасна парадигма в управлінні персоналом. Персонал. 2016. № 5. С. 32-36.
33. Ковальов Г.Д. Інноваційні комунікації. Персонал. 2020. №8. С. 14-19.
34. Господарський кодекс України від 16.01.03 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>.
35. Закон України «Про акціонерні товариства» від 17.09.08 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17#Text>.
36. Гісем С. І., Голіонко Н. Г. Вплив зовнішнього середовища на бюрократичні та адаптивні організаційні структури. URL: <https://cutt.ly/MbbrdWS>.
37. Шершньова З. Є., Шевчук Є. В. Організаційний аналіз: електронний конспект лекцій. К.: КНЕУ, 2020. URL: <http://dom.kneu.kiev.ua/course/view.php?id=1348>
38. Трансформація менеджменту бізнес-організацій: сучасні тренди та виклики монографія / за заг. ред. Сагайдака М.П., Соболевої Т.О. Київ: КНЕУ, 2021. 378 с.

39. Шершньова З.Є. Сутнісні характеристики діагностичного організаційного аналізу систем управління бізнес-організацій як основи стратегічних трансформацій. с.118 – 158.

40. Шершньова З.Є. Стратегічний організаційний розвиток III рівня: сучасні підходи до визначення та проблеми його забезпечення у корпораціях. Хмельницький, Науковий журнал «Вісник Хмельницького національного університету», 2008, № 3, т.1 (109), с.137 – 141.

41. Розбудова системи управління бізнес – організацій в інноваційній економіці: / монографія [Л. Лігоненко, О. Гарафонова, Т. Омеляненко та ін.] К. : КНЕУ, 2017. 436 с.

42. Крикавський Є.В. Інтеграція маркетингу і логістики в системі менеджменту. Вісн. нац. ун-ту “Львівська політехніка”: Логістика. 2011. № 416. С. 52-61.

43. Крикавський Є. Логістика та розвиток організації. Львів: “Львівська політехніка”, 2019. 549 с.

44. Кузьмін О. Є., Мукан О. В. Параметри оцінювання ефективності організацій структури управління корпорацією. Вісн. нац. ун-ту “Львівська політехніка”. Львів, 2017. № 579. С. 176–178.

45. Ларіна Р.Р. Логістика в організації бізнес-процесів у регіоні. Пробл. науки. 2014. № 10. С. 26-31.

46. Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти: монографія / Л.В. Фролова; Донец. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Донецьк: ДонДУЕТ, 2004. 261 с.

47. Мостенська Т. Л. Організаційні структури: теоретичні підходи. Проблеми формування. Наук. пр. нац. ун-ту харч. технологій. 2006. № 18. С. 99-102.

48. Нечипуренко В. І. Організаційні структури управління корпораціями. 2-е вид., доповн. і перероб. Х.: ВД “ІНЖЕК”, 2014. 419 с.

49. Осовська Г. В. Проблеми соціально-економічного розвитку регіону: монографія. Житомир., 2015. 339 с.

50. Савенко І. І. Роль інформаційних потоків в функціонуванні мікрологістичних систем.. Вісн. соціально-екон. дослід. Вип. 29. Одеса, 2007. С. 169–173.

51. Чернов С. К. Ефективні організаційні структури в управлінні програмами розвитку наукомістких підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра техн. наук: спец. 05.13.22. Миколаїв, 2007. 43 с.

52. Чухрай Н. І. Інновації та логістика товарів. Львів: Вид-во нац. ун-ту “Львівська політехніка”. 262 с.

53. Чухрай Н. І. Формування інноваційного потенціалу промислового підприємства: маркетингове і логістичне забезпечення: монографія. Львів: Вид-во нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2012. 262 с.

54. Шегда А.В. Теоретичні та прикладні питання управління. Зб. наук. пр. Київ. нац. ун-т ім. Т.Г. Шевченка. Ін-т конкурент. сусп-ва. Вип. 10 К., 2016. 275 с.

55. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2019. 384 с.