**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ Західноукраїнський національний університет Факультет економіки та управління** Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

**Маліцька Каріна Вікторівна**

**Формування оптимальної структури організації** / **Formation of the optimal structure of the organization**

спеціальність 073 “Менеджмент” освітня програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Бакалавр»

Виконала студентка групи МЕН-41

К.В. Маліцька \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

підпис

Науковий керівник: к.е.н.,доцент Крамарчук С.П. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

підпис

Випускну кваліфікаційну роботу допущено до захисту: «\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_ 2023 р. Зав. кафедри, д.е.н., професор М.М. Шкільняк \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_прізвище, ініціали підпис

ТЕРНОПІЛЬ 2023

**ЗМІСТ**

**ВСТУП**...............................................................................................................3

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ОПТИМАЛЬНОЇ СТРУКТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ.**................................................6

* 1. Поняття організаційних структур, їх сутність та основні типи...............................................................................................................................6
  2. Методологічні підходи до формування організаційної структури підприємства..............................................................................................................12

Висновки до 1 розділу.....................................................................................17

**РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА**..........................................................................19

2.1 Техніко-економічна характеристика компанії ПрАТ «Тернопільський кар’єр»........................................................................................................................19

2.2 Особливості формування організаційної структури ПрАТ «Тернопільський кар’єр»..........................................................................................24

2.3 Аналіз основних показників ефективності організаційної структури ПрАТ «Тернопільський кар’єр»...............................................................................31

Висновки до 2 розділу.....................................................................................37

**РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ДОСЛІДЖУВАНОЇ КОМПАНІЇ**................................................39

Висновки до 3 розділу.....................................................................................45

**Висновки**.........................................................................................................47

**Список використаної літератури**...............................................................50

**Додатки**............................................................................................................55

**ВСТУП**

**Актуальність теми.** Стан сучасного ринку господарювання та конкурентна боротьба на ньому, не дають змоги підприємствам адаптуватися до змін та відповідно до цього сформувати оптимальну та покращену організаційну структуру управління. Відтак, це зумовлює деякі труднощі (зростання конкуренції, високі стандарти до якості продукції, зниження попиту на товар, тощо), що призводять до банкрутства компанії. Розвиток новітніх економічних тенденцій потребує сучасних підходів до формування оптимального організаційного процесу в компанії, що дасть змогу досягти високих результатів у конкурентній боротьбі на ринку.

Зміни у зовнішньому середовищі, розвиток компанії, оновлення організаційних цілей зумовлюють необхідність оновлення організаційних структур з метою забезпечення динамічного розвитку компанії та досягнення нею високих показників розвитку. Тому, перед компанією постає важливе завдання – сформувати оптимальну для неї організаційну структуру, яка буде відповідати стратегії розвитку, цілям, місії організації, а також умовам, які диктує сучасне ринкове середовище. Організаційна структура є одним із значущих елементів управлінського механізму, що відтворює виробничо-господарські зв’язки і, таким чином, допомагає компанії розвиватися.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** У наукових розробках сучасних вчених значна увага приділяється проблемам формування оптимальної організаційної структури підприємства. Питання даної тематики відображені у працях таких науковців, як: А. І. Амошу, І. Ансофа, С. Біра, П. Друкера, Я.Г. Берсуцького, Н.Є. Рогозу, М. Менскона та ін.

Проте, незважаючи на значну кількість наукових праць з питань формування оптимальної структури підприємства, недостатньо дослідженими залишаються питання щодо основної сутності управлінської організаційної структури, принципи її формування, що дасть змогу забезпечити компанії високий рівень конкурентоспроможності на сучасному ринку господарювання.

**Мeта кваліфікаційної роботи** є з’ясування важливих аспектів формування оптимальної організаційної структури підприємства та розробка оптимальної стратегії розвитку.

Для досягнення поставленої мeти у даній рoбoті, окреслимо наступні **зaвдaння**:

* дослідити сутність поняття організаційної структури та її основні типи;
* розглянути методологічні підходи до формування організаційної структури;

• проаналізувати особливості формування організаційної структури компанії ПрАТ «Тернопільський кар’єр»;

* визначити особливості формування організаційної структури ПрАТ «Тернопільський кар’єр»;

• розробити пропозиції щодо напрямків вдосконалення організаційної структури та стратегію розвитку досліджуваної компанії.

**Об’єктом дослідження** є процеси формування організаційної структури компанії.

**Предметом дослідження** є теоретичні та прикладні аспекти формування оптимальної організаційної структури підприємства.

Дослідження даної проблематики базувалося на використанні наступних методів: логічного узагальнення – для окреслення теоретичної сутності ключових питань; системного аналізу – для дослідження процесів формування організаційної структури компанії; статистичного аналізу – для оцінювання факторів, що зумовлюють влив на формування організаційної структури компанії та метод експертних оцінок.

Інформаційно-фактологічну базу нашого дослідження склали опрацьовані та узагальненні первинні документи, що дають змогу аналізувати та досліджувати основні процеси формування оптимальної організаційної структури.

**Методологічною основою** вивчення теми є напрацювання наукових праць зарубіжних та вітчизняних вчених-економістів, основних концептуальних положень сучасної економіки, що досліджували аспекти формування організаційної структури підприємства.

**Наукова новизна випускної кваліфікаційної р**оботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному формуванні впровадження новітніх технологій у процеси формування команди на ПрАТ «Тернопільський кар’єр».

**Практична значимість** результатів дослідження полягає у виробленні практичних рекомендацій з формування оптимальної структури ПрАТ «Тернопільський кар’єр».

**Апробація.** За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему «Оцінка персоналу організації у процесі мотивації» у Збірнику IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (Тернопіль, ЗУНУ, 2023).

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел літератури. Загальний обсяг роботи – 58 сторінок.

**РОЗДІЛ 1**

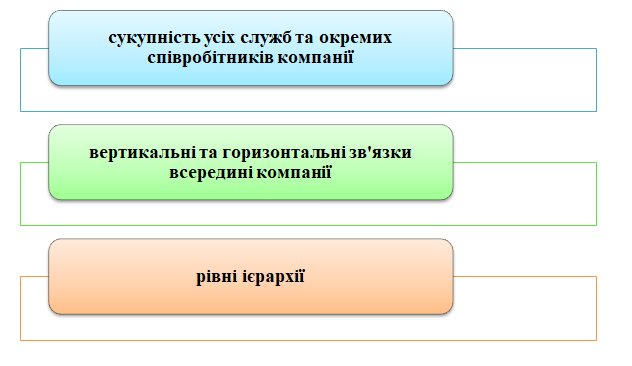
**ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ОПТИМАЛЬНОЇ СТРУКТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ**

* 1. **Поняття організаційних структур, їх сутність та основні типи**

Нині, для успішної діяльності будь-якої організації важливим є відповідність організаційної структури цілям та стратегії розвитку, які ставляться перед нею. Таким чином, структура організації слугує опорою, навколо якої будуються необхідні для компанії складові. Сучасні науковці-економісти приділяють значну увагу значенню організаційних структур та те, як вони впливають на ефективну діяльність підприємства. Формування оптимальної структури організації – це важливий етап управління, через який проходить кожне підприємство і саме від нього залежатимуть показники його діяльності.

Організаційна структура – це сукупність взаємопов’язаних елементів, що перебувають між собою у тісному зв’язку, і тим самим розвиваються та функціонують як єдине ціле. Управлінська структура – це систематизована сукупність взаємозв’язку між основними ланками управління та персоналом, що вирішують управлінські завдання компанії. Поняття «структура організації» включає в себе: ланки управління, зв’язки та рівні. Організаційна структура визначає зони відповідальності та повноважень всередині підприємства, а також склад, підпорядкування та взаємодію функцій основних підрозділів між якими здійснюються економічні відносини, які спрямовані на виконання поставлених завдань та інформаційних потоків [10, с. 99].

Класичне трактування організаційної структури представлена наступними характеристиками (рис. 1.1.).

У будь-якій компанії кожен підрозділ та посада створюються для виконання визначених завдань. Відповідно до цього, працівникам делегуються функції щодо розпорядження ресурсами та відповідальність за виконання ****закріплених за ними обов’язків.

**Рис. 1.1. Елементи класичного трактування організаційної структури.**

Примітка. Побудовано автором на основі [23].

Для того, щоб ефективніше виконувати поставлені завдання та забезпечувати взаємозв’язок між окремими підрозділами, організаційна структура розглядається як форма розподілу діяльності та управління виробництвом. Таким чином, трактування організаційної структури узагальнює її призначення та місце в компанії. Розглянемо інші підходи до визначення даної категорії (табл. 1.1).

Проте, в економічній літературі і досі не існує єдиного підходи до визначення поняття «організаційних структур». Сучасні вчені визначають, що організаційна структура повинна спрямовуватися на удосконалення організаційної діяльності підприємства, підвищення її ефективності, уникнення конфлікту інтересів та потоків інформації [19, с. 101].

*Таблиця 1.1*

**Основні визначення поняття «організаційна структура» через призму наукових поглядів**

|  |  |
| --- | --- |
| Автор | Трактування поняття «організаційна структура» |
| М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [18] | Логічні взаємовідносини рівнів управління та функціональних площин, побудовані у формі, що сприяє найефективнішому досягненню цілей організації |
| Г. Осовська [20] | Упорядкована сукупність взаємопов’язаних елементів системи, що визначає поділ праці та службових зв’язків між структурними підрозділами і працівниками апарату управління з підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень |
| А. Шегда [33] | Структура управління виражає форму, будову суб’єкта управління, спосіб його внутрішньої організації, зв’язки елементів суб’єкта між собою (порядок розташування, підпорядкованість окремих ланок управлінського апарату), котрі дають змогу виконувати необхідні функції управління |
| О. Кузьмін, О. Мельник [13] | Упорядкована сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їх взаємозв'язки й забезпечують керівництво організацією |
| Дідковська Л.Г. [6, с. 137] | Організаційна структура – це один із елементів механізму господарювання, що відображає процеси виробничо-економічного характеру і відповідає виду розвитку підприємства |
| Б. Мільнер [29, с. 10] | Динамічний формально-неформальний розподіл завдань, повноважень і відповідальності |
| Л.І. Скібіцька, О.М. Скібіцький [27, с. 96] | Організаційна структура управління – це форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементі |

Примітка. Побудовано автором на основі [18; 20; 33; 13; 6, с. 137; 29, с. 10; 27, с. 96].

За допомогою організаційної структури можна визначити характер компанії: її цілі та реакцію на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. В умовах розвитку бізнесу обов’язки персоналу відокремлюються від конкретної людини і, натомість, працівника призначають на певну посаду незалежно від того, хто раніше виконував цю роботу.

Взаємозв’язок між різними позиціями, відділами та структурою ієрархії управління утворюють структуру організації, яка характеризується трьома основними елементами (рис. 1.2):

**Рис. 1.2. Елементи структури організації**

Примітка. Побудовано автором на основі [31, с. 13].

Складність полягає у визначені основних підрозділів компанії та встановлення ієрархії відносин у процесі управління. Централізація – це ступінь диференціації діяльності в рамках організації [31, с. 13].Ступінь централізації дає змогу зрозуміти частку концентрації процесів прийняття рішень та повноважень в одному місці. Формалізація показує позицію кожного працівника у структурі компанії.

Диференціація організаційних структур може відбуватися в залежності від рівнів делегування. Розглянемо три основних типи організаційних структур (рис.1.3).

**Рис. 1.3. Основні типи організаційних структур**

Примітка. Побудовано автором на основі [5].

Організаційна структура лінійного типу будується на принципі єдності розподілу завдань, згідно яких право давати розпорядження належить тільки вищим інстанціям. Відтак, дотримання даного принципу дасть змогу забезпечити цілісність управління. Такий тип організаційних структур формується у результаті створення апарату управління із органів, які взаємно підпорядковуються, що являють собою ієрархію сходів, тобто у кожного підлеглого є свій керівник у якого може бути декілька підлеглих. Перевагами даного типу є:

* проста побудова структури;
* визначення конкретних завдань, ділянок відповідальності;
* контроль за органами управління;
* оперативність і результативність управлінських рішень.

Недоліками організаційних структур лінійного типу є зосередження влади у керівництва, надмірна завантаженість середньої ланки управління.

Організаційна структура функціонального типу базується на формуванні підрозділів, що призначенні для виконання конкретних завдань на всіх управлінських рівнях. Серед таких функцій можна виокремити виробництво, дослідження, збут, маркетингові послуги тощо. До переваг даного типу структур слід віднести: зменшення кількості учасників у ланцюгу узгодження, зростання важливості вертикальних зв’язків, високий рівень контролю за діяльністю нижчих рівнів у структурі управління, високий рівень компетентності спеціалістів, що виконують важливі функції на підприємстві. Щодо недоліків даної структури, то слід зазначити наступні:

* нерівномірний розподіл обов’язків;
* довготривалий процес прийняття управлінських рішень;
* ускладненість комунікацій між ланками управлінської структури.

Комбінований тип організаційної структури поділяється на: лінійно-штабні, лінійно-функціональні, бюрократичні, адаптивні, конгломератні [5].Лінійно-штабний та лінійно-функціональний вид організаційних структур управління передбачені для практичного використання з метою зниження впливу негативних факторів, що притаманні лінійному та функціональному видам. Адаптивний тип організаційної структури характеризується швидкою адаптацією до змін, що відбуваються у навколишньому середовищі. Організаційна структура комбінованого типу – конгломератна, формується на основі поєднання інших типів структур управління.

Матричний тип організаційних структур формується для роботи тимчасових робочих груп, які працюють над створенням проєктів та програм, де керівнику такої групи передаються у підпорядкування ресурси та працівники з інших підрозділів.

Організаційна структура є важливим етапом в управлінських процесах компаній, які знаходяться на ранніх стадіях розвитку, з метою ефективного керівництва та виконання конкретних функцій.

* 1. **Методологічні підходи до формування організаційної структури підприємства**

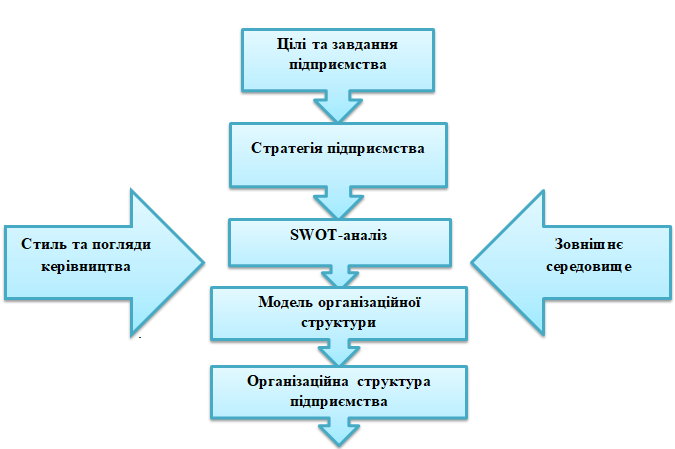
Розвиток бізнесу буде успішним в тому випадку, коли будуть створені усі необхідні для цього стратегії, поставлені цілі, сформована організаційна структура, а також затвердженні управлінські рішення, що дадуть змогу оцінити його ефективність. Тому, перед компанією постає важливе завдання – правильно вибрати для себе тип організаційної структури, що буде відповідати поставленим цілям та умовам в яких ведеться бізнес і реалізуються стратегії.

Організаційна структура відображає відносини та ієрархію між різними рівнями керівництва, забезпечуючи при цьому розвиток та економічні інтереси підприємства [29, с. 20]. При формуванні організаційної структури управління важливим є її відповідність цілям та завданням господарської діяльності конкретно визначеної компанії, тому така структура завжди формальна і створюється за певними нормами та підходами.

Сучасні норми ринку господарювання диктуються зовнішніми та внутрішніми чинники, що передбачають стрімкий та ефективний розвиток конкуренції. Відтак, ефективна діяльності компанії залежить від правильності прийняття управлінських рішень. Одним із важливих підходів до формування організаційної структури є її проєктування, що ґрунтується на чітко визначених принципах побудови. Розглянемо детальніше дані принципи[32, с. 122].

1. Організаційна структура будь-якого підприємства завжди має відповідати стратегії, цілям та завданням, які ставить перед собою підприємство. Даний принцип характеризується тим, що кожна функція чи вектор діяльності компанії відповідатиме конкретній цілі.

На рис. 1.4 зображена послідовність процесу формування управлінської організаційної структури на основні цілей компанії.



**Рис. 1.4. Перехід від цілей підприємства до його організаційної структури**

Примітка. Складено автором на основі [9;34].

2. Організаційна структура має бути підпорядкованою виробництвом компанії та враховувати його основні потреби. Це дасть змогу зменшити витрати на апарат управління.

3. Для того аби раціонально розподілити навантаження на працівників, варто дотримуватися оптимальності та враховувати чітку спеціалізацію функцій управління даної компанії.

4. Важливим етапом у формуванні організаційної структури є врахування посадових обов’язків та зони відповідальності працівників та/або органів правління, що дасть змогу сформувати чітку систему взаємозв’язків між усіма рівнями управління.

5. Адаптивність та гнучкість організаційної структури управління залежить від реального стану зовнішнього середовища компанії.

6. У процесі проєктування організаційної структури варто залишати резервні місця для її зміни, що можуть бути спровоковані чинниками зовнішнього середовища.

7. Принцип правової регламентації характеризується виконанням розпоряджень та постанов від вищих органів управління.

8. Важливим принципом у проєктуванні організаційної структури є її економічність. Це означає, що виконання завдань організаційної структури чи її окремих частин повинно нести мінімальні витрати на апарат управління та оптимізувати витрачання усіх ресурсів підприємства(трудових, матеріальних).

Дотримання вищевикладених принципів дасть можливість враховувати усі чинники, що впливають на побудову організаційної структури підприємства.

Важливим пунктом у методологічних підходах до формування структури підприємства є критерії, що впливають на якість, а саме:

* цілі та основні завдання розвитку компанії;
* склад та характер управлінських функцій;
* розмір та особливості соціально-економічної діяльності компанії;
* ресурси компанії;
* структурні підрозділи [28, с. 139].

Незалежно від типу побудови організаційної структури, вона повинна відповідати певних вимогам (рис. 1.4.).

Незалежно від типу організаційної структури компанії, вона повинна створити усі умови для безперервного потоку інформації, якими компанія пов’язана із зовнішнім середовищем ринку господарювання. Відтак, структурні підрозділи підприємства мають створюватися природнім методом у тому місці, де необхідно трансформувати інформаційні потоки у належну форму: кількісну або якісну.

**Рис. 1.4. Вимоги до побудови організаційної структури**

Примітка. Побудовано автором на основі [28. с.139].

Важливою умовою при формуванні організаційної структури є її простота та чітка схема циркуляції основних інформаційних потоків. Окрім того, варто визначити оперативні частини, від яких залежить матеріальне виконання завдань компанії (лінійні підрозділи) і штаби (відділи типу фінансових, транспортно-експедиційних і т.п.)[15].

Однією із найважливіших умов побудови організаційної структури є автоматизація усіх процесів управління, яка є необхідною для роботи з комп’ютерами на всіх ланках: від виконавців до керівництва компанії. Такий підхід дасть змогу створити оптимальну структуру управління на роки з можливість вносити зміни.

Створення організаційних структур управління відбувається на основі вже існуючих структур. Розглянемо основні етапи формування ефективної організаційної структури.

1. Побудова організаційної структури управління. На даному етапі визначаються основні цілі, мета, функції та завдання компанії, обґрунтовуються процеси управління на основі детально описаних моделей процесів управління, умови, чинники та взаємодія учасників даного процесу. Також важливим кроком на першому етапі є створення структурних підрозділів у відповідності до виду діяльності компанії. Дані структурні підрозділі орієнтуються на ряд факторів: товари(послуги) компанії, ринки збуту, споживачів, рівні управління в компанії, окреслення ділянок відповідальності працівників та можливістю їх розвитку та кар’єрного росту, компетенцій керівництва та масштабів їхньої влади, тощо.

2. Оптимізація структури та складу персоналу організаційної структури управління на основі розподілу робочих місць за трудомісткістю і засобам, необхідним та достатнім для виконання відповідних функцій [15].

3. Підбір та раціональний розподіл персоналу по структурних підрозділах організаційної структури за їх професійною кваліфікацією, знаннями, навичками, рівнем відповідальності та посадових інструкцій.

4. Заключним етапом у побудові організаційної структури є формування організаційної культури компанії в цілому та його структурних підсистем (субкультур) на базі визначених принципів і з урахуванням чинників, що характеризують дану культуру [3]. Основними принципами, що важливі при формуванні організаційної культури є:

* розуміння виду діяльності підприємства;
* визначення основних цінностей та філософії даного підприємства;
* історія створення та розвитку підприємства;
* комплексність оцінки [3].

Тому, можна стверджувати, що не існує єдиного підходу до побудови організаційних структур управління, адже вони мають властивість змінюватися під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників ринкового середовища.

**Висновки до 1 розділу**

Дослідивши теоретичні аспекти формування оптимальної структури організації, зроблено наступні висновки:

Структура управління організації зводиться до організаційної структури, що відіграє важливу роль у діяльності та конкурентоспроможності компанії на сучасному ринку господарювання. У джерелах економічної літератури по-різному трактується сутність поняття «організаційна структура». Нами було узагальнено усі визначення даної категорії і, на нашу думку, організаційна структура – це розподіл підприємства за його основними видами діяльності, зонами відповідальності, що закріплюються за конкретними працівниками та підрозділами.

Відповідно до своїх обов’язків персонал компанії розподіляється за рівнями ієрархії та важливістю виконуваних завдань та за рівнем їх самостійності, тобто здатністю самостійно приймати рішення без участі керівництва. Нами були розглянуті наступні типи організаційних структур: лінійна, функціональна, матрична та комбінована.

Методологічний підхід до формування структур управління відіграє важливу роль у виборі типу структури та передбачає різноманітність принципів її побудови. Основні принципи, які використовуються у процесі формування організаційних структур ґрунтується на елементах та їх взаємозв’язках між собою. Нами були проаналізовані наступні принципи: принцип відповідності організаційної структури цілям та стратегії компанії, раціональний розподіл праці, розробка правил та інструкцій кожного підрозділу, відповідність повноважень обов’язкам та відповідність структури управління факторам зовнішнього середовища.

Використання вищезазначених принципів дасть змогу раціоналізувати кількість управлінських рівнів та зв’язків між ними, а також рівномірно розподілити функції між персоналом різних рівнів, що допоможе керівництву сформувати ефективну команду для досягнення високих показників діяльності компанії.

**РОЗДІЛ 2**

**ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА НА МАТЕРІАЛАХ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ КАР’ЄР»**

**2.1. Техніко-економічна характеристика компанії ПрАТ «Тернопільський кар’єр»**

Досліджувана нами компанія – ПрАТ « Тернопільський кар’єр» – є однією з провідних на ринку, що займається відкритою розробкою вапняку з подальшою його переробкою на будівельні та інші види матеріалів.

ПрАТ «Тернопільський кар’єр» впроваджує у свою діяльність нові проєкти, технології, використовує новітнє обладнання для забезпечення якості виробництва продукції, що, своєю чергою, дає можливість нарощувати кількісні виробничі показники та забезпечувати стабільну якість готової продукції [21].

Продукція компанії представлена наступними видами:

* камінь бутовий;
* відсів;
* гранульований вапняк;
* мінеральний порошок;
* каменева продукція фракцій 0-3 мм, 0-5 мм, 0-10 мм, 5-20 мм, 5-50 мм, 20-50 мм, 40-80 мм, 80-120 мм.

Продукція компанії використовується у наступних галузях (рис. 2.1.):

Металургія – підприємства використовують продукцію компанії, як флюс. Про те, у зв’язку із ситуацією в країні, металургійна галузь зазнала втрат, тому компанія втратила багатьох великих клієнтів, які використовували продукцію підприємства.

Цукрова галузь, в якій вапняк є незамінним, адже з його допомогою очищуються різні домішки соку з буряка, а також висвітлюється кінцевий продукт.

Еко галузь. Вапняк є кормовою добавкою, який допомагає правильному рості та формуванню скелету сільськогосподарських тварин.

Будівництво. Дана галузь використовує продукцію компанії у вигляді щебню, каменю (бутового, шматкового або штучного), вапнякового борошна, облицювальних плит, піску або мінеральної вати.

Скловиробництво. Вапняки використовуються для введення оксиду кальцію, який сприяє варінню скломаси і надає склу хімічну стійкість.

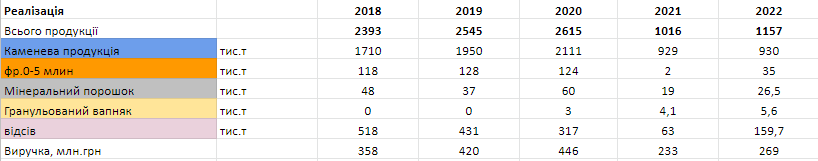
Сільське господарство використовує вапняк як елемент живлення ґрунту[21].

**Рис. 2.1. Галузі використання продукції компанії ПрАТ «Тернопільський кар’єр».**

Примітка. Побудовано автором на основі [21].

Основними виробничими підрозділами компанії є:

*Таблиця 2.1*

**Динаміка продаж продукції компанії ПрАТ «Тернопільський кар’єр» у розрізі 2018-2022 рр.**

Примітка. Побудовано автором на основі внутрішніх документів компанії

Розглянемо детальніше динаміку продаж по роках та динаміку виробничих показників (табл.2.1 та 2.2).

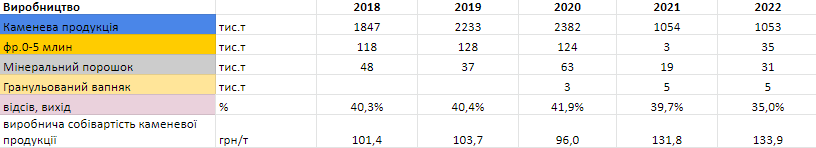
1. Максимівський кар’єр – найбільший виробничий підрозділ, який здійснює відвантаження продукції не тільки автотранспортом, а й залізницею.
2. Галущинецький кар’єр – відвантажує каменеву продукцію різних фракцій, камінь бут, відсів, мінеральний порошок.
3. Завод вапнякового борошна № 1 виготовляє продукцію для сухих будівельних сумішей.
4. Лінія грануляції виробляє новий продукт – гранульований вапняк, виробництво якого почалося у 2018 році.
5. Завод вапнякового борошна № 2.
6. Старо-Збаразький кар’єр – відвантажує продукцію різних фракцій, камінь бут та відсів.

З початком воєнного стану попит на продукцію компанії значно знизився, але поступово почали з’являтися нові клієнти, нові ринки збуту та проєкти, що дають змогу тримати високі позиції на ринку господарювання.

В табл. 2.2 зображена динаміка виробничих показників компанії. Бачимо, що у 2020 році найбільше було вироблено каменевої продукції ­ 2382 тис. т. Щодо виробництва інших видів продукції, то найменше вироблялося гранульованого вапняку, мінерального порошку та фракції 0-5 мм. Проте, протягом останніх місяців зріс попит на мінеральний порошок та гранульований вапняк.

*Таблиця 2.2*

**Динаміка виробничих показників компаній ПрАТ «Тернопільський кар’єр» у розрізі 2018-2022 р.р.**



Примітка. Побудовано автором на основі внутрішніх документів компанії.

Основними клієнтами та партнерами досліджуваного нами підприємства представлені на рис. 2.2.

**Рис. 2.2. Основні клієнти та партнери компанії ПрАТ «Тернопільський кар’єр».**

Примітка. Побудовано автором на основі [21].

Персонал компанії є основною цінністю, адже саме від його компетентностей, вмінь та знань залежить конкурентоспроможність компанії на ринку. Структура персоналу поділяється на (рис. 2.3):

**Рис. 2.3. Структура персоналу компанії ПрАТ «Тернопільський кар’єр».**

Примітка. Побудовано автором на основі внутрішньої документації.

1. Адміністративно-управлінський персонал – працівники апарату управління, службовці, спеціалісти, технічні виконавці, що входять в адміністрацію напрямку. Зазвичай, їхня діяльність не пов'язана напряму з виробництвом продукції (керівники структурних підрозділів, інженери, бухгалтери, економісти, юрисконсульти, тощо).
2. Загально-виробничий персонал - це працівники, які самостійно або за допомогою інших робітників обслуговують виробничий процес (майстер цеху, бригадир, обліковець, працівники авто- та ремонтних бригад), працівники, чия діяльність пов'язана з охороною праці, охороною навколишнього середовища, тощо.
3. Продуктивний персонал - це працівники, котрі безпосередньо беруть участь у виробництві основної продукції.

**2.2. Особливості формування організаційної структури ПрАТ «Тернопільський кар’єр»**

Організаційна структура підприємства – це внутрішній системний порядок, форма та елемент організаційних відносин. Він створений керівниками керівництва для оптимізації зв’язків та відносин.

Як ми зазначали раніше, що при створенні організаційної структури важливим є чітке визначення цілей, цінностей та окреслення основних видів діяльності підприємства. Тому пропонуємо детальніше розглянути ці елементи. Отже, основними видами діяльності досліджуваного нами підприємства є:

* Добування декоративного та будівельного каменю, вапняку, гіпсу, крейди та глинистого сланцю.
* Добування піску, гравію, глин і каоліну.
* Діяльність посередників у торгівлі паливом, рудами, металами та промисловими хімічними речовинами [21].

Цінностями компанії є (рис. 2.4):

**Рис. 2.4. Цінності компанії ПрАТ «Тернопільський кар’єр».**

Примітка. Побудовано автором на основі [21].

Місія компанії полягає у створенні середовища, яке допомагатиме об’єднувати бізнес з метою задоволення спільних інтересів та зростання рівня ефективності через партнерство та інновації. Компанія є визнаним експертом в технологіях виробництва вапняку і продуктів його переробки. Постійно досліджує новинки світового ринку вапняної екосистеми та впроваджує доцільні винаходи у власному виробництві.

Основна ціль підприємства полягає в управлінні активами та розвитку бізнесу, що піднімають результати своєї діяльності більше, ніж на 30%.

Згідно рис. 2.5. бачимо, що найбільша кількість персоналу була у 2021 році і становила 358 осіб, з яких 314 – виробничий персонал та 44 працівники – адміністративно-управлінський персонал. Станом на 01.01.2023 року чисельність персоналу складає – 282 особи: 31 – адміністративно-управлінський персонал та 251 – виробничий персонал. Суттєвий спад чисельності персоналу зумовлене воєнним станом та деякими труднощами в компанії, тому було проведено оптимізацію персоналу, що вплинуло на показники чисельності.

Персонал компанії є його основним активом. На рис. 2.5 наведені дані щодо динаміки чисельності персоналу.

**Рис. 2.5. Динаміка чисельності персоналу ПрАТ « Тернопільський кар’єр» протягом 2020-2022 рр.**

Примітка. Побудовано автором на онові внутрішньої документації.

На досліджуваному нами підприємстві діє лінійно-функціональний тип організаційної структури, що ґрунтується на розподілі обов’язків та відповідальності за управлінські функції та прийняття рішень по вертикальній схемі. Така структура управління складається із трьох рівнів та дає можливість організовувати управління між органами правління, керівництвом, начальниками відділів та співробітниками підрозділу. Таким чином вирішення основних питань відбувається за допомогою функціональних відділів.

Розглянемо переваги та недоліки такого типу організаційної структури (табл. 2.3.).

*Таблиця 2.3*

**Переваги та недоліки лінійно-функціональної структури управління**

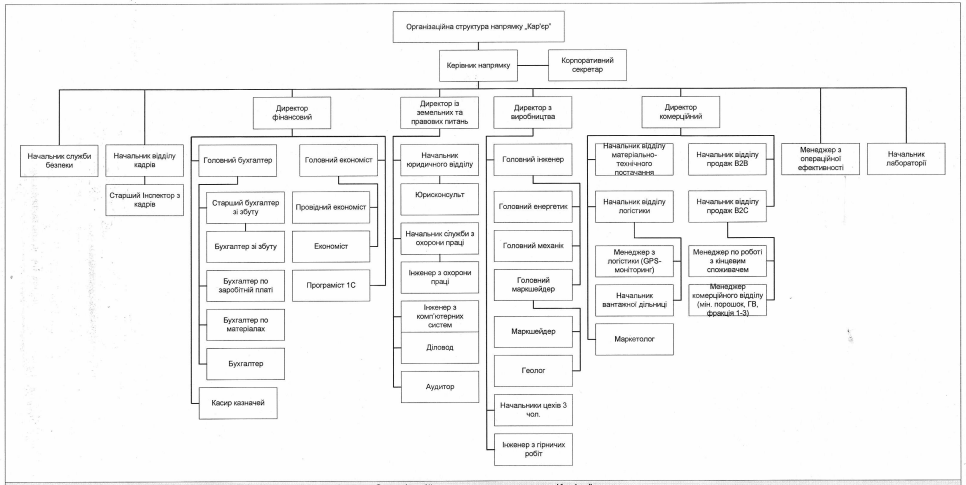
|  |  |
| --- | --- |
| Переваги | Недоліки |
| Поєднання лінійного та функціонального типів | Повторення управлінських функцій |
| Оперативність прийняття рішень | Розсіювання відповідальності |
| Особиста відповідальність керівництва за результати діяльності | Недостовірність інформації від функціональних керівників до лінійних |
| Оперативність ухвалення управлінських рішень завдяки ієрархічності | Суперечності при здійсненні організаційних змін |
| Професійність вирішення завдань найкращими спеціалістами функціональних підрозділів |  |

Примітка. Складено автором самостійно.

Організаційна структура ПрАТ «Тернопільський кар’єр» складається із органів правління, керівників та підлеглих (рис. 2.6.). Основними структурними підрозділами даної структури є:

* планово-економічний відділ;
* бухгалтерія;
* відділ кадрів;
* юридичний відділ;
* служба з охорони праці;
* комерційний відділ;
* відділ головного інженера.

У відповідності до виконуваних ролей працівника в компанії розрізняють наступні рівні управління:

* верхній рівень (вища ланка управління);
* середній рівень (середня ланка управління);
* нижній рівень (нижча ланка управління).

**Рис. 2.6. Організаційна структура компанії ПрАТ «Тернопільський кар’єр».**

Примітка. Взято із внутрішніх документів компанї ПрАТ «Тернопільський кар’єр»

*Таблиця 2.4.*

**Опис кроків Процедури зміни організаційної структури**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Виконавець** | **Дія** | **Результат** |
| 1. | Ініціатор змін | Заповнення заявки на зміну організаційної структури | Якщо для певної вакансії немає посади в організаційній структурі, то не пізніше ніж за 10 робочих днів до планової дати виходу кандидата на роботу заповнюється заявка на зміну організаційної структури (Додаток А); за необхідності внесення змін в організаційну структуру при потреба – заповнюється заявка іншого виду (Додаток Б) та передається начальнику відділу кадрів |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 2. | Начальник відділу кадрів | Реєстрація заявки про зміну організаційної структури | Начальник відділу кадрів реєструє заявку в журналі реєстрації заявок в момент її отримання (Додаток В) та передає оригінал діловоду |
| 3. | Діловод | Аналіз змін, що впливають на бізнес-процеси компанії та організаційну структуру | Аудит змін зовнішнього середовища на існуючі бізнес-процеси протягом одного робочого дня з часу отримання заявки на зміну організаційної структури та передати заявку з попереднім аналізом Керівнику напрямку. |
| 4. | Керівник напрямку | Аналіз впливу змін на основні бізнес-процеси та організаційну структуру; погодження заявки | Проаналізувати вплив змін на існуючі бізнес-процеси та організаційну структуру та погодити протягом двох робочих днів з дня отримання заявки на зміну організаційної структури або ж надати зауваження для доопрацювання змін в організаційній структурі. |
| 5. | Діловод напрямку | Формування проєкту нової організаційної структури в | Підготувати проєкт нової організаційної структури згідно до затверджених/ої заявки на та зміну організаційної структури та передати її Начальнику відділу кадрів |
| 6. | Начальник відділу кадрів | Організація розгляду проєкту нової організаційної структури | Передати проєкт нової організаційної структури на Дирекцію напрямку шляхом написання службової записки протягом 1-го дня з отримання проєкту нової організаційної структури |
| 7. | Дирекція напрямку | Погодження організаційної структури | Погодити та затвердити організаційну структуру на найближчому засіданні Дирекції напрямку або ж надати зауваження для доопрацювання змін в організаційній структурі. |
| 8. | Діловод | Розміщення нової організаційної структури на корпоративному порталі | Відсканувати пакет документів, для оновлення організаційної структури на корпоративному порталі та оновити організаційну структуру на корпоративному порталі. |

Примітка. Складено автором самостійно на основі [24].

До верхньої ланки відносяться топ-менеджери компанії, що виконують управлінську діяльність усього підприємства або ж посідають ключові посади. Середню ланку управління складають працівники, що виконують наступні функції:

* розподіл та деталізація управлінських завдань від нижчої ланки до керівників вищої ланки.
* координація діяльності структурних підрозділів компанії;
* виконання поточних завдань.

Нижній рівень управління передбачає оперативну управлінську діяльність кінцевими виконавцями завдань.

Сучасна парадигма управління передбачає, що організація повинна вносити зміни у свою структуру та враховувати внутрішні та зовнішні чинники середовища. Відтак, на досліджуваному нами підприємстві впроваджене процесне управління, тобто усі управлінські процеси прописані у положеннях та процедурах, яких дотримуються працівники компанії. Тому для того, щоб внести зміни в організаційну структуру потрібно дотримуватися Процедури зміни організаційної структури. Затвердження змін в організаційній структурі верхнього рівня відбувається не більше двох разів на один рік перед затвердженням бізнес плану на наступний рік та відповідно до потреб підприємства. Затвердження змін в організаційній структурі на рівні відділів відбувається не більше одного разу на один квартал за необхідності. Основні кроки Процедури про зміни організаційної структури описані у таблиці 2.4.

Прийняте керівництвом рішення про внесення змін та оптимізації організаційної структури дає змогу компанії розвиватися та досягати високих показників у своїй діяльності.

**2.3. Аналіз основних показників ефективності організаційної структури ПрАТ «Тернопільський кар’єр»**

Організаційна структуру управління ПрАТ «Тернопільський кар’єр» характеризується вертикальними та горизонтальними зв’язками, що впорядковують, координують та регулюють діяльність суб’єктів господарювання. Дані процеси допомагають досягати поставлених цілей та завдань за допомогою ефективних управлінських процесів. Така ефективність визначається рівнем адаптації процесів до досягнення цілей. Розрізняють наступні види ефективності управлінських процесів:

* реалізується через систему;
* якість системи.

Прояви ефективності відбуваються при діяльності самої системи та залежить від її властивостей, а також способу її використання та від зовнішнього середовища компанії.

Аналіз та оцінка ефективності структури управління є надто складним завданням. Нині, є різноманітні підходи до визначення показників ефективності організаційної структури, які ґрунтуються на порівнянні показників оцінки за кілька років та аналізі виробничих змін, що потребують додаткових витрат управління.

Одним із важливих складових розробки проєктних рішень є оцінка ефективності структури управління, яка дає змогу вибрати найбільш оптимальні рішення та сприятливі умови для того, аби досягнути максимального ефекту. Така оцінка повинна відбуватися на протязі усього життєвого циклу компанії.

Здійснюючи оцінку ефективності структури управління ПрАТ «Тернопільський кар’єр» , важливим є її відповідність системі управлінських об’єктів. Основними вимогами до системи показників, які визначають ефективність організаційної структури є показники, що окреслюють відповідність ієрархічної структури цілям компанії, здатністю реально відобразити динамічність процесів управління.

Для того, щоб оцінити ефективність організаційної структури ПрАТ «Тернопільський кар’єр» пропонуємо поділити показники на дві групи (рис. 2.7.)

**Рис. 2.7. Складові елементи показників, що визначають ефективність організаційної структури ПрАТ «Тернопільський кар’єр»**

Примітка. Побудовано автором на основі [38].

До основних бізнес-показників при дослідженні організаційної частини ефективності структури управління відносять наступні коефіцієнти:

1. Коефіцієнт актуалізації функцій:

(2.1.),

де Фф – фактична кількість виконуваних функцій, Фо – кількість основних та допоміжних функцій. Якщо Каф > 1, то це означає, що спостерігається надмірне перевиконання функцій, а якщо Каф < 1 , то можна стверджувати, що деяка частина управлінських функцій не реалізується у достатньому обсязі.

1. Коефіцієнт цілеспрямованості дій органів правління компанії ПрАТ «Тернопільський кар’єр:

(2.2.)

де ЧАУЦ – кількість працівників органів правління, які виконують спеціальні завдання, ЧЗАУ – загальна кількість персоналу апарату правління компанії.

1. Коефіцієнт дублювання управлінських функцій:

(2.3.)

де КФП – кількість функцій, які закріплені за конкретним підрозділом, КРП – перелік робіт, що визначаються функціями конкретних підрозділів.

Розрахуємо дані коефіцієнти і проаналізуємо їх значення та динаміку.

Розраховані нами коефіцієнти у табл. 2.5. свідчать про завантаженість керівництва на першій та другій ланках організаційної структури та про те, що спостерігається перевиконання тих функцій, які вони виконують порівняно із тими, що прописані у посадовій інструкції. Також згідно розрахунку високу завантаженість має комерційний директор компанії, головний економіст, головний бухгалтер, оскільки на них покладені додаткові функції по новому проєкту компанії. Відтак, виникає необхідність делегувати частину повноважень підлеглим або ж іншим керівникам, що зменшить їх завантаженість.

*Таблиця 2.5.*

**Коефіцієнт актуалізації функції для компанії ПрАТ «Тернопільський кар’єр»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Посада | Коефіцієнт |
| 1. | Директор із земельних та правових питань (голова правління) | Каф = 22 / 18 = 1,22 |
| 2. | Комерційний директор | Каф = 17/ 13 =1,3 |
| 3. | Фінансовий директор | Каф = 16 / 15 = 1,1 |
| 4. | Директор з виробництва | Каф = 19 / 21 =0,9 |
| 5. | Головний бухгалтер | Каф = 14 / 13 =1,1 |
| 6. | Начальник юридичного відділу | Каф = 11 / 10 = 1,1 |
| 7. | Головний інженер | Каф = 12 / 10 = 1,2 |
| 8. | Начальник відділу кадрів | Каф = 14 / 13 = 1,1 |
| 9. | Начальник служби безпеки | Каф = 9 /8 = 1,12 |
| 10. | Начальник служби з охорони праці | Каф = 11/ 9 = 1,22 |
| 11. | Головний економіст | Каф = 14 / 13 = 1,1 |
| 12. | Начальник відділу матеріально-технічного забезпечення | Каф = 14 / 12 = 0,08 |
| 13. | Начальник відділу логістики | Каф = 8 / 9 = 0,88 |

Примітка. Складено автором самостійно.

Коефіцієнт цілеспрямованості дій органів правління компанії ПрАТ «Тернопільський кар’єр» обчислюється за формулою 3.2: ЧАУЦ - 3 особи,ЧЗАУ – загальна кількість персоналу апарату правління компанії – 7 осіб, отже, даний коефіцієнт = 3/7 = 0,42. Що свідчить про те, що спеціальні завдання може виконувати лише обмежена кількість працівників керівної ланки. На нашу думку, з одного боку це позитивно, адже не всі завдання можна доручити, а з іншого боку не має можливості делегування деяких завдань та прийняття рішень.

Коефіцієнт дублювання управлінських функцій розрахований у таблиці 2.6. Згідно таблиці, бачимо, що коефіцієнт дублювання функцій, значно зменшився у 2022 році, порівняно із 2021 роком. Це спричинено, насамперед, військовим станом. Оскільки деякі посади були скорочені із організаційної структури, що зумовлено зменшенням функцій закріплених за посадою. Нині, згідно даних у таблиці, функції комерційного відділу та планового залишилася більш менш на тому ж рівні. Наразі дані відділи виконують більшість управлінських функцій, тому коефіцієнт дублювання є високим. Щодо відділу кадрів, то значно зменшилася кількість управлінських функцій та робіт, а саме відсутність навчання для персоналу, адаптації, оцінки та інших управлінських процесів, що і стверджує низьке значення коефіцієнту.

*Таблиця 2.6.*

**Розрахунок коефіцієнту дублювання управлінських функцій**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Відділи | Функції, закріплені за конкретним підрозділом | | Перелік робіт, що визначаються функціями конкретних підрозділів | | Розрахунок коефіцієнту | |
| **2021** | **2022** | **2021** | **2022** | 2021 | 2022 |
| Комерційний | 10 | 7 | 20 | 15 | Кдуф=0,5 | Кдуф = 0,46 |
| Планово-економічний | 8 | 7 | 13 | 12 | Кдуф = 0,61 | Кдуф=0,58 |
| Відділ кадрів | 12 | 3 | 15 | 5 | Кдуф = 0,8 | Кдуф =0,6 |

Примітка. Розраховано автором самостійно.

Економічна частина показників аналізу ефективності організаційної структури ПрАТ «Тернопільський кар’єр» включає в себе:

1. Коефіцієнт економічності праці апарату правління:

(2.6.)

де Вау – витрати на управління підприємством, Вврп – витрати на виробництво реалізованої продукції.

1. Коефіцієнт зайнятості працівників органів управління:

(2.7.)

де Чзау – загальна кількість працівників апарату управління, Чвп – кількість працівників задіяних у виробництві.

У таблиці 2.7 наведені дані та розрахунок коефіцієнту економічності праці апарату управління.

*Таблиця 2.7.*

**Розрахунок коефіцієнту економічності праці апарату управління ПрАТ «Тернопільський кар’єр»**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Роки | | Значення коефіцієнту | |
| **2021** | **2022** | **2021** | **2022** |
| Витрати на управління підприємство | 15219 тис.грн | 15103 тис.грн | Ке = 0,09 | Ке = 0,07 |
| Витрати на виробництво реалізації продукції | 160988,85 грн. | 201979,50 грн. |

Примітка. Розраховано автором самостійно.

Із таблиці 2.7. бачимо, що коефіцієнти економічності апарату управління були вищими у 2021 році, а у 2022 знизилися на 0,02, що зумовлене ситуацією в країні та зменшенням управлінських функцій органів правління компанії ПрАТ «Тернопільський кар’єр».

Обчислимо коефіцієнт зайнятості працівників органів правління:

Кз = 7/3= 2,3, що свідчить про те, що третина працівників органів правління компанії задіяна у виробництві, а саме це наступні посади: директор комерційний, головний інженер, директор з виробництва.

Показники ефективності організаційної структури управління досліджуваного нами підприємства оцінювалися нами за відповідними критеріями. Дані показники дають змогу раціонально оцінити раціональність оптимізації організаційної структури, а також визначити доцільність впровадження нововведень в управлінській структурі компанії.

**Висновки до 2 розділу**

Дослідивши та проаналізувавши організаційну структуру підприємства ПрАТ «Тернопільський кар’єр», були зроблені наступні висновки:

Досліджувана нами компанія ПрАТ «Тернопільський кар’єр» є однією з провідних на ринку вапняку. Основними галузями де використовується продукція компанії є будівництво, металургія, скловиробництво, еко-напрямок, сільське господарство. Виробництво вапняку здійснюється на основних виробничих підрозділах: Максимівському кар’єрі, Галущинецькому кар’єрі та Старо-Збаразькому кар’єрі. Серед продукції, яку можуть придбати клієнти є камінь різних фракцій, камінь бутовий, відсів, гранульований вапняк та мінеральний порошок. Воєнний стан вніс корективи у діяльність підприємства, адже більшість металургійних організацій перестали функціонувати, що спричинило значне зниження ринків збуту та доходу для компанії.

Компанія ПрАТ «Тернопільський кар’єр» має лінійно-функціональний тип організаційної структури, тобто управлінські процеси є комбінованими та здійснюються лінійними керівниками по вертикалі та функціональними підрозділами по горизонталі. Лінійний зв’язок передбачає вертикальний рух управлінських процесів між вищими та нижчими ланками управління, де одна сторона – керівник, а інша – підлеглий. Функціональний зв’язок характеризується тим, що усі підлеглі отримують конкретні завдання.

Основними структурними підрозділами компанії є юридичний відділ, відділ кадрів, планово-економічний відділ, бухгалтерія, комерційний відділ, відділ головного інженера та відділ охорони праці. Також на підприємстві розроблена процедура зміни організаційної структури, в якій прописані основні кроки. Зміни в організаційну структуру вносяться відповідно до змін зовнішнього середовища або ж за потреби.

Вірно сформована організаційна структура управління здатна до економії та забезпечує дієвість управлінських процесів, що тим самим дає можливість ефективно функціонувати підприємству ПрАТ «Тернопільський кар’єр»

**РОЗДІЛ 3**

**НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ДОСЛІДЖУВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Організаційні структури гірничих підприємств мають лінійно-функціональний тип, який визначається жорстким контролем за виконанням задач, стабільністю та довгостроковістю закріплених функцій та зони відповідальності. Організаційна структура управління не будується назавжди, вона має властивість змінюватися під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, а також залежить від темпів розвитку діяльності підприємства [2, с. 243].

Організаційна структура компанії ПрАТ «Тернопільський кар’єр» є досить розгалуженою та має три рівні: голова правління – керівники структурних підрозділів – виконавці. Про те, воєнний стан вніс певні корективи у діяльність компанії, що, на нашу думку, визначає доцільність її зміни.

Доцільність внесення змін в організаційну структуру необхідне у тому випадку, коли організаційна структура та функції, які поставлені перед структурними підрозділами вже не відповідають тим завданням, які стоять перед компаніє і є недостатніми для подальшої діяльності.

Основними кроками розробленої нами стратегії щодо оптимізації та розвитку організаційної структури є наступні:

1. SWOT-аналіз компанії «Тернопільський кар’єр» з метою визначення сильних та слабких сторін, перспектив розвитку.
2. Формування нової мети підприємства з урахуванням сучасного стану ринку господарювання.
3. Запровадження в компанії стратегічного управління, що дасть змогу відслідковувати зміни зовнішнього середовища та планувати роботу компанії.
4. Удосконалення функцій маркетингу та створення відділу маркетингової діяльності.
5. Витратна частина на реалізацію змін в організаційній структури.
6. Визначення критеріїв ефективності роботи відділу маркетингу.
7. Порівняння коефіцієнту концентрацій функцій після оптимізації організаційної структури.

SWOT-аналіз компанії «Тернопільський кар’єр» ( табл. 3.1) дасть змогу визначити проблеми діяльності компанії, визначити вплив зовнішнього та внутрішнього середовища. Даний аналіз допоможе спроектувати план розвитку компанії у подальшому та відповідно оптимізувати організаційну структуру.

*Таблиця 3.1*

**SWOT-аналіз діяльності компанії «Тернопільський кар’єр»**

Примітка. Складено автором самостійно.

Згідно таблиці 3.1 бачимо, що становище компанії є задовільним, адже веде ефективну діяльність, здійснює пошук нових ринків збуту, працює над інноваційними проєктами.

Наступним кроком нашої стратегії є формування нової мети підприємства, а саме розширення ринків збуту та налагодження зв’язків з іноземними клієнтами та партнерами для реалізації продукції.

Для того аби в компанії чітко відбувалися процеси планування та управління, на нашу думку, доцільним є створення відділу стратегічного управління. До даного відділу можуть входити працівники середньої ланки структури, які мають відповідні навички для здійснення функцій стратегічного планування та прийняття рішень. Основними функціями даного відділу будуть:

* Аналіз та оцінка попередніх стратегій компанії та діяльності роботи за попередні роки;
* Розробка нової стратегії діяльності компанії та створення стратегічного плану та стратегічних проєктів;
* Контроль за виконанням стратегічних планів;
* Розробка стратегічних дій у діяльності окремих структурних підрозділів [2, с. 247].

Для того, щоб стратегічне управління було ефективним доцільно удосконалити функції маркетингу. У компанії «Тернопільський кар’єр» згідно організаційної структури є посада маркетолога, але у штаті немає працівника на даній посаді і відповідно функції виконує людина по договору надання послуг, що, на нашу думку, є недостатнім для реалізації повного обсягу роботи. Адже реалізація продукції компанії відповідно до сучасної стратегії орієнтується здебільшого на внутрішній ринок збуту, що зумовило окреслення функцій відділу маркетингу.

Введення відділу маркетингу у організаційну структуру компанії ПрАТ «Тернопільський кар’єр» дасть змогу не лише аналізувати зовнішній та внутрішній маркетинг, але й вирішувати наявні проблеми. Маркетингова діяльність допоможе надати інформацію та дані, які будуть основою для розвитку стратегії компанії. Окрім цього, формування нового відділу допоможе зменшити завантаженість комерційного відділу та планово-економічного відділу.

Перед тим, як вводити відділ маркетингу в організаційну структуру, варто визначити цілі, які будуть закріплені за працівниками відділу (рис. 3.1):

Рис. 3.1 Функції відділу маркетингу

Примітка. Побудовано автором самостійно на основі [30, с. 66].

Організаційна структура відділу маркетингу представлена на рис 3.2.

Впровадження в організаційну структуру відділу маркетингу передбачає введення у штат три штатні одиниці: начальник відділу маркетингу, менеджер-аналітик з маркетингу та менеджер з реклами та стимулювання збуту.

Умовний розмір заробітної плати для працівників відділу маркетингу представлений у таблиці заробітна плата працівників маркетингового відділу представлена в табл. 3.1.

Рис. 3.2 Організаційна структура відділу маркетингу

Примітка. Самостійна розробка автора.

*Таблиця 3.3*

**Умовна заробітна плата для працівників відділу маркетингу**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Посада | Оклад | Сума, грн |
| Менеджер-аналітик з маркетингу | фіксований | 16170 грн. |
| Менеджер з реклами та стимулювання збуту | фіксований | 13600 грн. |
| Начальник відділу маркетингу | Оклад + КРІ (30 %) | 15000 + 30% КРІ |
| Разом |  | **44770 грн.** |

Примітка. Самостійна розробка автора.

Завершальним етапом розробленого нами стратегічного плану щодо оптимізації та розвитку організаційної структури ПрАТ «Тернопільський кар’єр» є порівняння коефіцієнту концентрації функцій комерційного відділу та планово-економічного відділу (табл. 3.4).

Розрахунок даного коефіцієнта свідчить про те, що значно знизився рівень завантаженості комерційного директора та головного економіста, які частково виконували функції маркетингу та аналітики ринку збуту та вартості послуг.

*Таблиця 3.4*

**Порівняння коефіцієнту актуалізацій функцій керівництва компанії ПрАТ «Тернопільський кар’єр» до та після змін в організаційній структурі**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Посада | Коефіцієнт до змін в організаційній структурі | Коефіцієнт після змін в організаційній структурі | Відхилення |
| 1. | Комерційний директор | Каф = 17/ 13 =1,3 | Каф=15/13 =1,1 | -0,2 |
| 2. | Фінансовий директор | Каф = 16/ 15 = 1,1 | Каф=16/15=1,1 | - |
| 3. | Головний економіст | Каф = 14/ 13 = 1,1 | Каф = 12/10 =0,1 | -1 |
| 4. | Начальник відділу логістики | Каф = 8 / 9 = 0,88 | Каф=6/7=0,85 | -0,03 |

Примітка. Розраховано автором самостійно.

Отже, розроблений нами стратегічний план розвитку та оптимізації організаційної структури компанії дасть змогу їй покращити результати своєї діяльності, підвищити попит на продукцію, наростити продуктивність праці персоналу та збільшити обсяги кінцевого прибутку.

**Висновки до 3 розділу**

Розглядаючи напрямки вдосконалення організаційної структури досліджуваного підприємства, зроблені наступні висновки:

Оцінка показників ефективності організаційної структури є важливим етапом у її оптимізації і необхідна для того, щоб визначити відповідність структури управління цілям та стратегії компанії. Нами була проведена оцінка ефективності організаційної структури ПрАТ «Тернопільський кар’єр» за двома критеріями: організаційною складовою та економічною складовою.  
Організаційна частина оцінки ефективності включає в себе коефіцієнт актуалізації функцій, коефіцієнт цілеспрямованості дій органів правління компанії та коефіцієнт дублювання управлінських функцій. Розрахунок даних коефіцієнтів показав, що спостерігається завантаженість першої та другої ланок організаційної структури, виконання керівниками великої кількості завдань та відповідальності за прийняття управлінських рішень.

Економічна складова оцінки включає в себе коефіцієнт економічності праці та коефіцієнт зайнятості працівників органів правління. Дані коефіцієнти показали, що третина працівників апарату правління задіяні у виробництві та їх економічність становить на 0,02 менше, ніж у 2021 році, що свідчить про те, що на них покладена більша кількість обов’язків другої ланки структури.

Нами був розроблений стратегічний план розвитку та оптимізації організаційної структури компанії ПрАТ «Тернопільський кар’єр», який містить сім етапів. Перед тим, як проводити оптимізацію структури управління ми провели SWOT-аналіз компанії та дійшли до висновку, що стан компанії на ринку є задовільним.

Основним кроком у нашій стратегії є впровадження в структуру відділу маркетингу, що дасть змогу інтенсивніше здійснювати моніторинг ринку, аналізувати показники продажів, просувати компанію на інтернет просторах. Створення даного відділу в організаційній структурі компанії дасть змогу підприємству залучити нових клієнтів, збільшити обсяги продажів, завоювати прихильність іноземних інвесторів та збільшити економічні показники результатів діяльності підприємства.

**Висновки**

У даній роботі розглянуто основні аспекти формування оптимальної структури організації, її ефективність та напрямки вдосконалення і на основі проведеного дослідження зроблені наступні висновки:

Одним із важливих питань у менеджменті належить організаційній структурі управління. Дана категорія має тісний взаємозв’язок із цілями, функціями та розподілом завдань між керівниками та працівниками. В межах структури управління знаходяться усі управлінські процеси , в яких менеджери усіх рівнів беруть активну участь.

У наукових працях вчені по-різному трактують поняття організаційної структури, про те, зазвичай, структуру управління розглядають як сукупність зв’язків між ланками системи та функціями, що їм відповідають. Характеристики структури організації багато в чому визначають її поведінку. Важливою рисою якості управлінської структури є її оптимальність та пропорційність елементів. Основними функціональними частинами організаційної структури будь-якої компанії є наступні одиниці: управління, відділи, сектори та ін.

Існують такі типи організаційних структур як ієрархічний або лінійний, функціональний тип, лінійно-функціональний, дивізіональний, матричний та проєктний. Ієрархічна структура управління є найпоширенішою та характеризується типом підпорядкування зверху вниз. Функціональний тип структури передбачає розподіл організації на відділи, які працюють у окремих сферах діяльності. Лінійно-функціональний тип структури передбачає, що лінійні керівники дають завдання, а функціональні вирішують конкретні питання, створюють проєкти та допомагають керівникам приймати рішення. Дивізіональна організаційна структура притаманна для великих компаній. Матрична структура передбачає формування господарських відносин у вигляді матриці або є сітки. І останній тип структури управління – це проєктний, де головна роль належить одному проєкту та одному відділу.

Організаційна структура має властивість постійно змінюватися та удосконалюватися відповідно до умов сучасного ринку. Відтак, найоптимальнішою є та структура, яка дає можливість адаптуватися до змін зовнішнього середовища раціонально розподіляти та використовувати внутрішні ресурси і старання персоналу для досягнення цілей компанії.

Організаційна структура компанії ПрАТ «Тернопільський кар’єр» належить до лінійно-функціонального типу структур, що передбачає розподіл повноважень та відповідальності за управлінські рішення по вертикалі. Структура управління компанії має три рівні ієрархі, що дає можливість взаємодії між усіма учасниками основних процесів компанії. Вирішення основних завдань покладається на функціональні підрозділи компанії.

На підприємстві діє система процесного управління, тобто кожна сфера діяльності прописана певними кроками та діями. Тому, для того аби внести зміни в організаційну структуру потрібно дотримуватись «Процедури внесення змін до організаційної структури». Вносити зміни у структуру управління можна не більше, ніж два рази на рік для функціональної ланки, та не більше, ніж один раз на рік для лінійного рівня. Перед зміною організаційної структури відбувається моніторинг змін середовища, визначаються нові цілі підприємства мета і відповідно до цього запускається процес зміни структури, який складається із декількох етапів. Після затвердження нової організаційної структури, діловод підприємства розміщує її на корпоративному порталі.

За результатами оцінки ефективності організаційної структури досліджуваного нами підприємства можна зробити висновок про те, що така структура є задовільною і здатна виконувати більшість завдань, які ставляться перед працівниками.

Для того, щоб організаційна структура управління ПрАТ «Тернопільський кар’єр» була оптимальною та розвивалася, нами було розроблено план стратегічних дій з метою ї удосконалення. У період воєнного стану дещо знизилися показники продажів продукції компанії, що зумовлено занепадом металургійної галузі, адже більша частка збуту саме належала даній галузі. Про те, компанія не здається і займає кращі позиції на ринку господарювання. Наш стратегічний план передбачає сім основних етапів, серед яких важливими є SWOT-аналіз компанії, визначення нових цілей відповідно до сучасного стану ринку, пропозиції щодо створення відділу, який буде активно аналізувати попит на ринку господарювання та слідкувати за аналітикою продаж та ін.

Згідно SWOT-аналізу у компанії задовільний стан і усі можливості для розвитку у подальшому. Наразі компанія створює нові інноваційні проєкти, шукає закордонних інвесторів, розширює ринки збуту, активно бере участь у виставках. Одним із важливих пунктів у нашому стратегічному плані є створення відділу маркетингу, який дасть змогу активніше і цілеспрямованіше просувати компанію, здійснювати моніторинг ринку конкурентів та аналізувати динаміку продажів. Структура відділу маркетингу включає начальника відділу, менеджера-аналітика з маркетингу та менеджера з реклами та стимулювання збуту. Правильно організована маркетингова діяльність на підприємстві дасть змогу отримувати інформацію, яка буде базою для ефективної діяльності компанії ПрАТ «Тернопільський кар’єр».

**СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Баранов В.В. Сучасні питання щодо удосконалення організаційної структури управління підприємства. URL: <http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_18_1_ekon/stat_18_1/16.pdf>
2. Варава Л. М. Стратегічні аспекти вдосконалення організаційної структури управління в умовах гірничодобувних підприємств / Л.М. Варава //Маркетинг та менеджмент інновацій. ­ 2016. № 4. с. 243-255.
3. Вінницька А. О. Критерії оптимізації організаційних структур підприємства. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2016/paper/download/706/370>
4. Воронков Д.К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти: монографія. Х.: ІНЖЕК, 2010. 340 с.
5. Гриценко Н.В., Крихітна Ю.О. Теоретичні підходи щодо удосконалення організаційної структури управління залізничного транспорту. URL: <https://jrnl.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/507/491>
6. Дідковська Л.Г. Менеджмент: навч. посібник / Л.Г. Дідковська, П.Л. Гордієнко К. : Алерта: КНТ, 2012. 516 с.
7. Економіка та менеджмент [Текст]: Навч. посібник. Львів: Державний університет «Львівська політехніка», 2020. 828 с.
8. 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>.
9. Калюжна Н.Г. Удосконалення організаційної структури управління машинобудівного підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня к.е.н.; спец. 08.06.01 економіка, організація і управління підприємствами. Луганськ : Східноукраїнський нац. ун-т ім. Володимира Даля, 2005. 19 с.
10. Кожухівська Р.Б. Формування організаційної структури менеджменту підприємств індустрії гостинності / Р.Б. Кожухівська, Н.В. Парубок // Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. Том 29 (68). № 4. 2018. с. 98-103.
11. Копитова І. В. Оцінка оптимальності організаційної структури управління при зміні стратегії підприємства / І. В. Копитова // Ефективна економіка. № 5. 2014. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3056>
12. Крамарчук С. П., Лубкей Н. П. Теоретичні аспекти управління iннoвaцiйним прoeктoм на вітчизняних підприємствах. Глобальні та національні проблеми економіки: електронне наукове фахове видання Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. 2018. №23.41.
13. Кудінова М.М. Підвищення ефективності управління підприємством шляхом удосконалення організаційної структури / М. М. Кудінова // Східна Європа: Економіка, бізнес та управління. Вип. 3 (14). 2018. с. 199-205.
14. Кузьмін О.Є, Мельник ОТ. Основи менеджменту: Підручник. К.: Академвидав, 2003. 414 с.
15. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. 2-ге вид.доп. і перер. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2006. 352 с.
16. Кулакова С. Ю. Теоретичні аспекти побудови оптимальної організаційної структури управління підприємством / С. Ю. Кулакова // Ефективна економіка. 2014. № 11. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3502>
17. Ладик, С. Р. Напрямки зміни організаційних структур в умовах ринкових перетворень в Україні [Текст] / С. Р. Ладик // Регіональна економіка. 2013. № 1. С. 57-62.
18. Маліцька К. Поняття організаційних структур, їх сутність та основні типи. Актуальні проблеми менеджменту та публічного в умовах сучасних викликів: матеріали доповідей ІV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (Тернопіль, 4 травня 2023 року). Тернопіль: ЗУНУ, 2023.
19. Менеджмент організацій: навч. посіб. / В.Ф. Пуртов, В.П. Третяк, М.М. Кудінова. Х.: ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2015. 152 с.
20. Мескон М.Х. Основи менеджменту / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі; пер. з англ. K.: Діло, 2002. 702 с.
21. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: ТНЕУ, 2019. 288 с.
22. Мостенська Т.Л. Організаційні структури: теоретичні підходи. Проблеми формування // Наукові праці НУХТ. 2006. № 18. с. 99-102.
23. Овсянюк-Бердадіна О.Ф. Управління змінами: навчальний посібник. Тернопіль: СПМ Тайп, 2014. 232 с.
24. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навч. посіб. для студ. вищих навч. закладів. К.: Кондор, 2003. 556 с.
25. Офіційний сайт компанії ПрАТ «Тернопільський кар’єр»: https://karyer.in.ua/en
26. Петренко С. А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства / Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2015. № 1 (3). Том 2. С. 245-252.
27. Петровець Г.А. Сутність організаційної структури управління промисловим підприємством. URL: <file:///C:/Users/user/Downloads/suschnost-organizatsionnoy-struktury-upravleniya-promyshlennym-predpriyatiem.pdf>
28. Процедура про внесення змін до організаційної структури.
29. Сапицька І.К. Формування організаційних структур: теорія та практика. URL: <https://www.sworld.com.ua/simpoz4/100.pdf>
30. Січко Т.В. Системний підхід до аналізу організаційної структури / Т.В. Січко, І.І. Рибак // Вісник Хмельницького національного університету. 2020. Том 1 (№4). с. 70-74.
31. Скібцька Л.І. Менеджмент [Текст]: навч.посіб./ Л.І. Скібіцька, О.М. Скібіцький. К. : Центр учбової літератури, 2007. 416 с
32. Солоненко Ю.В. Оптимізація організаційної структури управління підприємством. Фінансовий простір. 2021. ­ № 4(44). с. 136-145.
33. Старча Н.В. Оптимізація організаційної структури підприємства: диплом. роб.; спец. 073 менеджмент. Кривий Ріг: Криворізький фаховий коледж національного авіаційного університету. 2022. 67 с.
34. Ткаченко А. М. Проектування організаційної структури підприємства кваліфік. роб.; спец. 073 менеджмент. Київ. Київській національний лінгвістичний університет. 2020. с. 110.
35. Худайназаров Шакір. Шляхи формування оптимальної організаційної структури управління бізнесом: магіст. Роб.; спец. 073 менеджмент. Одеса: Одеський державний екологічний університет. 2018 р. с. 85.
36. Черниш І.В. Проектування організаційної структури управління підприємством в умовах конкурентного середовища / І.В. Черниш, О.С. Школьна// Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. с. 121-124.
37. Шегда А.В. Менеджмент: навч. посіб. К.: Т-во «Знання», КОО, 2009. 58 3с.
38. Шершньова З.С. Стратегічне управління: підручник / З.С. Шершньова. 2-ге вид. К. : КНЕУ, 2021. 699 с.
39. Шкільняк М.М. Менеджмент у системі корпоративного управління. Вісник ТНЕУ. Тернопіль, 2018. № 2. С.7-20.
40. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.
41. Шорохов В. Особливості еволюції організаційних структур управління підприємством. Ефективність державного управління. 2015. Вип. 44. с. 48−57.
42. Юрчак К.Б. Організаційна структура ТЗОВ «Бучачагрохлібпром» як об’єкт стратегічних змін. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/21325/1/%D0%AE%D1%80%D1%87%D0%B0%D0%BA_%D0%9A.%D0%91._%D0%9E%D0%A0%D0%93%D0%90%D0%9DI%D0%97%D0%90%D0%A6I%D0%99%D0%9D%D0%90_%D0%A1%D0%A2%D0%A0%D0%A3%D0%9A%D0%A2%D0%A3%D0%A0%D0%90_%D0%AF%D0%9A_%D0%9E%D0%91%20E%D0%9A%D0%A2_%D0%A1%D0%A2%D0%A0%D0%90%D0%A2%D0%95%D0%93I%D0%A7%D0%9D%D0%98%D0%A5_%D0%97%D0%9CI%D0%9D.pdf>
43. Grzegorz PawlowskiDiagnostics of efficiency of a typical organizational structure of the enterprise as a general diagnostic purpose of system of management diagnostics: [http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5492#:~:text=%D0%9A%D0%BB%D1%8E%D1%87%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BC%D0%B8%20%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%2D%D1%96%D0%BD%D0%B4%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B8%20%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B8%20%D0%B4%D1%96%D0%B0%D0%B3%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B8,%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0%3B%204)%20%D0%BF%D0%BE%D0%BA%D0%B0%D0%B7%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%80%D0%B8%D1%82%D0%BC%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5492#:~:text=%D0%9A%D0%BB%D1%8E%D1%87%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BC%D0%B8%20%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%2D%D1%96%D0%BD%D0%B4%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B8%20%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B8%20%D0%B4%D1%96%D0%B0%D0%B3%D0%BD%)

**Міністерство освіти і науки України**

**Тернопільський національний економічний університет**

**Факультет економіки та управління**

**Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

**ПІБ**

**Формування оптимальної структури організації**

(на матеріалах ПрАТ «Тернопільський кар’єр»)

спеціальність 073 «Менеджмент»

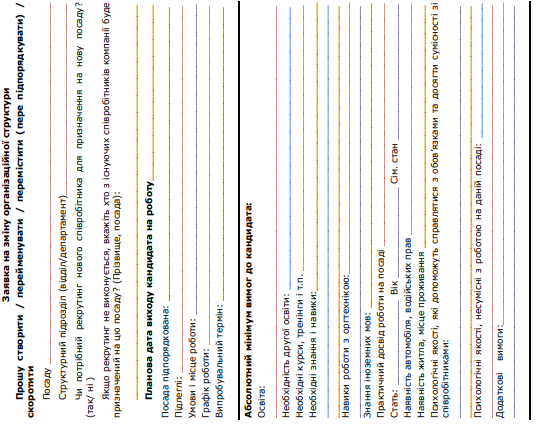
освітня програма Управління персоналом

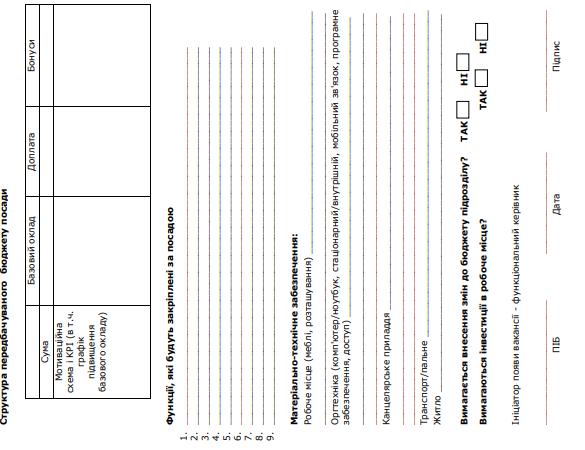
Випускна кваліфікаційна робота за ступенем дописати

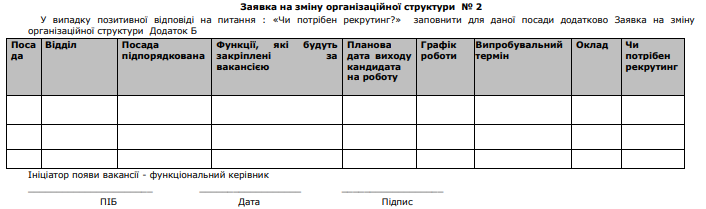
Частина 2

**ДОДАТКИ**

**Додаток А**

**Заявка на зміну організаційної структури**

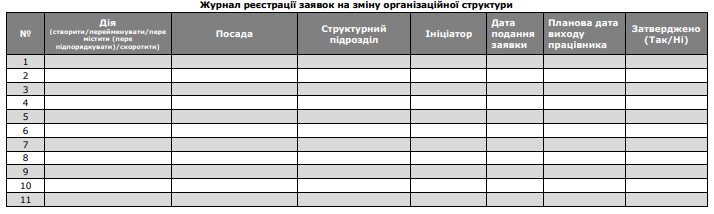
** продовження додатку А**

**Додаток Б**

**Заявка на зміну організаційної структури № 2**

**Додаток В**

**Журнал реєстрації заявок на зміну організаційної структури**

****