

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра економіки, обліку та оподаткування ВННІЕ

Шевчук Дмитро Олександрович

**Тема: ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО
ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ**

спеціальність: 076 Підприємництво та торгівля
освітньо-професійна програма – Підприємництво та торгівля

Магістерська робота

Виконав студент групи ПТ мвн - 21

Шевчук Д.О.

Науковий керівник:

Магістерську роботу допущено
до захисту:

“ ____ ” _____ 20 ____ р.

Завідувач кафедри
_____ **В. М. Пилявець**

ВІННИЦЯ – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ.....	6
1.1. Поняття та особливості організаційного забезпечення в бізнесі.....	6
1.2. Побудова ефективних організаційних структур підприємств: вітчизняна та закордонна практика	14
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ НА ТОВ-ПІДПРИЄМСТВО «АВІС».....	19
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ-підприємство «АВІС».....	19
2.2. Аналіз системи управління організаційним забезпеченням на підприємстві.....	27
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ.....	33
3.1. Обґрунтування заходів щодо вдосконалення управління організаційним забезпеченням на підприємстві.....	33
3.2. Оптимізація управлінської структури на підприємстві.....	42
ВИСНОВКИ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51
ДОДАТКИ.....	55

ВСТУП

Стрімкі зміни у світовій економіці, значний вплив пандемії коронавірусу на всі сфери діяльності та військова агресія Росії призвели до суттєвих змін у роботі українських компаній. Постійний та нестабільний вплив зовнішнього середовища спонукає компанії впроваджувати нові підходи до управління, спрямовані на адаптацію та гнучкість. У контексті організаційного забезпечення ефективної діяльності бізнесу особливо важливим є створення стійкої, адаптивної системи управління, здатної швидко реагувати на виклики. Підприємства, як складні соціально-економічні, технічні та технологічні структури, потребують оптимально організованих процесів, які забезпечують досягнення бізнес-цілей шляхом задоволення потреб суспільства та максимізації ефективності.

Управління суб'єктом господарювання є важливою передумовою забезпечення його цілісності та ефективності. Воно здійснюється як цілеспрямований вплив на об'єкти управління і є окремим видом діяльності, що охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль діяльності суб'єкта господарювання.

Вагомий внесок у дослідження особливостей корпоративного управління зробили праці багатьох вчених, у тому числі вітчизняних, таких як Бланк І., Василенко В., Виноградова О., Градова А.П., Гапоненко О.Л., Єліферова Ю.С., Кузіна Б.І., Лігоненко Л., Погорелова О.В., Смоліна І.О., Тимощук М.Р., Фролова Л.В., а також зарубіжні дослідники, зокрема Бівер У., Романець І., Таффлер Т., Франшона Ж. Питання організації і управління інтегрованими структурами та вдосконалення організаційно-економічного механізму отримують значну увагу в науковій літературі, де окремі вчені, такі як Акдофф Р., Ансофф І., Алієв В., Веснін В., Мінцберг Г., Портер М., розглядають ці проблеми. Теоретичні та практичні питання ефективності організації економічної системи також знайшли відображення у працях таких дослідників, як Аркин П., Мазур І. та Осовська Г.

Завдання і мета дослідження. Основною метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретичних та практичних рекомендацій щодо вдосконалення організаційного забезпечення ефективного ведення бізнесу. Для досягнення цієї мети в роботі визначені такі завдання:

- визначити понятійно-категоріальний апарат системи організаційного забезпечення ведення бізнесу;
- дослідити вітчизняний та зарубіжний досвід побудови ефективних організаційних структур підприємств;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ-підприємство «ABIC»;
- дослідити систему управління організаційним забезпеченням на підприємстві;
- розробити напрями щодо вдосконалення управління організаційним забезпеченням на підприємстві;
- обґрунтувати шляхи оптимізації управлінської структури на підприємстві.

Об’єктом дослідження є процес організаційного забезпечення ефективного ведення бізнесу. **Предметом дослідження** є теоретико-методичні та прикладні аспекти щодо вдосконалення організаційного забезпечення ефективного ведення бізнесу.

Методи дослідження. У роботі використано різноманітні загальнонаукові та спеціалізовані методи дослідження, що забезпечили всебічний аналіз теми та підвищили точність і достовірність отриманих результатів. Основою методології стали діалектичний метод наукового пізнання, що дозволяє вивчати управлінські явища в їх динаміці, системний підхід, який розглядає управлінські процеси як цілісну структуру, та структурно-функціональний підхід, що дає змогу аналізувати взаємодію елементів системи управління. Додатково, в роботі застосовано методи аналізу та синтезу, які сприяли глибокому вивченню окремих аспектів проблеми та їх інтеграції в загальну концепцію дослідження. Використання методу системного

узагальнення дозволило зробити обґрунтовані висновки на основі комплексного аналізу даних, а статистичний метод допоміг обробити та проаналізувати кількісні показники для підтвердження результатів дослідження.

Інформаційною основою дослідження стали статті з періодичних видань, монографії, навчальні посібники, підручники, законодавчі та нормативно-правові акти щодо організаційного забезпечення ефективного ведення бізнесу, фінансово-статистична звітність ТОВ-Підприємство «ABIC», матеріали науково-практичних конференцій, а також інформація з інтернет-ресурсів.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що рекомендації, розроблені на основі теоретичних узагальнень і аналізу діяльності, можуть бути впроваджені в роботу підприємства та служити основою для подальшого створення механізмів підвищення ефективності управління організаційним забезпеченням як на ТОВ-підприємство «ABIC», так і на інших вітчизняних підприємствах.

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дипломної роботи становить 54 сторінок (без додатків). Робота містить 7 таблиць, 9 рисунків. Список використаних джерел налічує 43 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ

1.1. Поняття та особливості організаційного забезпечення в бізнесі

Організаційне забезпечення є основою для успішного ведення бізнесу, охоплюючи всі аспекти управлінської діяльності, пов'язані з плануванням, координацією та контролем ресурсів. Це поняття охоплює не лише структуру та розподіл ролей в організації, але й системи, які дозволяють їй досягати стратегічних цілей, адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та задовольняти потреби клієнтів. У динамічному ринковому середовищі організаційне забезпечення набуває особливого значення, оскільки ефективне управління ресурсами та процесами має безпосередній вплив на конкурентоспроможність підприємства. Розуміння сутності організаційного забезпечення дозволяє підприємствам розробити гнучкі механізми управління, які відповідають викликам часу та забезпечують сталий розвиток.

Під терміном «забезпечення» слід розуміти своєчасне формування та передачу якісної інформації в системі корпоративного управління [1]. Науковці вивчають термін «організаційне забезпечення» з чотирьох різних точок зору. В міжнародному словнику це поняття визначається через системний підхід, який описує його як складний комплекс стійких і свідомо створених зв'язків і взаємодій між елементами виробничо-управлінської системи, що виникають під час функціонування і розвитку підприємства. Цей підхід буде ефективним лише за наявності чітких цілей і довгострокової стратегії підприємства, а також адаптований до вимог сучасної ринкової економіки. Підхід відповідає вимогам сучасної ринкової економіки.

Варто зазначити, що Єрмошенко М.М. використовує процесний підхід і підкреслює, що «організаційне забезпечення – це створення всіх необхідних умов для нормального функціонування, забезпечення кадрами, фінансами,

матеріально-технічними та іншими ресурсами, що спрямовані на забезпечення діяльності» [2]. Згідно з цим підходом, успішна робота підприємства залежить від забезпечення його різними ресурсами. Разом з цим, автор не бере до уваги вплив факторів зовнішнього середовища.

Структурного підходу дотримуються автори [3], які підкреслюють що організаційне забезпечення – це набори положень, інструкцій, наказів, кваліфікаційних вимог та інших документів, що регулюють організаційну структуру роботи системи та їх взаємодію з ресурсами системи. Як бачимо, основна увага в цьому підході зосереджена на документації, яка регламентує процеси функціонування підприємства. Робота виконується відділами відповідно до їхніх функціональних обов'язків. Проте, недостатня гнучкість цієї структури може призвести до проблем при виконанні ситуативних завдань.

Згідно з нормативним підходом, організаційне забезпечення – це набір методів і засобів, які регулюють взаємодію працівників з технічними засобами та між собою під час розробки та експлуатації системи. Можна сказати, що цей підхід доповнює попередні, оскільки базується на нормативних документах, які мають різний рівень обов'язковості для виконання [4].

Підсумовуючи вищезгадані підходи, пропонуємо власне визначення поняття «організаційне забезпечення», яке можна визначити як систему структурних елементів, методів і ресурсів, що регулюють діяльність підприємства, забезпечуючи його ефективне функціонування та досягнення стратегічних цілей в умовах змінного зовнішнього середовища. Організаційне забезпечення ведення бізнесу проілюстровано на рис. 1.1.

Отже, рисунок показує, що успіх бізнесу залежить від кількох взаємопов'язаних елементів, а саме методології, структури, процесу та технології управління. Всі ці елементи тісно пов'язані між собою і працюють як єдина система. Якщо один з елементів не працює належним чином, це може негативно вплинути на діяльність всього підприємства.



Рис. 1.1. Організаційне забезпечення ведення бізнесу

Сформовано автором за даними [5-6]

Що стосується організаційної структури управління (ОСУ), то вона важливим елементом менеджменту, який тісно пов'язаний із цілями, функціями та процесами управління, а також із діяльністю менеджерів і розподілом повноважень між ними. У межах цієї структури відбувається весь управлінський процес, включаючи обмін інформацією та прийняття рішень, задіюючи керівників різних рівнів і спеціалізацій. ОСУ можна уявити як «каркас» управлінської системи, який забезпечує ефективне і своєчасне виконання всіх управлінських процесів, що підкреслює важливість уваги менеджерів до принципів і методів створення управлінських структур, вибору їх видів та оцінки актуальності організаційних завдань. Загалом, організаційна структура – це упорядкована система взаємозв'язаних елементів, які підтримують стабільний зв'язок між собою, що забезпечує їх розвиток і функціонування як єдиного цілого [7].

Організаційна структура управління визначає, які підрозділи є частиною організації, як вони взаємодіють і яким чином здійснюється влада та обмін інформацією між ними. У сучасній економічній науці зазвичай приймають, що організація – це група людей, які працюють разом для досягнення спільної мети. Проте українські дослідники вважають, що організація – це не лише група людей, а й система відносин та взаємодії учасників. Залежно від структури організації, виділяють різні типи структур: виробничу, технологічну, власності та організаційну структуру управління. Остання є основним інструментом для вдосконалення, стандартизації та інтеграції складу й змісту різних ресурсів організації [8].

Якщо говорити про сутність організаційної структури, то в табл. 1.1. розглянено детальніше трактування вчених дефініції «організаційна структура управління».

Таблиця 1.1

Трактування науковцями поняття «організаційна структура управління»

Автор	Визначення поняття
Дідковська Л.	Один з компонентів економічного механізму відображає виробничо-економічні процеси та визначає напрямки розвитку підприємства
Борисенко І., Дикань Н.	Склад, зв'язки та ієрархічні структури управлінських підрозділів, які відповідають за різні функції управління в організації
Кузьмін О., Мельник О.	Система організованих підрозділів, які формують рівні управління, їх взаємодія та забезпечення ефективного управління всією організацією
Скібіцька Л., Скібіцький О.	Організаційна структура, що встановлює конфігурацію, взаємозв'язки та ієрархію її елементів у системі управління
Колот А.	У сфері бізнесу існує концепція, згідно з якою людина вважається основним ресурсом, найважливішою цінністю та головною метою економічного розвитку в рамках організаційної структури управління
Дорошенко М.	Є цілісною та ієрархічною системою, що складається з упорядкованих підрозділів і рівнів управління. Вона має на меті організацію ефективної взаємодії між цими елементами та забезпечення результативного функціонування організації шляхом взаємодії з її внутрішнім і зовнішнім середовищем

Складено автором за даними [9; 10; 11; 12; 13]

Отже, на основі даних з таблиці 1.1 можемо підсумувати, що більшість дослідників вважають організаційну структуру управління підприємством

системою, що складається з різних підрозділів, які працюють на забезпечення ефективного управління організацією. Деякі вчені бачать цю структуру як спосіб взаємодії різних елементів управління. Таким чином, проаналізувавши думки науковців, можемо запропонувати своє визначення терміна «організаційна структура управління». Це ієрархічна система, що включає підрозділи та рівні управління, розташовані у певному порядку підпорядкування. Вона організовує комунікацію між цими елементами та спрямована на забезпечення ефективного функціонування організації через взаємодію її складових у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Під час розробки організаційної структури управління підприємствами в сучасних умовах господарювання важливо правильно вибрати метод її створення. Залежно від обраного підходу до формування організаційної структури бізнесу, основна увага зазвичай зосереджується на розподілі обов'язків за різними функціями, що забезпечує узгодженість обов'язків менеджерів з наданими їм повноваженнями. На цій основі в Україні протягом багатьох років формувалися так звані формальні управлінські структури, які отримали назву адаптаційно-бюрократичні.

Основними типами організаційної структури в теорії менеджменту є такі:

1. Лінійна організаційна структура вважається однією з найпоширеніших та найстаріших форм управління. Головним принципом цієї структури є пряма лінія командування від вищого керівництва до нижчих рівнів працівників без посередників (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Лінійна організаційна структура

Складено автором за даними [14-20]

2. Функціональна структура організації У функціональній структурі адміністративно-управлінські обов'язки розподіляються між окремими спеціалістами управлінського апарату, що дає можливість зосередити певні аспекти управлінської діяльності у більш вузько спеціалізованих менеджерів. Проте, водночас це може створювати труднощі в узгодженні управлінських рішень, що негативно впливає на оперативність і швидкість прийняття рішень. (рис. 1.3).

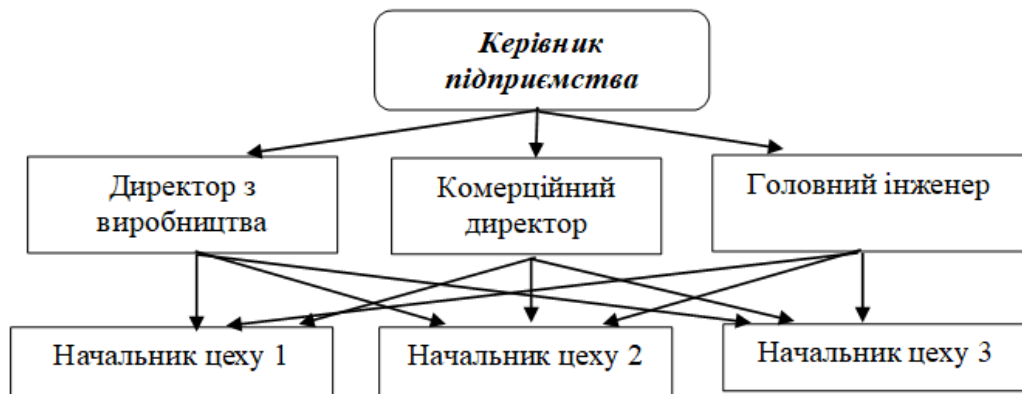


Рис. 1.3. Функціональна організаційна структура

Складено автором за даними [14-20]

3. Лінійно-функціональна структура управління організацією поєднує дві основні форми організаційного управління: лінійну та функціональну. У цій моделі використовуються принципи ієрархії в ланцюзі командування разом із функціональною спеціалізацією (рис. 1.4).

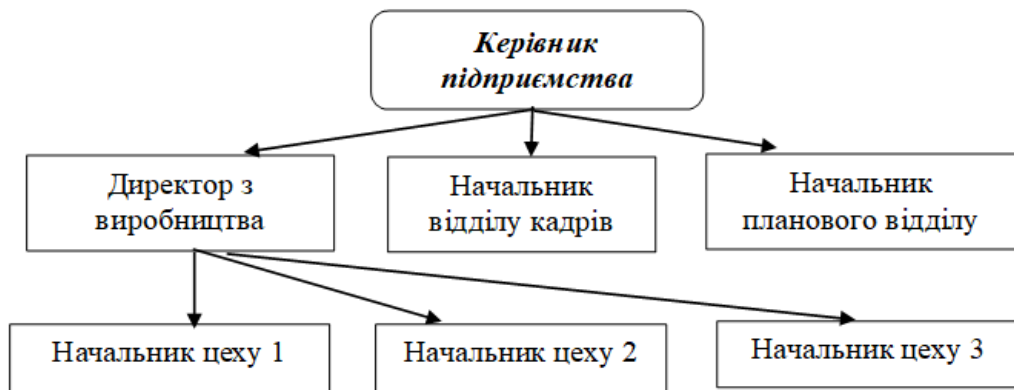


Рис. 1.4. Лінійно-функціональна структура управління організацією

Складено автором за даними [14-20]

4. Дивізійна структура: у цій моделі організацію поділяють на дивізії або підрозділи за географічними, продуктовими чи ринковими критеріями. Кожна дивізія має власну управлінську структуру та несе відповідальність за свої результати (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Лінійно-функціональна структура управління організацією
Складено автором за даними [14-20]

5. Матрична структура – це модель управління, яка поєднує функціональне та проектне управління. У такій структурі працівники мають двох керівників: одного за функціональними обов'язками (наприклад, керівника відділу), а іншого – за проектом або програмою, над якою вони працюють. Така система дозволяє більш ефективно координувати роботу між відділами, гнучко розподіляти ресурси та швидко вирішувати проблеми. Водночас вона може спричинити проблеми в управлінні через потенційні конфлікти між керівниками та труднощі з розподілом обов'язків.

Для оцінки ефективності та вибору відповідної організаційної структури управління важливо розглянути основні переваги та недоліки кожного її виду. Кожна структура має свої особливості, які підходять для різних типів організацій та умов ринку. Лінійні, функціональні, лінійно-функціональні, дивізійні та матричні структури можуть по-різному впливати на процес

прийняття рішень, розподіл ресурсів, гнучкість реагування на зміни, а також здатність до інновацій та адаптації. У таблиці 1.2 наведено порівняння цих основних типів організаційних структур за їхніми перевагами і недоліками, що дозволить краще зрозуміти їхній потенціал для ефективного управління в різних умовах.

Таблиця 1.2

Переваги та недоліки основних видів організаційних структур

Тип структури	Переваги	Недоліки
Лінійна структура	– проста в управлінні та розумінні; – швидке прийняття рішень завдяки прямому ланцюгу командування.	– відсутність гнучкості в реагуванні на зміни; – можливе перевантаження керівників через багатооб'язковість; – високий рівень бюрократії
Функціональна структура	– спеціалізація сприяє підвищенню якості виконання завдань; – ефективне використання ресурсів і фахівців	– можливість конфліктів між відділами, які виконують різні функції; – ускладнення координації та оперативного прийняття рішень
Лінійно-функціональна структура	– поєднання переваг лінійної та функціональної структури: спеціалізація та ієрархія; – чітке розмежування відповідальності	– ризик бюрократизації та втрати гнучкості; – можливість конфліктів через подвійну підпорядкованість
Дивізійна структура	– гнучкість у реагуванні на зміни у зовнішньому середовищі завдяки автономії підрозділів; – можливість адаптації до особливостей кожного ринку, продукту або регіону	– дублювання функцій в кожній дивізії, що збільшує витрати; – можливість виникнення конфліктів через розподіл ресурсів
Матрична структура	– гнучке управління проектами та ресурсами; – ефективне використання спеціалістів з різних функціональних відділів для проектів	– складність у координації через подвійну підпорядкованість; – можливість конфліктів між керівниками функцій та проектів, неясність у розподілі відповідальності

Складено автором за даними [21-25]

Організаційне забезпечення є ключовим аспектом управлінської діяльності, що охоплює структуру, планування, координацію і контроль ресурсів для досягнення стратегічних цілей. Воно включає не тільки розподіл ролей, але й системи для адаптації до змін і задоволення потреб клієнтів, що

має вирішальне значення в динамічному ринковому середовищі. У різних підходах до організаційного забезпечення, таких як системний, процесний, структурний та нормативний, відзначаються унікальні аспекти, які допомагають побудувати ефективну та гнучку систему управління. Організаційна структура виступає каркасом, що пов'язує цілі та функції підприємства, забезпечуючи стабільний розвиток та ефективну комунікацію між її складовими.

1.2. Побудова ефективних організаційних структур підприємств: вітчизняна та закордонна практика

Покращення організаційної структури управління підприємством є важливим для підтримки його конкурентоспроможності та ефективності. Основні аспекти цього процесу включають:

1. Адаптивність до змін. Сучасний бізнес постійно змінюється, тому суб'єкти господарювання мають регулярно переглядати свої структури, щоб відповідати новим викликам і можливостям [26]. Швидкі зміни на ринку, нові технології, соціальні тенденції та політичні чинники вимагають від підприємств готовності швидко пристосовуватися до змін, зокрема коригуючи свої стратегії та перерозподіляючи ресурси [27].

2. Орієнтація на результат. Поліпшення структури повинно сприяти досягненню бізнес-цілей, таких як підвищення прибутковості, збільшення ринкової частки і ефективності роботи. Це допомагає спрямувати всі зусилля підприємства на найбільш пріоритетні завдання та покращує взаємодію між відділами [28].

3. Гнучкість. Підприємство має бути здатною швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі – від попиту до законодавства. Гнучка структура дозволяє адаптуватися до нових умов, переміщуючи ресурси або змінюючи напрями роботи. Це сприяє інноваціям і ефективній комунікації всередині підприємства.

4. Корпоративна культура. Під час удосконалення структури важливо враховувати цінності й принципи, які керують поведінкою співробітників. Організаційна структура, що узгоджується з корпоративною культурою, сприяє мотивації співробітників і підтримці командної роботи [29].

5. Залучення співробітників. Активне залучення працівників у процес вдосконалення структури, отримання їхніх пропозицій та відгуків підвищує їхню відповідальність за зміни, зменшує опір і поліпшує співпрацю між працівниками та керівництвом.

6. Системний підхід. Вдосконалення структури потребує комплексного підходу, який враховує взаємодію всіх її елементів, що забезпечує глибоке розуміння проблем і можливостей, пов'язаних із реорганізацією [30].

7. Технологічний аспект. Розвиток технологій, особливо цифрових, вимагає адаптації управлінських структур до нових технологічних можливостей, що передбачає впровадження нових методів роботи, що забезпечують переваги в умовах швидких технологічних змін.

Таким чином, вдосконалення організаційної структури управління дозволяє підприємствам не тільки відповідати вимогам сучасного ринку, а й досягати кращих результатів завдяки орієнтації на адаптивність, залучення співробітників і використання технологій.

У сучасних умовах, коли глобальне бізнес-середовище постійно змінюється, структура управління підприємством повинна бути гнучкою, щоб відповідати цим змінам. Вдосконалення такої структури стає важливою частиною стратегії підприємства, адже це дозволяє швидко виявляти проблеми та розробляти ефективні рішення для їх усунення, адаптуючись до нових технологій, ринкових умов та соціальних змін. Це, у свою чергу, допомагає організації краще розподіляти ресурси, мотивувати співробітників і поліпшувати комунікацію всередині команди, що забезпечує стабільний розвиток і досягнення корпоративних цілей [31].

Для українських підприємств у період військової агресії з боку росії процес вдосконалення структури управління має кілька специфічних

особливостей, обумовлених як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками, зокрема:

1) підприємства мають швидко реагувати на нові загрози, які виникають через воєнні дії, такі як проблеми в логістиці та дестабілізація економіки, що, відповідно, потребує створення гнучкої структури управління, яка здатна пристосовуватися до непередбачуваних ситуацій, мінімізуючи негативні наслідки зовнішніх факторів [32];

2) відхід від залежності від імпорتنих товарів, зокрема з росії, спонукає підприємства переорієнтовуватися на внутрішній ринок і місцевих постачальників, що сприяє створенню більш стійких виробничих ланцюгів, які менше залежать від зовнішніх факторів, і стимулює розвиток національної економіки [33];

3) підтримка морального стану та добробуту співробітників, які можуть бути особисто зачеплені війною, стає пріоритетом для керівництва. Необхідно забезпечити психологічну підтримку, організувати консультації з фахівцями, надавати гнучкі робочі графіки та допомогу сім'ям співробітників [32];

4) з огляду на фінансові виклики, пов'язані з інфляцією, валютними коливаннями і обмеженням іноземних інвестицій, важливо розробити стратегії, які враховують ці фактори, зокрема управління валютними ризиками та співпрацю з фінансовими установами для стабільності підприємства [34];

5) через обмеження на ринку росії українські підприємства змушені шукати нові ринки збуту, що потребує адаптації комерційних і маркетингових стратегій, а також тіснішої співпраці з міжнародними партнерами для успішного виходу на нові ринки [35];

6) військовий конфлікт може призвести до втрати частини робочої сили через мобілізацію, що вимагає нових підходів у кадровому управлінні. Підприємства повинні розробити плани резерву кадрів, автоматизувати процеси та забезпечити соціальну підтримку працівників, залучених до ЗСУ [36];

7) політична ситуація в країні може призвести до частих змін у законодавстві, що змушує підприємства постійно відстежувати ці зміни та

адаптувати під них свої бізнес-процеси.

Варто звернути увагу, що у період політичної нестабільності, яка часто супроводжує конфлікти, постійний моніторинг змін у законодавстві стає необхідним елементом стратегічного управління підприємством. Це потребує регулярного вивчення нових нормативних актів та аналізу їхнього впливу на бізнес-процеси [37]. Політичні зміни можуть зумовити структурні перетворення в законодавстві, що своєю чергою змушує підприємства постійно адаптувати свої корпоративні процедури й правила для ефективної роботи.

Для підприємства важливо забезпечити гнучкість у стратегіях та бізнес-процесах, аби відповідати актуальним нормам і стабільно функціонувати в умовах нестабільності [38]. Також важливо співпрацювати з юристами та експертами в галузі регулювання, щоб мати чітке уявлення про зміни та виконувати вимоги законодавства.

Що стосується світового досвіду вдосконалення організаційної структури корпоративного управління, то слід зазначити, що дослідження в цій сфері показали кілька основних підходів. Зокрема, такі країни, як Німеччина та Японія, відомі своїм високим ступенем децентралізації управління та акцентом на командно-структурованому підході. У Німеччині, наприклад, існує практика використання організаційних структур, які поєднують функціональний та продуктивний підходи до управління. Така особливість структур відображає децентралізований характер ділової активності в цій країні та демонструє здатність адаптуватися до мінливих умов ведення бізнесу [39].

В Японії, навпаки, спостерігається застосування принципів, пов'язаних з «корпоративною культурою», де основний акцент робиться на взаємодії та співпраці між працівниками на всіх рівнях організаційної структури. Це відображає більшу важливість соціальних відносин і внутрішньої комунікації в діяльності організації і, відповідно, сприяє створенню сприятливого середовища для спільної роботи співробітників [40].

Для США характерна практика плоских організаційних структур, де акцент робиться на обмеженні кількості рівнів управління з метою скорочення

бюрократії. Така стратегія допомагає спростити комунікацію та прийняття рішень у внутрішньоорганізаційному середовищі, що сприяє більшій ефективності та гнучкості корпоративного управління.

З іншого боку, в деяких секторах Китай, схоже, використовує поєднання централізованого та децентралізованого управління для досягнення оптимальної ефективності та збереження контролю над ключовими галузями. Такий підхід відображає компромісну природу управління, що забезпечує гнучкість і реагування на специфічні виклики кожної галузі.

Таким чином, аналіз свідчить про різноманітність підходів до управління та демонструє здатність організацій адаптуватися до конкретних умов та викликів, з якими вони стикаються. Успішна реалізація цих підходів вимагає ретельного аналізу та відповідної адаптації з урахуванням унікальних особливостей кожної ситуації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ НА ТОВ-ПІДПРИЄМСТВО «АВІС»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ-Підприємство «АВІС»

АВІС – провідний виробник високоякісного м'якого маргарину, майонезу, рослинної олії та безалкогольних напоїв. За перші 20 років свого існування компанія створила три прибуткові бізнеси (олійно-жировий комбінат, завод безалкогольних напоїв та завод полімерної упаковки) і розвинула власну систему дистрибуції по всій Україні.

Вся продукція «АВІС» виробляється на найсучасніших потужностях, які відповідають українським та міжнародним стандартам харчової промисловості. Компанія є однією з небагатьох на українському ринку, яка постійно проводить маркетингові дослідження, розробляє нові продукти, займається реалізацією готової продукції та просуванням і рекламою власного бренду.

Товариство було створене за ініціативою фізичної особи-засновника. Основними внутрішніми документами, що регулюють діяльність компанії, є статут та установчий договір.

ТОВ «Підприємство «АВІС» зареєстроване 21 липня 1998 року за адресою: Україна, 21037, Вінницька область, м. Вінниця, вул. Пирогова, 150. Керівником є Зотов С.А., а статутний капітал становить 14 400 000 грн.

Основні напрями діяльності підприємства включають:

- виробництво нерафінованих олій та жирів;
- виробництво рафінованих олій та жирів;
- виробництво маргарину та подібних харчових жирів.

З метою забезпечення високого рівня сервісу та підтримання високої репутації і іміджу бренду, АВІС надає наступні послуги:

- реклама на основних національних телеканалах;

- зовнішня та транспортна реклама;
- промоційні заходи, такі як дегустації та конкурси.

Співробітники компанії забезпечені всіма необхідними засобами охорони праці. У компанії працюють люди з інвалідністю 2-3 групи, для яких створені відповідні умови праці. Наразі команда висококваліфікованих фахівців прагне задовольнити смаки населення України продуктами харчування найвищої якості, маючи на меті виробництво «домашніх продуктів».

Щороку компанія розширює асортимент своєї продукції, випускаючи нові види та доповнюючи лінійки існуючих товарів. Усі вироби виготовляються з натуральної сировини, яку закупають у екологічно чистих регіонах, ретельно перевіряють і створюють рецептури, щоб забезпечити максимальну користь для людини. Продукція ТОВ «ABIC» сертифікована відповідно до обов'язкових норм безпеки та якості, передбачених українськими стандартами, що підтверджує стабільно високу якість виробництва [41].

Основна частина продукції ТОВ «ABIC» виготовляється відповідно до стандартів ISO (Міжнародної організації зі стандартизації), ДСТУ та ТУ. Згідно зі стандартом ISO 9001, компанія розробила і підтримує три рівні документації, як показано на рисунку 2.1.

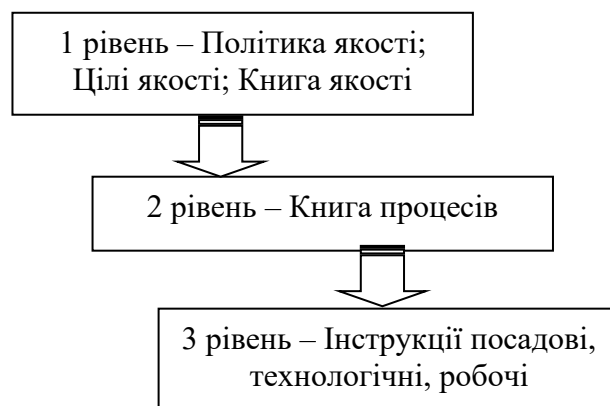


Рис. 2.1. Рівні документації з управління якістю продукції на ТОВ-підприємство «ABIC»

Сформовано автором на основі [42]

Масложировий завод, який є частиною підприємства, виробляє понад

десять видів легких масел і маргаринів. Підприємство виробляє високоякісну рослинну олію шляхом віджимання, що дозволяє зберегти максимальну кількість корисних речовин у готовому продукті.

У «Сімейній пекарні» ТОВ «ABIC» реалізує домашній підхід до виготовлення хлібобулочних і кондитерських виробів. Випічка виготовлена в традиційних кам'яних печах, з яких роблять пряники, печиво та інші вироби надзвичайно смачними.

Основним напрямком діяльності підприємства є виробництво напоїв на основі натуральних соків. Підприємство пропонує п'ять видів соковмісних продуктів, два види питної води, а також ароматні кваси. Усі продукти харчування, що виготовляються під брендом «ABIC», упаковуються в пластикову тару власного виробництва.

ТОВ «ABIC» неодноразово здобувала нагороди на міжнародних виставках та конкурсах в Україні. Серед них – відзнаки за «Активну діяльність у розширенні асортименту продукції та підвищенні конкурентоспроможності», «Сертифікат довіри «Якість споживачам», «Почесна грамота за високі досягнення у впровадженні стандартів, виробництві якісної та конкурентоспроможної продукції, використанні інноваційних технологій і сучасних методів контролю якості». Товариство також відзначене «Сертифікатом довіри».

Варто зазначити, що організаційно-правовою формою ТОВ «ABIC» є товариство з обмеженою відповідальністю, що означає обмеження майнової відповідальності учасників сумою їхнього початкового вкладу.

Продукція ТОВ «Підприємство «ABIC» має широку популярність у багатьох країнах світу. Підприємство експортує свої товари до Австрії, Китаю, Кіпру, Грузії, Німеччини, Індії, Японії, Литви, Молдови, Нідерландів, Польщі, Румунії, Іспанії та Сполучених Штатів Америки. Споживачами продукції є жителі різних ре

Попри складну фінансову швидкість, викликану глобалізаційними процесами та пандемією COVID-19, а також посиленням конкуренції на ринку,

колектив ТОВ «Підприємство «АВІС» активно шукає шляхи для переходу на новий етап розвитку. Для цього впроваджуються інноваційні технології, вивчаються потреби споживачів, розробляються нові види продукції, а також підвищується її якість. Підприємство має чітко сформульовані плани середньострокового розвитку.

Економічні характеристики підприємства спочатку оцінюються шляхом аналізу таких показників, як середньорічна вартість основних та оборотних активів, чистий дохід від реалізації товарів, продукції та послуг, а також середньооблікова чисельність працівників (табл. 2.1)

Таблиця 2.1

Показники оцінки розміру ТОВ «АВІС» за 2021-2023 роки

Показники	Роки			Відхилення	
	2021	2022	2023	2023/2022	2022/2021
Дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	334244	597153	680424	83271	262909
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	19790	21724	54813	33089	1934
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	232932	230173	297592	67419	-2759
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	280	323	320	-3	43

Сформовано автором на основі фінансової звітності ТОВ «АВІС»

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що ТОВ «АВІС» є досить великою компанією з помітним товарообігом. Так, у 2023 році виручка від реалізації продукції зросла до 680424 тис. грн., збільшившись на 83271 тис. грн. порівняно з 2022 роком на 346180 тис. грн. порівняно з 2021 роком.

Середньорічна вартість основних засобів та оборотних засобів також збільшилися відповідно на 33089 тис. грн. та на 67419 тис. грн. у 2023 році порівняно з 2022 роком. Таке різке збільшення у 2023 році може свідчити про суттєві інвестиції в основні засоби, спрямовані на розвиток виробничих потужностей або модернізацію обладнання, незважаючи на нестабільність

політичної ситуації в країні.

Крім того, кількість працівників зросла з 280 осіб у 2021 році до 323 осіб у 2022 році, що становить приріст на 43 особи. Однак у 2023 році чисельність трохи зменшилася на 3 особи, до 320 осіб. Така динаміка може свідчити про певну стабілізацію чисельності персоналу внаслідок оптимізації трудових ресурсів або автоматизації процесів.

Аналіз динаміки та структури активів компанії (табл. 2.2) дозволяє виявити дисбаланси в активній частині балансу, а також з'ясувати причини їх виникнення. Як видно з даних таблиці, основні засоби компанії значно зменшилися – на 32% у 2022 році порівняно з 2020 роком.

Таблиця 2.2

Склад та динаміка активів ТОВ «АВІС» за 2020–2022 роки, тис. грн

Показники	Роки			Відхилення	
	2021	2022	2023	2023/2022	2022/2021
Основні засоби	19414	24034	85592	61558	4620
Незавершені капітальні інвестиції	8515	26361	14229	-12132	17846
Відстрочені податкові активи	57	0	0	0	-57
Виробничі запаси	24744	50875	30855	-20020	26131
Готова продукція	111432	61092	136738	75646	-50340
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	42222	34323	81886	47563	-7899
Дебіторська заборгованість перед бюджетом	17849	19224	17142	-2082	1375
Інша заборгованість	25010	19852	10022	-9830	-5158
Гроші та їх еквіваленти	711	5651	1856	-3795	4940
Інші оборотні активи	6759	5908	2679	-3229	-851

Сформовано автором на основі фінансової звітності ТОВ «АВІС»

Аналіз даних за період 2021-2023 років свідчить про значні зміни в структурі активів підприємства. Значно зросли основні засоби, зокрема у 2023 році, коли вони збільшилися на 61558 тис. грн порівняно з 2022 роком, що свідчить про інтенсивне інвестування в основні засоби, ймовірно, з метою модернізації або розширення виробничих потужностей. Водночас капітальні інвестиції мали протилежну тенденцію: вони суттєво зросли у 2022 році та

зменшилися у 2023 році, що, можливо, свідчить про завершення великих інвестиційних проєктів.

Запаси зростали до 2022 року, але зменшилися у 2023 році, що може свідчити про оптимізацію запасів або зміну підходів до управління ними. Аналогічно, готова продукція демонструє коливання, але значне зростання у 2023 році (на 75646 тис. грн) свідчить про збільшення обсягів виробництва або накопичення запасів готової продукції.

Дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги суттєво зросла у 2023 році, що може свідчити про збільшення відкладених продажів або певні труднощі зі стягненням заборгованості. Водночас інші категорії заборгованості, зокрема перед бюджетом та за іншими статтями, мають переважно від'ємні відхилення, що говорить про стабілізацію грошових потоків у цих сферах. Грошові кошти та їхні еквіваленти зазнали значних коливань, з особливо сильним зростанням у 2022 році та частковим зменшенням у 2023 році, що, ймовірно, пов'язано зі збільшенням інвестицій у виробництво або іншими потребами.

Загалом, дані вказують на активний період інвестування підприємства в модернізацію основних засобів та зміну структури активів, що може відображати як збільшення виробничих потужностей, так і певні зміни в стратегії управління оборотним капіталом.

Для аналізу ефективності використання основних засобів на підприємстві розраховують відповідні коефіцієнти та аналізують їх у динаміці (табл. 2.3).

Аналіз ефективності використання основних засобів свідчить про те, що ТОВ «АВІС» ефективно розпоряджається своїми основними фондами. Це підтверджується зростанням показників фондівіддачі та фондоозброєності. Наприклад, фондівіддача збільшилася з 1,29 у 2020 році до 1,73 у 2022 році, що означає приріст на 34,1% за трирічний період.

Таблиця 2.3

Показники ефективності використання основних фондів ТОВ «АВІС» за
2021-2023 роки

Показники	Роки			Відхилення	
	2021	2022	2023	абсолютне	відносне
Фондовіддача	1,29	1,67	1,73	0,44	34,1
Фондомісткість	0,11	0,12	0,07	-0,04	-36,3
Фондоозброєність, тис. грн.	115,2	161,3	124,1	8,9	7,7

Сформовано автором на основі фінансової звітності ТОВ «АВІС»

В економічному аналізі значну увагу приділяють вивченню поточних та сервісних витрат підприємства, оскільки ці показники відображають загальні результати діяльності й безпосередньо впливають на фінансові підсумки. За даними офіційної фінансової звітності ТОВ «АВІС» було проведено детальний аналіз динаміки витрат підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка та структура витрат ТОВ «АВІС» за 2021-2023 роки, тис. грн.

Статті витрат	Роки			Відхилення	
	2021	2022	2023	2023/2022	2022/2021
Матеріальні затрати	264885	429292	517947	88655	164407
Витрати на оплату праці	26240	40150	39661	-489	13910
Відрахування на соціальні заходи	5886	7536	8666	1130	1650
Амортизація	6149	7264	8721	1457	1115
Інші операційні витрати	47737	97625	82480	-15145	49888
Всього витрат	350897	581867	657475	75608	230970

Сформовано автором на основі фінансової звітності ТОВ «АВІС»

Аналізуючи витрати ТОВ «АВІС» за період з 2021 по 2023 рік, можна спостерігати значне зростання загальної суми витрат, що в основному пов'язано зі збільшенням вартості матеріалів. У 2023 році загальна сума витрат досягла 657475 тис. грн, що на 75608 тис. грн більше, ніж у 2022 році та на 230970 тис. грн більше, ніж у 2021 році.

Матеріальні витрати, які становлять найбільшу частину витрат, зросли на

164407 тис. грн у 2022 році порівняно з 2021 роком і ще на 88655 тис. грн у 2023 році, що свідчить про збільшення витрат на придбання або виробництво матеріалів. Таке зростання може бути пов'язане як зі збільшенням обсягів виробництва, так і зі зростанням цін на матеріали.

Витрати на оплату праці дещо зросли у 2022 році (на 1910 тис. грн) та дещо зменшилися у 2023 році на 489 тис. грн, що може бути пов'язано з оптимізацією кадрової політики або змінами у структурі робочої сили. Разом з цим, відрахування на соціальне страхування стабільно зростали протягом аналізованого періоду, що відображає збільшення соціальних витрат відповідно до зростання фонду оплати праці.

Витрати на амортизацію також стабільно зростали, що може бути пов'язано з введенням в експлуатацію нового обладнання або модернізацією виробничих потужностей. А інші операційні витрати, суттєво збільшившись на 49888 тис. грн у 2022 році, зменшилися на 15145 тис. грн у 2023 році, що може свідчити про ефективне управління або оптимізацію окремих видів операційних витрат.

Отже, ТОВ «ABIC» демонструє значний потенціал розвитку. Протягом останніх років підприємство провело операційні реформи, удосконалюючи свою організаційну структуру та збільшуючи виробничі потужності. Воно також активно виходить на нові зовнішні ринки, що є важливим етапом для підвищення її конкурентоспроможності в галузі.

Отже, ТОВ-підприємство «ABIC» виробляє продукцію відповідно до міжнародних стандартів якості, постійно впроваджує інновації, розробляє нові продукти та активно створює бренд. Підприємство успішно експортує свою продукцію до багатьох країн світу, незважаючи на складні економічні умови, та продовжує інвестувати в розвиток і модернізацію виробничих потужностей, підвищуючи конкурентоспроможність.

2.2 Аналіз системи управління організаційним забезпеченням на підприємстві

Управління товариством здійснюється за лінійною структурою (рис. 2.2): кожний підрозділ очолює менеджер, що виконує всі адміністративні функції, і працівники підпорядковуються безпосередньо йому, а він – керівництву вищого рівня.

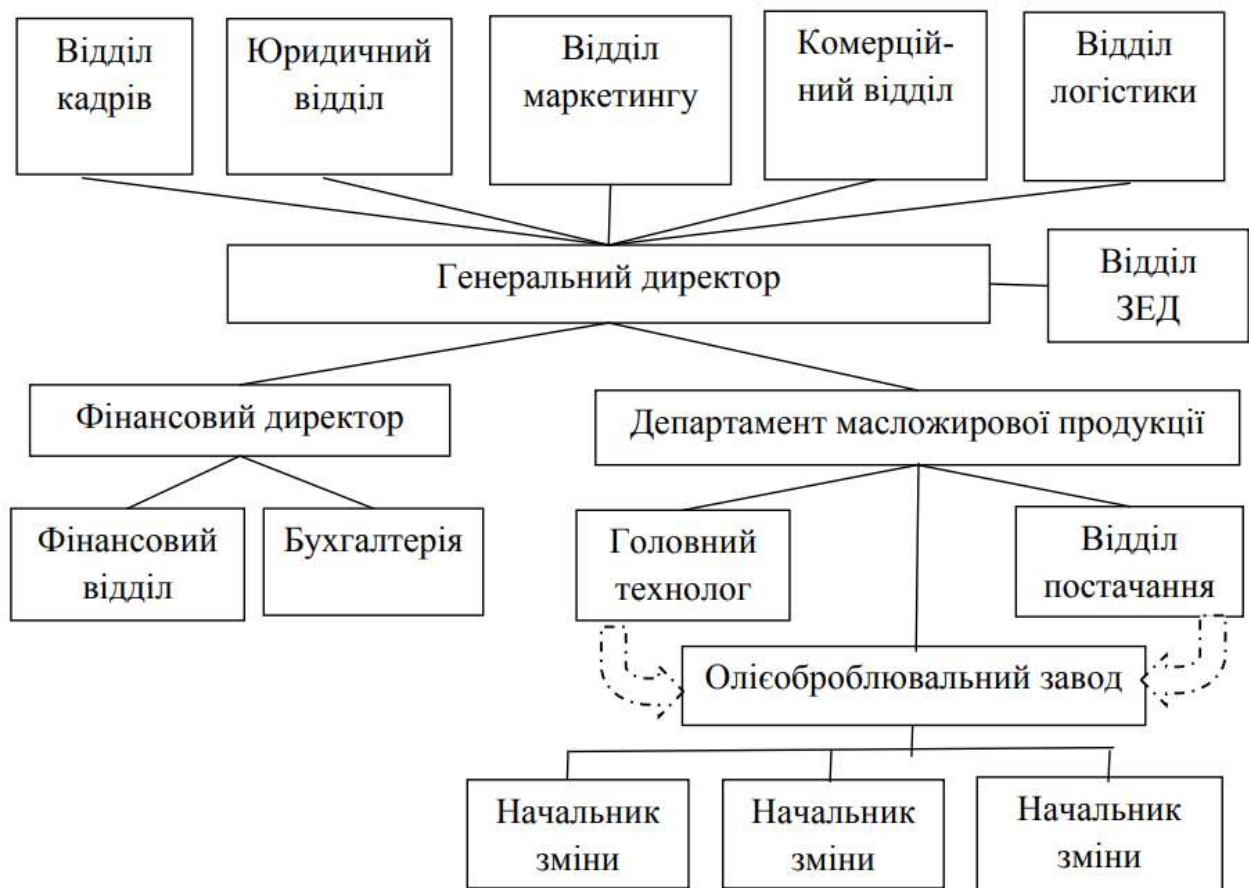


Рис. 2.2. Організаційна структура управління ТОВ-підприємство «ABIC»
Сформовано автором на основі [42]

Організаційна структура управління ТОВ «Підприємство ABIC» відрізняється відносно простотою в управлінні, достатньою оперативністю в прийнятті та реалізації рішень, певною координацією діяльності виконавців, більш-менш чіткою відповідальністю керівників підрозділів за результати своєї роботи та за виконання поставлених перед ними завдань.

Як показано на рисунку 2.2, на чолі підприємства стоїть генеральний директор, призначений вищим органом управління – зборами акціонерів. Генеральний директор має повноваження та несе повну відповідальність за стратегічне керівництво підприємством, включаючи організацію всіх бізнес-процесів, виконання договірних зобов'язань, оперативне реагування на претензії і скарги клієнтів.

Директор наділений правом формувати штат підприємства, приймати нових працівників, звільняти їх, здійснювати внутрішні переведення, а також затверджувати штатний розклад. До його обов'язків входить управління фінансовими ресурсами компанії, розподіл коштів на необхідні витрати, а також прийняття нормативних рішень у вигляді наказів та інструкцій. Крім цього, директор має повноваження щодо заохочення працівників за досягнення і внесок у роботу компанії та накладання дисциплінарних стягнень у разі потреби, що дозволяє підтримувати дисципліну та мотивацію в колективі.

Далі варто детальніше розглянути функції, які виконують різні відділи ТОВ «ABIC», забезпечуючи злагоджену роботу та розвиток підприємства.

Комерційний відділ виконує комплекс завдань операційного, координаційного та фінансового характеру, включаючи адміністрування та загальне управління діяльністю компанії. Основні обов'язки відділу включають ведення та координацію фінансової звітності, створення ефективної організаційної структури, управління контрактами та договірною роботою, а також планування бюджету і контроль за його виконанням. Отже, основною метою комерційного відділу є максимізація прибутку компанії та забезпечення його ефективного розподілу та використання на користь подальшого зростання.

Відділ збуту займається організацією прийому готової продукції на склад, забезпечує раціональне зберігання товару та відповідає за узгодження договорів на поставку продукції клієнтам. Важливими функціями цього відділу є складання та затвердження планів поставок, які повинні узгоджуватись із виробничими планами, щоб забезпечити безперервність виробничого циклу. Крім того, відділ збуту контролює своєчасну доставку готової продукції від

виробничого відділу до кінцевих споживачів, сприяючи підтриманню високого рівня обслуговування клієнтів.

Відділ маркетингу та реклами відповідає за маркетингові дослідження та формування стратегії компанії на ринку. Серед його функцій — аналіз ринку, дослідження потреб цільової аудиторії та пошук нових можливостей для розширення клієнтської бази. Окрему увагу відділ приділяє збору інформації про конкурентів, визначенню їх сильних і слабких сторін, що дозволяє компанії формувати конкурентоспроможні пропозиції. Відділ також розробляє та реалізує рекламні стратегії і кампанії, спрямовані на підвищення впізнаваності бренду та залучення нових клієнтів, що є невід'ємною частиною успішного просування продукції на ринку.

Відділ кадрів у ТОВ «АВІС» займається розробкою кадрової політики та стратегії управління персоналом, формуванням бази даних, яка містить інформацію про кількісний і якісний склад робочої сили компанії. Цей відділ відповідає за процеси набору та відбору працівників, працюючи спільно з керівниками підрозділів для оптимального підбору кандидатів на відкриті посади. До обов'язків відділу кадрів також належать організація прийому і звільнення працівників відповідно до чинного трудового законодавства та внутрішніх нормативних актів, а також моніторинг показників плинності кадрів, що дозволяє оцінювати стабільність колективу та ефективність кадрової політики.

Планово-економічний відділ займається підготовкою комплексних планів виробничої, фінансової та комерційної діяльності компанії, що дозволяє компанії ефективно розподіляти ресурси та досягати запланованих цілей. Відділ розробляє техніко-економічні нормативи щодо матеріальних та трудових витрат, які необхідні для раціонального використання ресурсів. Він також контролює підготовку нормативних калькуляцій собівартості продукції та здійснює коригування за потреби, що дозволяє забезпечити оптимальний рівень витрат. Крім того, відділ займається комплексним аналізом усіх видів діяльності компанії, що дає змогу вчасно виявляти слабкі місця та приймати

обґрунтовані управлінські рішення.

Фінансовий відділ відповідає за управління фінансовими ресурсами компанії та регулювання фінансових відносин із зовнішніми партнерами, постачальниками та інвесторами. Він контролює рух фінансів, забезпечуючи стабільний грошовий потік, що необхідний для підтримки щоденної діяльності компанії та виконання фінансових зобов'язань.

Бухгалтерія займається формуванням облікової політики відповідно до чинного законодавства у сфері бухгалтерського обліку. Вона відповідає за підготовку внутрішньої фінансової звітності, що допомагає керівництву отримувати актуальну інформацію про фінансовий стан компанії. Крім того, бухгалтерія забезпечує своєчасну виплату заробітної плати та формує робочі плани рахунків, що є основою для обліку операцій. Такий облік дозволяє компанії ефективно керувати ресурсами та здійснювати обґрунтовані фінансові рішення.

Управління виробничою діяльністю підприємства покладається на департамент масложирової продукції, до складу якого входять головний технолог, відділ постачання та олієжировий завод, де здійснюється перетворення сировини на готову маргаринову та іншу продукцію масложирового профілю.

Основні завдання та обов'язки керівника та співробітників департаменту масложирової продукції включають:

- щоденне управління діяльністю олієжирового заводу, де виготовляється продукція підприємства;
- організацію виконання планових завдань з випуску різних видів продукції, включно з продукцією для експорту та спеціального призначення;
- організацію та контроль роботи змін на виробництві з метою забезпечення стабільного виготовлення продукції;
- впровадження та дотримання стандартів і технічних умов при виробництві продукції;
- розробку та реалізацію заходів, спрямованих на підвищення якості

продукції, систематичний аналіз її характеристик;

– впровадження передових методів організації та планування виробничих процесів;

– створення умов, що сприяють підвищенню продуктивності праці співробітників;

– дотримання вимог трудового законодавства, норм охорони праці, безпеки та інших регуляцій.

Таким чином, кожен відділ ТОВ-підприємство «АВІС» виконує важливі функції, спрямовані на підтримку ефективної роботи компанії, забезпечуючи їй конкурентоспроможність та стабільний розвиток на ринку.

Аналіз оцінки організаційного забезпечення на підприємстві варто здійснити на основі анкетування, що дозволяє отримати цінну інформацію про ефективність внутрішніх комунікацій, структуру управління, а також про задоволеність співробітників умовами праці можливостями розвитку (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Результати анкетування організаційного забезпечення на ТОВ-
підприємство «АВІС»

Питання	Оцінка задоволеності (1-5)	Кількість опитаних	Відсоток задоволеності (%)
Задоволеність внутрішніми комунікаціями	4,2	50	84%
Читкість посадових обов'язків	3,8	50	76%
Можливості підвищення кваліфікації	4,0	50	80%
Зворотний зв'язок з керівництвом	3,5	50	70%
Підтримка від інших підрозділів	4,1	50	82%
Рівень автономії	3,9	50	78%
Швидкість отримання інформації	3,6	50	72%
Моральний клімат в колективі	4,3	50	86%
Задоволення роботою	4,5	50	90%
Врахування ідей у рішеннях	3,7	50	74%

Складно за результатами опитування ТОВ-підприємство «АВІС»

Аналіз результатів анкетування показує загальний рівень задоволеності працівників за різними аспектами, які впливають на їх роботу. Серед усіх

аспектів найбільш позитивно оцінені «Задоволеність роботою» та «Моральний клімат у колективі», з середніми оцінками 4,5 і 4,3 відповідно. Це добре про те, що працівники відчують позитивне ставлення до своєї роботи та комфортну атмосферу в команді.

З іншого боку, «Швидкість отримання інформації» та «Чіткість посадових обов'язків» мають оцінки 3,6 і 3,8, що свідчить про певні проблеми у внутрішніх комунікаціях. Це можна вказати на потребу в оптимізації процесів комунікації, щоб підвищити оперативність обміну інформацією та чіткість ролей у команді.

Загалом, результати анкетування свідчать про позитивний клімат в організації, проте є кілька важливих аспектів, які потребують уваги. Підвищення рівня задоволеності працівників у сферах комунікації та розвитку може суттєво вплинути на загальну продуктивність.

Отже, управління ТОВ-підприємство «АВІС» реалізується через лінійну організаційну структуру, в якій кожен підрозділ має свого керівника, що забезпечує оперативність прийняття рішень і чітку відповідальність. Генеральний директор відповідає за стратегічне управління, організацію бізнес-процесів і фінансові рішення, а також за підтримку дисципліни в колективі. Кожен відділ підприємства виконує певні функції: комерційний відділ відповідає за управлінські завдання, відділ збуту – за логістику, маркетинговий відділ – за стратегію просування, кадровий відділ – за управління персоналом, а планово-економічний і фінансовий відділи – за ресурсне управління.

Аналіз анкетування працівників на підприємстві показав високий рівень задоволеності роботою та моральним кліматом у колективі, але водночас існує наявність проблем у внутрішніх комунікаціях, зокрема у швидкості отримання інформації та чіткості посадових обов'язків. Це необхідно про необхідність оптимізації комунікаційних процесів, що може підвищити загальну продуктивність та ефективність підприємства. Загалом, результати свідчать про позитивну атмосферу в організації з можливостями для подальшого розвитку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ

3.1 Обґрунтування заходів щодо вдосконалення управління організаційним забезпеченням на підприємстві

Сучасне підприємство – це складна соціально-економічна система, яка включає в себе інші види діяльності, такі як виробництво, фінанси, маркетинг та інформаційні технології. Вся ця діяльність об'єднується в організаційну структуру, а управління нею називається організаційним. З точки зору автора, організаційне забезпечення ефективності підприємства охоплює всі процеси та дії, які допомагають упорядкувати роботу підприємства для досягнення його цілей і підвищення результативності.

Процес організаційного забезпечення є важливим елементом управління, оскільки він формує умови для ефективного досягнення бажаних результатів. Він реалізується через сукупність процесів і структур, яка регулює ці процеси.

Під час аналізу проблем організаційного забезпечення можна виділити основні труднощі в операційному менеджменті, які включають: нечітке формулювання завдань і тривалі терміни їх виконання; недостатню координацію та інструкцію; фокусування на однорядних питаннях; проблеми з делегуванням відповідальності.

Менеджери в операціях часто настільки завантажені, що втрачають зв'язок із системою управління. Вони не досягають виконання оперативних завдань та працюють над стратегією підприємства. Невизначеність у розподілі відповідальності, повноважень та правил взаємодії може призвести до хаосу, конфліктів і неузгодженості в управлінських процесах.

Проблема професіоналізму кадрів є досить актуальною: на ринку праці є брак кваліфікованих спеціалістів, багато молодих працівників мають

недостатню освіту та досвід.

Згідно з опитуванням керівників та спеціалістів, аспектом організаційного забезпечення є комунікаційні процеси на підприємстві, зокрема швидкість і точність інформаційного обміну, а також проблеми зі зворотним зв'язком. Тому одним із шляхів покращення організаційного забезпечення є налагодження інформаційних комунікацій та подолання комунікаційних бар'єрів.

Для зменшення впливу цих бар'єрів можна впроваджувати такі заходи:

- 1) модернізація або впровадження нової інформаційної системи управління;
- 2) покращення технічної інфраструктури комунікацій і програмного забезпечення;
- 3) вдосконалення інформаційного забезпечення підприємства;
- 4) розробка або вдосконалення комунікаційних стратегій;
- 5) підвищення рівня комунікаційних навичок співробітників;
- 6) покращення організаційної структури управління для забезпечення гнучкості в комунікаціях;
- 7) дотримання принципів створення внутрішніх комунікаційних систем.

Основне призначення комунікаційної системи підприємства – це забезпечення необхідного обміну інформацією між структурними підрозділами. При цьому важливо, щоб обмін інформацією відбувався швидко, без втрат та спотворень, а також щоб були захищені конфіденційні дані. Система комунікацій повинна мати всі ресурси та технології для ефективної взаємодії між внутрішніми елементами.

Кожен елемент комунікаційної системи має свої унікальні характеристики, які можна оцінити за спеціальними показниками. Хоча ці елементи можуть змінюватися та комбінуватися по-різному, доцільно виділити основні з них:

1. Соціально-економічні склади включають: загальну кваліфікацію працівників (освіта, досвід, самоосвіта); знання у сфері інформаційних

технологій (вміння користуватися ПК, програмами); психологічні риси (гнучкість, готовність до змін, комунікабельність); соціальні взаємодії (зворотний зв'язок, згуртованість); ролі в системі управління (ініціативність, усвідомленість цілей).

2. Технологічна складова включає: апаратне забезпечення (моделі комп'ютерів, знос); програмне забезпечення (типи, вартість, прогресивність); канали зв'язку (швидкість, надійність); мережі (ступінь захисту); системи обробки інформації (програмні комплекси).

Соціально-економічна складова комунікацій важлива, адже повністю автоматизувати інформаційний обмін неможливо, через що цим займаються люди. Характеристики працівників впливають на ефективність комунікацій, у тому числі є їх професійні навички та психологічні особливості.

Технологічна складова система комунікацій є її інструментальною частиною, яка забезпечує автоматизацію обміну інформацією. Кожен елемент має свої характеристики, які впливають на загальну ефективність комунікацій. Яка система комунікацій має об'єднувати соціальну та технологічну складові, проте на практиці часто виникає ситуація, коли одна з цих частин не відповідає вимогам.

Якщо технічна база слабка, управління комунікаціями гальмується. Це часто трапляється в нових підприємствах, які становлять ентузіазм команди та незначні потреби в інформації. Якщо програмне забезпечення застаріло, управління комунікаціями не може бути якісним. Проте цей недолік можна компенсувати жорстким управлінням, якщо технологічні процеси стабільні. Також важливо, щоб персонал і технічна інфраструктура підтримували комунікаційну систему на достатньому рівні.

Іноді якість взаємодії соціальних дій або кваліфікація працівників може бути недостатньою, що забезпечує управління, навіть якщо технологічне забезпечення на високому рівні. Це особливо помітно під час організаційних змін.

Щоб оперативно вирішувати проблеми в комунікаційній системі

підприємства, необхідно створити дієву систему для діагностики можливих негараздів. Діагностика включає ретельний аналіз проблем, виявлення чинників, які на них впливають, підготовку необхідної інформації для прийняття рішення, а також з'ясування зв'язку між проблемами, загальними цілями та результатами діяльності підприємства.

З розвитком підприємства зростає потреба в інформації. Керівники часто запитують про впровадження нових проектів, умови їх реалізації, співпрацю з партнерами, отримання дозволів від державних органів, пошук персоналу та забезпечення матеріальними ресурсами для проектів. Це забезпечує інформаційну потребу керівників, що вимагає покращення організаційних комунікацій для точного фіксування виконання управлінських рішень і зворотного зв'язку. Ефективність задоволення інформаційних потреб підприємства в процесі розвитку залежить від налагодженості комунікацій та їх відповідності певним критеріям: точності, лаконічності, повноти, адресності, прозорості тощо.

Для оптимізації організаційних комунікацій під час впровадження проектів розвитку та зменшення обробки великого обсягу нерелевантної інформації доцільно виявити дисбаланси в існуючій системі комунікацій і шляхи їх усунення. Визначення дисбалансів можна здійснити через використання користувачів комунікаційних систем на підприємствах промисловості.

На основі отриманих результатів можна знайти способи підвищення ефективності комунікаційної системи та зменшити наявні або сховані дисбаланси. Після цього етапу стане оптимізація комунікацій з урахуванням виявлених дисбалансів під час реалізації проектів розвитку підприємства.

Для зручності впровадження оптимізованої системи комунікацій можна використовувати карти з використанням комунікаційних процесів, які містять уніфіковано інформацію про управлінські засоби, критерії продуктивності, вхідні дані, їх обробку, вихідні дані, відповідні особи та ресурси, залучені в комунікаційний процес.

Важливо зазначити, що для ефективного управління підприємством потрібна достовірна і своєчасна інформація про його діяльність. На цій основі формується аналіз інформації, формуються і приймаються управлінські рішення, виконання яких також аналізується для прийняття майбутніх рішень. Таким чином, процес інформаційного забезпечення є безперервним і потребує якісно організованої системи.

Підходи до формування інформаційного простору підприємства, зокрема структурна декомпозиція виробничого процесу та функціональна структурізація управлінських процесів, є основою для вдосконалення системи управління. Розробка основних напрямків удосконалення на основі побудови інформаційно-керуючої системи є кроком у забезпеченні ефективності інформаційного забезпечення.

Покращення процесу інформаційного забезпечення залежить від цілей і завдань підприємства, а також від компонентів дій у системі управління. Система інформаційного забезпечення управління має забезпечити достовірну інформацію на всіх рівнях управління, що є основою для розробки та прийняття управлінських рішень.

Запропонована система підтримки рішень базується на формуванні інформаційної бази даних та імітаційних моделей підприємства, що дозволяє прийняти адекватні управлінські рішення та завершити прогнозування бази даних підприємства.

Ефективне управління потребує обробки великих обсягів інформації, що підкреслює важливість створення інформаційно-керуючої системи на промислових підприємствах. Ця система може охоплювати всі бізнес-функції та управлінські процеси, генеруючи дані для прийняття рішень за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Вивчені принципи функціонування інформаційного простору підприємства та методи системного проектування дозволили розробити алгоритм формування цієї системи, яка організовує доступ до управлінської інформації. Для проектування структури інформаційно-керуючої системи

пропонується використовувати еволюційні методи, зокрема генетичні алгоритми, які максимально оптимізують управлінські процеси та інформаційні потоки.

Отже, організаційний процес у підприємстві є безперервним і складним. Він охоплює визначення загальних цілей, завдань і планів, а також конкретних цілей для кожної функціональної підсистеми, що включає ефективний розподіл ресурсів для досягнення поставлених цілей та оцінку результатів реалізації організаційних заходів. Основними аспектами цього процесу є вдосконалення управлінських структур, розробка методик комплексної оцінки ефективності діяльності підприємства та формування стратегії.

Методична основа організаційного забезпечення ефективної роботи підприємства базується на принципах і методах, які використовують в управлінні. До них належать теорії організаційного управління, організації виробництва, моделювання операційних процесів, організаційного проектування, розвитку, воєнних інновацій, проектного менеджменту та реалізації стратегічних напрямків.

При створеному організаційному забезпеченні підприємств важливо досягти принципів системності, відповідності, комплексності, регламентації, спеціалізації, безперервності розвитку та економічності. Кожен із цих принципів має своє значення, але разом вони створюють більш ефективний підхід до організації праці та управління.

Реалізаційне забезпечення організації здійснюється через адміністративно-організаційне та оперативне управління. Перше включає визначення структури підприємства, встановлення взаємозв'язків між підрозділами та розподіл функцій. Оперативне управління пов'язане з поточним плануванням і забезпечує діяльність підприємства відповідно до затверджених планів, порівнюючи фактичні результати із запланованими та вносячими корективами.

Основні напрямки організаційного забезпечення включають:

- 1) комплексну оцінку ефективності діяльності підприємства;

- 2) удосконалення організаційної структури;
- 3) розробка стратегії розвитку.

Ефективність організаційного забезпечення залежить від вибраної організаційної форми. У багатьох підприємствах цю роботу використовують різні відділи, такі як планово-економічний або фінансовий. Однак часто не вистачає централізованого органу для єдиного підходу до методології та планування.

Для ефективної організації необхідно знайти оптимальну форму управління, яка зможе вирішити складні завдання, пов'язані з удосконаленням господарського механізму. Це може бути координаційний орган, відповідальний за організаційне забезпечення.

Структура організаційного забезпечення залежить від специфіки підприємства, його масштабів, капіталу, інвестицій, стратегічних цілей та організаційної структури. відповідно до цих факторів, функції можуть бути розподілені між управлінським персоналом.

Отже, наявність єдиного організаційного органу забезпечує закріплення завдань за ефективними компетентними службами, що дозволяє кожному підрозділу виконувати свою роль у розробці елементів організаційного забезпечення. У положеннях про структурні підрозділи слід чітко прописати їх завдання, посадові інструкції та штатний розклад.

Координаційний орган варто розглядати як єдине ціле в управлінні, а його функції – як набір усіх видів діяльності, деякі для досягнення цілей підприємства. При цьому важливо зосередитися не тільки на окремих частинах органу, а й на їхньому взаємозв'язку та співпраці, щоб задовольнити інтереси всього підприємства.

Рекомендації щодо створення структури організаційного забезпечення спираються на пропозиції з досліджень, які стосуються оцінки та діагностики конкурентоспроможності підприємств, а також стратегічного вибору.

Організаційне забезпечення ефективної роботи підприємства охоплює ці проблеми, і кожна з них є напрямком для підвищення ефективності

господарювання. Також для виконання функційного організаційного забезпечення на підприємстві може бути створено спеціальний відділ управління змінами. Структура цього відділу відображає структуру координаційного органу з організаційного забезпечення, де координатором є заступник директора з економіки, а головним виконавцем – начальник відділу.

Основна мета роботи цього відділу відбувається у створенні організаційних умов для реалізації стратегії підприємства та підвищення його ефективності. Серед його завдань – здійснення адміністративно-організаційного та оперативного управління, збір інформації щодо проблем організаційного забезпечення, контроль за зовнішніми та внутрішніми змінами, оцінка та аналіз процесу, розробка заходів для підвищення ефективності, а також визначення завдань для виконавців і обмін повідомленнями з ними.

Підрозділ повинен мати кваліфікований персонал, який володіє цими теоретичними знаннями про організаційне забезпечення та методи їх вирішення. У нього мають бути чітко визначені функціональні обов'язки.

Таким чином, система організаційного забезпечення на підприємствах може створюватися у двох основних формах:

- 1) як координаційний орган, де функції організаційного забезпечення закріплені за окремими службами та управлінським персоналом;
- 2) як спеціально створений відділ управління змінами, в якому працює підібраний персонал для роботи із зовнішнім і внутрішнім середовищем, а також для оцінки та аналізу організаційного забезпечення.

Дослідження показали, що найефективнішою формою організаційного забезпечення для успішної роботи підприємства є постійно діючий відділ управління змінами. Але централізована форма організаційного забезпечення вимагає додаткових витрат.

Кошторис витрат на впровадження нової посади фахівця з організаційного забезпечення складається з кількох етапів:

1. Пошук кандидатів на посаду менеджера з організації управління та контролінгу. Для цього необхідно підготувати кошторис витрат на рекламу

відкритої вакансії, проведення співбесід та відбору кандидатів.

2. Організація робочого місця. Це призведе до нових витрат на придбання комп'ютера, програмного забезпечення, робочого столу, стільців і канцелярських товарів.

3. Оплата праці менеджера з управління та контролінгу.

Розраховуємо одноразові витрати на облаштування робочого місця менеджера з персоналу:

1. Комп'ютер та програмне забезпечення – 25900 грн.
2. Стіл – 4200 грн.
3. Два стільці – 4000 грн.
4. Канцелярські товари – 1050 грн.

Таким чином, загальні витрати на оформлення робочого місця становлять:

$$25900 + 4200 + 4000 + 1050 = 35150 \text{ грн.}$$

Витрати на пошук персоналу включають оплату реклами в газетах, яка становить 600 грн. на місяць. Передбачувана зарплата менеджера з управління персоналом – 9500 грн. на місяць, а єдиний соціальний внесок – 37%.

Введення нової посади фахівця з організаційного забезпечення допоможе організації покращити управлінський контроль. Важливим аспектом для вдосконалення системи організаційного забезпечення підприємства є виявлення перших сигналів можливих ризиків, які можуть загрожувати успішному функціонуванню підприємства. Це можуть бути як внутрішні, так і зовнішні сигнали, які фактично проявляються в малопомітних тенденціях і ознаках.

Запровадження посади фахівця з організаційного забезпечення дозволить покращити систему планування, налагодити зв'язки між вищими підрозділами організації та встановити чіткі стандарти оцінки виконання запланованих заходів.

3.2. Оптимізація управлінської структури на підприємстві

Структура управління на підприємстві представляє собою комплекс взаємопов'язаних елементів, які формують основу його функціонування та розвитку. Це поняття визначає особливості організації управлінської діяльності, а також розподіл і співпрацю менеджерських процесів у різних напрямках для досягнення цілей.

Для побудови ефективної управлінської структури важливо дотримуватись певних принципів. По-перше, організаційна структура має відповідати стратегії розвитку підприємства. Це також означає, що відповідальність і повноваження працівників мають бути чітко визначені, з встановленим вертикальних і горизонтальних зв'язків між ними. Крім того, важливо досягти оптимального поділу праці, зберігаючи креативність та відповідність спеціалізації. Структура управління повинна виконувати принципи соціальної відповідальності, оскільки це вплив на ставлення працівників до роботи, розподіл повноважень і рівень самостійності.

У вдосконаленні організаційної структури важливу роль відіграє розмір підприємства та його життєвий цикл. Важливо, щоб структура була простою та зрозумілою для кожного працівника, щоб забезпечити ефективну передачу інформації та зворотний зв'язок. Також варто підтримувати єдину підлеглисть, щоб співробітники отримували вказівки лише від одного менеджера. Відповідно до специфіки підприємства кількість управлінських ланок повинна бути оптимальною для швидкого обміну інформацією.

Враховуючи, що підприємство є відкритою системою, структура управління повинна бути здатною швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, не втрачаючи контроль над ситуацією. У ринкових умовах різноманітні чинники, які впливають на діяльність підрозділів підприємства. Вони слідкують за змінами, щоб уникнути конфліктів між ними та бізнес-структурою. Серед таких чинників можна виділити постачальників, споживачів, державні органи та місцеву владу, акціонерів, а також інші

суспільні організації.

Основними внутрішніми факторами, які впливають на формування організаційної структури, є виробничі процеси. Вони є основою структури виробництва та визначають горизонтальний поділ праці. Коли підприємство виготовляє один вид продукції, це спрощує управлінську структуру, оскільки вона базується на виробничому процесі з урахуванням принципів пропорційності, економічності, паралельності та послідовності. Якщо ж випускається кілька видів продукції, управлінську структуру можна формувати на основі поділу на основне і допоміжне виробництво або за технологічними стадіями.

Іншими важливими внутрішніми факторами, що впливають на організаційну структуру, є обсяги та масштаби виробництва. Чим більші обсяги, тим частіше підприємства переходять від універсальних підрозділів до спеціалізованих. Збільшення масштабів також може призводити до росту чисельності працівників, що веде до створення нових підрозділів та розширення територіального охоплення.

Головною метою вдосконалення організаційної структури управління можна вважати формування, ухвалення та реалізацію управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності роботи підприємства та забезпечення його економічного і соціального розвитку. Для цього потрібно виконати такі завдання:

- 1) розподілити та закріпити право розпорядження ресурсами в межах структури, визначивши відповідальність за їх раціональне використання;
- 2) оптимізувати кількість управлінських суб'єктів, які ухвалюють рішення щодо конкретних питань;
- 3) закріпити відповідальність за якість прийнятих рішень за конкретними органами чи суб'єктами управління;
- 4) уникати дублювання функцій різними менеджерами;
- 5) надати права контролю за виконанням завдань, поставлених відповідними органами управління;

6) визначити спеціалізацію структурних підрозділів;

7) налагодити процеси взаємодії для досягнення єдності цілей та діяльності взаємопов'язаних структурних елементів управлінської структури;

Послідовність проектування організаційної структури управління підприємством ілюструється на рисунку 3.1.

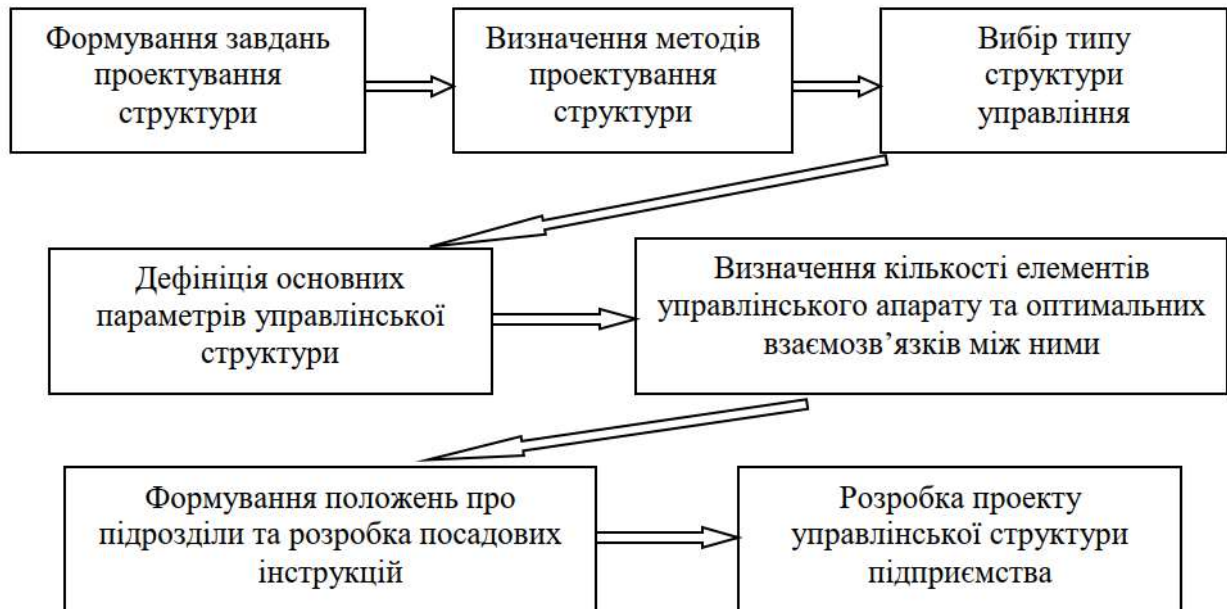


Рис. 3.1. Проектування організаційної структури управління на підприємстві

Складено за даними [43]

При вдосконаленні організаційної структури підприємства важливо ідентифікувати фактори, які впливають на її якість. До таких факторів входять: цілі розвитку компанії, масштаби економічної та соціальної діяльності, можливості підприємства в контексті його ресурсів, а також особливості управління бізнесом та існуюча управлінська структура.

При покращенні організаційної структури слід усвідомлювати, що це вплине на всі поточні процеси, такі як виробництво, фінанси, постачання, збут і управління персоналом, а також на стратегічні рішення. Успішна робота підприємства, що базується на ефективній управлінській структурі, можливе лише за умови врахування етапу розвитку компанії, рівня продуктивних сил і

відповідності економічним законам. Якщо підприємство має на меті оптимізувати свою управлінську структуру, важливо реалізувати кроки, аведеі на рис. 3.2.



Рис.3.2. Оптимізація організаційної структури підприємства

Складено за власними дослідженнями

На рисунку 3.2 показано, що для розробки та реалізації стратегії вдосконалення організаційної та управлінської структури підприємства доцільно залучати як внутрішніх спеціалістів, так і зовнішніх консультантів, експертів та фахівців.

При формуванні цілей організаційних змін важливо забезпечити відповідність організаційної структури зовнішнім умовам та здатність підприємства адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому

середовищі. Вдосконалення організаційної структури управління передбачає створення команди з внутрішніх фахівців та залучених експертів, розробку стратегії організаційного розвитку, оцінку витрат, пов'язаних із впровадженням управлінських змін, а також самодіагностику внутрішніх можливостей для реалізації стратегій розвитку.

При цьому важливо розрахувати витрати на здійснення управлінських змін з урахуванням масштабів трансформацій та фінансових можливостей підприємства. Застосування самодіагностики допоможе оцінити компетенції та мотивацію працівників, а також відповідність стратегії загальним цілям компанії. Необхідно також заздалегідь оцінити доцільність і своєчасність запровадження оптимізаційних заходів.

Однак організаційні зміни можуть мати негативний вплив на персонал, адже для працівників це може призвести до психологічних чи матеріальних наслідків. Тому важливо вчасно проводити підготовку колективу й усувати негативні ефекти від змін.

В останні роки, з переходом до інформаційного суспільства, з'являються нові вимоги до організації внутрішніх відносин та взаємодії з зовнішнім середовищем. Це призводить до потреби у більш гнучких формах співпраці, що передбачає зменшення бюрократії, уникнення надмірної формалізації та зниження кількості ієрархічних рівнів, одночасно посилюючи горизонтальну інтеграцію. Таку структуру починають називати органічним управлінням, де індивідуальна та колективна відповідальність кожного працівника сприяє досягненню загального результату. Учасники управлінського процесу взаємодіють не за жорсткою структурою, а залежно від характеру завдання.

На сучасних підприємствах для вирішення проблем організаційних структур доцільно створювати проблемно орієнтовані команди, що дозволяє об'єднати різноманітні види діяльності, не обмежуючи ієрархію та лінійність управління. Це допомагає розкрити інтелектуальний потенціал працівників, оскільки сучасні системи управління формують широкі мережеві зв'язки, а також з'являються нові віртуальні організаційні структури.

Особливістю органічних (проблемно орієнтованих) структур є те, що керівник стає не лише управлінцем, а й представником команди, а сама структура набуває рис демократичної горизонтальної системи управління. Менеджер відповідає за підбір і навчання команди, розподіл обов'язків та організацію спільної роботи.

Таким чином, організаційна структура підприємства повинна базуватися на стратегічних цілях підприємства. Удосконалення організаційної структури передбачає вибір оптимального співвідношення між централізацією та децентралізацією, а також поєднання вертикального і горизонтального управління з відповідним розподілом функцій, прав і відповідальності між підрозділами та посадовими особами.

ВИСНОВКИ

У роботі наведено теоретичне узагальнення і вирішення завдання розробки та обґрунтування підходів і практичних рекомендацій щодо організаційного забезпечення ефективного ведення бізнесу. За результатами дослідження можна зробити такі висновки та рекомендації:

1. Розглянуто підходи до визначення організаційного забезпечення, що свідчить про його важливу роль в ефективному функціонуванні компанії. аналіз показав, що це поняття охоплює не лише структуру та розподіл ролей, а й системи управління, які забезпечують адаптивність до змін ринкового середовища та досягнення стратегічних цілей. У статті також розглянуто чотири основні підходи - системний, процесний, структурний та нормативний - кожен з яких має свої особливості та пріоритети. На основі проведеного дослідження автор формулює визначення організаційного забезпечення як системи структурних елементів, методів і ресурсів, що сприяють ефективному функціонуванню компанії та підтримці її конкурентоспроможності в динамічному ринковому середовищі.

2. Удосконалення організаційних структур корпоративного управління було визначено як ключовий фактор збереження конкурентоспроможності в динамічному бізнес-середовищі. Ключові аспекти цього процесу, такі як адаптивність, орієнтація на результат, гнучкість, корпоративна культура, відданість співробітників, системний підхід та технологічна перспектива, сприяють ефективній реалізації стратегій та досягненню корпоративних цілей. Крім того, специфіка діяльності українських компаній в умовах військової агресії визначає необхідність швидкого реагування на нові виклики, що вимагає від них адаптації до внутрішніх і зовнішніх умов. Аналіз міжнародної практики вдосконалення організаційних структур, зокрема в Німеччині, Японії, США та Китаї, вказує на різні управлінські підходи, які можуть бути адаптовані для досягнення оптимальної ефективності відповідно до специфічних особливостей кожної організації.

3. Проаналізовано організаційно-економічну характеристику ТОВ «АВІС», виділено основні напрямки його виробничо-комерційної діяльності та досліджено фінансові показники за останні три роки. Зроблено висновок, що компанія стабільно розвивається, демонструючи позитивну динаміку щодо доходів та інвестицій в модернізацію основних засобів, що свідчить про ефективне управління ресурсами. Дослідження також підтвердило високий рівень відповідності продукції міжнародним стандартам якості та безпеки, що є важливим фактором для успішної конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках. В умовах сучасних викликів ТОВ «АВІС» продовжує активно адаптуватися до мінливих умов, впроваджувати інновації та розширювати асортимент продукції, що сприяє підвищенню його конкурентоспроможності та забезпечує його сталий розвиток.

4. Здійснено аналіз системи управління організаційним забезпеченням ТОВ-підприємства «АВІС», що базується на лінійній структурі, яка забезпечує оперативність прийняття рішень та чітку відповідальність керівників підрозділів. Встановлено, що генеральний директор несе відповідальність за стратегічне управління, організацію бізнес-процесів та фінансові рішення, тоді як кожен відділ виконує спеціальні функції, включаючи управлінські, логістичні, кадрові та фінансові завдання. Результати анкетування працівників свідчать про високий рівень задоволеності роботою та позитивний моральний клімат у колективі, але вказують на проблеми у внутрішніх комунікаціях, що потребує оптимізації для підвищення продуктивності та ефективності підприємства.

5. Обґрунтовано, що для підвищення ефективності управління організаційним забезпеченням на підприємствах необхідно впроваджувати комплексні заходи, які враховують сучасні соціально-економічні умови, зокрема модернізацію інформаційних систем, удосконалення комунікаційних процесів та створення спеціалізованих підрозділів для управління змінами. Виокремлено основні труднощі, такі як недостатня координація і брак кваліфікованих кадрів, що ускладнюють виконання завдань. Запропоновано

інтеграцію соціально-економічних і технологічних складових комунікаційної системи для зменшення бар'єрів в обміні інформацією та оптимізації організаційних комунікацій через діагностику проблем і виявлення дисбалансів. Таким чином, системний підхід до організаційного забезпечення, включаючи адаптивні структури та відповідний управлінський персонал, є запорукою досягнення стратегічних цілей підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності на динамічному ринку.

6.3 метою оптимізації управлінської структури підприємства важливо враховувати специфіку його діяльності, розмір та життєвий цикл, а також адаптивність до зовнішніх змін. В контексті даного питання виокремлено основні принципи формування ефективної структури, зокрема чіткий розподіл повноважень, оптимізацію кількості управлінських ланок та забезпечення єдиної підлеглості. Запропоновано залучати внутрішніх фахівців та зовнішніх експертів для розробки стратегії організаційного розвитку, що дозволить забезпечити гнучкість управлінських процесів і швидку адаптацію до змін. Визначено, що успішна реалізація оптимізаційних заходів сприятиме підвищенню ефективності роботи підприємства, поліпшенню внутрішніх комунікацій та загальному розвитку організації в умовах сучасного ринку.