

Міністерство освіти і науки України

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
магістра

**ДОСЛІДЖЕННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПОБУДОВИ
ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА В
УМОВАХ АКТИВІЗУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

В.о. завідувачки кафедри,
канд. екон. наук, доц.

Оксана БОЛОТНА

Керівник,
канд. екон. наук, доц...

Вікторія ЛЯШЕВСЬКА

Здобувач, гр. ЕВ-61

Орина СТАРОДУМОВА

Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет економічний

Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 073 – Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о.завідувача кафедри

_____ Болотна О.В.
підпис прізвище, ініціали

«08» жовтня 2024 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

_____ Стародумова Орина Станіславівна _____

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи: Дослідження та удосконалення особливостей побудови організаційної структури управління підприємства в умовах активізування зовнішньоекономічної діяльності

Керівник роботи: Ляшевська Вікторія Іванівна, к.е.н., доцент кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва ХНУ імені В.Н. Каразіна

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «05» листопада 2024 року № 2101-5/3593

2. Строк подання студентом роботи «12» грудня 2024 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: Охарактеризувати поняття організаційної структури управління підприємством; визначити види та особливості організаційних структур підприємства; охарактеризувати особливості процесу формування організаційної структури компанії; надати

загальну характеристику ТОВ «ІУС Транс»; провести аналіз організаційної структури управління ТОВ «ІУС ТРАНС»; надати оцінку ефективності організаційної структури управління ТОВ «ІУС ТРАНС»; надати рекомендації з адаптації організаційних структур українських компаній до сучасних економічних умов; надати рекомендації щодо удосконалення організаційної структури ТОВ «ІУС Транс»; визначити шляхи впровадження технологій інформаційно-комунікаційного менеджменту в систему управління ТОВ «ІУС Транс».

4. План роботи

| № з/п | Назви етапів роботи |
|-------|--|
| 1 | ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ АКТИВІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ |
| 2 | АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ІУС ТРАНС» |
| 3 | РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТОВ «ІУС ТРАНС» |
| 4 | ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ |

5. Дата видачі завдання «1» жовтня 2024 року

Студент _____
підпис

Стародумова О.С.
ініціали, прізвище

Керівник роботи _____
підпис

Ляшевська В.І.
ініціали, прізвище

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра містить 85 сторінки, 23 таблиці, 24 рисунки, список використаних джерел зі 79 найменувань.

ДОСЛІДЖЕННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПОБУДОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ АКТИВІЗУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Робота виконана за матеріалами праць зарубіжних та вітчизняних вчених в області менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, присвячені дослідженню та удосконаленню особливостей побудови організаційної структури управління підприємства в умовах активізації зовнішньоекономічної діяльності.

Предметом дослідження є інструменти лідерства, які використовує керівництво ТОВ «ІУС Транс» (м. Харків, Україна).

Завданнями роботи є:

- ..Охарактеризувати поняття організаційної структури управління підприємством;
- ..Визначити види та особливості організаційних структур підприємства;
- ..Охарактеризувати особливості процесу формування організаційної структури компанії;
- ..Надати загальну характеристику ТОВ «ІУС Транс»;
- ..Провести аналіз організаційної структури управління ТОВ «ІУС ТРАНС»;
- ..Надати оцінку ефективності організаційної структури управління ТОВ «ІУС ТРАНС»;
- ..Надати рекомендації з адаптації організаційних структур українських компаній до сучасних економічних умов;

-..Надати рекомендації щодо удосконалення організаційної структури ТОВ «ІУС Транс»;

-..Визначити шляхи впровадження технологій інформаційно-комунікаційного менеджменту в систему управління ТОВ «ІУС Транс».

Одержані результати можуть бути використані в роботі ТОВ «ІУС Транс».

Рік виконання роботи 2024

Рік захисту роботи 2024

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП | 3 |
| РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ АКТИВІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ | 6 |
| 1.1. Поняття організаційної структури управління підприємством | 6 |
| 1.2. Види та особливості організаційних структур підприємства..... | 14 |
| 1.3. Особливості процесу формування організаційної структури компанії ... | 18 |
| Висновки до розділу I | 23 |
| РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ІУС ТРАНС» | 25 |
| 2.1. Загальна характеристика ТОВ «ІУС Транс» | 25 |
| 2.2. Аналіз організаційної структури управління ТОВ «ІУС ТРАНС»..... | 33 |
| 2.3. Оцінка ефективності організаційної структури управління ТОВ «ІУС ТРАНС» | 41 |
| Висновки до розділу II..... | 46 |
| РОЗДІЛ III. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТОВ «ІУС ТРАНС»..... | 49 |
| 3.1. Рекомендації з адаптації організаційних структур українських компаній до сучасних економічних умов | 49 |
| 3.2. Рекомендації щодо удосконалення організаційної структури ТОВ «ІУС Транс»..... | 55 |
| 3.3. Впровадження технологій інформаційно-комунікаційного менеджменту в систему управління ТОВ «ІУС Транс» | 59 |
| Висновки до розділу III | 67 |
| ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ..... | 69 |
| ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 72 |

ВСТУП

Організаційна структура будь-якої сучасної організації є основним механізмом управління та координує найбільш ефективним способом досягнення поставлених цілей. Аналіз та реформування організаційної структури в сучасних ринкових умовах є фактором ефективної роботи підприємства, оскільки організаційна структура характеризує схему управління підприємством і систему кадрового забезпечення підприємства.

Кожне підприємство переслідує власний інтерес, оскільки виконує набір управлінських функцій. Структурування організації – це те, як здійснюється управління. Загальна структура організації – це рішення, яке належить до стратегічного планування та впливає зі стратегії організації. Організаційна структура є найважливішим інструментом контролю. Вона дозволяє реалізувати набір необхідних функцій, процесів і операцій для досягнення поставлених цілей. В умовах динамічних сил зовнішнього середовища та високого рівня конкурентної боротьби питання необхідності вдосконалення організаційної структури та належного розподілу функцій між підрозділами підприємства та працівниками набувають особливого значення.

Система управління підприємством – це сукупність таких елементів взаємодії між собою, що забезпечують ефективне функціонування та реалізацію поставлених стратегічних цілей. Таку значну увагу вітчизняні та зарубіжні вчені приділяють проблемам формування систем управління. Серед науковців є такі, як Ю.В. Бойкова, А. Жемчугов, І. Ступнікова, І. Ансофф, О. Кузьмін, А. Шегда, Б. Мільнер, В. Геєць, Ф. Хміль, М. Мескон, М. Альберт, Г. Міцберг, Б. Андрушків, Г. Штокін.

На тлі значних досягнень зазначених авторів, залишаються деякі ще не вирішені проблеми в області організаційної структури окремих підприємств, зокрема: визначення конкретних умов і факторів, на основі яких бізнес повинен зробити вибір організаційної структури служби, пошук шляхів

удосконалення для даного типу організації за такими принципами, як проектування структури та функцій.

Робота спрямована на дослідження різноманітних організаційних структур та розгляд можливих альтернатив удосконалення організаційної структури підприємства транспортної галузі.

Методи дослідження. Під час виконання кваліфікаційної роботи застосовано такі методи дослідження: аналіз та синтез – для визначення підходів до сутності та економічного змісту організаційної структури; логічне узагальнення – для узагальнення існуючих методів діагностики ефективності організаційної структури підприємства; порівняльно-статистичний аналіз – при вивченні стану діяльності досліджуваного підприємства на ринку; функціональний підхід застосовано в роботі з розробки пропозицій щодо вдосконалення організаційної структури підприємства; графічний метод – графічне представлення отриманих результатів дослідження. Інформаційною базою роботи є наукові праці з менеджменту та економіки, монографічні дослідження та статті вітчизняних авторів, практичні матеріали, офіційні статистичні дані, ресурси Інтернету.

У роботі інформація узагальнюється і подається за допомогою таблиць, графіків, діаграм. Обробка даних здійснювалася за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Метою дипломної роботи магістра є дослідження особливостей побудови організаційних структур сучасних компаній та надання на основі аналізу рекомендацій щодо їхнього удосконалення.

Об'єктом дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «ТОВ ІУС Транс» (Україна, м.Харків).

Предметом дослідження є організаційна структура ТОВ «ІУС Транс».

Для досягнення поставленої мети були виконані наступні завдання:

- Охарактеризовано поняття організаційної структури управління підприємством;

- ..Визначено види та особливості організаційних структур підприємства;

- ..Охарактеризовано особливості процесу формування організаційної структури компанії;

- ..Надано загальну характеристику ТОВ «ІУС Транс»;

- ..Проведено аналіз організаційної структури управління ТОВ «ІУС ТРАНС»;

- ..Надано оцінку ефективності організаційної структури управління ТОВ «ІУС ТРАНС»;

- ..Надано рекомендації з адаптації організаційних структур українських компаній до сучасних економічних умов;

- ..Надано рекомендації щодо удосконалення організаційної структури ТОВ «ІУС Транс»;

- ..Визначено шляхи впровадження технологій інформаційно-комунікаційного менеджменту в систему управління ТОВ «ІУС Транс».

У першому теоретичному розділі дано визначення поняттю «організаційна структура», виділені основні види та особливості організаційних структур компанії, охарактеризовані особливості процесу створення організаційної структури підприємства. У другому аналітичному розділі охарактеризоване ТОВ «ІУС Транс», проведено аналіз його основних напрямків діяльності та економічного стану, проведено аналіз організаційної структури ТОВ «ІУС Транс».

У третьому рекомендаційному розділі надано рекомендації щодо удосконалення організаційної структури ТОВ «ІУС Транс».

При виконанні дипломної роботи було використано наступне програмне забезпечення: складові пакету програм Microsoft Office 2010 (Microsoft Office Word, Microsoft Office Excel).

Робота складається з вступу, трьох розділів, в яких 24 рисунки, 23 таблиці, висновків, переліку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ АКТИВІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Поняття організаційної структури управління підприємством

Структури створюються організаціями різних організаційних форм. Термін «структура» має латинське походження. Це означає композицію або розташування чогось. Внутрішня структура - форма внутрішньооб'єктних зв'язків і відносин, що визначають будь-який конкретний об'єкт. Визначення структури як відносно стійкого відображення зв'язків між елементами цілісного об'єкта належить В. Діденко. Відповідно до М. Мескона, структура організації визначається як сукупність компонентів та їхніх взаємозв'язків, що посилаються на координацію, щоб вони трансформувалися найбільш ефективно. ресурсів у кінцеві продукти є організаційними цілями. Науковець зазначив, що структуру можна порівняти з каркасом системи управління будівлею, яка використовується для того, щоб своєчасно та якісно відтворювати всі процеси, які відбуватимуться в ній.

Отже, структура організації — це внутрішня структура, яка характеризує склад, приналежність і взаємодію підрозділів і систем зв'язку.

Поняття «організаційна структура підприємства» передбачає ієрархічні взаємозв'язки функцій працівників, що проявляються у формі розподілу праці, створення спеціалізованих підрозділів, поштових систем. Це необхідно для ефективної координації операцій на підприємстві. О. Кузьмін, О. Мельник під організаційною структурою розуміють упорядковану сукупність підрозділів, що утворюють рівні управління в організації, їх взаємозв'язки та способи управління ними [32]. В. Франчук зазначає, що структура – це набір правил, які регулюють організацію та її відносини з іншими [71].

Р. Фатхутдінов визначає організаційну структуру як взаємопов'язану сукупність елементів управління об'єктами. [70]. Г. Назарова підкреслила, що організаційна структура – це впорядкована сукупність взаємопов'язаних

елементів у стійких взаємозв'язках, які, розвиваючи здатність, забезпечують функціонування за реалізації свого потенціалу як єдиного цілого.

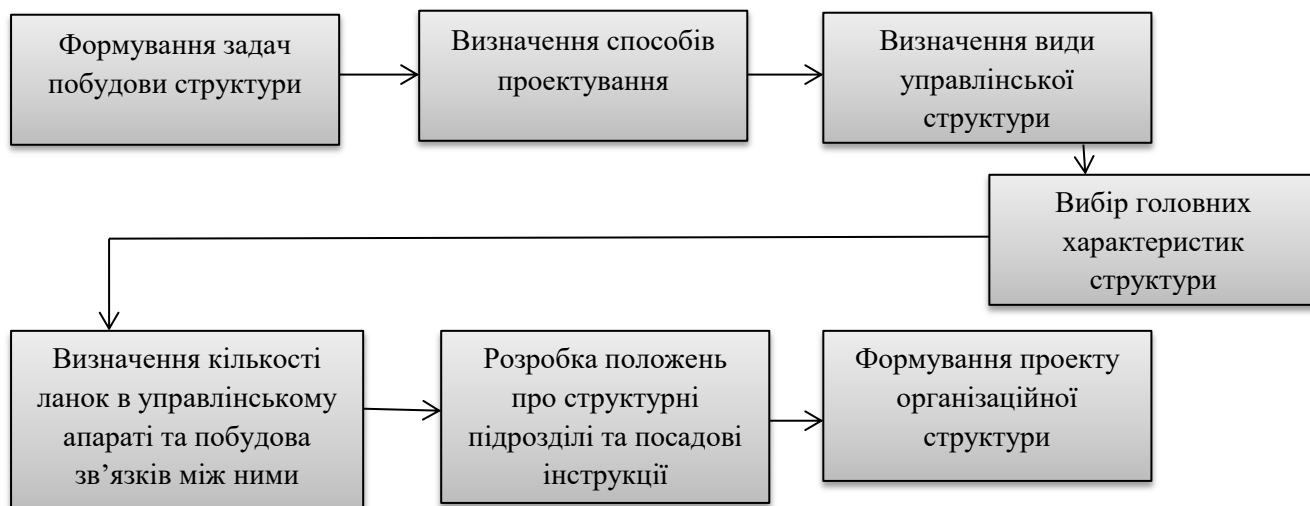


Рис. 1.1. Процес побудови і підтримки організаційних структур (побудовано автором на основі [11])

Згідно з Л. Швабом, організація – це форма управління системою, в якій лінійні, функціональні та міжфункціональні канали зв'язку використовуються для ідентифікації складу, взаємодії та належності елементів [73]. На думку Т. Лепейко, організаційна структура – це своєрідний зв'язок між керівництвом і підрозділами, який побудований у спосіб, адекватний найбільш ефективному досягненню цілей організації [34]. Вчені М. Альберт і Ф. Хедурі стверджували, що організаційна структура – це своєрідний зв'язок між рівнями управління та функціональними галузями, розроблений у викладений вище спосіб для досягнення цілей організації з найкращою можливою ефективністю [38].

Для А. Мазаракі організаційна структура визначається як склад і взаємовідносини пов'язаних управлінських підрозділів для підтримки виконання організаційних функцій і завдань управління [36]. У цьому сенсі управлінська одиниця визначається як один або кілька конкретних відділів,

які виконують певні управлінські функції — ті, що планують, контролюють або координують роботу окремих служб або всього управлінського органу [68, с.78].

Отже, з аналізу поглядів науковців на сутність організаційної структури можна зробити висновок, що організаційна структура – це сукупність рівнів управління, що створюється всередині кожного підприємства на основі його цілей і завдань, що відображає ієрархічну структуру підрозділів як а також відносини між ними. На організаційну структуру управління підприємством впливає багато факторів.

Організаційна структура – це метод, за допомогою якого робота протікає в організації. Вона дозволяє групам працювати разом у межах своїх індивідуальних функцій для виконання завдань. Традиційні організаційні структури, як правило, більш формалізовані - працівники згруповані за функціями (наприклад, фінанси або операційна діяльність), регіонами або продуктовими лініями. Менш традиційні структури є більш вільними та гнучкими, з можливістю швидко реагувати на зміни бізнес-середовища.

Організаційні структури розвивалися з 1800-х років. Під час промислової революції люди були організовані для того, щоб додавати деталі до виробництва продукту, який рухався вниз по конвеєру. Теорія наукового менеджменту Фредеріка Тейлора оптимізувала спосіб виконання завдань, тож працівники виконували лише одне завдання у найбільш ефективний спосіб. У 20-му столітті компанія General Motors стала піонером революційного організаційного дизайну, в якому кожен великий підрозділ виробляв свої власні автомобілі.

Сьогодні організаційні структури швидко змінюються - від віртуальних організацій до інших гнучких структур. Оскільки компанії продовжують розвиватися і збільшувати свою глобальну присутність, майбутні організації можуть уособлювати гнучку організацію, що вільно формується, власність учасників і підприємницький підхід серед усіх членів.

П'ять елементів створюють організаційну структуру: розподіл обов'язків, департаменталізація, делегування, сфера контролю та ланцюг підпорядкування. Ці елементи складають організаційну схему і створюють саму організаційну структуру.

«Департаментизація» - це спосіб, у який організація структурує свої робочі місця для координації роботи.

«Сфера контролю» означає кількість осіб, які підпорядковуються менеджеру.

«Ланцюг підпорядкування» - це лінія підпорядкування. Стратегія компанії щодо управлінської централізації чи децентралізації також впливає на організаційну структуру.

«Централізація», тобто ступінь, до якого повноваження щодо прийняття рішень обмежуються вищими рівнями управління, зазвичай призводить до формування пірамідальної структури. «Централізація», як правило, рекомендується, коли суперечливі цілі та стратегії операційних підрозділів створюють потребу в єдиній політиці.

«Децентралізація» - ступінь, до якого нижчі рівні ієрархії мають повноваження щодо прийняття рішень, зазвичай призводить до більш стрункої, пласкої організації. Децентралізація рекомендується, коли конфліктуючі стратегії, невизначеність або складність вимагають адаптації та прийняття рішень на місцях [1].

Організації, як правило, дозрівають послідовно і передбачувано. Проходячи різні стадії розвитку, вони повинні вирішувати різні проблеми. Цей процес створює потребу в різних структурах, управлінських навичках і пріоритетах.

Чотири стадії розвитку в життєвому циклі організації включають в себе наступні:

Стартап

Початкова стадія розвитку характеризується непослідовними темпами зростання, простою структурою та неформальними системами. На цьому

етапі організація, як правило, дуже централізована. Хорошим прикладом стартап-компаній є «доткомівські» компанії.

Експансія

Стадія експансії характеризується швидким позитивним зростанням і появою формальних систем. Організації на цій стадії зазвичай зосереджуються на централізації з обмеженим делегуванням повноважень.

Консолідація

Стадія консолідації характеризується повільнішим зростанням, департаменталізацією, формалізованими системами та помірною централізацією.

Диверсифікація

Етап диверсифікації настає, коли старі, великі організації переживають швидке зростання, бюрократію та децентралізацію.

Коли організація зростає або переходить з одного етапу розвитку на інший, для досягнення максимальної ефективності можуть знадобитися ретельно сплановані і добре продумані зміни в практиках і стратегіях. Немає жодних гарантій, що організація зможе перейти від одного етапу до іншого. Насправді, ключова можливість для керівництва полягає в тому, щоб розпізнати індикатори, які вказують на те, що організація перебуває на ризикованій або нездоровій стадії, і внести відповідні структурні корективи [3].

Мистецтво організаційного дизайну полягає в оцінці основних аспектів середовища та їхнього значення для майбутнього організації. Переведення цих характеристик у правильну структуру має вирішальне значення для підвищення ефективності та контролю витрат. Обираючи найкращу структуру для організації, керівники компаній повинні вивчити та оцінити поточні ключові структурні виміри та контекстуальні фактори.

Керівники можуть розвинути розуміння внутрішнього середовища організації через вимірювання та аналіз її структурних параметрів. Ключові виміри, які зазвичай вимірюються за допомогою опитування, включають:

Спеціалізація. Ступінь, до якого діяльність організації поділена на спеціалізовані ролі.

Стандартизація. Ступінь, до якого організація працює за стандартними правилами чи процедурами.

Формалізація. Ступінь, до якого інструкції та процедури задокументовані.

Централізація. Ступінь, до якого лідери на вершині управлінської ієрархії мають повноваження приймати певні рішення.

Конфігурація. Форма рольової структури організації, що включає в себе:

Ланцюг підпорядкування. Кількість вертикальних рівнів або шарів на організаційній схемі.

Діапазон контролю. Кількість прямих підлеглих на одного керівника або кількість горизонтальних рівнів чи рівнів в організаційній структурі.

Огляд контекстуальних факторів дозволить краще зрозуміти зовнішнє середовище і взаємозв'язок між внутрішнім і зовнішнім середовищем. Деякі з важливих контекстуальних факторів, які слід розглянути включають:

Походження та історія. Чи була організація заснована у приватному секторі? Які зміни відбулися у власності або місцезнаходженні?

Власність та контроль. Чи є організація приватною або державною? Контроль розподілений між кількома особами чи багатьма?

Розмір. Скільки працівників працює в організації? Які її чисті активи? Яка її ринкова позиція?

Місцезнаходження. Скільки виробничих майданчиків утримує організація?

Продукти та послуги. Які види товарів та послуг виробляє та надає організація.

Технології. Чи ефективно інтегровані робочі процеси організації?

Взаємозалежність. Якою мірою організація залежить від клієнтів, постачальників, профспілок чи інших пов'язаних суб'єктів?

Вивчивши структурні виміри та контекстуальні фактори, а також зрозумівши зв'язок між структурою організації та її стратегією, керівники можуть розглянути альтернативні структури. Вони можуть використовувати діагностичні моделі та інструменти, щоб керувати процесом проектування.

Тому С. Дубинський виділив три групи факторів, які визначають вибір організаційної структури, а саме: фактори загальності, фактори специфічності та характеристики управління [28]. Загальні фактори стосуються початкового вибору організаційної структури управління. Вчені включають стратегію компанії, тип продукту чи технології, розмір компанії та зовнішнє середовище. Ключовими ознаками управління є централізація, формалізація, комплексність і нормалізація управління [25].

Це також можна віднести до комп'ютеризації обробки інформації, управління та влади через специфічні фактори, що характеризують організаційну структуру [33]. Особливості організаційної структури є одним із специфічних чинників комп'ютеризації обробки інформації, управління та влади [81].

У своїй роботі Т. Циганкова виділила дві основні групи факторів, які впливають на структуру управління організаціями: стратегію та менеджмент. Стратегічні фактори включають цілі компанії, місію та корпоративну стратегію, структуру управління організацією, процедури прийняття управлінських рішень, корпоративну культуру та перевагу надання повноважень. А. В. Діденко описує дві групи факторів, що впливають на організаційну структуру фірми: зовнішні та внутрішні впливи. До факторів внутрішнього впливу вчені відносять рівень кваліфікації працівників, що створюють формальні та неформальні стосунки, технічний прогрес у виробництві, теорію мотивації, психологічний клімат фірми, тип і розмір фірми. Зовнішні впливи включають законодавство, кліматичні умови, розташування підприємства, економічний стан, обладнання та технології. По-перше, Новаковський висунув розгорнуту методіку визначення факторів, що створюють організаційну структуру управління підприємством. Він виділив

кілька факторів, які впливають на зміни в організаційній структурі управління бізнесом, починаючи від бажань засновників і закінчуючи вимушеними змінами відповідно до вимог зовнішнього середовища [15].

Детермінанти, які формують розміри організаційної структури, ґрунтуються на місії та стратегічних цілях підприємства. Як стверджують автори, сюди відноситься сприйняття та визнання життєвого циклу організації вищим керівництвом.

Наприклад, у розвитку підприємницької діяльності, із зростанням управлінської праці, розвитком розподілу праці та кристалізацією додаткових зв'язків, зростають вимоги до контролю та координації.

Далі йде рівень розвитку інформаційних технологій в організації. В результаті створення локальних мереж на базі персональних комп'ютерів низький і середній рівень роботи були скорочені або повністю ліквідовані. Зовнішнє середовище, що включає різні групи впливу від споживачів до регулюючих організацій, відіграє вирішальну роль у визначенні організаційної структури зовнішньоекономічної діяльності фірм [88].

Таким чином, організаційна структура визначається як набір конкретних рівнів управління, які присутні в будь-якій компанії, створені відповідно до цілей і завдань компанії та відображають ієрархію підрозділів і відносини між ними.

Основні чинники впливу, відповідно до яких створюється кожна організаційна структура, включають: спільні цілі щодо керівництва та окремих працівників, а також їхні спільні відносини в горизонтальних і вертикальних підрозділах, рівень централізації та децентралізації, помічений в організації, як функції управління розпорошені, діяльність і повноваження між відділами, а також спосіб відображення інформації між ними залежно від їхніх взаємовідносин, рівнів централізації та децентралізації, інформаційні зв'язки; чисельність працівників, чисельність керівництва; кількість відділів - чим більша компанія, тим більше надається інформація про підприємство та технічна підтримка. В ринкових умовах найбільш критичну роль відіграють

специфічні фактори зовнішнього середовища, характерні для безпосереднього впливу на діяльність підприємства.

1.2. Види та особливості організаційних структур підприємства

Теоретики організації розглядають переважно два типи структур: Фізичні та соціальні структури.

Фізична структура відноситься до відносин між фізичними елементами організації, такими як будівлі та географічні місця, в яких виконуються роботи (бізнес). У теорії організації під соціальною структурою розуміють відносини між соціальними елементами – людьми, посадами та організаційними одиницями (наприклад, відділами та секторами) [16].

Проста структура: Це набір гнучких зв'язків і через обмежений поділ вона має низьку складність. Члени такої організації можуть розробляти організаційну схему, зосереджуючись на лідерах, і немає необхідності у формальності. Розподіл обов'язків або доручень здійснюється за взаємною згодою, а координація і контроль є прямими і неформальними.

Функціональна структура: Організація з підвищеною складністю управляється на основі простої структури. Як правило, функціональна структура використовується як інструмент для задоволення зростаючих потреб поділу. Вона називається функціональною, оскільки в цій структурі діяльність класифікується на основі логічної схожості робочих функцій. Функції створюються на основі взаємозалежних обов'язків і спільних цілей. У функціональній структурі переробка діяльності обмежена, і така структура є ефективною. Метою такого плану є максимальна економія масштабу спеціалізації.

Мультидивізіональна структура: На шляху організаційного розвитку, якщо функціональна структура розвивається, вона перетворюється на багатодивізіональну структуру як інструмент зменшення відповідальності топ-менеджера за прийняття рішень.

Багатодивізійна структура – це сукупність окремих функціональних структур, що підпорядковуються центру [24]. Кожна функціональна структура відповідає за управління повсякденною діяльністю. Центральний апарат відповідає за нагляд і управління відносинами організації із зовнішнім середовищем і стратегією. Матрична структура: Ця структура створюється з метою створення типу структури, що складається з функціональних і багатодивізійних структур. Метою матричної структури є поєднання ефективності функціональної структури з гнучкістю та чутливістю багатодивізійної структури не тільки на основі логіки продукту, клієнта або географічного регіону, але й на основі функціональної логіки в багатодивізійній структурі. У матричній організації функціональні спеціалізовані працівники працюють в одній або декількох проектних командах. Делегування повноважень співробітникам здійснюється шляхом переговорів між функціональними та проектними менеджерами, а іноді за присутності членів команд або потенційних членів.

Гібридна структура: У гібридній структурі одна частина визначається типом структури, а інша частина – іншим типом структури. Причиною формування гібридних структур є поєднання переваг двох структур дизайнерами або зміна організації. Як і в гібридній структурі, при переході від однієї частини структури до іншої змінюється основа відносин, і гібридні форми можуть бути нечіткими. З іншого боку, гібридна структура дозволяє створити організацію, в якій використовується найкраща та найгнучкіша структура.

Мережева структура: Мережі формуються, коли організації стикаються зі швидкими змінами технологій, короткими життєвими циклами продуктів, а також з розрізненими і спеціалізованими ринками. У мережі необхідні активи розподілені між деякими партнерами, оскільки в мережі немає єдиної організації, яка б виробляла продукцію або послуги, а мережа є виробником або постачальником. У мережевій структурі партнери пов'язані відносинами «клієнт-постачальник» і створюється тип вільної ринкової системи. Це

означає, що товари обмінюються між партнерами мережі, як на вільному ринку, ними торгують.

Бюрократична структура: Як правило, визначення критерію, формування, уніфікація методів роботи, що називається стандартизацією, є ключовим поняттям або основою машинної бюрократії. Якщо ви відвідуєте банки, мережеві магазини, податкові інспекції, органи охорони здоров'я, пожежної охорони, ці установи та відомства покладаються на стандартизацію методів і способів роботи для координації та належного нагляду.

Особливості машинної бюрократії полягають у наступному [15]:

- Великий обсяг одноманітної та безперервної виконуваної роботи;
- Робота з регулярними та формальними правилами;
- Наявність відокремлених підрозділів з певними класифікованими обов'язками;
- Централізація влади та прийняття рішень через командну ієрархію;
- Наявність повної адміністративної структури, що визначає межу між персоналом та черговою діяльністю.

Теоретичні форми є загальними та абстрактними і поділяються на органічні та механістичні.

Змінні змісту (цілі та стратегія, середовище, технологія та розмір) визначають тип механістичної та органічної структури. З комбінації структурних змінних створюється органічна або механістична форма.

В органічній структурі маємо [32]:

- Меншу горизонтальну диференціацію;
- Високий рівень співпраці та участі (як горизонтальної, так і вертикальної);
- Гнучкі завдання;
- Роботи не формальні, а комунікації неформальні;
- Система прийняття рішень не централізована;

Механістична структура:

- Підрозділи диференційовані на горизонтальному рівні.
- Відносини точні і негнучкі.
- Канал комунікації формальний.
- Система прийняття рішень централізована.

Різні типи практичних організаційних структур – це різні типи органічних і механістичних структур, які включають в себе часткові структури і структури практичного застосування.

Практичні структури поділяються на дві групи:

1. Різні типи практичних структур, засновані на п'яти розділах організації.

2. Різні типи практичних структур на основі групування видів діяльності організації.

Існують різні типи практичних структур, які базуються на основі п'яти секцій організації за Мінтерзбергом.



Рис. 1.2. Секції організації за Мінтерзбергом [18]

Оперативне ядро – це працівники, які фактично виконують завдання організації (товари або послуги).

Стратегічна верхівка – це вище керівництво та його допоміжний персонал.

Середня ланка – це менеджери між операційним ядром та вищим керівництвом організації.

Технічна структура – це аналітики, які відповідають за стандарти в організації.

Допоміжний персонал – це люди, які виконують обов'язки допоміжного персоналу та допомагають у зв'язках з діяльністю організації.

Кожен з п'яти принципів може контролювати організацію. На основі принципу, що контролює організацію, розробляється спеціальна структура організації (виходячи з цього принципу). Таким чином, на думку Мінтерзберга, існує п'ять типів організаційних структур і кожен з них належить до принципу в організації.

1.3. Особливості процесу формування організаційної структури компанії

Структура управління, заснована на системному підході, дозволяє розглядати організацію як систему, що складається з декількох взаємопов'язаних елементів. Спочатку теорія організаційних структур управління застосовувалася в точних науках і техніці. В управлінських науках вона використовується з кінця 1950-х років, що можна вважати унікальним досягненням наукової школи менеджменту. Як засновника нового напрямку варто згадати вченого Людвіга фон Берталанфі (Ludwig von Bertalanffy). Основним змістом системного підходу є мета, що відображає найважливішу особливість організації, завдяки якій дана система відрізняється від інших.

Системний підхід – це не набір принципів для менеджерів, а спосіб систематизації організацій та управління. Система - це тип цілісності, який полягає у внеску у властивості будь-якої цілісності (системи, якою

управляють всі організації), що складається із взаємопов'язаних окремих частин (елементів).

Відомі два типи моделювання організаційних систем: закрита система та відкрита система. Всі вони характеризуються наявністю залежних і незалежними факторами, елементами [50].

Закриті системи – мають чітко визначені межі, спосіб їх дій не залежить від зовнішнього середовища. Відкриті системи - форма організаційної структури, що характеризується взаємодією з навколишнім (зовнішнім) середовищем і здатна до адаптації.

На етапі моделювання організаційних структур топ-менеджери повинні визначити основні цілі та завдання діяльності. Цілі повинні бути реалістичними, пов'язаними з місією діяльності в цілому, продуктивними, економічно ефективними.

Використовуючи цілі, можна конструювати бачення і стратегії компанії, які можуть мати набагато більший вплив на формування і реформування організаційної структури. Стратегія - це довгостроковий план, який створюється для компанії, щоб досягти бажаного, майбутнього стану, який уявляє собі керівництво. Стратегія включає в себе цілі та завдання нашої компанії, тип продуктів/послуг, які менеджмент компанії планує створювати, клієнтів, яким хоче продавати, та ринки, які обслуговує компанія для отримання прибутку.

Після того, як цілі та завдання чітко визначені, проводиться глибокий аналіз показників ефективності поточного стану.

Основна мета аналізу – розробити стратегію майбутнього розвитку підприємства. Оскільки поточні цілі та завдання вимагають реалізації стратегічних планів на наступні кілька років, відповідно до напрямків. Стратегії також приймаються на коротко-, середньо- та довгострокову перспективу. Це залежить від виду діяльності підприємства чи установи, розміру її клієнтів та стану конкурентного середовища [34].

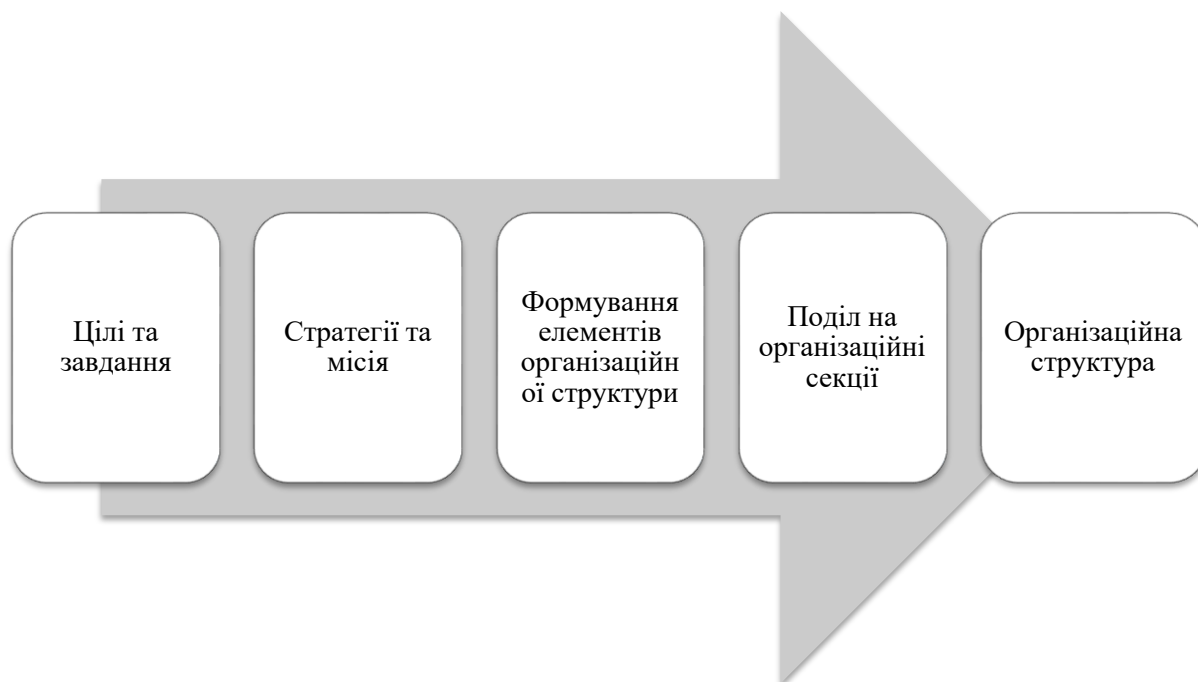


Рис. 1.3. Етапи формування організаційної структури компанії [розроблено автором за джерелом 4]

Важливість інтеграції організаційної структури управління з бізнес-стратегією підприємства характеризується важливістю поєднання наступних елементів ведення бізнесу як запоруки прибутковості.

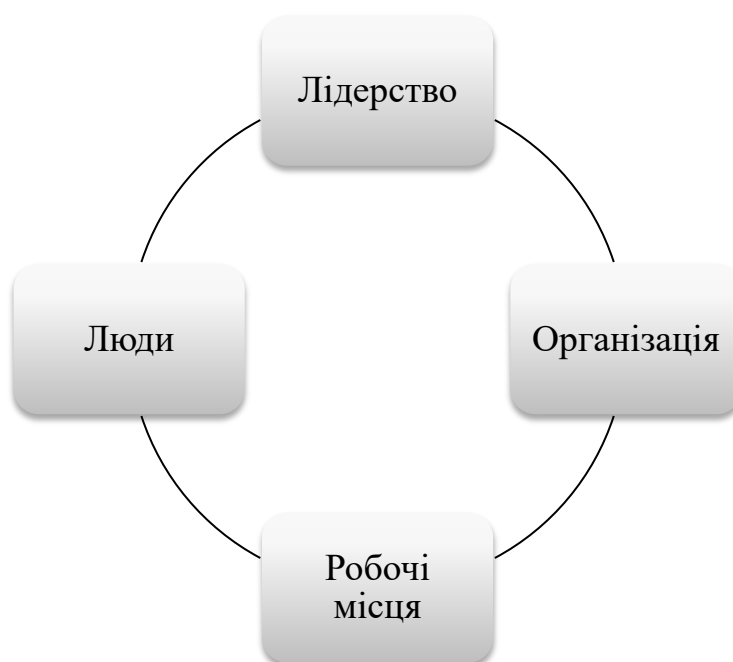


Рис. 1.4. Елементи ведення бізнесу, які впливають на прибутковість [60]

1. Лідерство – відповідальність за питання, пов'язані з розробкою та реалізацією стратегії управління компанією та моніторингом результатів.

2. Організація – наявність організаційної структури, призначеної для реалізації розробленої стратегії управління, що передбачає узгодженість процесів та операцій.

3. Робочі місця – розробка оптимального розподілу необхідних завдань та обов'язків.

4. Люди – включаючи досвід, навички та компетенції, необхідні для реалізації стратегії, важливо розуміти взаємозалежності елементів бізнесу та необхідність їх адаптації до швидких і стратегічних змін, а також досягнення успіху в усіх процесах організації. Це підвищує ймовірність ефективної роботи, забезпечуючи відповідність між чотирма елементами.

Розуміння взаємозалежності цих бізнес-елементів і необхідності їх швидкої та стратегічної адаптації до змін є запорукою успіху високоефективної організації. Коли ці чотири елементи синхронізовані, видатна продуктивність є більш імовірною.

Досягнення узгодженості та підтримка організаційної спроможності вимагає часу та критичного мислення. Організації повинні визначити результати, яких має досягти нова структура або процес. Зазвичай це вимагає переоцінки наступних питань:

Яка робота є критично важливою для місії, може бути скорочена або має бути ліквідована.

Вимоги до існуючих ролей мають бути виконані, а нові або змінені ролі мають бути визначені.

Ключові показники та підзвітність.

Критичні інформаційні потоки.

Повноваження щодо прийняття рішень за рівнями організації.

На рисунку 1.5. можна побачити, чому важливо узгоджувати структуру з бізнес-стратегією організації, і яку ефективну роль вона відіграє в процесі

формування місії та стратегії щодо цілей і завдань будь-якої організаційної одиниці.

Після того, як цілі та завдання, основні напрямки та остаточні стратегії розроблені, наступним кроком є оцінка рівня їхньої цінності, а також внутрішнього та зовнішнього середовища. Цінність стратегії в першу чергу визначається клієнтами та працівниками підприємства. Припустимо, що система має цінність для обох ситуацій. У такому випадку в майбутньому буде розроблена місія, яка забезпечить бездоганну та сталу реалізацію цієї стратегії.

Основна відмінність місії від стратегії полягає в тому, що вона втілює психологію організації.

Організації та установи потребують унікальної структури управління для досягнення ефективної та безперервної роботи. Ось чому необхідно знати ключові елементи організаційних структур.

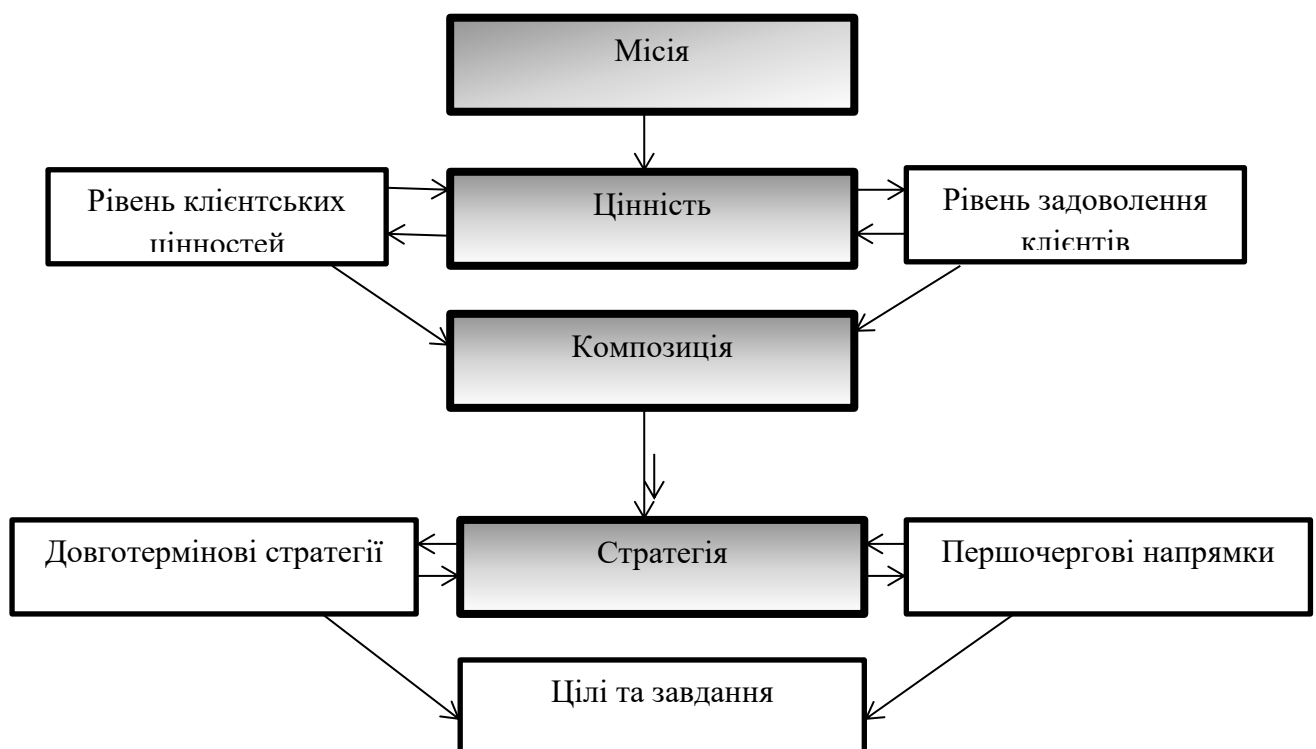


Рис. 1.5. Процес формування місії та стратегії щодо цілей і завдань

Кожен вид діяльності має свої внутрішні та зовнішні елементи, за допомогою яких організація може виконати заплановані завдання та цілі.

Існує п'ять елементів формування організаційної структури: департаменталізація, розробка робочих місць, делегування повноважень, сфера контролю та правила підпорядкування. Ці елементи складають організаційну схему і створюють саму організаційну структуру [69].

«Департаменталізація» означає спосіб, у який організація структурує свої робочі місця для координації роботи.

«Сфера контролю» означає кількість осіб, які підпорядковуються менеджеру.

«Ланцюг підпорядкування» означає лінію підпорядкування. Стратегія компанії щодо управлінської централізації чи децентралізації також впливає на організаційну структуру.

«Централізація» - це ступінь побудови організаційної структури за якої повноваження щодо прийняття рішень обмежуються вищими рівнями управління, що, як правило, призводить до утворення пірамідальної структури. Централізація, як правило, рекомендується, коли суперечливі цілі та стратегії операційних підрозділів створюють потребу в єдиній політиці.

«Децентралізація» - це також конструктивна форма і ступені організаційної структури, в якій нижчі рівні ієрархії наділені повноваженнями щодо прийняття рішень, що зазвичай призводить до більш стрункої, пласкої організації. Децентралізація рекомендується, коли суперечливі стратегії, невизначеність або складність вимагають адаптації та прийняття рішень на місцевому рівні.

Висновки за першим розділом

Сучасний етап економічного розвитку України висуває нові вимоги до побудови організаційної структури управління підприємством. У бізнес-середовищі організаційна структура управління повинна містити функції

щодо оцінки ефективності підприємства в порівнянні з іншими фірмами. Це означає: систематичне порівняння вже досягнутого рівня розвитку закладу з рівнями, яких досягли його конкуренти; порівняння продукції підприємства за техніко-економічним станом зі світовими стандартами; систематичний аналіз та оцінка ефективності власного виробництва; впровадження передових методів управління для досягнення визначених цілей; планування на середньо- та короткострокову перспективу.

Отже, враховуючи все вищесказане, можна зробити висновок, що організаційна структура підприємства є невід'ємним елементом системи стратегічного управління та має забезпечувати досягнення цілей, поставлених підприємством шляхом визначення права та обов'язки кожного структурного підрозділу при виконанні конкретно поставлених завдань та раціональний розподіл функцій між різними рівнями управління.

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ІУС ТРАНС»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ІУС Транс»

ТОВ «ІУС Транс» було створено у 2020 році та поставило за мету інтегрувати в логістичний процес лише якісних професійних перевізників. Здійснивши миттєвий ривок на ринок, компанії вдалося завоювати це місце своїм дуже відповідальним ставленням і якістю обслуговування.

ТОВ «ІУС Транс» розташований у м. Харкові, що забезпечує легку доступність до основних транспортних потоків і, як наслідок, підвищує доступність сервісу для клієнтів.

Є відмінність у роботі з ТОВ «ІУС Транс», оскільки воно має власний автопарк. Це дозволяє компанії розширити свої послуги та підтримувати якість обслуговування клієнтів та на належному рівні виконувати надані послуги. Підприємство займається вантажоперевезеннями по території України та за її межами. Крім того, ТОВ «ІУС Транс» займається транспортно-експедиторськими операціями, лізингом, складським зберіганням, управлінням документообігом. Усі роботи, які виконуються кваліфікованими спеціалістами компанії, відповідають належним стандартам якості та відповідно задовольняють потреби замовника.

ТОВ «ІУС Транс» повністю відповідає всім вимогам і якості в сфері транспортно-логістичних послуг, зокрема безпеки перевезення вантажів.

Компанія має досвід перевезення різних видів вантажів, від дрібних партій до великогабаритних партій вантажів. Це дозволяє надавати клієнтам широкий спектр транспортних послуг.

Види діяльності ТОВ «ІУС ТРАНС» за КВЕД подано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Види діяльності ТОВ «ІУС Транс» за КВЕД

| Код КВЕД | Вид діяльності |
|----------|---|
| 49.41 | Вантажний автомобільний транспорт |
| 77.12 | Надання в оренду вантажних автомобілів |
| 77.39 | Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів |
| 68.20 | Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна |
| 52.29 | Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту |
| 52.24 | Транспортне оброблення вантажів |
| 52.10 | Складське господарство |
| 52.21 | Допоміжне обслуговування наземного транспорту |
| 82.99 | Надання інших допоміжних комерційних послуг |
| 46.90 | Неспеціалізована оптова торгівля |
| 49.20 | Вантажний залізничний транспорт |
| 46.21 | Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин |

Товариство набуло прав юридичної особи з моменту державної реєстрації. ТОВ «ІУС Транс» має самостійний баланс, окремий поточний, валютний та інші рахунки в установах банків, печатки, бланки з найменуванням організації, кодом ЄДРПОУ та інші елементи.

Створення організаційної структури управління пов'язане з визначенням поточного економічного стану підприємства, оскільки розмір отриманих доходів, виплат до фонду оплати праці працівників підприємства пов'язаний із загальною фінансово-господарською діяльністю підприємства ТОВ «ІУС Транс». Отже, проведемо аналіз економічного стану підприємства на основі фінансової звітності ТОВ «ІУС Транс». У таблиці 2.2 розглянемо дані балансу підприємства.

Таблиця 2.2

Динаміка обсягу, складу активів та пасивів ТОВ «ІУС Транс» протягом 2021-2023 рр. (тис. грн)

| Показники | 2021 | | 2022 | | 2023 | | Відхилення 2023 /2022 рр. | |
|-------------------------------|--------------|-------|--------------|-------|--------------|-------|------------------------------|--------|
| | Тис. грн. | % | Тис. грн. | % | Тис. грн. | % | Тис. грн. | % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Активи | | | | | | | | |
| Необоротні активи | 14425 | 49,78 | 9156 | 38,72 | 8142 | 38,23 | -6283 | -48,15 |
| Оборотні активи | 13321 | 46,05 | 14280 | 59,75 | 13396 | 63,23 | 75 | 0,52 |
| - запаси | 3991 | 13,95 | 4695 | 19,78 | 4695 | 21,86 | 704 | 16,25 |
| - дебіторська заборгованість | 4895 | 16,8 | 6799 | 29,04 | 5624 | 25,76 | 729 | 12,54 |
| - грошові кошти | 1687 | 6,15 | 149 | 0,59 | 686 | 3,21 | -1001 | -59,92 |
| - інші оборотні активи | 2380 | 8,8 | 2395 | 10,65 | 2275 | 10,92 | -105 | -6,85 |
| Інші активи | 9 | 0 | 4 | 0 | 2 | 0 | -7 | -69,85 |
| Всього активів | 29102 | 100 | 22990 | 100 | 22342 | 100 | -6760 | -27,22 |
| Пасиви | | | | | | | | |
| Власний капітал | 9075 | 31,67 | 9255 | 38,46 | 9229 | 44,35 | 154 | 1,8 |
| Поточні зобов'язання | 19510 | 67,13 | 13875 | 59,65 | 12138 | 57,18 | -7372 | -39,52 |
| - кредиторська заборгованість | 19522 | 66,93 | 12059 | 52,04 | 11951 | 55,88 | -7571 | -38,25 |
| - інші поточні зобов'язання | 152 | 0,54 | 2025 | 8,8 | 65 | 0,32 | -87 | -56,15 |
| Всього пасивів | 29102 | 100 | 22990 | 100 | 22342 | 100 | -6760 | -27,22 |

Протягом 2021-2023 років активи ТОВ «ІУС Транс» зменшилися на 6 760 тис. грн, або на 27,22%, що відбулося у зв'язку із зменшенням необоротних активів підприємства на 6 283 тис. грн, або на 48,15%.

Порівнюючи 2023 рік з 2021 помічаємо збільшення оборотних активів підприємства на 75 тис. грн., або на 0,52%, що відбулося за рахунок

збільшення запасів на 704 тис. грн., або на 16,25% та дебіторської заборгованості ТОВ «ІУС Транс» на 729 тис. грн, або на 12,54%.

У структурі активів ТОВ «ІУС Транс» найбільшу питому вагу протягом 2022-2023 років займають оборотні активи — 59,75% у 2022 році та 63,23% у 2023 році. Це свідчить про відсутність у досліджуваного підприємства високоліквідних активів. Обсяг необоротних активів збільшився внаслідок збільшення довгострокових фінансових вкладень.

Аналізуючи компанію ТОВ «ІУС Транс», необхідно сказати, що за період з 2021 по 2023 роки зафіксовано зменшення фінансових ресурсів на 6 760 тис. грн., що становить 27,22%. Скорочення фінансових ресурсів ТОВ «ІУС Транс» за аналогічний період з 2021 по 2023 роки пов'язане із зменшенням поточних зобов'язань підприємства на 7 372 тис. грн., або на 39,52%.

Позитивним етапом в діяльності компанії стало зменшення позикового капіталу ТОВ «ІУС Транс». За період з 2021 по 2023 роки в кінцевій структурі капіталу частка позикового капіталу компанії є найбільшою і має свої піки: у 2021 році вона дорівнювала 67,13%, у 2022 році – 59,65%, у 2023 році – 57,18%. Лише за 2021–2023 роки частка власного капіталу у загальній структурі товариства зростає з 31,67% у 2021 році до 44,35% у 2023 році.

Проведемо аналіз основних показників звіту про фінансові результати ТОВ «ІУС Транс», використовуючи дані офіційної фінансової звітності підприємства (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка основних показників Звіту про фінансові результати в ТОВ «ІУС Транс» протягом 2021-2023 рр. (тис. грн)

| Показники | 2021 | 2022 | 2023 | Відхилення 2023 / 2021 рр. | |
|--|------|------|------|-------------------------------|------|
| | | | | Тис. грн. | % |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 4815 | 6921 | 5230 | 415 | 9,38 |

| | | | | | |
|--|------|------|------|-------|----------|
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 4480 | 5875 | 3620 | -860 | -21,2 |
| Валовий прибуток | 185 | 882 | 1610 | 1425 | 485,21 |
| Інші операційні доходи | 1658 | 1198 | 195 | -1463 | -88,25 |
| Адміністративні витрати | 771 | 782 | 1238 | 467 | 62,02 |
| Витрати на збут | 203 | 442 | 95 | -108 | -53,95 |
| Інші операційні витрати | 928 | 840 | 385 | -543 | -59,22 |
| Фінансові результати від операційної діяльності | 67 | 35 | 91 | 24 | 35,56 |
| Інші фінансові доходи | 95 | 45 | 7 | -88 | -95,82 |
| Інші доходи | 7 | 2 | 2749 | 2742 | 83224,13 |
| Фінансові витрати | 0 | 0 | 2749 | 2749 | x |
| Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування | 172 | 85 | 95 | -77 | -42,7 |
| Податок на прибуток від звичайної діяльності | 31 | 15 | 18 | -13 | -42,2 |
| Чистий прибуток | 149 | 69 | 73 | -76 | -41,68 |
| Елементи операційних витрат | | | | | |
| Матеріальні затрати | 1292 | 529 | 1452 | 160 | 9,21 |
| Витрати на оплату праці | 1378 | 1522 | 1452 | 73 | 5,41 |
| Відрахування на соціальні заходи | 272 | 324 | 289 | 17 | 9,63 |
| Амортизація | 158 | 169 | 251 | 93 | 49,1 |
| Інші операційні витрати | 2258 | 2329 | 1771 | -487 | -23,05 |
| Всього операційних витрат | 5410 | 4920 | 5225 | -185 | -3,75 |

Таким чином, у 2023 році чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «ІУС Транс» на рівні реалізації збільшився порівняно з 2021 роком на 415 тис. грн, на 9,38%. Однак протягом 2021-2023 років собівартість реалізованої продукції для підприємства зменшилася на 860 тис. грн, або на 21,2%, що позитивно вплинуло на 1 425 тис. грн зростання валового прибутку підприємства, або 485,21%. Зауважимо, що протягом 2021-2023 років ТОВ «ІУС Транс» здійснювало прибуткову діяльність (чистий прибуток склав 149 тис. грн у 2021 році, 69 тис. грн у 2022 році та 73 тис. грн у 2023 році).

За 2021-2023 роки операційні витрати компанії скоротилися на 185 тис. грн, або на 3,75%. Важливим є те, що зменшення операційних витрат відбулося переважно за рахунок зменшення інших операційних витрат на 487 тис. грн., або на 23,05%.

Для оцінки ефективності проведемо аналіз фінансового стану ТОВ «ІУС Транс» на підставі розрахунку коефіцієнтів фінансового стану за даними фінансової звітності за 2021-2023 роки такі як, -

1) аналіз показників ліквідності підприємства (таблиця 2.4);

Таблиця 2.4

Аналіз показників ліквідності в ТОВ «ІУС Транс» за 2021-2023 роки

| Показники | Роки | | | Відхилення | | |
|---|-------|-------|-------|---------------|---------------|---------------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2022/ 2021 | 2023/ 2022 | 2023/ 2021 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,095 | 0,013 | 0,061 | -0,082 | 0,048 | -0,034 |
| Коефіцієнт проміжної ліквідності | 0,471 | 0,659 | 0,735 | 0,188 | 0,076 | 0,264 |
| Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття) | 0,661 | 0,98 | 1,25 | 0,319 | 0,27 | 0,589 |
| Власний оборотний капітал | -6425 | 5 | 1205 | 6430 | 1200 | 7630 |

Отже, за 2021-2023 роки ми маємо коефіцієнт абсолютної ліквідності, що зменшився на 0,034. Саме за 2021-2023 роки зросли такі проміжні показники ліквідності як: коефіцієнт проміжної ліквідності на 0,264 та коефіцієнт загальної ліквідності на 0,589. Також слід зазначити, що власні обігові кошти зросли до 7 630 тис. грн. Динаміка показників ліквідності компанії свідчить про те, що ТОВ «ІУС Транс» зможе покрити свої короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш реалізованої частини активів — за рахунок оборотних коштів.

2) аналіз показників ділової активності в ТОВ «ІУС Транс» (таблиця 2.5);

Таблиця 2.5

Аналіз показників ділової активності в ТОВ «ІУС Транс» за 2021-2023 роки

| Показники | Роки | | | Відхилення | | |
|-----------|------|------|------|---------------|---------------|---------------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2022/ 2021 | 2023/ 2022 | 2023/ 2021 |

| | | | | | | |
|---|-------|-------|-------|--------|--------|--------|
| Оборотність дебіторської заборгованості | 2,235 | 1,807 | 1,419 | -0,428 | -0,388 | -0,816 |
| Оборотність кредиторської заборгованості | 0,258 | 0,405 | 0,341 | 0,147 | -0,064 | 0,083 |
| Період погашення дебіторської заборгованості, днів | 142 | 179 | 238 | 37 | 59 | 96 |
| Період погашення кредиторської заборгованості, днів | 1501 | 896 | 1098 | -605 | 202 | -403 |
| Оборотність постійних активів | 0,29 | 0,571 | 0,598 | 0,281 | 0,027 | 0,308 |
| Оборотність активів | 0,172 | 0,258 | 0,241 | 0,086 | -0,017 | 0,069 |
| Оборотність чистих активів | 0,495 | 1,035 | 0,672 | 0,54 | -0,363 | 0,177 |
| Оборотність товарно-матеріальних запасів | 1,31 | 1,396 | 0,695 | 0,086 | -0,701 | -0,615 |
| Період обороту товарно-матеріальних запасів, днів | 279 | 258 | 482 | -21 | 224 | 203 |
| Тривалість операційного циклу, днів | 450 | 464 | 725 | 14 | 261 | 275 |
| Тривалість фінансового циклу, днів | -1015 | -452 | -428 | 563 | 24 | 587 |

Отже, проаналізувавши дані табл. 2.5 можна відмітити, що коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості за 2021-2023 роки впав на 0,816; натомість спостерігаємо зростання оборотності кредиторської заборгованості на 0,083.

У зв'язку зі зменшенням оборотності дебіторської та збільшенням оборотності кредиторської заборгованості середній термін оплати дебіторської заборгованості збільшився на 96 днів, а кредиторської заборгованості зменшився на 403 дні. Це супроводжувалося збільшенням чистого доходу від логістичних послуг за умови приросту оборотності активів на 0,069.

Позитивною тенденцією для ТОВ «ІУС Транс» є збільшення оборотності чистих активів на 0,177. У 2023 році в порівнянні з 2021 роком

оборотність товарно-матеріальних запасів зменшилась на 0,615, що завдало шкоди та не дозволило збільшити період оборотності товарно-матеріальних запасів на 203 дні.

Також слід зазначити, що тривалість операційного циклу та фінансового циклу зросли на 275 і 587 днів у 2021-2023 роках

3) аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «ІУС Транс» (табл. 2.6);

Таким чином, з 2021 по 2023 роки спостерігалось зростання коефіцієнта автономії на 0,161, пов'язане зі зменшенням поточних зобов'язань компанії. Ще зменшення поточних зобов'язань позначилось на коефіцієнт залежності компанії та коефіцієнт заборгованості компанії.

Зниженням коефіцієнта заборгованості до власного капіталу підприємства на 0,906 є позитивним етапом у діяльності фірми.

Таблиця 2.6

Аналіз показників фінансової стійкості та платоспроможності в ТОВ «ІУС Транс» за 2021-2022 рр.

| Показники | Роки | | | Відхилення | | |
|--|-------|-------|-------|---------------|---------------|---------------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2022/ 2021 | 2023/ 2022 | 2023/ 2021 |
| Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) | 0,296 | 0,402 | 0,457 | 0,106 | 0,055 | 0,161 |
| Коефіцієнт фінансової залежності | 3,25 | 2,496 | 2,358 | -0,754 | -0,138 | -0,892 |
| Коефіцієнт заборгованості | 0,701 | 0,626 | 0,591 | -0,075 | -0,035 | -0,11 |
| Відношення заборгованості до власного капіталу | 2,201 | 1,501 | 1,295 | -0,7 | -0,206 | -0,906 |

4) оцінка показників рентабельності в ТОВ «ІУС Транс» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз показників рентабельності в ТОВ «ІУС Транс» за 2021-2023 рр. (%)

| Показники | Роки | | | Відхилення | | |
|----------------------------------|-------|-------|-------|---------------|---------------|---------------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2022/ 2021 | 2023/ 2022 | 2023/ 2021 |
| Рентабельність активів | 0,452 | 0,302 | 0,358 | -0,15 | 0,056 | -0,094 |
| Рентабельність власного капіталу | 1,402 | 0,816 | 0,78 | -0,586 | 0,036 | -0,622 |
| Рентабельність продажу | 1,412 | 0,603 | 1,76 | -0,809 | 1,157 | 0,348 |
| Рентабельність чистих активів | 1,452 | 0,821 | 0,805 | -0,631 | 0,016 | -0,647 |
| Рентабельність оборотних активів | 0,493 | 0,273 | 0,711 | -0,22 | 0,438 | 0,218 |

Таким чином, протягом 2021-2023 років рентабельність активів впала на 0,094%; рентабельність власного капіталу на 0,629%; рентабельність чистих активів на 0,622% — за рахунок зростання показників чистого прибутку компанії (протягом 2021-2022 років спостерігалось зниження чистого прибутку ТОВ «ІУС Транс» на 76 тис. грн. або 41,69%).

2.2. Аналіз організаційної структури управління ТОВ «ІУС ТРАНС»

Профіль діяльності ТОВ «ІУС ТРАНС» включає надання комплексних логістичних послуг, складське господарство, оренду вантажного транспорту, обладнання та товарів. В основному він орієнтований на підтримку малого та середнього бізнесу.

Кінцевою метою діяльності ТОВ «ІУС Транс» є повне задоволення зацікавлених сторін, яке покликане забезпечити дії вищого керівництва компанії для досягнення, при встановленні цілей і визначенні процесів, ресурсів і необхідних операцій для досягнення необхідних результатів і також є інструментом для захисту інтерфейсу реалізованих процесів компанії, включаючи логістичну діяльність.

| | | | | | | | | |
|---|----|-----|----|-----|----|-----|---|-----|
| Середньоспискова чисельність персоналу, у тому числі: | 16 | 100 | 17 | 100 | 21 | 100 | 5 | - |
| - управлінський персонал | 6 | 40 | 6 | 35 | 6 | 29 | - | -11 |
| - робітники основного циклу | 7 | 44 | 8 | 47 | 9 | 45 | 3 | +1 |
| - робітники допоміжного циклу | 3 | 19 | 3 | 18 | 6 | 29 | 3 | +10 |

Якісний склад персоналу ТОВ «ІУС ТРАНС» за віком представлений в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Якісний склад персоналу ТОВ «ІУС ТРАНС» за віком осіб

| Показник | Роки | | | | | | 2021 р. до 2023 р. (+/-) | |
|--------------------------------|---------|-----|---------|-----|---------|-----|--------------------------|----|
| | 2021 р. | | 2022 р. | | 2023 р. | | | |
| | чол. | % | чол. | % | чол. | % | чол. | % |
| Загальна чисельність персоналу | 16 | 100 | 17 | 100 | 21 | 100 | +5 | - |
| Віком 41-50 років | 10 | 63 | 9 | 53 | 13 | 62 | +3 | -1 |
| Віком 20-40 років | 6 | 37 | 8 | 47 | 8 | 43 | +2 | +6 |

У компаніях найбільшу частину припадає на вікову групу 41-50 років – 62%, а найменший – на 20-40 років (43%). Середній вік переважає, що звучить оптимістично через почуття відповідальності та професіоналізму, які прагнуть отримати робітники.

Якісний склад персоналу ТОВ «ІУС ТРАНС» за освітою показано в табл.2.10.

Персонал з вищою освітою складають 86% штату на 2023 рік. 14% персоналу не мають вищої освіти. Ці показники є свідченням високого професіоналізму персоналу.

Таблиця 2.10

Якісний склад персоналу ТОВ «ІУС ТРАНС» за рівнем освіти

| Показник | Роки | | | | | | 2021 р. до 2023 р. (+/-) | |
|--------------------------------|---------|-----|---------|-----|---------|-----|--------------------------|----|
| | 2021 р. | | 2022 р. | | 2023 р. | | | |
| | чол. | % | чол. | % | чол. | % | чол. | % |
| Загальна чисельність персоналу | 16 | 100 | 17 | 100 | 21 | 100 | +5 | - |
| Неповна вища | 3 | 19 | 3 | 18 | 3 | 14 | - | -5 |
| Вища освіта | 13 | 81 | 14 | 82 | 18 | 86 | +5 | +5 |

Проаналізуємо плинність кадрів на підприємстві за даними табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Рух персоналу підприємства ТОВ «ІУС ТРАНС» осіб

| Показник | Роки | | | 2021 р. до 2023 р. | |
|--|---------|---------|---------|--------------------|---|
| | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | (+/-) | % |
| Прийнято працівників, осіб | - | 1 | 4 | +5 | |
| Звільнено працівників, осіб | - | - | - | - | - |
| Середньооблікова чисельність персоналу, у тому числі: | 16 | 17 | 21 | +5 | |
| Коефіцієнти - обороту з приймання - - обороту зі звільнення - - стабільності кадрів | | | | | |

За таблицею 2.11. середньооблікова чисельність персоналу не є постійною, але позитивною стороною діяльності ТОВ «ІУС ТРАНС» є стабільність працівників на рівні 95-97%, що є нормою. Команда стабільна; в основному це співробітники, які почали працювати в компанії з моменту її заснування. Отже, можна констатувати, що колектив володіє досить високою відповідальністю та взаємодопомогою.

Більша частина робітників є задоволеними своєю роботою із-за соціального забезпечення та достойної і стабільної заробітної плати. Для ефективного використання трудового потенціалу необхідно підвищувати продуктивність та мотивацію праці. З кожним робітником укладається трудовий договір або угода, про зміну персоналу (прийняття або звільнення) приймає рішення директор.

Організаційна структура ТОВ «ІУС ТРАНС» - це лінійна система відділів і служб для підтримки зв'язку між підлеглими і керівниками, з яким вони безпосередньо взаємодіють. Плюси полягають у тому, що втрата інформації є найменшою в цьому типі зв'язку.

Функціональні зв'язки поповнюють лінійні зв'язки. Така структура пов'язана із підвищенням рівнем контролю та погодження дій з вищим керівництвом в ТОВ «ІУС ТРАНС». Зростання ефективності праці на основі спеціалізації праці, централізації контролю над стратегічними рішеннями, їх диференціації та надавання права актуальних управлінських рішень. У системі кожен елемент виконує свою функцію. Відповідно до статуту, генеральним директором є фізична особа, яка очолює ТОВ «ІУС ТРАНС». Відносини працівників трудового колективу регулюються колективним договором. Трудову функцію працівника передбачають у посадовій інструкції.

Організаційна структура управління ТОВ «ІУС ТРАНС» являє собою 3 ієрархічні рівні управління (табл. 2.12). Чисельність – 21 особа, з них 6 осіб – керівники 1-3 ланки управління, 9 робітників основного та 6 допоміжного циклу. Керівник вищого ланки є генеральним директором. Його основними завданнями є розробка обов'язків, цінностей і політики компанії, нормативних вимог до їх діяльності, організаційної структури та системи управління, представлення компанії у відносинах з державними органами та основними підрядниками. Керівник вищої ланки має дуже складні багатокомпонентні функції, оскільки вони вимагають глибоких спеціальних знань і аналітичного складу розуму.

На генерального директора покладається керівництво підприємством, видання наказів і розпоряджень, прийняття рішень про зміни штатного розпису, визначення інтересів підприємства перед іншими фізичними та юридичними особами.

Таблиця 2.12

Ієрархічні рівні управління ТОВ «ІУС ТРАНС»

| Ієрархічний рівень | Посада |
|--------------------|---------------------------|
| I | Генеральний директор |
| II | Виконавчий директор |
| III | Бухгалтер Юристи Водії |

При цьому окремі повноваження покладаються на нього шляхом делегування функцій з ведення економічного обліку - бухгалтера, в розділах, пов'язаних з вирішенням питань обслуговування, з питань здійснення господарської діяльності - виконавчого директора.

Керівник II рівня, яким є виконавчий директор, накреслює плани виконання загальних завдань, поставлених вищим керівництвом. Він є координатором роботи, яку виконують керівники III рівня.

Бухгалтер несе відповідальність за ведення фінансового обліку на підприємстві, а також розробляє стратегію фінансової сторони розвитку підприємства.

Керівники III рівня, якими є бухгалтер, юристи, водії, вирішують оперативні питання у межах своєї компетенції. Саме в посадовій інструкції прописані права, обов'язки та відповідальність керівників усіх рівнів та працівників ТОВ «ІУС ТРАНС». Наявність посадових інструкцій забезпечить значне спрощення делегування енергії та зробить додаткові прогресивні підходи до адміністрування доступними у компанії.

Посадові інструкції допоможуть визначити, на що мають право працівники, а також захистять працівника від невиконання своїх обов'язків. Він підкреслює систему взаємовідносин між керівниками та підлеглими. Директива контролює циркуляцію інформації всередині компанії, а також пропонує послідовність щодо специфікацій роботи та оцінювання працівників.

Зараз, у сучасних умовах, керівник не може вирішити всі проблеми управління, які знаходяться в його безпосередній компетенції, оскільки вони настільки численні, різноманітні та специфічні, а його знання, вміння та досвід, і час, звичайно, обмежені. Це означає, що в той час як він зберігає за собою функції нагляду та управління разом із підтримкою стратегії, він відпускає повноваження щодо допоміжних питань за умови, що підлеглі мають необхідні знання, інтерес і досвід для участі в управлінні.

Керівник ТОВ «ІУС ТРАНС» працює за декількома ключовими принципами делегування повноважень, максимізує обсяг роботи, який він може гідно виконати для своїх підлеглих, фіксує обов'язки, дотримується прав і обов'язків, передає робочі обов'язки на нижчі рівні управління та вимагає від підлеглих повідомляти про відхилення на регулярній основі.

Тому ТОВ «ІУС ТРАНС» визначила оптимальну кількість працівників, які безпосередньо підпорядковуються одному керівнику — генеральному директору. Ефективність управління обсягом роботи та чисельністю підлеглих має свої межі — діапазон контролю, де вирішальними факторами, що задають цей діапазон контролю, будуть здібності та навички керівника, мотивація та здібності підлеглих, територіальна розосередженість підрозділів до роботи. Всі ці перераховані чинники мають практичну реалізацію у ТОВ «ІУС ТРАНС».

Принцип фіксованої відповідальності — це принцип, згідно з яким відповідальність залишається за генеральним директором, якому вона спочатку належала. Делегуючи обов'язки, це не знімає відповідальності з керівника. Тобто, в нашому випадку, принцип, який ми вважаємо

пріоритетним і втілення в діяльність ТОВ «ІУС ТРАНС» є першочерговим. Остаточна відповідальність за результат спільної роботи покладається на кількох осіб згідно з їх функціональними повноваженнями.

Діяльність ТОВ «ІУС ТРАНС» дотримується прав та обов'язків, та всі керівники мають певну свободу дій у своїй роботі.

Принцип делегування роботи на нижчий рівень ієрархії в ТОВ «ІУС ТРАНС»: відображається в делегуванні будь-якого завдання (якщо це можливо) найнижчому рівню підлеглих, на якому воно може бути виконане.

Про всі відхилення, фактичні чи очікувані, від плану підприємства, відповідальна особа негайно повідомляє та мінімізує звітність правильного виконання плану. Отже, взявши на озброєння принципи звітності про відхилення від плану, які дозволять налаштувати бізнес якомога краще і без втрати часу. В організації ТОВ «ІУС ТРАНС» існує як чіткий розподіл, так і обґрунтований перерозподіл прав, обов'язків і відповідальності між його суб'єктами.

У зв'язку з потребою контролю процесів, умови про делегування в організації можуть змінитись, бо зважаючи на різні обставини, потребуватимуть повного, безперервного чи спеціального опосередкованого контролю з остаточним рішенням.

В цей же момент, керівник не має права діяти в складних і критичних ситуаціях, які вимагають негайного вирішення. Не має права розглядати конфіденційні питання віднесені до покарань і винагород співробітників, а також загальний порядок політики організації та її підрозділів.

ТОВ «ІУС ТРАНС» зазвичай передає повноваження виконавчому директору, який потім делегує ці повноваження. Виконавці — це працівники, які в змозі встановити та розподілити те, чого хоче досягти відповідальна сторона щодо цілей організації, і тому є надійними.

Відповідаючи цілям для ТОВ «ІУС ТРАНС», кожний процес важливого завдання розглядається окремо. У разі необхідності вони розробляють плани роботи і контролюють їх виконання, складають інструкції, визначають

напрями безпосередньої відповідальності підлеглих і дають відповідні рекомендації.

Зазвичай, коли процес делегування повноважень прийняття рішень наближається до точки виконання, ефективність загалом покращується, оскільки процес управління наближається до точки виконання. Як результат, це означало б менше часу, втраченого на очікування наказів та інструкцій, а отже, кращу ефективність і якість делегування.

Децентралізація позбавляє генерального директора ТОВ «ІУС ТРАНС» від багатьох життєвих обставин, дозволяє вирішувати глобальні стратегічні завдання, більш раціонально розподіляти навантаження та рівномірно розподіляти потенційні людські ресурси між собою.

2.3. Оцінка ефективності організаційної структури управління ТОВ «ІУС ТРАНС»

Аналіз за коефіцієнтом актуалізації функцій для керівників I-III рівнів у ТОВ «ІУС ТРАНС» наведений у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Коефіцієнт актуалізації функцій для керівників ТОВ «ІУС ТРАНС»

| № з/п | Посада | Коефіцієнт |
|-------|----------------------|---------------------------|
| 1. | Генеральний директор | $K_{аф} = 20 / 16 = 1,25$ |
| 2. | Виконавчий директор | $K_{аф} = 17 / 13 = 1,31$ |
| 3. | Бухгалтер | $K_{аф} = 16 / 13 = 1,23$ |

Коефіцієнт актуалізації функцій для керівництва організації обчислюється за формулою:

$$K_{аф} = \Phi_f / \Phi_o, \text{ де}$$

Φ_f – кількість фактично виконуваних функцій;

Φ_o – кількість основних і допоміжних функцій;

$K_{аф} > 1$ – означає, що присутня перевантаженість у виконанні функцій; $K_{аф} < 1$ – свідчить, що частина необхідних функцій не реалізується.

Обчислені коефіцієнти відображають завантаженість керівництва I та II ланок і фактичне виконання ними функцій більше кількості функцій, передбачених для них посадовими інструкціями. У цьому сенсі бухгалтер також демонструє високий коефіцієнт перевантаження, оскільки їй делеговані функції маркетингу.

У цій ситуації частину повноважень щодо прийняття ряду рішень довелося делегувати власним підлеглим та керівникам III рівня або включити до організаційної структури посади, обов'язки яких одночасно виконують деякі інші керівники. З отриманих вище даних випливає, що функціональні обов'язки на підприємстві розподілені неефективно, а деякі функції не передаються керівниками підлеглим з простої причини, просто побоюючись передати їм якісь із цих повноважень.

Тож процес управління в ТОВ «ІУС ТРАНС» самі ускладнюють і, як наслідок, призводять до збільшення навантаження. Ми спостерігали це за недостатньою чисельністю працівників підприємства і висунули введення в штатному розкладі посад фінансового директора, комерційного директора, технічного директора.

Технічний директор контролює виконання плану надання сервісних послуг. Він також стежить за тим, щоб в офісі все було добре, а робочі місця освітлені, щоб створити нормальні умови праці для працівників. Здійснює також контроль за дотриманням працівниками правил і норм з охорони праці, техніки безпеки, виробничої діяльності та трудової дисципліни.

Фінансовий директор контролює дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку працівників. Фінансовий директор підприємства веде бухгалтерський та фінансовий облік підприємства та розробляє фінансову стратегію розвитку підприємства. Частину його функцій виконує головний бухгалтер, який діє від імені фінансового директора.

Комерційний директор розробляє проекти комерційних контрактів, координує план продажів послуг, забезпечує виконання, контроль і дослідження ринків товарів і послуг.

Коефіцієнт складності організаційної структури управління обчислюється за такою формулою:

$$K_{сл} = n * ч / N_0, \text{ де}$$

n – кількість ланок управління;

$ч$ – число рівнів управління;

N_0 – кількість елементів у системі.

Значення даного показника для ТОВ «ІУС ТРАНС» склало: $(3*5) / 21 = 0,71$. Якщо в організації з кількістю людей до 50 (не більше п'яти ієрархічних рівнів управління) $K_{сл} > 0,6$ – то цей результат є оптимальним.

Отже, на підставі отриманих даних можна зробити висновок, що організаційна структура управління ТОВ «ІУС ТРАНС» є трирівневою, яка є не складною, а досить простою, і за коефіцієнтом складності організаційної структури відноситься до оптимального рівня. Оскільки коефіцієнт є оптимальним, то можна припустити, що зі зростанням масштабів діяльності ТОВ «ІУС ТРАНС» можна впоратися, здійснивши суттєві, хоча і незначні, зміни в структурі управління.

Далі визначимо коефіцієнт ефективності організаційної структури. Визначається за формулою:

$$K_e = P_k / ВУ \text{ (грн.)}, \text{ де}$$

P_k – кінцевий результат, отриманий за допомогою організаційної структури управління підприємством;

$Ву$ — управлінські витрати (фонд заробітної плати, витрати на утримання приміщень, придбання та ремонт обладнання, прийом і передачу управлінської інформації тощо).

Результати розрахунків за 2021-2023 роки наведені в таблиці 2.14.

У разі раптового зростання прибутку цей коефіцієнт не дуже показовий, оскільки «прикриває» реальну ефективність організаційної структури різким зростанням фінансових результатів, але доцільно мати на увазі при проведенні наступного аналізу для порівняння показників, щоб

отримати більше точна оцінка ефективності управління організаційною структурою ТОВ «ІУС ТРАНС».

Таблиця 2.14

Коефіцієнт ефективності організаційної структури ТОВ «ІУС ТРАНС»

| Показник | Роки | | | Відхилення 2021- 2023 рр. (+/-) |
|---------------------------------|--------------------|----------------|---------------|---------------------------------------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | |
| Коефіцієнт (К _е) | 4815/1528= 3,15 | 6921/2225=3,11 | 5230/738=7,08 | +3,93 |

Наступним показником є рентабельність управлінського персоналу, яка характеризує, скільки чистого прибутку приносить кожен працівник апарату управління. Показник обчислюється за формулою:

$Пуп = Пч / Чу$ (грн./ особа), де

Пч – чистий прибуток;

Чу – чисельність працівників апарату управління.

Результати аналізу наведені в таблиці 2.15

Таблиця 2.15

Прибутковість діяльності управлінського персоналу ТОВ «ІУС ТРАНС»

| Показник | Роки | | | Відхилення 2021-2023 рр. (+/-) |
|----------------------------------|----------------|---------------|-------------|--------------------------------------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | |
| Коефіцієнт (П _{уп}) | 4815/2= 2407,5 | 6921/2=3460,5 | 5230/2=2615 | +207,5 |

На основі наведених даних можна зробити висновок, що показник прибутковості працівників організаційного персоналу зріс по відношенню років, що вказує на підвищення ефективності діяльності підприємства. За 2021-2023 роки, завдяки розширенню сфери діяльності, рентабельність керівного персоналу зросла до 207,5 тисяч гривень на одного працівника.

Витрати на утримання одного робітника управління визначимо за формулою:

$Воп = Vu / Ч$ (середнє значення, грн./ особа), де

Vu – витрати на управління;

Ч – чисельність працівників апарату управління.

Результати аналізу представлені в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

Утримання одного працівника апарату управління ТОВ «ІУС ТРАНС»

| Показник | Роки | | | Відхилення 2021-2023рр. (+/-) |
|----------------------------------|------------|------------|------------|-------------------------------------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | |
| Коефіцієнт (В _{оп}) | 1378/2=689 | 1522/2=761 | 1452/2=726 | +37 |

Таким чином, з таблиці 2.16 можна зазначити, що витрати на утримання одного працівника апарату управління ТОВ «ІУС ТРАНС» зростають — негативна тенденція.

Питома вага витрат на управління в загальній сумі витрат діяльності ТОВ «ІУС ТРАНС» представлена в табл. 2.17.

Таблиця 2.17

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

| Показник | Роки | | | Відхилення 2021-2023 рр. (+/-) |
|------------------------------------|----------------|---------------|----------------|--------------------------------------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | |
| Коефіцієнт (К _{п.в.}) | 1378/5410=0,25 | 1522/4920=0,3 | 1452/5225=0,27 | +0,02 |

Розрахунки здійснювалися за формулою: $K_{п.в.} = (V_u / V_{заг}) \times 100\%$,
де

V_u – витрати на управління;

$V_{заг}$ – загальні витрати підприємства.

Далі йде динаміка даного показника; характеризує зміну структури витрат підприємства. Витрати на управління значно менші за витрати на виробництво та мали тенденцію до зниження протягом 2021-2023 років; у 2021 році вони зросли на 0,15%.

У результаті загального огляду, крізь призму ефективності організаційної структури управління ТОВ «ІУС ТРАНС» та оцінки

результатів діяльності компанії, можна констатувати, що дана організація потребує на певному рівні своєї структури подальшого вдосконалення. Поточна здатність реалізувати більше продажів продукції(послуг).

Висновки за другим розділом

Аналіз джерел фінансування ТОВ «ІУС ТРАНС» за останні три роки засвідчив стабільність компанії, оскільки показники практично не змінилися. Водночас за минулий рік відмічено зростання витрат на оплату праці на 12% порівняно з попереднім роком через те, що вони перерозподілилися за рахунок інших витрат, які цього року зменшилися на 19%. Інші вартісні характеристики підприємства стабільні. За аналізований період спостерігається зростання виручки від реалізованих послуг, чистої виручки, стабільний чистий прибуток.

ТОВ «ІУС ТРАНС» має штат із 21 висококваліфікованого спеціаліста, які мають великий практичний досвід.

Як видно зі структури персоналу ТОВ «ІУС ТРАНС», найбільшу питому вагу мають робітники основного циклу (45%), потім керівники (29%) і на останню чергу допоміжного циклу, також 29%. В основному працює 9 працівників, в управлінні - 6, в допоміжному - 6.

Найбільшу питому вагу має вікова категорія особового складу 41-50 років – 62%, найменшу – 20-40 років – 43%. В цілому ситуацію з переважною середньою віковою категорією можна оцінити як позитивну з точки зору відповідальності та професіоналізму, якого вже вдалося досягти співробітникам.

За рівнем освіти переважають кадри з вищою освітою – 86%; з незакінченою вищою освітою – 14%. Такі показники говорять самі за себе про професійно-кваліфікаційні якості персоналу. Середня чисельність персоналу змінна. Позитивним моментом у роботі ТОВ «ІУС ТРАНС» є те, що вона стабільна серед персоналу, на рівні 93-95%, що в межах норми.

Організаційна структура ТОВ «ІУС ТРАНС» являє собою сукупність відділів і служб лінійного типу. Це означає, що забезпечується зв'язок між підлеглим і його безпосереднім начальником. Лінійні зв'язки найкоротші, а тому немає великих втрат інформації, що передається з одного рівня на інший.

Функціональні зв'язки доповнюють лінійні зв'язки. Така висока організація, як ТОВ «ІУС ТРАНС», демонструє більше домінування в процесі прийняття рішень, оскільки вона просувається вгору в ієрархії управління та більше координує дії на вищих рівнях управління. Ефективність управління зростає за рахунок додавання таких факторів, як спеціалізація праці, централізація контролю за прийняттям стратегічних рішень, диференціація в поєднанні з делегуванням у сфері поточного прийняття рішень в управлінні. При системному підході кожен елемент виконує свою функцію. Відповідно до статуту керівник ТОВ «ІУС ТРАНС» є генеральним директором. Працівники підприємства управляються колективно.

Посадові обов'язки за контрактом визначаються посадовими інструкціями.

Обчислені коефіцієнти відображають завантаженість керівництва I та II ланок і фактичне виконання ними функцій більше кількості функцій, передбачених для них посадовими інструкціями.

Бухгалтер також демонструє високий коефіцієнт перевантаження, оскільки також виконує функції маркетингу.

У цьому випадку необхідно було надати частину повноважень щодо прийняття кількох рішень власним підлеглим та керівникам III рівня, а також включити до організаційної структури посади, обов'язки яких одночасно виконують інші керівники.

Отже, з наведених даних можна зробити висновок, що функціональні обов'язки на підприємстві розподілені неефективно, а частина функцій не

розподілена між керівниками та підлеглими, оскільки є побоювання передати останнім частину повноважень.

Таким чином, керівництво ТОВ «ІУС ТРАНС» ускладнює процес управління, спричиняє навантаження.

Головна причина полягає в недостатній кількості працівників підприємства і пропонуємо ввести до штатного розкладу посади фінансового, комерційного та технічного директорів.

РОЗДІЛ III. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТОВ «ІУС ТРАНС»

3.1. Рекомендації з адаптації організаційних структур українських компаній до сучасних економічних умов

Сьогодні організації, як правило, структуровані вертикально, горизонтально або з відкритими кордонами. Конкретні типи структур в межах кожної з цих категорій є наступними [18]:

- Вертикально-функціональна та дивізійна структура;
- Вертикально-матричні та горизонтально-матричні;
- Безмежні (так звані «з відкритими межами») - модульні, віртуальні та стільникові;
- Емерджентні організаційні структури (нові структури).

Останні дві організаційні форми відомі кожному керівнику компаній та організацій – їх буде проаналізовано нижче. Але існують нові види організацій, які не можуть похвалитися, оскільки їхні емерджентні структури використовуються в незапланованих соціальних взаємодіях, але вони розвиваються і з'являються в міру розгортання діяльності.

Існує багато незапланованих факторів ринкової економіки, які ніхто не може передбачити у своїй повсякденній діяльності. У цей момент організаційні структури не можуть працювати ефективно, як заплановано. І це може внести деякі зміни, оскільки нові економічні реалії змушують компанії змінюватися від стабільної до емерджентної.

Нинішні шалені темпи організаційних змін зумовлені стрімким розвитком комерційних технологій, глобальних ринків та реінжинірингу організацій, орієнтованих на якість, а також глобальною нестабільністю екології, COVID-19. Ця постійна потреба в змінах призводить до усвідомлення того, що організації в нинішню епоху вже не є стабільними, а постійно адаптуються до мінливого середовища. Можна сказати, що вони

перебувають у стані постійного пошуку стабільності, але ніколи не досягають її. Такі організації називають «емерджентними», і до них належать багато сучасних комерційних і державних організацій.

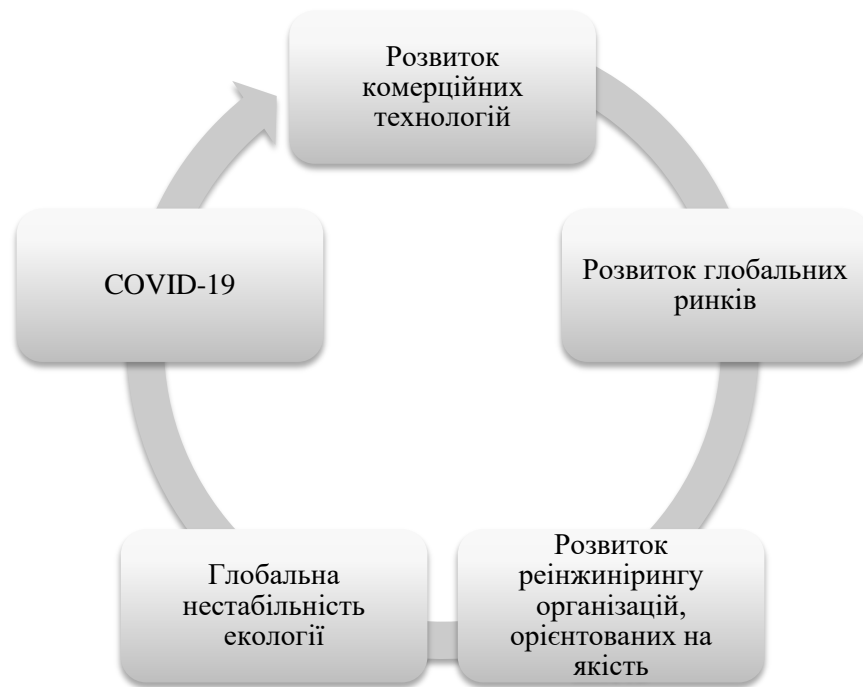


Рис. 3.1. Фактори, які впливають на організаційні зміни в компаніях [складено автором за джерелами 48, 50,61]

Така емерджентна організація (альтернативно, *em emergent* організація) - це організація, яка спонтанно виникає та існує в складному динамічному середовищі або на ринку, а не є конструкторською копією чогось, що вже існує. Цей термін вперше з'явився наприкінці 1990-х років і був темою Сьомої щорічної Вашингтонської конференції з еволюційних систем Конференція в Гентському університеті, Бельгія, травень 1999 року. Емерджентні організації та їхня динаміка ставлять цікаві питання; наприклад, як така організація досягає закритості та стабільності?

З іншого боку, як припускають всі організації виникають з комунікації, особливо з взаємодії розмови та тексту.

Організаційні структури управління також можна поділити на національні та міжнародні, регіональні, міжнародно-регіональні,

міжрегіональні організаційні структури. Вищезазначені умови та принципи формування повною мірою застосовні і при роботі з цими структурами.

Найголовніша з них полягає в тому, що опис організаційних структур відповідає цілям і завданням організації, слугує цілям і завданням організації, слугував реалізації довгострокових стратегічних планів і не спричиняв ускладнень у її життєвому циклі. Також в структурі управління організацією не повинно бути зайвих елементів.

На рисунку 3.2. наведена елементарна організаційна структура експортних відділів, характерна для українських компаній.

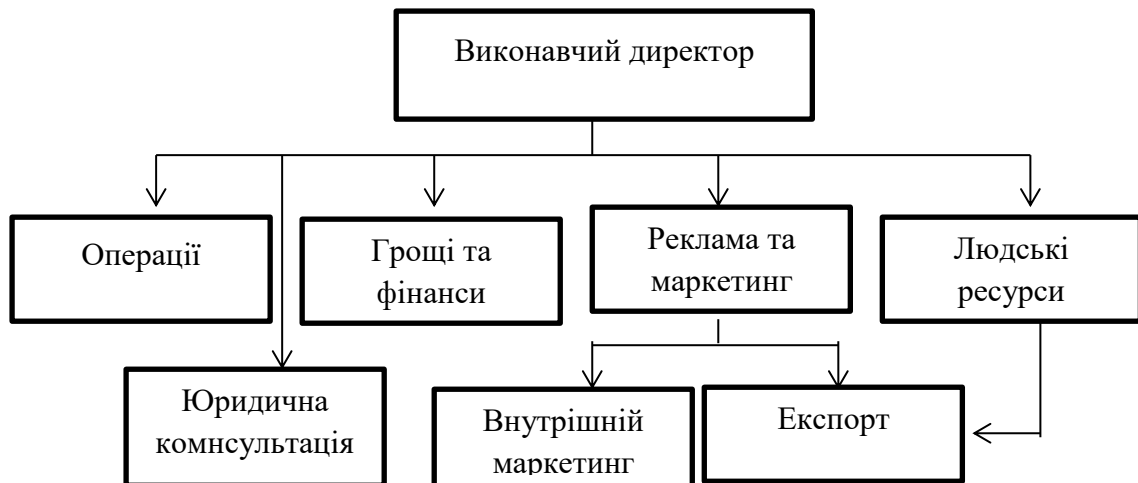


Рис. 3.2. Елементарна організаційна структура експортних відділів [розроблено автором]

Для відділу експорту, який займається виключно експортною діяльністю, необхідно розглянути наступні організаційні елементи.

Ця структура є різновидом лінійно-функціональної структури управління. Тому що в цьому типі організаційної структури можна побачити як функціональні, так і лінійні елементи управління. Характерною особливістю лінійної структури є те, що всі функціональні підрозділи отримують завдання від одного керівника безпосередньо на один щабель вище.

Тобто, самоуправління кожного відповідного відділу не застосовується. Тим не менш, завдання, які необхідно виконати, виконуються незалежно кожним доступним підрозділом. Такі структури можна спостерігати переважно в управлінських структурах підприємств та організацій, експортерів та імпортерів, що спеціалізуються на наданні невеликих видів продукції та послуг.

Такий тип підприємства дозволяє контролювати продукцію та послуги, що виробляються. Таким чином, структура управління, зображена на рисунку вище, є більш характерною для підприємств та організацій з меншим обсягом функціональних обов'язків [44].

Однак підприємства та організації, міжнародні холдинги, міжнародні об'єднання та картелі, де масштаби виробництва розгалужені та розширені, мають складнішу організаційну структуру.

Тим не менш, вона буде організована на основі елементів управління, притаманних традиційним організаційним структурам, оскільки неможливо створити багатогалузеву структуру управління без звичних елементів контролю. Організаційні структури міжнародних компаній, характеризуються наявністю виконавчої влади, традиційних функціональних підрозділів, департаментів, які займаються вирощуванням багатогалузевих продуктів, міжнародних регіонів та розподілом дочірніх компаній в них. Менеджмент таких міжнародних організацій - це класифікація підрозділів за географічним розташуванням у регіонах, видами продукції та послуг, що в них вирощуються, а також за загальною адміністративною процедурою управління за допомогою дочірніх компаній.

Роль і місце дочірніх підприємств у безпосередньому впливі на розвиток цієї організації є неоціненними. Як яскраві представники міжнародної організації в регіонах, вони виконують усі завдання та обов'язки головної структури, приймають рішення на основі спільних місій та стратегій, розробляють цілі. Вони багато працюють з клієнтами. Компанії

також можуть бути сформовані як диверсифіковані підрозділи, виходячи з потреб клієнтів та вимог у регіонах присутності дочірніх компаній [10].

Або ж, приймаючи однорічні плани, звісно, виходячи з географічного розташування регіонів, враховуючи потреби та бажання клієнтів. Незважаючи на те, що організаційні структури дочірніх компаній схожі, їхні головні цілі та завдання будуть відрізнятися. Стратегічні плани, місія, форма та рівень міжнародної конкуренції розробляються бізнес-структурами глобальних регіонів.

Щоб не ускладнювати управління міжнародними організаціями, кожне традиційне організаційне управління можна також описати як розподіл структурних компонентів у міжнародних регіонах. Це знайшло своє відображення в системному підході до управління складними керованими міжнародними організаційними структурами. Наприклад, у вивченні та управлінні станом торгівлі територій у глобальній системі, у розробці стратегічних планів, стратегічних цілей для кожної з них, поглибленому аналізі економічної та фінансової ситуації в регіонах, у подальшому підвищенні маркетингового потенціалу територій; більш застосовний у виявленні. Також за основу можуть бути вивчені організаційні структури управління багатопрофільних, міжнародних компаній, таких як Coca-Cola, Nike, Oriflame [23,72].

Виходячи із загальних концепцій і висновків, розроблених вище при формуванні організаційних структур, відповідні висновки і рекомендації для економіки України полягають у наступному:

1. У більш глибокому застосуванні принципів ринкової економіки господарюючим суб'єктам і підприємцям доцільно використовувати функціональні організаційні структури при формуванні організаційних структур своєї діяльності;

2. Глибоке розуміння того, що лінійні структури управління не повною мірою відповідають правилам ринкової економіки, приділяти велику увагу

формуванню систем, здатних функціонувати незалежно від принципу єдиноначальності в організаційних структурах;

3. Частий моніторинг зарубіжного досвіду, формування в управлінських структурах підприємств та організацій лідерської ланки, здатної приймати тактичні рішення, спрямовані на розробку стратегії та місії, контроль за її регулярною реалізацією, забезпечення здорової конкуренції з конкурентами;

4. Переведення механізмів примусу на підприємствах та в організаціях на більш спрощені та демократизовані системи;



Рис. 3.3. Принципи та кроки удосконалення організаційної структури

5. Досягнення формування організаційної структури на основі досконалого розподілу праці; уникнення дублювання в межах її складових елементів, поява персоналу в підрозділах за чисельністю, обсягом, значимістю;

6. Формування організаційних структур, виходячи з того, що між ланками організаційної структури немає конфліктів.

При формуванні організаційної структури основний акцент повинен бути зроблений на створенні системи управління, здатної забезпечити якісний зворотний зв'язок між підрозділами та керівниками, з боку рядового персоналу;

Однією з головних вимог сьогодення є формування елементів організаційної структури таким чином, щоб вона не перешкоджала легкій інтеграції з іншими системами, відповідала тактичним і стратегічним рішенням конкуруючих організацій і підприємств;

Необхідно, щоб елементи системи виражали всі її суттєві елементи, не дублювали один одного та були легко пов'язані між собою.

3.2. Рекомендації щодо удосконалення організаційної структури ТОВ «ІУС Транс»

Етапи вдосконалення організаційної структури ТОВ «ІУС Транс» охоплюють визначення цілей і пошук цілей; визначення структурного складу та розміщення підрозділів; відповідне оснащення виявлених підрозділів; розробка нормативних положень, інструкцій і локальних положень про форми господарювання, що здійснюються в організаційній системі.

За відсутності методів проектування, управління організаційною структурою та реалізація подальшого вдосконалення системи управління та підвищення ефективності виробництва стає досить складним.

Для підвищення адаптивності діяльності ТОВ «ІУС Транс» необхідно застосовувати підхід до управління підприємством з високою продуктивністю. Дослідження показали, що найбільш прийнятним є тип організаційної структури за дивізіональним принципом.

Таблиця 3.1

Розроблені заходи щодо оптимізації організаційної структури ТОВ
«ІУС Транс»

| № | Захід | Сутність | Відповідальна особа | Терміни впровадження |
|---|--|---|---|----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Переформатування організаційної структури ТОВ «ІУС Транс» на відповідність стратегічним завданням та місії | Організаційна структура ТОВ «ІУС Транс» не в повній мірі відповідає вимогам компанії. Розвиток компанії відбувається швидше, ніж оновлюється організаційна структура компанії | Комерційний, технічний та фінансовий директор | двічі на рік |
| 2 | Виділення в окремий підрозділ відділ ЗЕД | Наразі всі функції, пов'язані з виконанням зовнішньоекономічної діяльності компанії виконуються працівниками (менеджерами), які формально відносяться до таких відділів, як бухгалтерія та відділ закупок | Технічний директор | до 01.07.2025 р. |
| 3 | Створення відділу розвитку | Фокусування окремих працівників на питаннях розвитку та удосконалення компанії в розрізі надання нових транспортних та супутніх послуг | Комерційний директор | до 01.07.2025 р. |
| 4 | Перевірка посадових інструкцій з метою виявлення дублюючих завдань | Всі задачі мають виконуватися працівниками відповідно до сфери відповідальності | Технічний, фінансовий, комерційний директор, начальники | до 01.07.2025 р. |

| | | | | |
|---|---|--|--|------------------|
| | | | відділів | |
| 5 | Виконання оцінки рівнів підпорядкування персоналу в існуючій організаційній структурі ТОВ «ІУС Транс» | Можливі проблеми в ході взаємодії між працівниками різних відділів | Технічний, фінансовий, комерційний директор, начальники відділів | до 01.07.2025 р. |

Організаційна структура заснована на формуванні незалежних підрозділів, що мають окрему виробничо-господарську підзвітність, яка підтримується на певному рівні управління, з повноваженнями щодо операційної та виробничої незалежності, наданої підрозділу, і передачі відповідальності за отримання прибутку на цей рівень.

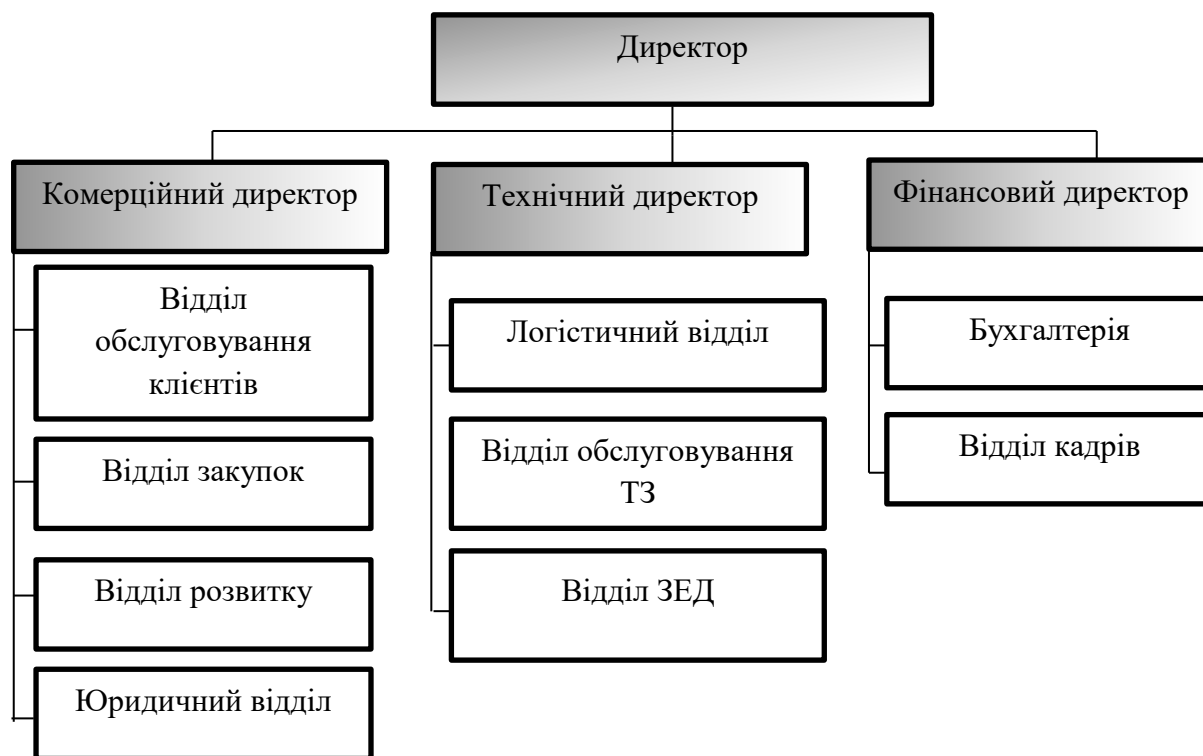


Рис. 3.4. Рекомендована організаційна структура управління ТОВ «ІУС Транс» [розроблено автором]

Опишемо способи впровадження заходів з удосконалення організаційної структури, наведених у таблиці 3.1.

Перегляд організаційної структури підприємства на відповідність стратегічним цілям і місії.

Місія організації полягає в тому, щоб задовольнити потреби споживачів, надаючи високоякісні послуги. Стратегічні цілі компанії обумовлені постійним збільшенням обсягів наданих робіт (послуг) і неухильним розвитком і зростанням компанії на ринку транспортних послуг.

Стратегічними цілями компанії є:

- Розширити асортимент послуг;
- Збільшення частки ринку;
- Розширення офісної мережі;
- Продовжувати розвивати підприємство та підвищувати конкурентоспроможність.

Зараз розвиток компанії лежить на плечах комерційного директора, але, через необхідність керувати підрозділами служби комерційного директора, він не може повноцінно виконувати свою роль у розвитку компанії — відкривати представництва в містах Україна та здійснювати пошук нових партнерів.

Таблиця 3.2

Характеристика функцій працівників відділу розвитку
ТОВ «ІУС транс» [розроблено автором]

| № | Посада | Функції |
|---|----------------------------|---|
| 1 | Начальник відділу розвитку | Формування концепцій розвитку компанії ТОВ «ІУС Транс» - розробка нових сфер діяльності (наприклад, відкриття філій, створення та запровадження в діяльність нових послуг). |
| 2 | Маркетолог | Допомога в сфері маркетингу в проектах з розвитку компанії. Виконання маркетингових досліджень існуючих та перспективних ринків |

| | | |
|--|--|---|
| | | послуг, проведення SWOT аналізу, аналіз конкурентів, проведення опитування клієнтів тощо. |
|--|--|---|

Зараз робота відділу організована в службі керуючого директора, який частково займається питаннями розвитку в компанії, але його основна відповідальність полягає в маркетинговій концепції - вдосконаленні маркетингової політики, яка охоплює нові послуги та розвиток сервісу, оптимізацію в каналах комунікації – прийняття більш ефективного підходу комунікаційної політики тощо.

Зусилля відділу розвитку повинні бути зосереджені на реалізації стратегічних цілей компанії, серед яких активний розвиток компанії на ринку транспортних послуг. Концепція розвитку підприємства ТОВ «ІУС Транс» включатиме пошук нових ринків для надання послуг, пошук нових партнерів і проектів відкриття нових представництв.

Відділ маркетингу пропонується перетворити у відділ розвитку, в якому будуть начальник відділу та маркетолог. Новим працівником планується прийняти на роботу керівника відділу. Маркетолог - це посадова особа, яка раніше працювала менеджером.

Отже, керівник відділу розвитку матиме наступні обов'язки:

Концепція розвитку підприємства — Розвиток нового бізнесу (наприклад, розробка концепції розвитку нової послуги; впровадження нового виду діяльності в практику компанії, відкриття філій.

3.3. Впровадження технологій інформаційно-комунікаційного менеджменту в систему управління ТОВ «ІУС Транс»

Комунікаційна політика є складним і важливим елементом системи управління для зростання фірми, від якого сильно залежить функціональність усіх членів команди. Основний рівень якості в інформаційних потоках складає комунікаційну політику. Водночас слід звернути увагу на

дотримання оптимального балансу між досягнутими результатами та витратами на заходи щодо реалізації комунікаційної політики.

Комунікаційна політика компанії визначає місію в просторі відносин як надбудову над комунікаційною стратегією, яка задає тактичний маркетинговий інструмент комунікацій, за допомогою якого мають бути досягнуті певні цілі [70].

Комунікаційна політика спрямована на досягнення ефективної взаємодії між об'єктом (компанією, брендом) комунікації та суб'єктами комунікаційного простору. Основна функція комунікаційної політики полягає в тому, щоб забезпечити однозначну деталізацію способів, засобів і правил комунікації та запобігти застосуванню на практиці будь-якої ненадійної, неповної та випадкової комунікації, яка не відповідає цілям і завданням політики.

Цілі комунікаційної політики компанії впливають безпосередньо з аналізу потенційних проблем і перспективних можливостей. Комунікаційні цілі можуть бути встановлені за допомогою ієрархій моделей ефектів, які повинні бути точкою відліку для визначення рівня впливу плану, що розробляється, на споживачів.

В умовах ринку, що динамічно розвивається, полегшуються та змінюються практично всі економічні процеси. Активний розвиток цифрових технологій переводить ринкові відносини в кардинально нову якість, а економіка сучасного світу змушена прийняти цифровий формат [2, 44].

Як тільки взаємовідносини контрагентів перейшли на електронний рівень, багато логістичних процедур ускладнилися і вимагали переходу на цифровий рівень. Особливо ті дії, пов'язані з управлінням матеріальним потоком і координацією інформації на ньому, в першу чергу, у сфері цифрової трансформації. Тенденція до поширення цифрових технологій у сфері логістичних послуг є наслідком підвищення рівня прозорості інформації про логістичні операції та їх якості. Також можна позначити тенденцію підвищення обсягу даних у ланцюжку поставок. Крім того, обсяг

даних, доступних клієнтам, також має тенденцію до зростання. Цифрові технології можуть підвищити рівень виконання логістичних послуг; перш за все, це користь для споживача.

Ця ситуація створює виклик покращення в цифровому середовищі надання логістичних послуг для адекватного та своєчасного реагування на виклики ринку та задоволення мінливих вимог ринку як основи для розробки стратегії цифрової трансформації логістики послуг.

Інновації завжди допомагають економіці розвиватися та змінювати відносини між її учасниками. Розвинені країни лідирують на ринку завдяки своїй науці та технологіям.

Розуміння специфіки технічного прогресу та своєчасне впровадження тих інновацій, які сприятимуть стабільному втіленню на ринку нашої країни, – це те, що має становити відмітну частину будь-якої формули:

- сервіс – орієнтація в проектуванні виробництва та постачанні продукції окремим споживачам;
- технологічною платформою для Industry 4.0 є «інтернет речей» плюс «промисловий інтернет»;
- інтеграція розумних підприємств та інфраструктури призведе до значного зниження витрат і підвищення продуктивності праці.
- визначення спільних платформ і мов (програм) для вільної взаємодії об'єктів залишається одним із головних завдань у застосуванні кіберфізичних систем [42].

Проблеми в ході дослідження підвищення ефективності інформаційно-комунікаційного механізму управління ТОВ «ІУС Транс» полягали в наступному (рис. 3.5).

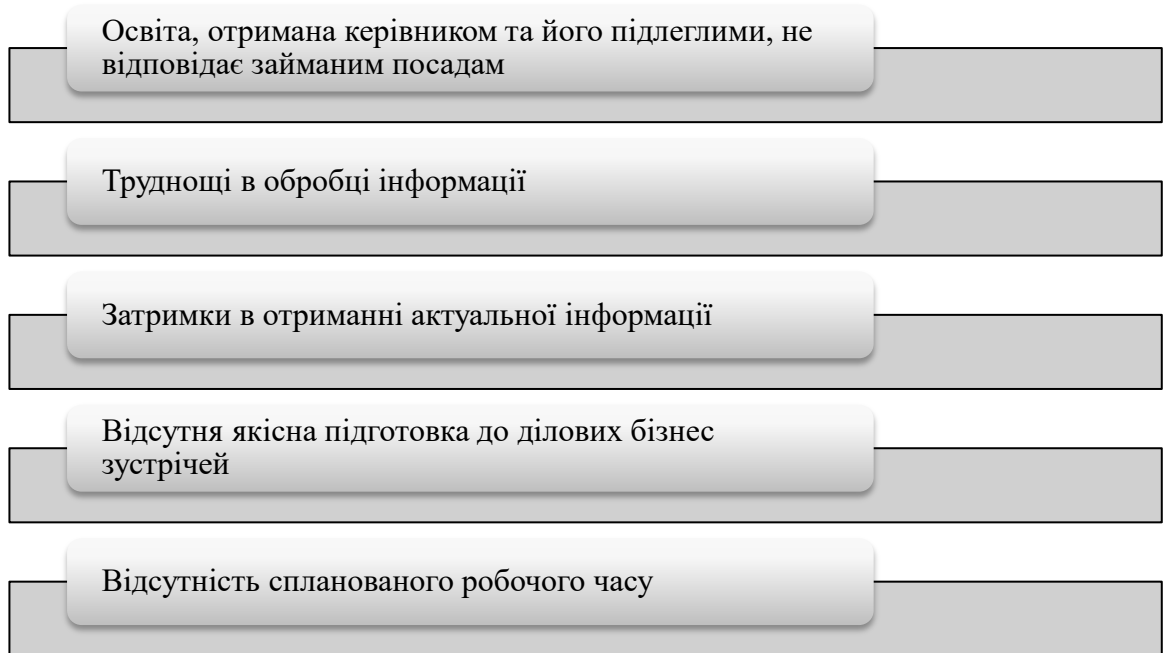


Рис. 3.5. Фактори, які негативно впливають на підвищення ефективності інформаційно-комунікаційного механізму управління ТОВ «ІУС Транс»

Іншими словами, описаний вище стиль керівництва в ТОВ «ІУС Транс» є характерним, хоч і не зовсім адекватним, за соціально-психологічними підходами та концепцією заохочення через персонал організації.

Запропонуємо такі заходи з удосконалення:

Призначити навчальний курс для управління та адміністрування персоналу; Скласти нові листи про призначення із зазначенням цілей, завдань, вимог і параметрів оцінки;

Започаткувати систему планування, зустрічей з командою, а також вклад менеджерів в обговорення стратегічних планів бізнесу;

Впровадження автоматизованої ERP системи на підприємстві ТОВ «ІУС Транс». Головна та актуальна проблема - проблема спілкування на нижчих рівнях спілкування. Для того, щоб швидше донести інформацію до підрозділів та їх керівників, SMS-повідомлення або повідомлення корпоративної пошти можуть надсилатися за допомогою коротких текстових повідомлень. Повідомлення можна активувати голосом по телефону або

через веб-сайт телефонної компанії. Цей спосіб інформування гарантує, що інформація досягне відповідної особи в найкоротший термін і полегшить роботу секретаря та персоналу.

Він інформує про звичайну проблему, тобто дату та час наступної зустрічі, і вимагає дії у відповідь, викладаючи проблему та інші питання, які не потребують спеціальних пояснень з боку відправника.

Також у зв'язку з цим можна запропонувати керівництву вашої фірми домовитися про спонсорство додаткових курсів або курсів підвищення кваліфікації для підвищення кваліфікації співробітників-самоучок.

Навчання персоналу визначається як узгодження знань і професійних навичок працівника з сучасним рівнем виробництва та управління шляхом подальшого навчання. Навчання працівників і робочої сили складається з чотирьох основних блоків:

Кваліфікований персонал. Включає персонал початкової, середньої та вищої кваліфікації з документом про освіту (диплом, атестат). Термін навчання від 1 до 6 років.

Підвищення кваліфікації. Це здійснюється на професійних курсах, у бізнес-школах, у відділах освіти та бізнес-інститутах. Термін від 1 дня до 1 року.

Перекваліфікація. Здійснюється в навчальних закладах при оволодінні працівниками другою професією або при перепідготовці працівників другої спеціалізації на виробничий персонал тривалістю від 2 місяців до 2 років.

Інша додаткова базова освіта наукового характеру, яка використовується для отримання вищої професійної або наукової кваліфікації в аспірантурі або докторантурі. Тривалість 2-4 роки.

Тут слід зазначити, що компанія ТОВ «ІУС Транс» повинна забезпечити цей інформаційний потік не тільки у вертикальних вимірах, а й у горизонтальних вимірах, підключаючись до зовнішніх каналів зв'язку (наприклад, від клієнтів, постачальників, конкурентів).

Також у цьому зв'язку підготовка та проведення нарад, планування з поданням порядку денного перед нарадами. Запрошувати фахівців і фахівців у вузькому колі, де вирішуються проблемні питання: розвиток основ ділового та особистого спілкування, зменшення обсягу спілкування у формі бюрократії, впровадження правил бесід і зустрічей на роботі в умовах сприятливого ставлення до роботи.

Слід знизити залученість інструкцій в спілкуванні: це зробить процес спілкування більш відкритим.

Рекомендуємо розробити питання до посадових інструкцій разом з критеріями роботи працівників. Це має сенс як окремий захід у стратегічній організації. Критерії впливають із документа стратегічного плану.

Загальні підходи до написання посадових інструкцій: оскільки їхня головна мета полягає в основному в тому, щоб показати, що організація очікує та хоче бачити в працівниках, вони повинні прийняти явний рівень стандартів між хорошими та поганими працівниками, встановлений на основі критеріїв ефективності, а також спеціальний шаблон для побудови посадових інструкцій, за які вони несуть безпосередню відповідальність.

Робочі посади, для яких можна розробити критерії ефективності, можна розділити на три групи: суто прибуткові, чисті витрати (або орієнтовані на послуги) та гібридні. Критерії ефективності роботи чисто прибуткових позицій виводяться з показників одиничної роботи. Вони фактично приймають форму цілей: отриманий дохід, отриманий прибуток, економія витрат на одного працівника.

Критерії ефективності роботи працівників, які займають високі посади, насправді є критеріями для вимірювання досягнення заходів детального стратегічного плану на рівні планів дій окремих підрядників або щодо якості послуг, що надаються споживачам або працівникам інших функціональних підрозділів. Цей останній комплекс заходів пов'язаний із впровадженням загальної системи обслуговування клієнтів в організації, в якій кожен

співробітник ставиться до свого клієнта не тільки як до зовнішнього клієнта, але і як до свого колеги.

Оскільки підприємство перебуває у постійних взаємовідносинах зі споживачами своїх послуг, основною проблемою є заходи щодо підвищення ефективності інформаційно-комунікаційного механізму управління ТОВ «ІУС Транс». Тому доцільним було б впровадження на підприємстві автоматизованої ERP-системи, яка б поєднувала в собі дані наступних програмних модулів: виробництва; управління постачанням; фінанси; проекти; людські ресурси; продажі та відносини з клієнтами (продажі та маркетинг, комісійні, гарантійне обслуговування, контактна підтримка, служба технічної підтримки); зберігання інформації (різні інтерфейси самообслуговування для клієнтів, постачальників і співробітників, можливість віддаленого управління, питання безпеки, актуальність і точність даних).

Враховуючи вищесказане, можна сказати, що без впровадження важко сказати, як ERP-система впливає на кількісні показники, оскільки тільки вже впроваджена ця система, показує картину якісних показників діяльності компанії.

Завдяки ERP-системі компанія зможе автоматизувати взаємодію з клієнтами та контрагентами, здійснювати оперативний контроль співробітників компанії, а також автоматизувати маркетинг. Кількісні показники на етапі впровадження ERP-системи в основному пов'язані зі скороченням витрат робочого часу. ERP-система може впливати на кількісні показники, а саме:

Можливе підвищення рентабельності. Тобто, використовуючи його, фірма зможе розширити свій бізнес, вийшовши на нові сегменти або нові ринки.

Компанія скоротить бюджет на продажі та маркетинг, оскільки на цьому етапі компанія зможе правильно описати цільовий сегмент і потреби

клієнтів, а також використовувати інструменти для деяких конкретних завдань, які допоможуть залучити якомога більше потенційних клієнтів.

Це дозволить ТОВ «ІУС Транс» автоматизувати процес управління роботою співробітників, що в свою чергу призведе до зниження витрат на управління та управління персоналом, оскільки робота з клієнтами буде стандартизована.

Це також може призвести до того, що за рахунок зменшення кількості нереалізованих угод відбудеться збільшення кількості завершених угод, а також управління та контроль роботи співробітників на всіх етапах продажу;

Основною метою ТОВ «ІУС Транс» є підвищення рівня задоволеності клієнтів як отриманими архітектурно-дизайнерськими роботами, так і послугами в цілому. Швидкість і якість обслуговування – дві складові, які безпосередньо впливають на рівень задоволеності клієнтів.

На думку фахівців із впровадження ERP-системи, одним із головних результатів впровадження цієї системи є збільшення доходів компанії. Вважається, що це безпосередньо пов'язано з тим, що співробітники, які мають час на продажі, не займаються рутинною роботою, оскільки всі взаємодії з клієнтами фіксуються в системі без необхідності використання додаткових програмних продуктів.

Основним принципом платформ є унікальність бази даних (БД) з точки зору точності, ефективності, управління та контролю. Сучасний ERP – це єдиний комплекс, який фактично зберігає та обробляє практично всі критичні дані організації. Під ними розуміють інформацію, без якої неможливе нормальне функціонування підприємства [20].

Критична інформація: Включає інформацію щодо виробництва, продажів, управління персоналом – те, що важливо для цієї організації. ERP включає в себе так звану більшість даних - це інформація про внутрішні процеси компанії – але врахування всієї таблиці призведе до невиправданого підвищення ціни продукту.

Отже, у цьому середовищі розробники можуть лише сподіватися знайти взаємоприйнятний компроміс із замовниками продукту. Обсяг і склад даних, які будуть включені в базу даних і оброблені системою, встановлюються емпірично. Усі ERP мають однакову архітектуру, для якої існують платформи, які включають ядро (програмне середовище ERP) плюс основні функції – користувач, клієнт, продукт, інструменти, необхідні для роботи підприємства; бази даних з важелями управління, комплекси обробки зберігання, інтерпретації та передачі інформації та інше допоміжне програмне забезпечення; компоненти - модулі, які підключаються за потреби, а також використовують інформацію з однієї бази даних - вони використовуються всередині або для взаємодії із зовнішнім середовищем. Вони незалежні один від одного; можливе їх доповнення, зміна або видалення. Продукти для зв'язку та інтеграції із зовнішніми додатками - для телефонії та обміну інформацією.

Висновки за третім розділом

Основними напрямками удосконалення інформаційно-комунікаційного менеджменту ТОВ «ІУС Транс» є: зональність у формуванні центрів обробки транспортних замовлень, механізація та автоматизація на всіх етапах надання послуг, прискорення міжнародних центрів обробки транспортних замовлень, технологічна заміна застарілої системи впровадження інструментів цифрового маркетингу в діяльність підприємства; удосконалення системи внутрішньої комунікації в компанії за допомогою платформи «АРМ»; розвиток навичок комунікаційного персоналу в наданні транспортних послуг, а також в галузі інформації.

Застосування сучасних інформаційних технологій дозволяє повноцінно вирішити питання аналізу. Автоматизація гарантує прискорення бізнес-процесів на підприємстві та підвищує рівень його ділової активності. Ретроспективний аналіз стану інформаційного забезпечення підприємства

забезпечить більшу поінформованість співробітників підрозділів про виникаючі проблеми та можливості з новою технологією та операційні проблеми та дозволить краще спланувати підготовку до впровадження інновацій. При виборі інформаційного забезпечення для організації необхідно враховувати всі можливості, а особливо зручність і ціну кожної програми.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В роботі розглянуто основні теоретичні концепції організаційних структур в управлінні бізнесом, а також особливості діяльності та класифікацію підприємницьких організаційних структур.

Визначено основні методичні підходи до вдосконалення організаційної структури та виявлено, що для визначення та розробки стратегії, яка б повною мірою охоплювала всі цілі вдосконалення, необхідно враховувати вплив багатьох факторів для забезпечення правильності вибору. До основних належать: причини корпоративних криз; зовнішні фактори, що впливають на стабільність і нестабільність в організації; хто з ключових гравців організації впливає на корпоративні події компанії; та інтереси ключових стейкхолдерів компанії. Інші елементи, які слід взяти до уваги, це здатність організації залежати від потреб переважаючих зовнішніх обставин; і можливість внутрішнього розвитку організації відповідно до інноваційних перспектив.

У другому розділі аналізується господарсько-фінансова діяльність ТОВ «ІУС Транс», а також його організаційна система управління. Організаційна структура досліджуваного підприємства є лінійною, оскільки всі керівники відділів знаходяться в повному підпорядкуванні генерального директора; при цьому в межах своєї компетенції працівники організації підпорядковуються тільки одному керівнику, а результати їх роботи переходять до керівників підрозділів, а від них — до генерального директора.

Відзначимо, що така перевага організаційної структури полягає в повній визначеності, оскільки кожен керівник діє в рамках, які йому делеговані, а працівники лише в зоні виконуваних і безперервних робіт. З цієї причини, а також завдяки такій структурі забезпечується точність у роботі та оперативність дій, особливо в цій сфері, де тільки оперативна робота може конкурувати з іншими транспортними компаніями. Можна бути впевненими, що ієрархія співробітників ефективна в бізнесі, а лінійна

функціональна структура є певною мірою однією з найефективніших структур у транспортному секторі.

Щодо останнього робочого завдання, формування рекомендацій щодо вдосконалення системи організаційного менеджменту для підвищення ефективності підприємства, то тут зроблено наступні висновки.

Перш за все, необхідно зупинитися на основних принципах ефективного впровадження організаційних змін в ТОВ «ІУС Транс», а саме:

- комплексний підхід, що дозволяє розробляти складні організаційні проекти, де організаційні зміни мають бути інтерактивними на всіх рівнях корпоративного управління від топ-менеджменту;

- необхідно розробити організаційний проект з урахуванням загальнокорпоративних стратегій менеджменту;

- сприяти організації проектів підприємств, що мають стратегічні плани у виробництві, штрафах, інноваційній діяльності тощо.

Зміни всередині організації не завжди призводять до позитивного психологічного та емоційного благополуччя. Цей факт також потребує уваги. Тому співробітники ТОВ «ІУС Транс» повинні відзначити вміння передбачити реакцію колективу вчасно і розробити заходи щодо усунення негативних проявів з позиціонуванням позитивних результатів.

Зміни в організації супроводжуються підвищенням рівня менеджменту для створення умов для нового персоналу компанії відповідно до нових ролей і розробки організаційних документів, які можуть це підтвердити.

В ефективності побудови організаційної структури слід виділити кілька показників:

- 1) Забезпечити рівень організаційної структури для реалізації кінцевої мети та ефективності господарської діяльності щодо реалізації передбачених цілей;

- 2) за адекватністю ступінь відповідності організаційної структури реалізації внутрішніх функціональних процесів має відповідати реальним вимогам до їх змісту, організації та форми.

Варіанти організаційної структури для досягнення мети в найбільш повному і стабільному ступені з мінімальними витратами на управління організацією і функціонування структури. Принципово важливо оцінити ефективність системи. Один із способів – це розробка еталонного варіанту. Тобто з альтернативних варіантів можна вибрати існуючу структуру організаційної ради, відповідальну за забезпечення задовільного рівня ефективності управління даним бізнесом.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Amy C. Edmondson. 2012. Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the knowledge economy. 352 pages.
2. Davide Nicolini. 2013. Practice Theory, Work, and Organization: An Introduction. 115-222 pages.
3. Dean Tjosvold., & Barbara Wisse, 2009. Power and Independence in Organizations. Cambridge University Press. 392 pages.
4. Djumigo, N.A., Petrova, L.I. 2017. Organizational structure as an object of strategic change. Management of modern organization: experience, problems, and perspectives. № 2 (8)., 111-118.
5. Donald L. Anderson. 2010. Organization Development: The Process of Leading Organizational Change. 512 pages.
6. Haridimos Tsoukas, Christian Knudsen. 2003. The Oxford Handbook of Organization Theory
7. Helmy H. Baligh. 2006. Organization Structures: Theory and Design, Analysis and Prescription. Volume 5 of Information and Organization Design Series, 484
8. John Child. 2015. Organization: Contemporary Principles and Practice. 536 pages.
9. Organization Structure and Performance: A Critical Review; Dan R. Dalton, William D. Todor, Michael J. Spendolini, Gordon J. Fielding and Lyman W. Porter; The Academy of Management Review , Jan., 1980, Vol. 5, No. 1 (Jan., 1980), pp. 49-64
10. Peter Block. 2009. Community: The Structure of Belonging. 264 pages.
13. Piers Myers, Sally Hulks, Liz Wiggins. 2012. Organizational Change: Perspectives on Theory and Practice. 365 pages.
11. Robert MacIntosh, Donald Maclean. 2014. Strategic Management: Strategists at Work. 240 pages.

12. Simon Lilley, Geoffrey Lightfoot, Paulo Amaral. 2004. Representing organization: knowledge, Management, and Information Age. 224 pages.
13. Stanley A. Deets, Sarah J.Tracy, Jennifer Lyn Sympson. 1999. Leading organizations through transition: Communication and Cultural Change.
14. Stewart R Clegg, Martin Kornberger, Tyrone Pitsis. 2011. Managing & Organizations: An Introduction to theory and Practice. 712 pages.
15. Thomas W. Malone, A Formal Model of Organizational Structure and Its Use in Predicting Effects of Information Technology, Sloan School of Management Working Paper #1849-86 Massachusetts Institute of Technology. 1986, p 3
16. Антонов, В. Организационные структуры управления. Маркетинг (Спецвыпуски). 2010. № 1. С. 37-44.
17. Бандурина А. Деякі аспекти удосконалення системи управління підприємством з використанням інформаційних технологій. 2012. С. 35-36.
18. Бобровник В.М. Теоретичні аспекти дослідження категорії «організаційна структура управління підприємством». Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2007. №2. С. 166-170.
19. Бойкова Ю., Куценко Є. Формування системи управління організації на основі інтеграційного підходу. Вісник магістратури. 2016. № 3–2 (54). С. 46–48.
20. Болтак О.Л. Шляхи вдосконалення системи управління підприємством. Відкритий міжнародний університет розвитку людини „Україна”. 2013. С. 24-26 .
21. Ващенко О.П. Теорія і практика організаційних систем управління. Київ : Державний університет телекомунікацій. 2017. 112 с.
22. Вільгуцька Р.Б. Моделювання організаційних структур управління підприємств. Науковий журнал «Бізнес Інформ».2014. №. 5. с.145-150
23. Дідковська Л.Г. Менеджмент Київ : Алерта: КНТ, 2012. 516 с.

24. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами : навчальний посібник. Міністерство освіти і науки України, Чернігівський державний інститут економіки і управління. Київ : Кондор, 2015. 216 с.
25. Драган О.І. Сучасні технології управління і використання персоналу. Наукові праці НУХТ. 2015. Том 21. №6. С. 117–215
26. Жемчугов А., Жемчугов М. Оптимальна організаційна структура підприємства. Проблеми економіки та менеджменту. 2015. № 5. С. 7–28.
27. Ігнатська І.А. Інноваційні підходи адаптації організаційних структур управління підприємств до принципів корпоративного управління. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2008. Т.2, №3. С. 108-111.
28. Кабанов В. Г., Кривобородько Є.Т. Оцінка ефективності організаційної структури управління. Економіка і менеджмент культури. 2016. № 2. С. 30–33. URL : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ekmk_2013_2_8.pdf. (дата звернення 20.04.2023)
29. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. 2-ге вид. доп. і перер. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2006. 352 с.
30. Ладик С. Р. Напрямки зміни організаційних структур в умовах ринкових перетворень в Україні. Регіональна економіка. 2013. № 1. С. 57- 62.
31. Лизньова А. Ю. Оцінювання ефективності організаційної структури управління виробничого підприємства. Економіка і менеджмент: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку. 2016. Том 4. URL : http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom4/28_Lyznova (дата звернення 20.04.2023)
32. Менеджмент організацій : навчальний посібник для студентів магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-

адміністрування» / Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А. Мохонько, М.В. Шкробот. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.

33. Менеджмент організацій : підручник / Г.В. Осовська, Л.Ц. Масловська, О.А. Осовський. Київ : Кондор, 2016. 366 с

34. Метеленко Н.Г. Формування організаційної структури управління як складової внутрішнього господарського механізму промислового підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2009. № 10. С. 46-49. 5. Хомяков В.І. Управління потенціалом підприємства. Київ : Кондор, 2007. 400 с.

35. Небава М. І., Менеджмент організацій і адміністрування : навч. посіб. Ч. 1. Вінниц. нац. техн. ун-т. Вінниця. 2012. 104 с.

36. Небава М. І., Менеджмент організацій і адміністрування : навч. посіб. Вінниц. нац. техн. ун-т. Вінниця : ВНТУ. Ч. 2. 2012. 107 с.

37. Немченко А.Б. Підходи до удосконалення організаційних структур управління на промислових підприємствах і територіально-виробничих комплексах України. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки, 2011, вип. 20, ч. I. С. 58-65

38. Петренко С. А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства. Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2015. № 1 (3). Том 2. С. 245-252.

39. Продіус І.П., Пріступа М.П., Удосконалення організаційної структури управління промислового підприємства. Економіка: реалії часу. 2012. № 3-4. С. 17-22

40. 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 2016р.) URL : <http://intkonf.org/radochinska-av-udoskonallengaorganizatsiynoyi-strukturipidpriemstv-v-umovah-rozvitku-konkurentnogo-seredovischa/>

41. Скібцька Л.І. Менеджмент : навч.посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 416 с.
42. Теорія організації : навчальний посібник / О.М. Марченко, Л.М. Томаневич. Львівський державний університет внутрішніх справ. Львів : ЛДУВС, 2015. 359 с.
43. Теорія організації : навчальний посібник / Тетяна Василівна Терещенко ; Міністерство освіти і науки України, Хмельницький університет управління та права. – Хмельницький : Хмельницький університет управління та права, 2015. – 335 с.
44. Хитра О.В. Проблеми організаційного розвитку крізь призму синергетики. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. Т.2. Хмельницький. 2008. С. 188-195.
45. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник Київ : Академвидав, 2010. 608 с.
46. 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.
47. Шегда А.В. Менеджмент: навч. посіб. Київ : Т-во «Знання», КОО, 2009. 58 3с.
48. Антонюк Г. О. Теоретичні підходи до еволюції поняття "стратегія" в контексті управління підприємством. Г. О. Антонюк. Агросвіт. 2022. № 19. С. 56-64.
49. Бойко О.Б. Формування ефективного організаційного механізму управління машинобудівним підприємством. О.Б. Бойко. Економічний аналіз : зб. наук. праць. 2015. Том 19. № 2. С. 26-32.
50. Верба В.А., Гребешкова О.М. Управління розвитком компанії: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2011. 482 с.

51. Вільгуцька Р.Б. Організаційна структура управління промисловим підприємством: сутність та етапи формування. Науковий вісник НЛТУ України. 2012. Вип. 22.6 С. 169-179.
52. Володькіна М.В. Організація управління промисловим підприємством: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2014. 318 с.
53. Гарафонова О. І. Управління змінами: теорія, методологія та практика: монографія. Київ: КНУТД, 2014. 364 с. 22.
54. Гарафонова О. І. Реструктуризація та реінжиніринг бізнес-процесів – напрями проведення організаційних змін в умовах подолання системної кризи в підприємстві. Вісник КНУТД. 2014. №1(75). С. 215-225.
55. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства: навчальний посібник. 3-тє вид. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 488 с. 85
56. Глиненко Л. К., Лужко Є.В. Проектування організаційних структур управління. 4-те вид. Київ: Нора-Друк, 2014. 733 с.
57. Демченко Г.В. Розвиток теоретичних засад організаційного забезпечення інноваційної діяльності підприємства. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В.А. Дерій (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету "Економічна думка", 2015. Том 21. № 2. С. 63-68.
58. Діденко В.М. Менеджмент: підручник. 3-тє вид. Київ: Кондор, 2013. 584 с.
59. Дорошенко М. П. Організаційна структура управління: сутність та класифікація. М. П. Дорошенко, В. Л. Вороніна. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2019. Т. 30(69), № 5(1). С. 52-56.
60. Дубінський С. В. Сучасні підходи до вдосконалення організаційно-економічного механізму. Європейський вектор економічного розвитку. 2014. № 1 (16). С. 66-72.

61. Зайченко К. С. Методи та моделі формування організаційної структури інноваційно-активного малого підприємства: сутність та практичне значення. Економіка та держава. 2019. № 2. С. 135–140.

62. Ігнат'єв О.І. Теоретичні засади проєктування організаційних структур управління суб'єктами господарювання. Науковий вісник Полісся. 2015. № 1 (1). С.125-130.

63. Ісаченко В. П. Організаційна структура соціального механізму управління. В. П. Ісаченко. Молодий вчений. 2018. № 1(2). С. 846-849

64. Козик В. В. Організаційна структура промислового підприємства, орієнтованого на стійкий розвиток. В. В. Козик. Економіка: реалії часу. 2013. № 1. С. 190-195.

65. Козловський В. О. Внутрішній економічний механізм виробничих підприємств : монографія. В. О. Козловський, Л. Г. Дончак. Тернопіль : Крок, 2013. 204 с.

66. Колісник Р. М. Сутність та основні принципи формування організаційно-економічного механізму управління підприємством Р. М. Колісник. Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління. 2021. Вип. 1. С. 66-72.

67. Короп К. С. Теоретичний підхід до сутності поняття "організаційна структура". К. С. Короп. Управління розвитком. 2013. № 22. С. 154-155

68. Кохманська А. Організаційна структура: типологія та приклади стереотипних підходів до її пояснення. А. Кохманська. Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики. 2017. Вип. 75.- С. 74-80

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

70. Лепейко Т.І., Миронова О.М. Менеджмент: навчальний посібник. 3-тє вид. Харків : ХНЕУ, 2014. 204 с. 45.

71. Мазаракі А.А., Мошек Г.Є., Гомба Л.А. Менеджмент: теорія і практика: навчальний посібник. 5-те вид. Київ: Атака, 2015. 597 с.
72. Миколюк О. А. Особливості інформаційного забезпечення управління підприємством. О. А. Миколюк, В. М. Бобровник. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 3. С. 48- 52.
73. Назаренко Л. Адаптивна організаційна структура управління як чинник ефективного менеджменту організації. Л. Назаренко. Нова педагогічна думка. 2022. № 1. С. 8-14.
74. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій: навчальний посібник. 4-те вид. Київ: Кондор, 2014. 860 с.
75. Петренко С. А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства. Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2010. № 1 (3). Т. 2. С. 245-254.
76. Петренко Л.А. Оцінювання рівня організації управління підприємством. Л. А. Петренко, М. М. Трейтяк. Стратегія економічного розвитку України. 2015. № 36. С. 107-117.
77. Таран-Лала О. М. Змістовна характеристика стратегічного управління підприємством. О. М. Таран-Лала, М. З. Сафаров. Агросвіт. 2022. № 11-12. С. 29-34.
78. Терещенко Т. Теорія організації: навчальний посібник. Т.В. Терещенко. Хмельницький: Хмельницький університет управління та права, 2015. 335 с.
79. Шорохов В. Особливості еволюції організаційних структур управління підприємством. Ефективність державного управління. 2015. Вип. 44. С. 48-57.