

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ТРАНСПОРТУ, МЕНЕДЖМЕНТУ І ЛОГІСТИКИ**

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

_____ Кириленко О.М.

“” _____ 2023

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)**

ВИПУСКНИЦІ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ “МАГІСТР”

**Тема: Удосконалення організаційної структури управління ТОВ
«ДОНПРОМТРАНС»**

Виконала: Адамова Юлія Віталіївна

Керівник: професор Новак Валентина Олексіївна

Консультанти з розділів: _____

**Нормоконтролери з ЄСКД (ЄСПД): _____ Новак В.О.
_____ Серьогін С.С.**

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
 Факультет транспорту, менеджменту і логістики
 Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств
 Освітній ступень Магістр
 Спеціальність 073 «Менеджмент»
 Освітньо-професійна програма: «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Кириленко О.М.

"__" _____ 2023

ЗАВДАННЯ
на виконання кваліфікаційної роботи студента (-ки)

Адамової Юлії Віталіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: **Удосконалення організаційної структури управління ТОВ «ДОНПРОМТРАНС»**

затверджена наказом ректора від «12» вересня 2023, № 1768/ст

2. Термін виконання кваліфікаційної роботи: з «02» жовтня 2023 до «31» грудня 2023.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: **Бухгалтерська звітність ТОВ «ДОНПРОМТРАНС»: баланс форма форма №1, звіт про фінансові результати форма № 2, статут підприємства ТОВ «ДОНПРОМТРАНС», літературні джерела**

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці):

Необхідно: виявити поняття, принципи та завдання проектування організаційної структури управління підприємством; розглянути види сучасних організаційних структур управління підприємством; узагальнити світовий досвід та особливості вдосконалення організаційної структури управління підприємством; охарактеризувати та проаналізувати господарську діяльність ТОВ «ДОНПРОМТРАНС»; проаналізувати фінансово-економічний стан та зовнішньоекономічну діяльність ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» за 2018-2022рр.; провести дослідження оргструктури управління ТОВ «ДОНПРОМТРАНС»; розробити основні напрямки удосконалення діяльності ТОВ «ДОНПРОМТРАНС»; сформулювати пропозиції щодо удосконалення організаційної структури управління ТОВ «ДОНПРОМТРАНС»; оцінити ефективність запропонованих заходів.

Перелік обов'язкового графічного матеріалу:

Теоретичний розділ: рис. –7, табл. – 1.

Аналітико-дослідницький розділ: табл. –18, рис –5

Проектно-рекомендаційний розділ: табл. –2, рис. –4, формули –2

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № п/п | Етапи виконання кваліфікаційної роботи | Термін виконання етапів | Примітка |
|-------|---|-------------------------------|----------|
| 1. | Збір і проведення аналізу бухгалтерської звітності ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» | 01.09.2023 - 04.10.2023 | виконано |
| 2. | Визначення та аналіз особливостей управління конкурентоспроможністю на сучасному етапі | 05.10.2023- 15.10.2023 | виконано |
| 3. | Визначення основних напрямків управління конкурентспоможністю ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» | до 25.10.2023 | виконано |
| 4. | Оформлення списку літературних джерел, які використані в результаті аналізу основних напрямків управління конкурентоспроможністю підприємства на міжнародних ринках | до 29.10.2023 | виконано |
| 5. | Підготовка та оформлення аналітико-дослідницького розділу кваліфікаційної роботи | до 01.11.2023 | виконано |
| 6. | Підготовка та оформлення теоретичного розділу | до 05.11.2023 | виконано |
| 7. | Вибір напрямків удосконалення конкурентоспроможності підприємства та їх реалізація, обґрунтування запропонованих заходів у проектному розділі, розрахунки основних економічних показників | до 25.11.2023 | виконано |
| 8. | Оформлення проектно-рекомендаційного розділу кваліфікаційної роботи | до 01.12.2023 | виконано |
| 9. | Остаточне оформлення кваліфікаційної роботи (зміст, вступ, висновки, додатки тощо) | до 05.12.2023 | виконано |
| 10. | Підготовка доповіді та презентації кваліфікаційної роботи | до 10.12.2023 | виконано |
| 11. | Підписання необхідних документів у встановленому порядку, підготовка до захисту кваліфікаційної роботи та попередній захист кваліфікаційної роботи на випусковій кафедрі | до 12.12.2023 | виконано |

Студентка _____ (Адамова Ю. В.)

Керівник кваліфікаційної роботи _____ (проф. Новак В. О.)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

KPI – ключові показники ефективності (англ. keyperformanceindicators, KPI) — фінансова та нефінансова система оцінки, яка допомагає організації визначити ступінь досягнення стратегічних цілей;

ОСУ – організаційна структура управління;

SWOT – аналіз – аналіз широко застосовується у процесі стратегічного планування, що полягає в розділенні чинників і явищ на чотири категорії: сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін проєкту, можливостей (Opportunities), що відкриваються при його реалізації, та загроз (Threats), пов'язаних з його здійсненням;

PESTLE – аналіз – це інструмент для аналізу зовнішнього бізнес-середовища. Він включає політичні (Political), економічні (Economic), соціальні (Social), технологічні (Technological), юридичні (Legal) аспекти та фактори навколишнього середовища (Environmental);

PESTE - аналіз – це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (P — political), економічних (E — economic), соціальних (S — social) і технологічних (T — technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії;

ЗД шляхи – залізничні дороги;

СЦБ – сигналізація, централізація і блокування (СЦБ) — комплекс технічних засобів, за допомогою яких забезпечується необхідна пропускна спроможність ділянок залізниць та безпечний рух поїздів. За допомогою пристроїв СЦБ виконують автоматичний контроль стану ділянок залізниць з метою передачі усієї інформації локомотивним бригадам та іншим працівникам залізниць;

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

Ф№1 – форма № 1 балансу підприємства (звіт про фінансовий стан);

Ф№2 – форма № 2 (звіт про фінансові результати).

АНОТАЦІЯ

У результаті проведення дослідження надані пропозиції щодо удосконалення організаційної структури управління ТОВ «ДОНПРОМТРАНС».

У вступі визначається актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи, об'єкт, предмет, мета та задачі майбутніх досліджень.

У першому розділі розкриваються теоретичні основи проектування організаційної структури управління підприємством, а саме, поняття, принципи та завдання проектування організаційної структури управління підприємством, види сучасних організаційних структур управління підприємством, світовий досвід та особливості вдосконалення організаційної структури управління підприємством.

У другому розділі проводиться аналіз господарської та фінансово-економічної діяльності ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» за 2018-2022 рр., а саме загальна характеристика та аналіз господарської діяльності ТОВ «ДОНПРОМТРАНС», аналіз фінансово-економічного стану та зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» за 2018-2022рр., дослідження оргструктури управління ТОВ «ДОНПРОМТРАНС».

У третьому розділі розробляються удосконалення організаційної структури управління ТОВ «ДОНПРОМТРАНС», а саме, основні напрямки удосконалення діяльності ТОВ «ДОНПРОМТРАНС», пропозиції щодо удосконалення організаційної структури управління ТОВ «ДОНПРОМТРАНС», оцінка ефективності запропонованих заходів.

У висновку відображено основні положення дипломної роботи та сформульовані загальні висновки.

ABSTRACT

As a result of the research, proposals were made regarding the improvement of the organizational structure of the management of "DONPROMTRANS" LLC.

The introduction defines the relevance of the chosen topic of the qualification work, the object, subject, purpose and tasks of future research.

The first chapter reveals the theoretical foundations of designing the organizational structure of enterprise management, namely, concepts, principles and tasks of designing the organizational structure of enterprise management, types of modern organizational structures of enterprise management, world experience and features of improving the organizational structure of enterprise management.

In the second section, an analysis of the economic and financial and economic activities of LLC DONPROMTRANS for 2018-2022 is carried out, namely, the general characteristics and analysis of the economic activities of LLC DONPROMTRANS, an analysis of the financial and economic status and foreign economic activity of LLC DONPROMTRANS for 2018- 2022, study of the management organizational structure of "DONPROMTRANS" LLC.

In the third section, improvements to the organizational management structure of DONPROMTRANS LLC are developed, namely, the main areas of improvement of DONPROMTRANS LLC's activities, proposals for improving the organizational management structure of DONPROMTRANS LLC, and an evaluation of the effectiveness of the proposed measures.

The conclusion reflects the main provisions of the thesis and formulate general conclusions.

ЗМІСТ:

| | |
|--|-----|
| ВСТУП..... | 8 |
| 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЕКТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ | 12 |
| 1.1. Поняття, принципи та завдання проектування організаційної структури управління підприємством..... | 12 |
| 1.2. Види сучасних організаційних структур управління підприємством | 25 |
| 1.3. Світовий досвід та особливості вдосконалення організаційної структури управління підприємством..... | 41 |
| 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» ЗА 2018-2022 рр. | 54 |
| 2.1. Загальна характеристика та аналіз господарської діяльності ТОВ «ДОНПРОМТРАНС»..... | 54 |
| 2.2. Аналіз фінансово-економічного стану та зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» за 2018-2022рр... Помилка! Закладку не визначено. | |
| 2.3. Дослідження оргструктури управління ТОВ «ДОНПРОМТРАНС»..... | 75 |
| 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ДОНПРОМТРАНС»..... | 101 |
| 3.1. Основні напрямки удосконалення діяльності ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» | 101 |
| 3.2. Пропозиції щодо удосконалення організаційної структури управління ТОВ «ДОНПРОМТРАНС»..... | 106 |
| 3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів..... | 116 |
| ВИСНОВКИ..... | 119 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 127 |
| ДОДАТКИ..... | 134 |

ВСТУП

Актуальність теми "Удосконалення оргструктури управління підприємства" заслуговує на особливу увагу в сучасних умовах розвитку бізнесу. Реформування структурних підрозділів підприємства, оптимізація процесів та адаптація до змінюваних ринкових умов є ключовими аспектами для забезпечення конкурентоспроможності та довготривалого успіху. Кожне підприємство прагне до ефективності своєї діяльності, і відповідно до цього, необхідність у вдосконаленні оргструктури стає пріоритетним завданням для керівників. Враховуючи це, дослідження та аналіз організаційної структури, а також розробка рекомендацій з її удосконалення, є актуальними та невід'ємними складовими успішної стратегії управління сучасним підприємством.

Удосконалення оргструктури управління підприємством в сучасних умовах є не лише актуальним, а й нагальним завданням. Організаційна структура визначає способи прийняття рішень, алгоритми взаємодії підрозділів та, в кінцевому підсумку, впливає на ефективність функціонування підприємства в цілому. В умовах постійних змін ринкової ситуації, високої конкуренції та швидкого технологічного розвитку важливість гнучкості, реактивності та адаптивності оргструктури значно зростає.

Створення оптимальної оргструктури вимагає від менеджерів глибокого розуміння внутрішніх процесів, потреб співробітників та особливостей ринку. Це не тільки сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, а й забезпечує адаптацію підприємства до зовнішніх викликів.

Отже, проблема удосконалення оргструктури управління підприємством стоїть в центрі уваги сучасного бізнес-середовища і вимагає комплексного наукового підходу до її вирішення.

Удосконалення оргструктури управління ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» є актуальним напрямком дослідження в сучасних умовах господарювання. Ефективна структура управління відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності, адаптації до змін у зовнішньому середовищі та

оптимізації внутрішніх бізнес-процесів підприємства. Однак, в діяльності ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» спостерігаються певні недоліки в організаційному управлінні, що обумовлює потребу в їх аналізі та пошуку шляхів удосконалення. Зокрема, важливим є вивчення питань горизонтальної інтеграції, вертикальної диференціації, спеціалізації підрозділів та формування команд проектного типу. Крім того, особливу увагу слід приділити створенню механізмів зворотного зв'язку та регулярному моніторингу ефективності оргструктури. Таким чином, тема удосконалення оргструктури управління даної компанії є не лише актуальною, а й має важливе теоретичне та практичне значення для вивчення сучасних підходів до організаційного управління.

Об'єктом роботи є ТОВ «ДОНПРОМТРАНС».

Предметом роботи є оргструктура управління підприємством.

Метою роботи є вивчення удосконалення оргструктури управління ТОВ «ДОНПРОМТРАНС».

Завданнями роботи є:

- виявлення поняття, принципи та завдання проектування організаційної структури управління підприємством;

- розглядання видів сучасних організаційних структур управління підприємством;

- узагальнення світовий досвід та особливості вдосконалення організаційної структури управління підприємством;

- характеристика та аналіз господарської діяльності ТОВ «ДОНПРОМТРАНС»;

- аналіз фінансово - економічного стану та зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» за 2018-2022рр.;

- проведення дослідження оргструктури управління ТОВ «ДОНПРОМТРАНС»;

- розробка основних напрямків удосконалення діяльності ТОВ «ДОНПРОМТРАНС»;

- формування пропозиції щодо удосконалення організаційної структури управління ТОВ «ДОНПРОМТРАНС»;

- оцінка ефективності запропонованих заходів.

Теоретичною основою роботи послужили відкриті інформаційні джерела, серед яких особливого значення набувають теоретичні та практикоорієнтовані дослідження як вітчизняних, так і зарубіжних авторів, дані засобів масової інформації, статистичні збірники, законодавчі акти та директиви країн Європейського Союзу.

У дослідженні задіяні такі методи: аналіз та огляд літератури та нормативних актів, інтерв'ювання співробітників, порівняльний аналіз, статистичний аналіз даних, системний аналіз, SWOT-аналіз, теоретичний аналіз та синтез, порівняння, узагальнення, спостереження, зіставлення, абстрагування, дедуктивний та індуктивний методи, проектування, моделювання, та ряд інших.

Інформаційною базою роботи можуть бути різні джерела, такі як наукові статті, підручники, закони та нормативні акти, звіти організацій, а також інтернет-ресурси, довідники, бази даних та інші.

Практична значимість роботи полягає у розробці шляхів удосконалення організаційної структури управління ТОВ «ДОНПРОМТРАНС», а також у можливості використання результатів роботи в практичній діяльності компанії.

Тема роботи визначила наступну структуру дослідження, що складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

У першому розділі розкриваються теоретичні основи проектування організаційної структури управління підприємством, а саме, поняття, принципи та завдання проектування організаційної структури управління підприємством, види сучасних організаційних структур управління підприємством, світовий досвід та особливості вдосконалення організаційної структури управління підприємством.

У другому розділі проводиться аналіз господарської та фінансово-економічної діяльності ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» за 2018-2022 рр., а саме загальна характеристика та аналіз господарської діяльності ТОВ «ДОНПРОМТРАНС», аналіз фінансово-економічного стану та

зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» за 2018-2022рр., дослідження оргструктури управління ТОВ «ДОНПРОМТРАНС».

У третьому розділі розробляються удосконалення організаційної структури управління ТОВ «ДОНПРОМТРАНС», а саме, основні напрямки удосконалення діяльності ТОВ «ДОНПРОМТРАНС», пропозиції щодо удосконалення організаційної структури управління ТОВ «ДОНПРОМТРАНС», оцінка ефективності запропонованих заходів.

У висновку відображено основні положення дипломної роботи та сформулювати загальні висновки.

Додаток виносяться розрахункові таблиці та копії фінансової звітності об'єкта дослідження за вибрані для аналізу періоди.

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЕКТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Поняття, принципи та завдання проектування організаційної структури управління підприємством

Організаційна структура управління підприємством відображає систему взаємозв'язків, діяльності та відповідальності між різними одиницями та особами в межах підприємства. Вона створена для ефективної реалізації цілей підприємства, оптимального розподілу ресурсів та відповідного контролю за діяльністю.

Основні характеристики організаційної структури [42, С. 63-68]:

1. Ієрархія – рівні управління, які визначають ланцюг підконтрольності та підзвітності.
2. Розділення обов'язків – чітке визначення завдань та відповідальності для кожної одиниці та особи.
3. Централізація/Децентралізація – ступінь, до якого прийняття рішень зосереджено на верхівці чи розподілено серед нижчих рівнів.
4. Формальність – ступінь, до якого правила, процедури та інструкції формалізовані.
5. Гнучкість – здатність структури адаптуватися до змін у зовнішньому або внутрішньому середовищі.

Типові види організаційних структур [30, С.65-72]:

1. Функціональна структура – ділення на основі функцій (наприклад, маркетинг, фінанси, виробництво).
2. Дивізійна структура – ділення за продуктами, ринками або географічними регіонами.
3. Матрична структура – комбінація функціональної та дивізійної структур.

4. Сітчаста структура (адгократія) – гнучка структура з низьким рівнем формалізації і високим рівнем горизонтальної комунікації.

5. Командна структура – команди формуються для конкретних проектів і можуть змінюватися за потребою.

Вибір конкретної структури залежить від ряду факторів, таких як розмір підприємства, його стратегія, ринкова ситуація, корпоративна культура та ін. На практиці багато компаній комбінують різні типи структур для досягнення оптимальної ефективності.

Організаційне проектування – це діяльність, яка спрямована на розробку або модифікацію структури організації, процесів управління та інших елементів системи управління з метою оптимізації діяльності підприємства та досягнення його стратегічних цілей [33,С.125-130].

1. Аналіз поточної ситуації.

- Дослідження поточної організаційної структури, вивчення слабких та сильних сторін, визначення проблем і викликів.

2. Визначення цілей проектування.

- Що саме хочеться досягти? Це може бути підвищення ефективності, вдосконалення комунікацій, розподіл відповідальності тощо.

3. Розробка нової структури.

- Цей етап включає визначення основних підрозділів, їхніх функцій, взаємозв'язків, ієрархії тощо.

4. Оцінка та верифікація нової структури.

- Перевірка на практиці або моделюванням, чи відповідає нова структура вимогам та цілям організації.

5. Впровадження нової структури.

- Включає заходи зі зміни організаційної культури, навчання співробітників, адаптації до нових умов роботи.

6. Моніторинг та корекція.

- Регулярний контроль результатів, а при потребі – внесення коректив.

Рис. 1.1. Основні етапи організаційного проектування

Джерело: складено автором

Організаційне проектування вимагає глибокого розуміння потреб, культури та стратегії підприємства. Його успіх в значній мірі залежить від залучення у

процес всіх ключових зацікавлених сторін, включаючи керівництво, співробітників та інших учасників.

Організаційне проектування починається з аналізу поточної ситуації на підприємстві. Вивчаються структура та особливості діяльності, щоб виявити як сильні сторони, так і можливі проблеми. На основі цього аналізу формується цілісне бачення майбутнього проекту. Далі, із зором на визначені цілі, спеціалісти розробляють нову структуру підприємства, у рамках якої переглядаються взаємозв'язки підрозділів, їхні функціональні обов'язки та ієрархія.

З надходженням пропозицій щодо нової структури необхідно її оцінити. Це може бути зроблено шляхом моделювання робочих процесів або пілотного впровадження в окремих підрозділах підприємства. Наприклад, якщо на підприємстві вирішили перейти від функціональної до дивізійної структури, можуть тимчасово переформатувати декілька підрозділів, щоб перевірити ефективність нової системи на практиці [25, С. 17-25].

Після вдалого тестування структуру впроваджують на всьому підприємстві. Тут важливим стає етап адаптації співробітників, який може включати навчання, консультації та підтримку з боку керівництва. Наприклад, при введенні нової CRM-системи у відділі продажів працівникам потрібно провести тренінги для освоєння нового інструменту.

Останнім етапом є моніторинг результатів та, при потребі, внесення коректив. Наприклад, після реорганізації виробничого підрозділу може з'явитися потреба в додаткових ресурсах або зміні технологічного процесу, яка буде виявлена під час постійного спостереження за діяльністю підрозділу.

Результатом проектування роботи в організації має стати стійка в часі система, що має потенціал самооновлення, що передбачає проходження чотирьох основних етапів [29, С. 68-70]:

- аналізу поточної діяльності підприємства, під час якого вивчаються існуючі бізнес-процеси, ресурси та структурні підрозділи. На практиці це може

виглядати як збір інформації про продуктивність роботи кожного відділу, аналіз показників ефективності та взаємодії між командами;

- розробки нового концепту управління, що базується на виявлених під час аналізу потребах і можливостях підприємства. На цьому етапі можуть бути розроблені нові стратегічні напрямки розвитку, внесені зміни у структуру управління чи пропоновані нові технології;

- впровадження змін, який передбачає реалізацію розробленого концепту в реальних умовах підприємства. Це може включати організацію тренінгів для співробітників, адаптацію до нових інструментів або методик роботи, а також моніторинг перших результатів;

- та оцінки та корекції, під час якого здійснюється аналіз результатів впровадження, виявлення проблем та їх рішення. На практиці це може означати проведення регулярних зустрічей з командами для отримання зворотного зв'язку, аналіз KPI або проведення опитувань співробітників.

Проектування організаційної структури управління підприємством — це складний процес, що вимагає врахування численних факторів. Ефективність структури в значній мірі залежить від дотримання основних принципів її формування.

При формуванні організаційної структури управління підприємством важливо розглядати цілеспрямованість як ключовий напрямок. Наприклад, якщо основною метою підприємства є розширення ринку збуту, то структура має акцентувати уваги на маркетингових підрозділах. Такий підхід враховує специфіку ринкового середовища та спрямовує ресурси підприємства на досягнення стратегічних пріоритетів [27, С. 200 – 207].

Оптимальність структури може проявлятися у виборі кількості ієрархічних рівнів. У великих корпораціях з великою кількістю працівників може бути декілька рівнів управління, тоді як невелике підприємство може обійтися одним-двома рівнями, щоб уникнути бюрократії.

Гнучкість, в свою чергу, забезпечує можливість підприємства адаптуватися до швидко змінюваного ринкового середовища. Підприємства, що оперують у високотехнологічних галузях, зокрема, можуть постійно реорганізовувати свої відділи досліджень та розробок, враховуючи нові технологічні тренди.

З урахуванням принципу автономності, підприємства можуть надавати своїм відділам більше самостійності. Це особливо помітно у торговельних мережах, де кожен магазин може мати свою стратегію взаємодії з місцевими клієнтами, в той час як корпоративна стратегія залишається незмінною.

Проектування організаційної структури управління підприємством має на меті створення ефективної системи управління, яка максимально відповідає потребам бізнесу та дозволяє гнучко адаптуватися до зовнішніх змін.

Основним завданням є формування такої структури, яка забезпечує якнайшвидше прийняття рішень, оптимізацію бізнес-процесів та сприяє інноваційному розвитку. Наприклад, підприємство, що займається виробництвом, може стикатися з необхідністю швидко реагувати на зміни ринкової ситуації. У цьому випадку, структура, яка передбачає автономію відділу закупівель або відділу продажів, може бути вкрай корисною [18, С.64 – 66].

Крім цього, необхідно враховувати специфіку діяльності підприємства, його розміри, корпоративну культуру та цінності. У структурі міжнародної корпорації важливою є ієрархія та чітке розподілення відповідальності між регіональними підрозділами, тоді як у стартапі може бути акцент на горизонтальні комунікації та командну взаємодію.

Завдання також включає в себе створення механізмів зворотного зв'язку, що дозволяють швидко коригувати рішення та адаптуватися до нових умов. Наприклад, в організаційній структурі виробничого підприємства може бути передбачений відділ контролю якості, який відповідає за моніторинг якості продукції та взаємодіє із відділами продажів та виробництва для оптимізації процесів.

Проектування роботи в організації не є одноразовим заходом, але складається з постійно повторюваних етапів, що формують цикл. Кожен цикл

починається з аналізу поточної діяльності, вивчення особливостей ринку, взаємодії з клієнтами та внутрішнього мікроклімату в команді. Після виявлення слабких місць та можливостей для оптимізації, експерти формують новий концепт управління, пристосований до актуальних викликів та цілей організації [14, С.42-48].

При впровадженні нового підходу або інструментарію необхідно враховувати готовність команди до змін, їхнє розуміння та мотивацію. Так, уведення нової ІТ-системи може вимагати додаткових навчальних курсів для співробітників, а зміни в корпоративній культурі — проведення командбілдингу або семінарів.

Оскільки зовнішнє середовище та внутрішні процеси в організації постійно змінюються, завершальним етапом кожного циклу є оцінка впроваджених змін та їх корекція. Наприклад, після запуску нового продукту на ринок необхідно аналізувати відгуки споживачів, продажі та інші показники для подальшого вдосконалення продукту або стратегії його просування.

Така динаміка дозволяє організації залишатися конкурентоспроможною, пристосовуючись до постійних змін у бізнес-середовищі та відповідаючи на нові виклики ринку [14, С.42-48].

Ефективний розподіл функцій управління має відповідати низці обов'язкових вимог (рис. 1.2).

Для проведення об'єктивного та всебічного аналізу організаційної структури управління (ОСУ) підприємством насамперед необхідно визначити параметри її якості. Існуючі погляди вчених щодо складу параметрів оцінки ОСУ дещо відрізняються, що ускладнює розробку адекватної методики її діагностики. У зв'язку з цим актуальними стають питання визначення низки параметрів якості організаційної структури, використання яких при проведенні аналізу дозволить досить повноцінно охарактеризувати стан об'єкта дослідження.

Одним з основних параметрів якості організаційної структури управління є її гнучкість. У сучасних умовах ринкової економіки, де діє багато змінних факторів, підприємству необхідна структура, яка здатна швидко реагувати на зовнішні

виклики та зміни. Так, наприклад, компанія, що оперує на технологічному ринку, повинна мати змогу оперативно перерозподіляти ресурси для розробки нових продуктів у відповідь на зміни попиту [12, С.81 – 84].

Іншим важливим параметром є ефективність. Це стосується здатності організаційної структури забезпечувати досягнення цілей підприємства з мінімальними витратами ресурсів. В ідеалі, кожен підрозділ або відділ підприємства повинен працювати на максимальний результат, при цьому не викликаючи конфліктів інтересів з іншими підрозділами.

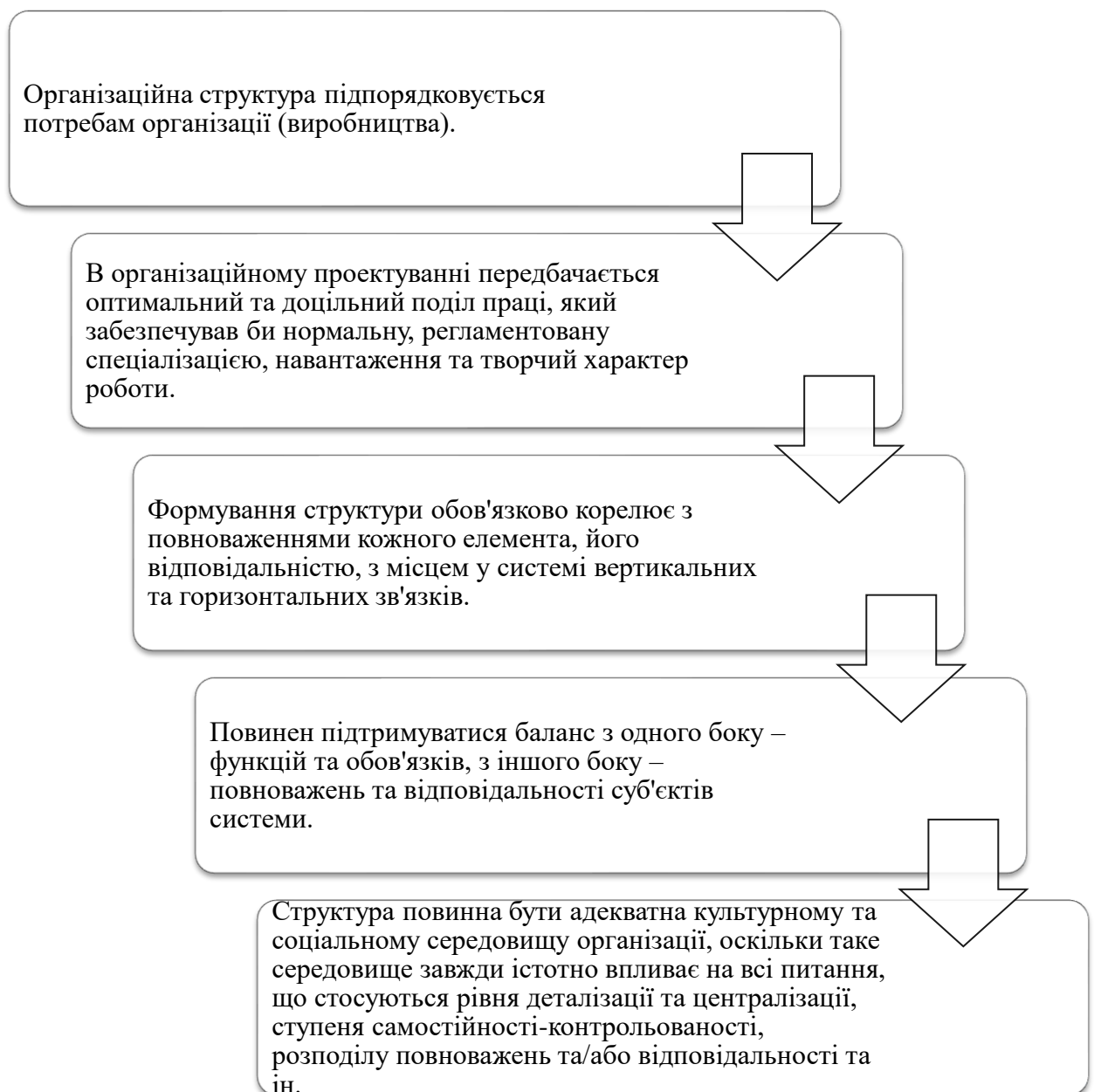


Рис. 1.2. Вимоги до побудови організаційних структур

Джерело: складено автором

Функціональність та спеціалізація також відіграють ключову роль. Ці параметри характеризують здатність підприємства виконувати конкретні задачі, зосереджуючись на своїх ключових компетенціях. Наприклад, велике виробниче підприємство може мати окремий відділ для управління ланцюгом постачань, що зосереджений лише на оптимізації процесів закупівлі та логістики [20, Р. 270 – 275].

Останнім, але не менш важливим параметром є мотивація персоналу. Структура управління повинна створювати умови для професійного зростання співробітників, заохочувати їх до вдосконалення та інновацій.

Отже, при оцінці організаційної структури управління слід враховувати ряд параметрів, які в сукупності дозволять дати об'єктивну оцінку ефективності її діяльності в конкретних умовах підприємницької діяльності.

Системно-синергетичний підхід до аналізу організаційної структури управління акцентує увагу на взаємозв'язку та взаємодії елементів структури, а також на її адаптивності до змінюваних умов. Такий підхід дозволяє розглядати ОСУ як єдину, взаємопов'язану систему, яка здатна самоорганізуватися та саморегулюватися відповідно до внутрішніх та зовнішніх викликів.

При цьому динамічний аспект оцінки акцентує увагу на здатності ОСУ адаптуватися до нових умов, прогнозувати майбутні виклики та вчасно реагувати на них. Наприклад, якщо підприємство вступає на новий ринок, ОСУ повинна бути здатна переконфігуруватися таким чином, щоб найкращим способом відповідати новим викликам [8, С.81 – 84].

Синергетичний аспект, у свою чергу, відображає здатність різних елементів ОСУ взаємодіяти таким чином, щоб їх спільна діяльність приносила більше результату, ніж окрема діяльність кожного з них. Це може бути, наприклад, коли команди різних відділів об'єднують свої зусилля для реалізації спільного проекту і, завдяки ефективній комунікації та координації, досягають високих результатів.

Отже, використання системно-синергетичного підходу до аналізу організаційної структури управління дозволяє глибше розуміти її особливості,

взаємозв'язки між елементами та адаптивні можливості, що є ключовими для успішної діяльності сучасних підприємств (рис. 1.3).

Організаційна структура управління (ОСУ) включає в себе ряд аспектів, які відображають різні грані її функціонування та ефективності. Розглянемо статичні та динамічні аспекти якості ОСУ:

Статичні аспекти:

1. Функціональний. Цей аспект відображає розподіл обов'язків, повноважень і відповідальності в межах ОСУ. Він вказує на те, наскільки чітко задачі та функції розподілені між окремими підрозділами та співробітниками підприємства.

2. Організаційний. Даний аспект стосується ієрархічної будови ОСУ, тобто відносин командування та підпорядкування між різними рівнями управління.

3. Конструктивний. Зосереджено на тому, яким чином взаємодіють окремі елементи ОСУ між собою, а також як організовані комунікаційні канали для обміну інформацією.

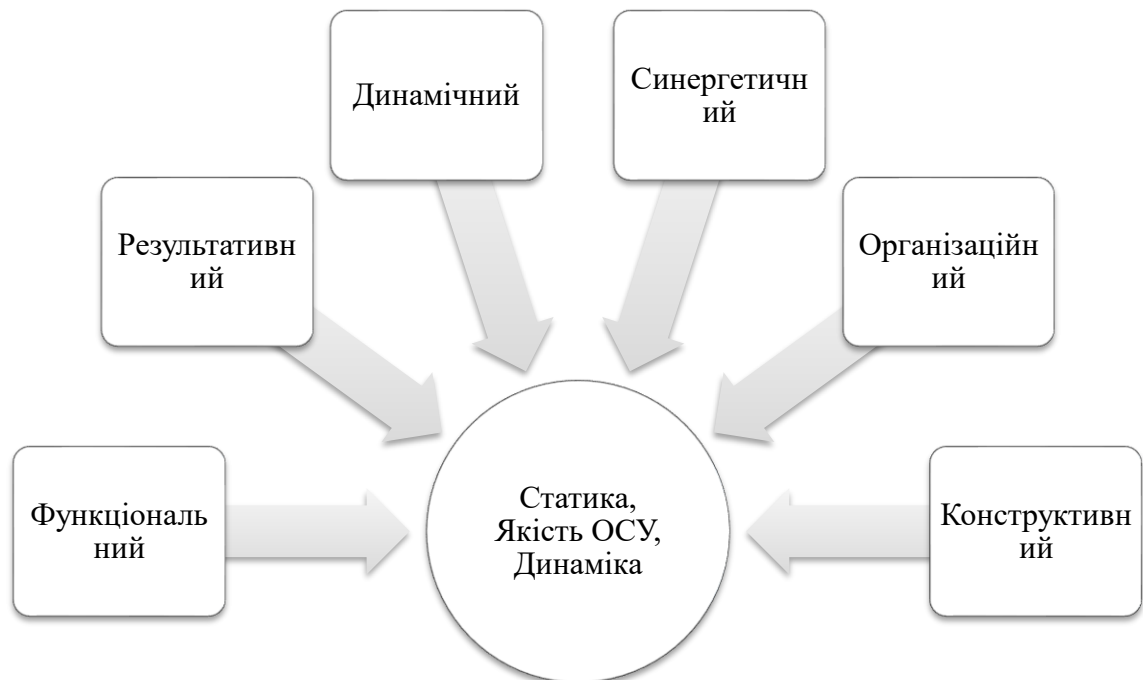


Рис. 1.3. Статичні та динамічні аспекти якості ОСУ

Джерело: складено автором

Динамічні аспекти [9, С.55 – 57]:

4. Результативний. Аналізує ефективність ОСУ з точки зору досягнення цілей підприємства. Він показує, наскільки структура сприяє реалізації стратегічних та тактичних завдань.

5. Динамічний. Відображає здатність ОСУ адаптуватися до змінюваних умов та викликів, реагуючи на внутрішні та зовнішні зміни в навколишньому середовищі.

6. Синергетичний. Даний аспект демонструє, як окремі частини ОСУ взаємодіють таким чином, щоб їх спільна діяльність приносила більше користі, ніж якби вони діяли окремо.

Враховуючи вищенаведені аспекти, можна отримати глибоке розуміння особливостей функціонування ОСУ на підприємстві, а також визначити основні напрямки для її оптимізації та вдосконалення.

В дійсності, організаційна структура управління (ОСУ) є живим організмом, який постійно адаптується, реагуючи на різні внутрішні та зовнішні впливи. Кожна компонента ОСУ може мати свої особливості, які відзначаються у статичних умовах, проте вони можуть зазнавати змін під впливом динаміки оточення.

Статичні аспекти, незважаючи на їх назву, не є цілком незмінними. Вони вказують на фундаментальні характеристики ОСУ, які мають тенденцію залишатися стабільними протягом певного періоду часу. Однак, оскільки ніщо не є нерухомим в бізнесі, ці "статичні" аспекти можуть змінюватися, але в порівняно повільному темпі, відповідаючи на потреби адаптації [6, С.12-21].

З іншого боку, динамічні аспекти характеризують ОСУ як систему, яка активно взаємодіє зі своїм середовищем. Вони відображають, як ОСУ реагує на виклики, виявляє нові можливості та адаптується до постійної зміни. Ці аспекти можуть бути дуже мінливими, змінюючись відповідно до поточних умов та потреб підприємства.

Таким чином, як статичні, так і динамічні аспекти представляють дві грані однієї медалі, допомагаючи розуміти, як ОСУ функціонує в різних умовах та в різних часових моментах. Щоб ефективно керувати підприємством, менеджерам

важливо розуміти обидва цих аспекти та бути готовими до їх гармонійного поєднання.

Для отримання глибокого розуміння організаційних структур необхідно вивчити ряд ключових параметрів. При цьому розглядати їх не ізольовано, а як частину більшої системи, що взаємодіє з різними аспектами управління підприємством.

Розглядаючи конструктивний аспект, ми звертаємося до таких ключових моментів, як автономність структурних підрозділів, оптимальність розподілу ресурсів та функцій, ієрархічність у системі управління та циклічність процесів, які дозволяють взаємодіяти різним рівням управління [7, С.161 – 165].

Щодо організаційного аспекту, він акцентує нашу увагу на таких параметрах, як стійкість структури до зовнішніх та внутрішніх викликів, гнучкість для швидкої адаптації до змін, керованість та здатність реагувати на команди вищого рівня, адаптивність до зовнішнього оточення, надійність як запобіжник від збоїв, стабільність для довгострокового планування та зворотний зв'язок як інструмент для корекції та вдосконалення.

Функціональний аспект вивчає характеристики роботи організаційних структур: трудомісткість процесів, цілеспрямованість завдань, регламентація праці для забезпечення якості та функціональність, що вказує на головні задачі підрозділу чи департаменту.

Зрештою, результативний аспект центрується на фінальному виході роботи: економічність ресурсів, оперативність виконання завдань, результативність досягнутих цілей та загальна ефективність роботи організації [23, С.82].

Такий системний підхід дозволяє не просто оцінити організаційну структуру, але й розуміти, як вона може бути вдосконалена в майбутньому.

Систематизуємо та розкриємо сутність параметрів якості організаційної структури управління на основі виділених критеріїв оцінки (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Характеристика параметрів якості ОСУ

| Аспекти оцінки | |
|--------------------------|---|
| 1. Конструктивний аспект | |
| 1.1 | Автономність. Співвідношення кількості завдань та управлінських рішень, що вирішуються, приймаються менеджером (підрозділом) самостійно у межах своєї компетенції без залучення вищих органів управління. |
| 1.2 | Ієрархічність. Співвідношення елементів (ланок, підрозділів та окремих менеджерів) управління. Коефіцієнт централізації функцій управління ($K_{ц}$): $K_{ц} = T_{в} / (T_{н} - T_{в}),$ |
| | де $T_{в}$ –обсяг управлінських робіт, що виконуються на вищих рівнях управління; $T_{н}$ –обсяг управлінських робіт, що виконуються на нижніх рівнях управління. |
| 1.3 | Циклічність. Характеризує кількість ланок діючої ОСУ. Служить визначення відповідності функціонуючої організаційної структури можливим оптимальним параметрам за кількістю циклів. Коефіцієнт циклічності ($K_{л}$): $K_{л} = Пф / По ,$ де $Пф$ –кількість ланок існуючої ОСУ; $По$ –оптимальна кількість ланок організаційної структури. |
| 2. Функціональний аспект | |
| 2.1 | Цілеспрямованість. Розкриває ступінь досягнення оперативних та стратегічних цілей організації, відповідність ОСУ загальному курсу та цілям підприємства. Коефіцієнт досягнення цілей ($K_{ц}$): $K_{ц} = Цд / Цу,$ де $Цд$ –кількість повністю досягнутих цілей у звітному періоді; $Цу$ –кількість встановлених цілей у звітному періоді |
| 2.2 | Функціональність. Свідчить про рівень охоплення своїх функцій як організаційної структурою загалом, і її елементами. Коефіцієнт охоплення функціональних можливостей ($K_{о}$): $K_{о} = Пф / Пн,$ де $Пф$ –фактичний перелік повноважень, що реалізуються на підприємстві; $Пн$ –перелік повноважень, необхідні здійснення ефективного управління. |
| 2.3 | Регламентация праці Характеризується документальним закріпленням базових засад (мети, обов'язки, функції, відповідальність, права) функціонування ОСУ (наприклад, положення про підрозділи, посадові інструкції, графіки документообігу тощо). Коефіцієнт дублювання робіт ($K_{д}$): $K_{д} = T_{д} / T_{з},$ де $T_{д}$ –трудомісткість робіт, що дублюються; $T_{з}$ –загальна трудомісткість робіт, виконуваних для підприємства з метою забезпечення виробничо-господарської діяльності. |
| 2.4 | Відповідність бізнес-процесів. Розкриває ступінь відповідності процесам. |
| 2.5 | Трудомісткість. Характеризує витрати часу виконання завдань. |
| 3. Організаційний аспект | |
| 3.1 | Зворотній зв'язок. Свідчить про реакцію одержувача сигналу на дії ініціатора комунікації. |
| 3.2 | Стійкість. Характеризується цілісністю функціонування організаційної структури управління та її елементів, незмінність її основних властивостей під впливом різних зовнішніх і внутрішніх чинників. |

| | |
|--------------------------|--|
| 3.3 | Керованість. Свідчить про здатність елементів ОСУ адекватно реагувати на накази вищих органів, ефективно взаємодіяти їхнього виконання. Коефіцієнт співвідношення норм керованості (K_n): $K_n = H_6 / H_n$, де H_6 – середня норма керованості найвищого рівня управління; H_n – середня норма керованості керівників нижчих рівнів управління. |
| 3.4 | Надійність. Характеризується стабільно якісним інформаційним забезпеченням усіх учасників процесу управління та безперервним зв'язком у структурі управління. |
| 4. Динамічний аспект | |
| 4.1 | Оперативність. Полягає у швидкості прийняття управлінських рішень. Передбачає, що в ході цього процесу і до його завершення в керованій системі не відбудуться незворотні негативні зміни, які нівелюють управлінські рішення, що приймаються. |
| 4.2 | Адаптованість. Свідчить про здатність ОСУ змінюватися внаслідок реакції на вплив довкілля та внутрішніх факторів. |
| 4.3 | Фаза життєвого циклу. Характеризується певною стадією життєвого циклу організаційної структури та відповідним їй станом та кількістю елементів ОСУ, характером зв'язків між ними тощо. |
| 5. Синергетичний аспект | |
| 5.1 | Оптимальність. Свідчить про раціональні комунікації між елементами ОСУ за мінімально можливої кількості рівнів структури управління. Характеризує відповідність організаційної структури місії, стратегії підприємства та сучасного стану його розвитку. |
| 5.2 | Синергетичний ефект. Полягає в отриманні найкращих результатів від функціонування ОСУ за незмінних витрат на управління. |
| 6. Результативний аспект | |
| 6.1 | Економічність. Характеризується забезпеченням очікуваного результату від управлінських процесів (рішень) при найменших витратах управління. |
| 6.2 | Результативність. Свідчить про рівень досягнення поставлених цілей та завдань у обмежені терміни. Коефіцієнт досягнення цілей ($K_{ц}$): $K_{ц} = Ц_0 / Ц_у$, де $Ц_0$ – кількість повністю досягнутих цілей у звітному періоді, $Ц_у$ – кількість встановлених цілей у звітному періоді. |
| 6.3 | Ефективність. Полягає у зіставленні результату управління та витрат за нього. Коефіцієнт ефективності організаційної структури управління ($K_э$): $K_э = P_k / З_у$, де P_k – кінцевий результат (ефект), отриманий під час функціонування організаційної структури управління; $З_у$ – витрати на управління (фонд оплати праці адміністративно-управлінського персоналу, витрати на утримання приміщень, придбання та ремонт коштів, прийом та передачу управлінської інформації). |

Джерело: складено автором на основі [23, С.82]

Цей перелік параметрів є базовим та розрахований на організаційні структури більшості існуючих підприємств, але його можна доповнювати залежно від специфіки, що діагностується ОСУ. Серед виділених параметрів слід звернути увагу на синергетичний ефект. В умовах жорсткої конкуренції саме завдяки синергії підприємство здатне не лише витримати у боротьбі, а й

наростити свої переваги. На важливість виміру синергетичного ефекту звертають увагу своїх дослідженнях і сучасні вчені. У контексті оцінки якості ОСУ визначення ефекту від синергії є новим показником для діагностики якості ОСУ, що відповідає сучасним тенденціям управління [23, С.82].

Висновки. За допомогою виділених параметрів оцінки якості ОСУ можна всебічно оцінити якість організаційної структури управління, що діє на підприємстві.

1.2. Види сучасних організаційних структур управління підприємством

Керівництво компанії зобов'язане формувати таку організаційну структуру, що дозволить оптимально реалізувати стратегічні та тактичні цілі підприємства. Вони повинні гнучко підходити до вибору моделі управління, адаптуючись до динаміки ринкової ситуації та змін у внутрішніх процесах. Наприклад, у відгуках на зміни ринкових умов підприємство може вирішити перейти від централізованої до децентралізованої моделі управління, щоб надати більше автономії окремим підрозділам та підвищити швидкість прийняття рішень.

Також, розуміючи, що сучасний бізнес вимагає новаторських рішень, керівники повинні бути готовими до перегляду і, за потреби, до перебудови структури, що існує. Це може бути зумовлено зростанням компанії, входженням на нові ринки або розвитком нових напрямків діяльності.

Зокрема, компанія, що працює у сфері ІТ, може вирішити внести зміни у свою структуру для розробки нового продукту або застосування, створивши новий відділ або команду, яка б спеціалізувалася саме на цьому напрямку. Таким чином, оптимально підібрана організаційна структура відіграє ключову роль у досягненні бізнес-цілей підприємства [26, С. 97-101].

В умовах сучасного динамічного бізнес-середовища, компанії постійно стикаються з потребою адаптації до нових викликів та можливостей. Різні типи організаційних змін відображають характер та обсяг цих адаптацій.

Заплановані зміни, як правило, є результатом стратегічного планування і

можуть бути зорієнтовані на досягнення конкретних корпоративних цілей. Наприклад, компанія може впроваджувати нову інформаційну систему для підвищення ефективності управління ресурсами.

Незаплановані зміни частіше виникають як реакція на неочікувані події або виклики, такі як економічні кризи або зміни ринкових умов.

Трансформаційні зміни включають глибоке переосмислення та реорганізацію всіх аспектів діяльності підприємства. Це може бути, наприклад, перехід від традиційної організаційної моделі до горизонтальної.

Інкrementні зміни зосереджуються на поступовому удосконаленні існуючих процесів, без глобального переосмислення. Це може бути оптимізація логістичних маршрутів або внесення невеликих модифікацій у продукт [38, С. 175-184].

Виправні зміни, як правило, здійснюються для виправлення проблем або неефективних процесів. Для прикладу, якщо аналіз фінансових показників виявив низьку рентабельність деякого відділу, керівництво може вжити корективних заходів.

Зміни, що розвиваються, спрямовані на створення нових можливостей та розвиток компанії. Це може бути розробка нового продукту, входження на новий ринок або партнерство з іншими компаніями для збільшення конкурентних переваг.

Різні зовнішні чи внутрішні чинники можуть спричинити організаційні зміни.

Коли компанія визначає новий шлях розвитку або адаптації до змінюваних ринкових умов, реструктуризація стає ключовим інструментом для реалізації цього нового напрямку. Реструктуризація може включати зміни в організаційній структурі, перегляд бізнес-процесів, оптимізацію ресурсів та перерозподіл обов'язків і відповідальності серед команд.

На практиці, при реалізації нової стратегії, компанія може вирішити консолідувати деякі відділи для підвищення ефективності, або, навпаки, виділити нові структурні підрозділи для зосередження на нових ринкових нішах. Для прикладу, при розширенні на міжнародний ринок, може з'явитися потреба

створити окремий відділ з міжнародних операцій [41, С. 246–252].

Також нова стратегія може передбачати відмову від деяких напрямків діяльності та концентрацію ресурсів на ключових напрямках. У такому випадку реструктуризація передбачатиме зменшення чи ліквідацію певних структурних підрозділів.

Зрештою, реструктуризація дозволяє бізнесу гнучко реагувати на виклики та можливості, які принесла нова стратегія, а також забезпечує ефективне використання ресурсів компанії в нових умовах.

Зміна стратегії вимагає певних корекцій у структурі бізнесу, так як взаємодія цих двох елементів відіграє ключову роль в успішності підприємства. Ось декілька ілюстрацій, як зміни в стратегії можуть вплинути на структуру бізнесу:

У процесі переходу від стартапу до великої компанії розрізнення ролей та відповідальностей стає більш виразним, а додаткові управлінські рівні можуть бути додані для керування зростаючою кількістю персоналу [44].

Введення змін в управлінні, таких як впровадження нової системи взаємозв'язку чи норм контролю, може вимагати зміни у взаємодії між відділами і навіть створення нових підрозділів.

Зосередження на нових виробничих лініях може передбачати створення нових виробничих відділів, внесення змін в логістику або навіть перекладення пріоритетів в існуючих відділах.

Підготовка до зростання, як правило, включає оптимізацію існуючих ресурсів, можливе розширення команди та підготовка інфраструктури до майбутніх змін.

Розширення на міжнародні ринки, зазвичай, вимагає створення міжнародних підрозділів, врахування культурних і правових особливостей різних регіонів, а також змін в логістиці та маркетингу [47].

Враховуючи ці аспекти, можна зрозуміти, як стратегія впливає на структуру організації, і як ця взаємодія допомагає компанії залишатися конкурентоспроможною та успішною.

Зовнішнє середовище постійно впливає на діяльність підприємства.

Наприклад, виникнення нових ринків може спонукати компанію до розширення своєї діяльності або адаптації своїх продуктів чи послуг під конкретний ринок. Це може включати в себе створення нових відділів маркетингу або продажів, які будуть зосереджені на цих ринках, або ж адаптація виробничої лінії для виробництва специфічних товарів.

Зміна попиту на продукцію чи послуги є іншим важливим фактором, який може призвести до перегляду бізнес-структури. Наприклад, зменшення попиту на певний товар може вимагати перерозподілу ресурсів у бік інших, більш відомих продуктів, або розробки нових продуктів, які будуть відповідати зміненим потребам споживачів.

Зростаюча конкуренція через нові технології або продукти може також вимагати змін у структурі компанії. Щоб не відставати від конкурентів, підприємство може вирішити вкласти в дослідження та розробку нових технологій, створити інноваційний підрозділ або навіть укласти партнерство з іншими компаніями для спільного розроблення нових продуктів [48, С. 246–252].

Отже, динаміка зовнішнього середовища вимагає від підприємств гнучкості та готовності до змін у своїй організаційній структурі.

Зовнішнє середовище відіграє важливу роль у визначенні стратегії та структури підприємства. Наявність різних зовнішніх чинників може спонукати компанію до проведення організаційних змін.

Злиття та поглинання, наприклад, часто призводять до необхідності інтеграції двох або більше організаційних культур, процесів та систем. Це може вимагати створення нових відділів, введення нових технологій чи методів роботи, а також оптимізації існуючих ресурсів для досягнення синергії та ефективності об'єднаної структури.

Спільні підприємства та ділові партнерства також можуть стати причиною організаційних змін. Це включає у себе взаємодію різних компаній для досягнення спільних цілей. Це може означати створення нових операційних підрозділів, які будуть співпрацювати з партнерами, або перегляд існуючих бізнес-процесів для підтримки цього партнерства.

Готовність до продажу бізнесу може також спричинити ряд організаційних змін. Компанія може прагнути оптимізувати свої операції, покращити фінансові показники або реструктурувати деякі відділи для того, щоб зробити свою пропозицію привабливішою для потенційних покупців [40].

Таким чином, зовнішні обставини в значній мірі формують рішення підприємства щодо його внутрішньої структури та стратегії, надаючи потужний стимул для адаптації та інновацій.

Внутрішні потреби підприємства служать іншою важливою відправною точкою для організаційних змін. Розробка бізнесу часто вимагає адаптації до внутрішніх викликів і можливостей.

Потреба в залученні капіталу або підвищенні прибутковості може змусити компанію розглядати нові стратегії фінансування, переглядати свої витрати або вводити нові методики управління ризиками. Збільшення грошового потоку може зумовити перевірку усіх аспектів операційної діяльності на предмет можливих витоків коштів або недостатньої ефективності.

Безперервний пошук методів оптимізації роботи сприяє покращенню виробничих процесів, впровадженню інноваційних технологій або методів роботи, які можуть зробити діяльність компанії більш конкурентоспроможною.

Розгляд внутрішньої структури з метою уникнення дублювання ролей допомагає компаніям зберігати ресурси і спрямовувати зусилля туди, де вони дійсно потрібні. Це може бути пов'язано з усуненням зайвих посад або реорганізацією певних відділів.

Нарешті, переоцінка та реорганізація важливих функцій, таких як продажі та маркетинг, можуть допомогти компанії реагувати на зміни в споживчому попиті, конкурентному середовищі або стратегічних напрямках бізнесу.

Розуміння ознак наближення організаційних змін є важливим для підприємств, які прагнуть забезпечити свою стійкість у динамічному бізнес-середовищі. На початковому етапі розпізнавання таких ознак компанії отримують можливість ретельної підготовки та розробки відповідних стратегій, щоб максимально використовувати можливості і зменшувати ризики [36, С. 78].

Стратегічний аналіз, виконаний за допомогою таких інструментів як SWOT (Сильні сторони, Слабкі сторони, Можливості, Загрози) або PESTLE (Політичні, Економічні, Соціальні, Технологічні, Юридичні, Екологічні фактори), може надати цінний огляд внутрішнього стану компанії та зовнішнього середовища, в якому вона працює.

Під час аналізу сильних та слабких сторін компанії керівництво може ідентифікувати ключові компетенції, які вимагають посилення, а також області, де потрібно внести поліпшення. Це дає можливість визначити, які ресурси або навички можуть виявитися найбільш корисними у майбутньому та які з них потребують додаткового розвитку [35, С. 71].

З іншого боку, ідентифікація зовнішніх можливостей і загроз допоможе підприємству розробити стратегії, які допоможуть йому використовувати переваги свого ринкового положення або відвертати потенційні ризики.

Таким чином, проведення глибокого стратегічного аналізу дозволяє компанії визначити, які зміни можуть відбутися в найближчому майбутньому, і розробити план дій для адаптації до цих змін, що є вирішальним для її успіху.

Сучасні умови діяльності підприємств вимагають від їх керівництва бути завжди на крок попереду, адаптуючись до постійно мінливого бізнес-середовища. Одним із ключових аспектів, що впливає на конкурентоспроможність та ефективність підприємства, є його організаційна структура. Правильно побудована структура може значно покращити роботу компанії, підвищити її прозорість та ефективність, а неправильно вибрана – призвести до збитків і неефективності.

Актуальність дослідження та оптимізації організаційної структури підприємства посилюється тим, що нині існує багато викликів та швидкозмінних факторів, які впливають на діяльність компаній. Технологічний прогрес, глобалізація, нові ринкові умови вимагають від підприємств гнучкості, інноваційності та адаптивності.

Тому наукові дослідження в цій сфері є вкрай необхідними. Пошук нових методів і підходів до оптимізації структури, розробка нових технологій

управління, вивчення сучасних алгоритмів – все це може допомогти компаніям не тільки вижити, а й процвітати в складних умовах сучасного ринку [43, С. 96].

Відсутність якісних наукових розробок у цій області, або їх недостатність, може мати негативний вплив на підприємства, що не здатні вчасно реагувати на зміни в середовищі. Такі компанії ризикують залишитися позаду своїх конкурентів, що активно впроваджують інноваційні рішення в організаційну структуру та процеси управління.

Звертання до наукового підходу у питаннях оптимізації структури управління може стати ключем до успіху для багатьох підприємств, надаючи їм можливість пристосуватися до нових викликів та зберегти свою конкурентну перевагу.

На рис.1.4 розглянемо основні види організаційних структур управління.

У ринковій економіці компанії самі приймають рішення, самостійно формулюють цілі та завдання, формулюють стратегії та політику розвитку, знаходять кошти, необхідні для реалізації цих стратегій, наймають співробітників, отримують сировину та вирішують багато структурних проблем, таких як реорганізація виробництва та зміна організаційної структури управління.



Рис. 1.4. Основні види організаційних структур

Джерело: складено автором

Підприємства, залежно від своєї діяльності, розміру та стратегічних цілей, можуть вибирати різні типи організаційних структур для ефективного управління своєю діяльністю. Розглянемо основні види організаційних структур:

1. Лінійна структура управління характеризується прямим і ієрархічним підходом до управління, де кожен підрозділ підконтрольний своєму вищому керівнику. Ця структура зазвичай властива малим підприємствам [24, С. 87].

Лінійна структура управління є однією з найстаріших та найпростіших форм організаційних структур. Вона характеризується чіткою вертикальною ієрархією та послідовним підпорядкуванням різних рівнів управління.

Особливості лінійної структури управління:

– В лінійній структурі існує чітка послідовність управлінських рівнів, де кожен нижчий рівень підпорядковується вищому.

– Рішення приймаються на вищому рівні та передаються вниз по ієрархії для виконання.

– Інформація та інструкції передаються від вищого рівня до нижчого без перешкод.

– Кожен співробітник чи відділ має свою конкретну роль та відповідальність.

– Більшість важливих рішень приймається на вершині ієрархії.

Лінійна структура управління має свої переваги та недоліки:

Переваги:

- Простота та зрозумілість структури.

- Чіткість відповідальності та контролю.

- Ефективна комунікація в межах ієрархії.

Недоліки:

- Може призвести до перевантаження керівників вищого рівня.

- Може бути менш гнучкою та адаптивною до швидких змін у зовнішньому середовищі.

- Може обмежувати ініціативу та креативність співробітників на нижчих

рівнях.

Лінійна структура управління часто використовується в маленьких підприємствах або в організаціях, де необхідна строга дисципліна та чіткість виконання інструкцій.

2. Функціональна структура управління базується на горизонтальному розділенні обов'язків за функціональними особливостями: маркетинг, фінанси, виробництво тощо.

Функціональна структура управління є однією з поширених форм організаційних структур, де підприємство або організація поділена на відділи за функціональними обов'язками. Кожен відділ фокусується на певній сфері діяльності або наборі завдань.

Особливості функціональної структури управління [17, С. 96]:

- Організація розділена на відділи за функціональними напрямками, такими як маркетинг, фінанси, виробництво тощо.
- Співробітники всередині кожного відділу стають експертами в своїй конкретній функціональній області.
- Керівник функціонального відділу звітується керівництву вищого рівня.
- Для досягнення загальних цілей підприємства відділи повинні взаємодіяти та співпрацювати.

Переваги функціональної структури управління:

- Централізація ресурсів у функціональних відділах дозволяє досягти високої спеціалізації та ефективності.
- Кожен відділ має чітко визначену сферу відповідальності та компетенції.
- Спеціалізація сприяє поглибленому навчанню та розвитку професійних навичок.

Недоліки функціональної структури управління:

- Може виникнути конфлікт інтересів між відділами, які працюють незалежно.
- Структура може стати занадто жорсткою для адаптації до швидко

змінюваних ринкових умов.

- Може бути складно координувати дії різних відділів на шляху досягнення загальної мети підприємства.

Функціональна структура управління підходить для підприємств середнього та великого розміру, де необхідна висока спеціалізація та ефективність виконання конкретних функцій [19].

3. Лінійно-функціональна структура управління поєднує елементи лінійної та функціональної структур, намагаючись використовувати переваги обох.

Лінійно-функціональна структура управління є поєднанням двох основних типів організаційних структур: лінійної та функціональної. Вона була розроблена з метою використовувати переваги обох типів структур і при цьому мінімізувати їх недоліки.

Особливості лінійно-функціональної структури:

– Так само, як і в лінійній структурі, існує чітка ієрархія управлінських посад, де кожен підрозділ підпорядковується своєму керівнику. Це спрощує процес прийняття рішень.

– Ці спеціалісти мають специфічні знання в конкретній області та забезпечують підтримку лінійним керівникам. Наприклад, відділ маркетингу може розробляти стратегії для різних відділів підприємства.

– У такій структурі співробітник може підпорядковуватися одночасно лінійному керівнику (за ієрархією) та функціональному керівнику (за спеціалізацією).

– Завдяки комбінації лінійної і функціональної структур, підприємства можуть швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, зберігаючи при цьому чітку ієрархію та спеціалізовані знання.

– Лінійно-функціональна структура намагається зберегти стабільність лінійної структури та гнучкість функціональної структури.

На практиці, лінійно-функціональна структура добре підходить для підприємств середнього розміру, які прагнуть до стабільності, але також

потребують гнучкості для адаптації до змін у ринкових умовах.

4. Матрична структура управління створює двовимірну матрицю управління, де працівники підлеглі одночасно двом керівникам – за проектом та за функцією.

Матрична структура управління відображає синтез різних типів організаційних структур, часто об'єднуючи лінійні та функціональні методи організації. Така структура сприяє підвищенню гнучкості підприємства, дозволяючи йому швидко адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Однією з основних особливостей матричної структури є наявність двовісної ієрархії, де співробітники підпорядковуються одночасно двом керівникам – функціональному та проектному. Це створює умови для більш швидкої реакції на різні завдання та ситуації, а також може сприяти оптимізації ресурсів та збільшенню ефективності роботи команд [11, С. 49].

Матрична структура управління, як і будь-яка інша організаційна структура, має свої переваги та недоліки.

Переваги матричної структури:

- Ця структура дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, забезпечуючи адаптивність до наново виникаючих обставин.

- Ресурси можуть бути ефективно перерозподілені між різними проектами в залежності від потреб і пріоритетів.

- Завдяки двовісному керівництву співробітники мають можливість спілкуватися з представниками різних відділів, що сприяє обміну знаннями і ідеями.

Недоліки матричної структури:

- Співробітники, які підпорядковуються одразу двом керівникам, можуть опинитися у ситуації конфлікту інтересів.

- Це може ускладнити процес прийняття рішень, а також збільшити кількість адміністративних витрат.

- Через те, що кожен співробітник може бути включений у декілька проектів одночасно, існує ризик їх перевантаження.

Таким чином, при виборі матричної структури управління важливо враховувати індивідуальні особливості підприємства, його стратегічні цілі, а також потенційні ризики.

5. Дивізіональна структура управління використовується великими підприємствами, які діють в різних географічних регіонах або в різних бізнес-дирекціях. Кожен дивізіон працює як окремий бізнес-підрозділ.

Дивізіональна структура управління заснована на принципі розділення підприємства на окремі відділи або дивізіони. Кожний дивізіон функціонує як відносно автономна одиниця з власною специфікою продукції, ринком, а іноді навіть з власними виробничими, маркетинговими та іншими підрозділами.

Переваги дивізіональної структури [28, С. 33-39]:

- Дивізіони можуть концентруватися на власних специфічних ринках або продуктах, що дозволяє глибше зрозуміти потреби своїх клієнтів.

- Кожний дивізіон може приймати рішення, базуючись на власній стратегії, що сприяє гнучкості і швидкому реагуванню на ринкові зміни.

- Легше проводити оцінку ефективності роботи кожного дивізіону, оскільки доходи і витрати можна відслідковувати окремо.

Недоліки дивізіональної структури:

- В кожному дивізіоні можуть існувати власні відділи маркетингу, фінансів тощо, що призводить до дублювання ресурсів і збільшення витрат.

- Різні дивізіони можуть конкурувати між собою за ресурси компанії.

- Занадто велика автономність дивізіонів може призвести до розриву в єдності стратегічного курсу підприємства.

Дивізіональна структура управління відповідає великим корпораціям, що працюють в різних ринкових сегментах або географічних регіонах. При правильному підході ця модель може забезпечити високу ефективність управління та прибутковість бізнесу.

6. Комбінована структура управління –це гнучка структура, яка інтегрує елементи різних типів організаційних структур в залежності від конкретних потреб підприємства.

Комбінована структура управління, як можна зрозуміти з назви, поєднує елементи різних традиційних організаційних структур. Ця модель використовується підприємствами, які прагнуть отримати переваги з кількох структурних підходів, уникаючи їхніх недоліків.

У комбінованій структурі можуть бути елементи дивізійної, матричної, лінійної, функціональної та інших структур. Так, компанія може мати дивізійний розподіл за продуктами чи ринками, але водночас мати матричну організацію в межах цих дивізіонів.

Переваги комбінованої структури [28, С. 33-39]:

- Компанія може адаптуватися до різних ринкових умов, використовуючи найкращі аспекти кожної структури.

- Ця модель дозволяє концентруватися на специфічних ринках або продуктах, при цьому максимально ефективно використовуючи ресурси.

- Поєднання різних підходів може призвести до більш збалансованих і обґрунтованих рішень.

Недоліки комбінованої структури:

- Поєднання різних структур може створити складний і заплутаний механізм управління.

- Можливість конфліктів між різними департаментами або дивізіонами, які можуть мати різні цілі та підходи.

- Необхідність підтримувати декілька паралельних структур може збільшувати витрати.

Підходяща комбінована структура управління вимагає глибокого розуміння особливостей бізнесу та може бути ефективною тільки при правильному балансуванні елементів різних структур.

Вибір конкретної організаційної структури залежить від багатьох факторів, таких як масштаб діяльності, стратегічні цілі, корпоративна культура та інші.

Загальновизнаними є такі принципи, представлені рис. 1.5.

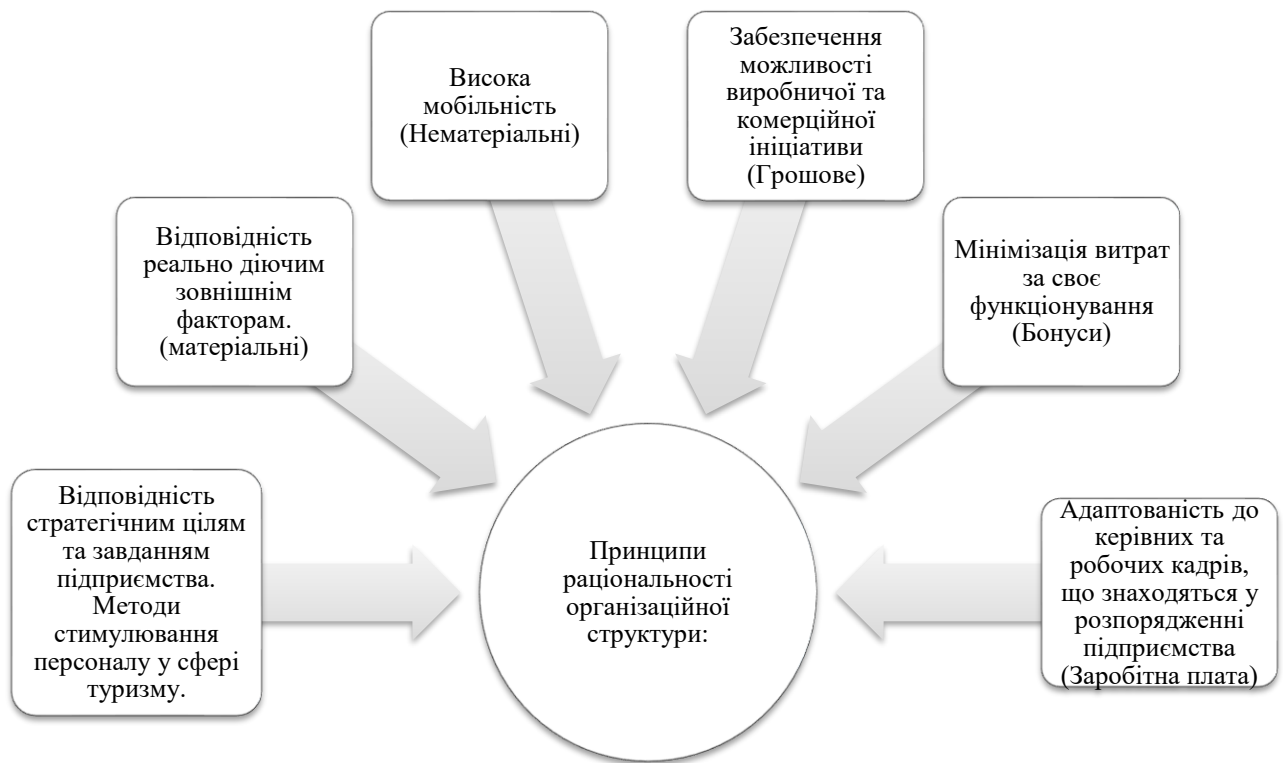


Рис. 1.5. Принципи раціональності організаційної структури

Джерело: складено автором

Організаційна структура підприємства має відображати його стратегічні цілі та задачі. На додачу, її раціональність може визначатися декількома ключовими принципами.

Однією з основних вимог до структури є її відповідність стратегічним цілям підприємства. У контексті туризму це може бути досягнуто завдяки використанню ефективних методів стимулювання персоналу. Наприклад, пропонуючи грошові стимули для співробітників, які виконують завдання що відповідають стратегічним напрямкам [16, С. 59].

Реальні діючі зовнішні фактори, особливо матеріальні, також впливають на раціональність організаційної структури. Це може бути пов'язано, наприклад, з потребами ринку, доступністю ресурсів або економічним кліматом.

Нематеріальні аспекти, як-от культура компанії та корпоративна ідентичність, забезпечують високу мобільність. Це може включати в себе гнучкість у прийнятті рішень, адаптивність до змін або швидке реагування на нові можливості.

Для підприємства важливо, щоб його структура сприяла виробничій та комерційній ініціативі. Грошові стимули можуть заохочувати співробітників до активності та новаторства.

Ефективність функціонування також залежить від мінімізації витрат. Організаційна структура має бути такою, щоб оптимізувати витрати, не втрачаючи якості. Бонуси можуть бути використані як спосіб заохочення ефективності.

Нарешті, структура повинна бути адаптована до кадрів підприємства. Це означає, що вона повинна відповідати здібностям, досвіду та потребам як керівних, так і робочих кадрів. Заробітна плата та інші компенсаційні пакети можуть бути важливими інструментами для забезпечення цієї адаптації [31, С. 69].

Національна економіка завжди знаходиться у динаміці, що спонукає організації до неперервного вдосконалення їх управлінських структур. В контексті такої динаміки нові, більш ефективні форми управління постійно вивчаються та розробляються. Глибоке розуміння закономірностей та теоретичних аспектів цих процесів є ключовим для підвищення ефективності роботи організацій.

Для того щоб забезпечити оптимальність управлінської структури, необхідно ретельно аналізувати її відповідність загальноприйнятим стандартам ефективності, таким, як ті, що представлені на рис. 1.6. Це означає, що кожен аспект діяльності підприємства має бути вивчений з урахуванням його впливу на загальний результат.

Але варто зауважити, що немає універсального методологічного підходу до аналізу організаційних структур, адже підприємства діють в різних умовах, зіткнені з різноманітними виробничими та соціальними ситуаціями. Соціальне оточення, культурні особливості, господарський контекст та інші фактори стають визначальними у виборі методологічного підходу до вивчення та оптимізації організаційних структур.

Умови ефективності організаційної структури:

Орієнтація всіх організаційних елементів на єдині цілі

Постановка конкретних цілей та формулювання реальних результатів діяльності кожного організаційного елемента

Забезпечення принципу особистої відповідальності керівних працівників та виконавців за конкретні результати діяльності підприємства, його підрозділів, видів робіт

Забезпечення максимальної кількості ступенів організаційної та економічної свободи щодо досягнення цілей

Наявність організаційних можливостей підтримки виробничо-комерційної ініціативи

Наявність організаційних можливостей підтримки робіт у галузі науково-технічного розвитку

Рис. 1.6. Умови ефективності організаційної структури

Джерело: складено автором

Ефективність організаційної структури залежить від ряду ключових умов. Перш за все, усі її компоненти мають бути спрямовані на досягнення єдиних цілей підприємства. Кожен організаційний елемент має мати чітко визначені завдання та очікувані результати своєї діяльності [13, С.38].

Крім того, кожен керівник та виконавець повинен нести особисту відповідальність за певні результати діяльності, незалежно від того, чи це стосується цілого підприємства, окремого підрозділу чи конкретного виду роботи. Така відповідальність сприяє відповідальному підходу до виконання завдань та досягнення цілей.

Для забезпечення оптимальної роботи підприємства необхідно, щоб працівники мали максимальну свободу у своїй діяльності, але при цьому завжди

залишалися в рамках загальної стратегії підприємства. Така свобода сприяє розвитку виробничо-комерційної ініціативи.

Нарешті, ефективна організаційна структура завжди передбачає можливість підтримки науково-технічного розвитку. Технологічні нововведення та інновації є важливими факторами успіху в сучасному бізнес-оточенні, тому організації мають мати відповідні можливості для їх підтримки та реалізації [13, С. 89].

Таким чином, кожне підприємство має свою унікальну організаційну структуру, яка визначає спосіб управління, прийняття рішень та розподіл обов'язків між співробітниками. Вивчення і аналіз цих структур не лише дозволяє глибше розуміти механізми функціонування підприємства, але й виявляти можливі слабкі місця або неефективні елементи у їх взаємодії. Це, в свою чергу, відкриває можливості для оптимізації та вдосконалення діяльності організації. Адже головна мета будь-якого підприємства – досягти своїх стратегічних цілей, забезпечуючи при цьому стабільний розвиток і конкурентоспроможність на ринку. Тому важливо не просто мати структуру управління, але й забезпечити її максимальну ефективність, відповідність сучасним викликам та потребам бізнесу. Вдосконалення організаційних структур дозволяє підприємству бути гнучким, адаптованим до змін та готовим до нових можливостей, що з'являються у зовнішньому оточенні.

1.3. Світовий досвід та особливості вдосконалення організаційної структури управління підприємством

Вдосконалення організаційної структури управління підприємством є ключовим фактором для підтримки його конкурентоспроможності та ефективності. Декілька основних особливостей цього процесу включають (рис. 1.7).

1. Адаптивність до змін. Сучасний бізнес-середовище швидко змінюється,

тому підприємства повинні регулярно переглядати свої організаційні структури, щоб вони відповідали новим викликам і можливостям [10, С.66].



Рис. 1.7. Особливості вдосконалення організаційної структури управління підприємством

Джерело: складено автором

Адаптивність до змін є вітальним атрибутом у сучасному динамічному бізнес-середовищі. Сьогоднішні ринкові умови, технологічні нововведення, соціокультурні тенденції та політичні фактори часто змінюються, внаслідок чого підприємства стикаються з постійними викликами. Ці виклики можуть включати зміни у попиті споживачів, появу нових конкурентів на ринку або необхідність адаптації до нових технологій.

У такому середовищі підприємства, які пристосовуються та реагують на ці зміни, часто мають конкурентні переваги. Адаптивність вимагає гнучкості у прийнятті рішень, здатності швидко перерозподіляти ресурси та змінювати напрямки діяльності відповідно до потреб ситуації [45].

Основою адаптивності є здатність підприємства вчасно розпізнавати зовнішні та внутрішні зміни та реагувати на них. Це може вимагати перегляду та оновлення організаційної структури, стратегії або процесів управління. Зокрема, сучасні підприємства можуть розглядати свої організаційні структури як

динамічні моделі, які можуть бути перероблені та адаптовані до поточних викликів та можливостей.

2. Орієнтація на результат: Вдосконалення структури повинно бути спрямоване на досягнення конкретних бізнес-цілей підприємства, зокрема підвищення прибутковості, розширення ринкової частки, збільшення ефективності роботи тощо.

Орієнтація на результат в управлінській діяльності підприємства передбачає концентрацію усіх зусиль на досягненні визначених бізнес-цілей. Важливість цього принципу важко переоцінити, оскільки він дозволяє підприємствам зосереджуватися на ключових аспектах їх діяльності, спрямовуючи ресурси та зусилля на найбільш пріоритетні задачі.

При вдосконаленні організаційної структури управління, необхідно враховувати, як зміни будуть впливати на здатність підприємства досягати своїх бізнес-цілей. Зокрема, структурні зміни повинні підтримувати підвищення продуктивності, оптимізацію процесів, покращення взаємодії між підрозділами та відділами.

В ідеалі, нова або вдосконалена організаційна структура повинна бути гнучкою, щоб швидко адаптуватися до змін у бізнес-середовищі, але при цьому досить стійкою, щоб забезпечити стабільність і прогнозованість в роботі.

Нарешті, орієнтація на результат також вимагає від підприємства регулярного моніторингу та оцінювання своєї діяльності з метою виявлення областей для можливого вдосконалення та коригування своєї стратегії відповідно до отриманих результатів [46].

3. Гнучкість: Нова структура повинна бути гнучкою, щоб підприємство могло швидко адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Гнучкість організаційної структури стає вирішальним фактором у сучасному динамічному бізнес-середовищі. Підприємства, які можуть швидко реагувати на нові виклики, мають вищі шанси на успіх порівняно з організаціями, що залишаються незмінними.

– адаптація до ринкових умов – це зміни в попиті, технологіях, конкуренції або законодавстві можуть потребувати швидкої реакції. Гнучка структура дозволяє підприємству ефективно реагувати на ці зміни, перерозподіляючи ресурси або змінюючи напрямки діяльності.

– внутрішні зміни – це підприємства постійно ростуть, зменшуються або адаптуються до внутрішніх потреб. Гнучкість дозволяє реорганізувати команди, підрозділи або відділи без великих зусиль.

– інновації – щоб залишатися конкурентоспроможним, підприємство повинно постійно інновувати. Гнучка організаційна структура сприяє культурі інновацій, дозволяючи швидко експериментувати та впроваджувати нові ідеї.

– відкритість до навчання – це середовище, що швидко змінюється, вимагає постійного професійного розвитку співробітників. Гнучка структура підтримує культуру навчання, що може включати все від неформального обміну знаннями до формальних програм навчання.

– ефективність комунікації – це гнучкі структури, як правило, сприяють більш прозорій та ефективній комунікації, дозволяючи інформації вільно циркулювати між різними рівнями управління.

Отже, гнучкість в організаційній структурі не лише забезпечує адаптацію до поточних змін, але і підготовлює підприємство до майбутніх викликів, забезпечуючи йому конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

4. Урахування корпоративної культури: При вдосконаленні структури важливо урахувати корпоративну культуру підприємства, оскільки вона впливає на взаємодію співробітників, сприйняття інновацій та прийняття рішень.

Врахування корпоративної культури під час вдосконалення організаційної структури є критично важливим етапом, який може вплинути на успіх або невдачу таких змін. Корпоративна культура — це система цінностей, вірувань, традицій та практик, які формують поведінку, ставлення та сприйняття співробітників у підприємстві [50]:

– взаємодія та комунікація – це організаційна структура, яка не відображає

або суперечить основним цінностям корпоративної культури, може призвести до конфліктів, нерозуміння та втрати мотивації серед співробітників.

– сприйняття змін – це якщо корпоративна культура підприємства сприяє нововведенням та змінам, вдосконалення структури буде сприйнято позитивно. Проте в консервативних культурах такі зміни можуть викликати опір.

– мотивація та відданість – це структура, що відповідає корпоративній культурі, збільшує мотивацію співробітників і стимулює їх відданість підприємству.

– ефективність прийняття рішень – це коли структура відображає цінності та норми корпоративної культури, процес прийняття рішень стає ефективнішим, оскільки співробітники мають чітке розуміння пріоритетів та орієнтирів діяльності підприємства.

– задіяння та залученість співробітників – це якщо співробітники відчують, що нова структура відповідає їхнім цінностям та віруванням, вони будуть більш залучені та активні в її реалізації.

Отже, корпоративна культура відіграє важливу роль у формуванні та вдосконаленні організаційної структури. Це не лише впливає на ефективність самої структури, але і на сприйняття, відношення та взаємодію співробітників в рамках цієї структури [54, С. 78–79].

5. Залучення співробітників: Важливо активно залучати співробітників до процесу вдосконалення, збирати їх відгуки та пропозиції, що сприяє успішному впровадженню змін.

Залучення співробітників до процесу вдосконалення структури управління має декілька ключових переваг.

– ніхто краще за працівників не знає, які аспекти діяльності підприємства потребують вдосконалення. Їх безпосередній досвід і спостереження можуть вказати на слабкі місця структури або процесів.

– коли співробітникам дозволяється брати участь в процесі прийняття рішень, вони відчують більше відданості і відповідальності за результати.

– залучення до дискусії зменшує опір змінам, оскільки люди відчують, що їх голос враховується.

– з пропозиціями та відгуками працівників швидше виявляються та вирішуються проблеми, що можуть виникнути під час впровадження нової структури.

– процес залучення стимулює відкритий діалог між керівництвом та персоналом, що покращує взаєморозуміння та співпрацю.

– інтеграція ідей та пропозицій співробітників може сприяти створенню корпоративної культури, яка підтримує інновації та постійне вдосконалення.

Отже, залучення співробітників у процес вдосконалення організаційної структури не лише підсилює ефективність змін, але і сприяє розвитку корпоративної культури та покращенню внутрішніх комунікацій.

6. Системний підхід: Вдосконалення організаційної структури вимагає системного підходу, коли аналізуються не лише окремі її елементи, але й їх взаємозв'язок та взаємодія.

При вдосконаленні організаційної структури необхідно застосовувати системний підхід. В цьому контексті важливим є глибокий аналіз всіх компонентів структури, а також розуміння їх взаємозв'язків та взаємодії. Системний підхід допомагає врахувати всі аспекти діяльності підприємства, зокрема, як окремі елементи взаємодіють між собою та в який спосіб ці взаємодії впливають на загальну ефективність організації. Такий підхід дозволяє досягти більш глибокого розуміння проблем та можливостей, які можуть виникнути при реорганізації структури управління [52, С. 136-145].

7. Технологічний аспект: З урахуванням розвитку технологій, особливо цифровізації, важливо адаптувати структуру підприємства до нових технологічних можливостей і викликів.

Технологічний розвиток, особливо в сфері цифровізації, надає сучасним підприємствам безліч можливостей. Зокрема, зміни в технологічному ландшафті можуть впливати на бізнес-моделі, споживчі вимоги та внутрішні операційні

процеси організацій. У цьому контексті, структура управління підприємством має бути досконалою, щоб вона могла ефективно реагувати на ці зміни. Це включає в себе адаптацію до нових технологічних інструментів, методів роботи та підходів до управління, які можуть забезпечити конкурентні переваги в умовах швидкої технологічної трансформації.

В умовах неперервної зміни глобального бізнес-середовища організаційна структура управління має бути еластичною, щоб адекватно реагувати на ці зміни. Вдосконалення такої структури стає центральним компонентом стратегії підприємства. Важливість цього процесу полягає в тому, щоб вчасно виявляти недоліки та розробляти ефективні рішення для їх усунення, адаптуючись до нововведень у технологіях, змін на ринку або соціальних тенденціях. Така постійна адаптація допомагає організації оптимізувати ресурси, мотивувати співробітників та вдосконалювати взаємодію всередині команди, забезпечуючи стійкий розвиток та досягнення корпоративних цілей [53, с. 84-91].

Так, вдосконалення організаційної структури управління підприємством в Україні під час війни з Росією має декілька особливостей, спричинених як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками:

1. У зв'язку з воєнними діями підприємства змушені оперативно реагувати на різні загрози – від збитків у логістиці до дестабілізації економіки. Це вимагає гнучкої структури управління, здатної швидко адаптуватися до непередбачених ситуацій. Сприйняття ризиків стає невід'ємною частиною діяльності підприємств в умовах воєнних дій. Необхідність оперативного реагування на постійно змінюване бізнес-середовище — від потенційних збитків в секторі логістики до загроз дестабілізації національної економіки — робить актуальним питання формування й адаптації гнучкої структури управління. Така структура надає підприємству змогу ефективно коригувати свої дії відповідно до зовнішніх викликів, мінімізуючи можливі негативні наслідки непередбачуваних обставин.

2. Уникнення залежності від імпорту, особливо з Росії, вимагає переорієнтації на внутрішній ринок і локальних постачальників. В умовах воєнного конфлікту з Росією локалізація виробництва стає пріоритетним

напрямок для бізнесу в Україні. Уникнення залежності від імпорتنих товарів, зокрема з Росії, акцентує увагу на необхідності розвитку власного виробництва, пошуку альтернативних джерел постачання та зміцнення співпраці із локальними виробниками.

Ця переорієнтація на внутрішній ринок сприяє створенню більш стійких і незалежних від зовнішніх факторів виробничих ланцюгів. Такий підхід не лише зменшує вразливість підприємства до зовнішніх шоків, але й стимулює розвиток національної економіки, підвищуючи її конкурентоспроможність і створюючи нові робочі місця.

3. Потреба підтримки моралі та добробуту співробітників, багато з яких можуть бути особисто зачеплені війною, стає пріоритетом. У ситуації воєнного конфлікту, коли військові дії прямо або опосередковано торкаються життя багатьох людей, емоційний стан співробітників підприємства виграє особливу роль у процесі управління. Стрес, тривога, переживання за рідних та близьких, втрата близьких людей – це лише частина емоційних викликів, яким може бути підданий колектив.

Такий емоційний складник вимагає особливого підходу від керівництва підприємства. Перш за все, це стосується підтримки, емпатії та розуміння. Необхідно створювати умови для психологічної підтримки співробітників, організовувати консультації, сесії з психотерапевтами, забезпечувати гнучкий графік роботи для тих, хто потребує додаткового часу для сім'ї чи відновлення свого душевного здоров'я [55, с. 204-208].

Крім того, підприємства можуть розробляти спеціальні програми для підтримки сімей співробітників, які постраждали від військових дій, надавати матеріальну допомогу та інші види підтримки.

У цій ситуації основною метою керівництва стає збереження корпоративного духу, координованої роботи та взаємодопомоги всередині колективу, що дозволить підприємству пройти крізь випробування та продовжити ефективну діяльність.

4. Унікальні виклики для фінансового управління, пов'язані з інфляцією, нестабільністю валютного ринку і обмеженням іноземних інвестицій.

Ви правильно відзначили, що організаційна структура управління підприємствами в Україні в умовах війни з Росією має свої особливості, які впливають на фінансову стабільність і фінансове управління. Давайте розглянемо ці особливості більш детально:

– у воєнний період інфляція може значно зростати через збільшену потребу в оборонних витратах, велику кількість грошей, які надходять в обіг для фінансування оборонних заходів, і втрати виробництва. Це створює виклики для фінансового управління, оскільки підприємствам доведеться адаптуватися до змінюючихся цін і вартості ресурсів.

– воєнний конфлікт може призвести до коливань валютних курсів і дестабілізації фінансового ринку. Підприємствам потрібно бути готовими до змін в обмінних курсах, що може вплинути на їхню здатність до міжнародної торгівлі і облікової політики.

– умови війни можуть призвести до обмежень щодо іноземних інвестицій та залучення капіталу з-за кордону. Це може вплинути на можливості підприємств отримати фінансування для розширення або модернізації [61].

Для підприємств важливо розробляти стратегії фінансового управління, які враховують ці фактори і сприяють збереженню стабільності і виживанню в умовах війни. Це може включати в себе диверсифікацію інвестицій, управління валютним ризиком, збільшення інноваційності та реагування на зміни в ринкових умовах. Також, співпраця з фінансовими установами та владними органами може бути важливою для забезпечення фінансової стабільності підприємств в умовах війни.

5. З появою обмежень на ринку Росії багато українських компаній почали шукати нові ринки збуту, вимагаючи адаптації їх комерційних та маркетингових стратегій. З уведенням обмежень на ринок Росії, численні підприємства в Україні були примушені активно розглядати альтернативні ринки збуту для своєї

продукції. Ця обставина вимагала від компаній коригування їх комерційних та маркетингових стратегій у зусиллях адаптуватися до нових реалій [20, Р. 270 – 275].

Це призвело до глибокого переосмислення підходів до зовнішньоекономічної діяльності, де диверсифікація ринків стала домінуючою стратегією. Українські компанії були змушені активно розглядати альтернативні ринки збуту для своєї продукції і адаптувати свої підходи до комерційних і маркетингових аспектів відповідно. Ця ситуація породила необхідність глибокого аналізу і стратегічного планування, де розробка імовірних сценаріїв та вибір оптимальних рішень стали ключовими аспектами. Компанії мусили ретельно дослідити потенційні ринки, визначити їхні особливості та вимоги, і відповідно до цього налаштувати свої маркетингові стратегії.

Крім того, українські підприємства вимушені були активніше співпрацювати з міжнародними партнерами та структурами, які мали досвід роботи на нових ринках, з метою отримання необхідних знань і ресурсів для успішного впровадження своїх продуктів та послуг на нових територіях.

Таким чином, у зусиллях адаптації до змін на міжнародному ринку та компенсації втрат внаслідок обмежень на ринку Росії, українські компанії виявили високий рівень пристосованості та ресурсозбереження, визначивши диверсифікацію ринків як стратегічний інструмент для забезпечення стійкості та зростання [12, С.81 – 84].

6. Існує потреба в адаптації до втрати частини робочої сили, яка може бути мобілізована або добровільно приєднатися до збройних сил.

В умовах конфлікту та можливої мобілізації робочої сили до збройних сил, стає актуальним питання кадрового управління та адаптації до втрати робочої сили. Зазначена ситуація вимагає від підприємств ретельного планування та дієвого кадрового управління [60].

– підприємства повинні мати визначені резерви робочої сили для випадків мобілізації або добровільного вступу співробітників до збройних сил. Також,

потрібно розробити план надзвичайних заходів для швидкого відновлення виробничих процесів після втрати робочої сили.

– важливо оптимізувати робочі процеси та впровадити ефективніші технології, які дозволять компенсувати втрати робочої сили. Це може включати в себе автоматизацію, роботизацію та інші інноваційні рішення.

– забезпечення підготовки та навчання співробітників для виконання різних ролей і обов'язків в умовах кризи. Робоча сила повинна бути готовою виконувати різноманітні функції.

– забезпечення соціальної підтримки для співробітників, які приєднуються до збройних сил або стикаються з втратою робочого місця внаслідок конфлікту.

– розробка планів надзвичайних ситуацій, які передбачають дії підприємства у разі масової мобілізації або інших кризових ситуацій.

Загальна ідея полягає в тому, щоб бути готовим до змін і втрати робочої сили через непередбачувані обставини, такі як війна, і мати стратегії та резерви, які дозволять компанії продовжувати свою діяльність та відновлювати її в найкоротший термін після завершення кризи.

7. Політична ситуація може призвести до частих змін в законодавстві, вимагаючи постійного їх моніторингу та адаптації бізнес-процесів підприємства.

У контексті змінюваної політичної ситуації, властивої для конфліктних періодів, наявність сталої необхідності у пильній моніторинговій діяльності щодо законодавства стає невід'ємною частиною стратегічного управління підприємствами. Зазначені зміни вимагають постійного вивчення та аналізу нових нормативних актів та їхнього впливу на бізнес-процеси [41, С. 246–252].

Політична нестабільність може призвести до функціональних та структурних трансформацій у законодавстві, що, у свою чергу, викликає необхідність у вдосконаленні і адаптації корпоративних процедур та правил, що регулюють операційну діяльність підприємства.

Такий постійний моніторинг і реагування на зміни в законодавстві вимагають від організацій наявності гнучкості та адаптивності у своїх стратегіях та бізнес-

процесах. Це може передбачати постійний аналіз і вдосконалення внутрішніх процедур, щоб вони відповідали поточному законодавству та могли ефективно функціонувати в змінному середовищі [59].

Крім того, співпраця з юридичними консультантами і експертами з питань регулювання може бути важливою, оскільки вони можуть надати підприємству професійну підтримку у розумінні та виконанні вимог нового законодавства.

Отже, компанії, які вдалим чином адаптують свою організаційну структуру та бізнес-модель до цих умов, зможуть не тільки вижити в умовах кризи, але й знайти нові можливості для розвитку.

У контексті глобального досвіду у питаннях вдосконалення організаційної структури управління підприємствами, варто зазначити, що дослідження цього питання засвідчило декілька основних підходів. Зокрема, країни, такі як Німеччина та Японія, славляться своєю високою ступенем децентралізації управління та акцентують на заснованому на команді структурному підході.

В Німеччині, на прикладі, спостерігається практика використання організаційних структур, що поєднують функціональний і продуктовий підходи до управління. Ця особливість використання структур відображає децентралізований характер підприємницької діяльності в цій країні та демонструє здатність до адаптації до змінних умов функціонування [57].

У Японії, навпаки, можна спостерігати використання принципів, що стосуються "корпоративної культури", де основний акцент здійснюється на взаємодії та співпраці між працівниками на всіх рівнях організаційної структури. Це вказує на підвищену вагу соціальних відносин та внутрішнього спілкування в контексті організаційної діяльності та, як наслідок, сприяє створенню сприятливого середовища для спільного функціонування працівників [58].

Сполучені Штати Америки характеризуються реалізацією практики плоских організаційних структур, де акцент робиться на обмеженні кількості рівнів управління з метою зменшення рівня бюрократії. Ця стратегія сприяє спрощенню комунікації та прийняттю рішень у внутрішньому організаційному середовищі, що сприяє більшій ефективності та гнучкості в управлінні підприємством.

У Китаї, натомість, виявляється використання комбінації централізованого та децентралізованого управління в деяких галузях з метою досягнення оптимальної ефективності та збереження контролю над ключовими галузями. Ця підхід відображає компромісний характер управління, який дозволяє забезпечити гнучкість та відповідність конкретним завданням у кожній окремій галузі.

Наведені дані свідчать про різноманітність у підходах до управління та засвідчують здатність організацій до адаптації відповідно до конкретних умов та завдань, які стоять перед ними. Успішна реалізація цих підходів передбачає ретельний аналіз та відповідну адаптацію, з врахуванням унікальних особливостей кожної конкретної ситуації.

2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» ЗА 2018-2022РР.

2.1. Загальна характеристика та аналіз господарської діяльності ТОВ «ДОНПРОМТРАНС»

ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» – один із лідерів у сфері будівництва та ремонту залізничної інфраструктури промислових підприємств. На ринку з 2001 року.

Ключові компетенції ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» зосереджені в сегменті будівництва, реконструкції, ремонту, поточного утримання та проектування залізничних і підкранових колій, мостів, земляного полотна, електрифікації залізниць і забезпечення безпеки руху.

ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» - динамічно-розвивається, спеціалізується на утриманні, реконструкції та капітальному ремонту залізниць і під'їзних шляхів промислових підприємств. Ми надаємо повний комплекс послуг з проектування, будівництва, ремонту та обслуговування залізничної інфраструктури, починаючи з поставки матеріалів верхньої будови залізничної колії і закінчуючи оформленням технічних паспортів на під'їзні шляхи.

ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» – сучасне будівельне підприємство з багаторічним стажем роботи й успішним досвідом роботи на ринку України.

ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» є юридичною особою. Юридична адреса підприємства: 50053, Дніпропетровська обл., м. Кривий Ріг, вул. Мусоргського, буд. 20. Керівником організації є Тимошенко Павло Геннадійович. Основними видами економічної діяльності ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» за КВЕД є: «41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель» [27].

Місія: "Бути визнаним лідером у сфері будівництва та ремонту залізничної інфраструктури промислових підприємств, гарантуючи високий стандарт якості та безпеки."

Цілі:

1. Забезпечення найвищого рівня безпеки при виконанні всіх видів робіт.
2. Підтримання високих стандартів якості в усіх напрямках діяльності.
3. Розширення портфеля послуг з метою задоволення різноманітних потреб клієнтів.
4. Підвищення ефективності роботи та зниження витрат за допомогою інноваційних технологій та методів.

Принципи ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» :

- відкритість керівництва по відношенню до покупців та працівників підприємства;
- розширення матеріально-технічної бази підприємства, реконструкція та технічне переозброєння підприємства, придбання нової техніки та обладнання;
- постійне вдосконалення методів контролю якості послуг/продукції;
- реалізація заходів, що запобігають виникненню невідповідної послуги/продукції;
- об'єктивність прийняття рішень;
- максимальна відповідність послуги/продукції вимогам покупця.

Основні напрямки ТОВ «ДОНПРОМТРАНС»:

- модернізація ЗД шляхів;
- будівництво залізниць шляхів;
- капітальний і середній ремонт ЗД шляхів;
- поточне обслуговування та поточний ремонт ЗД шляхів;
- будівництво пристроїв СЦБ і контактної мережі;
- поточне обслуговування та ремонт пристроїв СЦБ і забезпечення безпеки руху поїздів;
- складання технічних паспортів колійного господарства;
- вивантаження і очищення залізничних вагонів.

Ключовими Клієнтами ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» є провідні підприємства гірничо-металургійного та енергетичного комплексів України.

Із самого початку акценти у роботі ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» «були

поставлені на будівельні та ремонтні роботи із ретельним дотриманням будівельних технологій і термінів передбачених замовником, використанням якісних будівельних матеріалів та сучасної техніки. З перших днів роботи компанії у стосунках із клієнтами застосовується партнерський індивідуальний підхід, гнучка цінова політика з можливістю відтермінування платежів, максимальне врахування побажань замовників» [27].

Включає наступні підрозділи:

- Головний офіс у м. Кривий Ріг;
- Залізничний цех по обслуговуванню об'єктів ПРАТ "ЦГЗК" у м. Кривий Ріг;
- Залізничний цех по обслуговуванню об'єктів ПРАТ "ПВНГЗК" у м. Кривий Ріг;
- Цех з обслуговування об'єктів ПАТ "ДМК" у м. Кам'янське;
- Філія ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» у м. Маріуполь (ПРАТ "АКХЗ" у м. Авдіївка, ПАТ "ЗАПОРІЖСТАЛЬ" у м. Запоріжжя).

Персонал:

- штатна чисельність - 22801 чоловік;
- персонал підприємства має багаторічний досвід роботи в галузі будівництва, ремонту і утримання залізничної інфраструктури.

Підприємство має в своєму розпорядженні:

- необхідну спеціалізовану техніку;
- сучасний шляховий інструмент;
- засоби малої механізації.

Якість послуг, що надаються підприємством відповідає всім вимогам, встановленим міжнародними стандартами.

Стратегія ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» включає:

- інвестування в новітні технології та обладнання для постійного вдосконалення процесів.

- фокусування на потребах клієнта, розробка індивідуальних рішень для кожного партнера.
- неперервне навчання та розвиток співробітників, створення сприятливого середовища для професійного зростання.
- пошук нових ринків та сегментів, створення партнерських відносин з ключовими гравцями в інших регіонах.
- постійне поліпшення якості на основі вивчення потреб покупця;
- розширення асортименту послуг на підставі потреб та очікувань споживача;
- постійне розширення ринків збуту;
- підтримання сприятливого мікроклімату в трудовому колективі, своєчасне виявлення проблем та їх ефективне вирішення.

Щоб мати більш докладну інформацію щодо поточної стратегії ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» доречно для аналізу діяльності підприємства застосувати модель McKinsey «7 S» Результати аналізу представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» за допомогою матриці McKinsey «7 S»

| Елемент моделі | Зміст | Оцінка реалізації елементів моделі |
|--------------------------|---|------------------------------------|
| Стратегія | Основна стратегія ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» – пошук оптимальних шляхів для здійснення пропозиції споживачам високоякісної послуги/продукції | 85% |
| Знання, вміння, навички | Штат співробітників ТОВ «ДОНПРОМТРАНС», має досвід та знання у своїй сфері діяльності. | 85% |
| Цінності, що поділяються | Головний принцип, підприємства, орієнтованість на клієнтів та якісне задоволення їх потреб. | 90% |
| Структура | Усі підрозділи підприємства перебувають у тісному взаємозв'язку. | 75% |
| Системи | Усі прийняті рішення, важливі організації, узгоджуються з генеральним директором. | 85% |
| Персонал | Співробітники підприємства, постійно підвищують свою кваліфікацію, а також мають великий досвід роботи в даній сфері. | 75% |
| Корпоративний стиль | Культура підприємства спрямована на створення сприятливого та доброзичливого середовища, що позитивно впливає на діяльність працівників, а також на ставлення клієнтів до підприємства. | 75% |

Джерело: складено автором на основі інформації підприємства

Модель 7S McKinsey є досить популярним інструментом у бізнес-аналізі, який допомагає оцінити різні аспекти діяльності компанії та її здатність до впровадження змін. Ваша таблиця відображає гарний аналіз ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» за критеріями цієї моделі.

Щоб скористатися цим аналізом на максимум, можна розглянути додаткові кроки:

1. Виявлення слабких місць: На підставі таблиці можна побачити, що "Структура", "Персонал" та "Корпоративний стиль" мають найнижчі оцінки. Це може свідчити про потребу додаткової уваги до цих елементів.

2. Розробка плану вдосконалення: На основі аналізу можна розробити план дій для покращення слабких місць. Наприклад, можна розглянути можливості оптимізації організаційної структури, підвищення мотивації та навчання персоналу або зміцнення корпоративної культури.

3. Повторний аналіз: Після впровадження змін, рекомендується повторити аналіз за допомогою 7S McKinsey, щоб оцінити ефективність внесених змін та визначити подальші кроки для покращення.

4. Залучення команди: Щоб забезпечити успішність змін, важливо залучити команду до процесу аналізу та планування. Це допоможе забезпечити, що всі ключові стейкхолдери залучені та мають спільне розуміння цілей та стратегії.

Звертаючи увагу на ці рекомендації, можна використовувати модель 7S McKinsey як важливий інструмент для покращення діяльності вашого підприємства.

Проаналізувавши таблицю можна побачити, що на ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» в основі існуючої стратегії лежить висока якість послуг/продукції, орієнтування на потреби клієнта. Підприємство має штат висококваліфікованих спеціалістів, що дозволяє підприємству бути конкурентоспроможним, займати свою нішу на ринку та благополучно продовжувати свій розвиток.

Далі проведемо оцінку динаміки фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» за 2019-2021 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Оцінка фінансового стану підприємства ТОВ «ДОНПРОМТРАНС»

| Показники | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | Зміни, тис. грн. | Темп росту, % |
|--|--------|--------|--------|----------|--------|------------------------|---------------------|
| | | | | | | 2018- 2022 | 2018- 2022 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 221241 | 683968 | 661598 | 243365,1 | 727758 | 506517 | 328,94 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 201507 | 637963 | 603572 | 221657,7 | 663929 | 462422 | 329,48 |
| Валовий: прибуток | 19734 | 46005 | 58026 | 21707,4 | 63829 | 44095 | 323,45 |
| Інші операційні доходи | 199 | 10582 | 293 | 218,9 | 322 | 123 | 161,81 |
| Адміністративні витрати | 21979 | 37348 | 29720 | 24176,9 | 32692 | 10713 | 148,74 |
| Витрати на збут | 44 | | 909 | 48,4 | 1000 | 956 | 2272,73 |
| Інші операційні витрати | 8179 | 13933 | 4850 | 8996,9 | 5335 | -2844 | 65,23 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 0 | 5306 | 22840 | 0 | 25124 | 25124 | 0,00 |
| Збиток | -10269 | | 0 | -11295,9 | 0 | 10269 | 0,00 |
| Інші фінансові доходи | 1538 | 1212 | 1922 | 1691,8 | 2114 | 576 | 137,45 |
| Інші доходи | 24 | 0 | 567 | 26,4 | 624 | 600 | 2600,00 |
| Фінансові витрати | 0 | 230 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,00 |
| Інші витрати | 5423 | 90 | 0 | 5965,3 | 0 | -5423 | 0,00 |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток | -14130 | 6198 | 25329 | -15543 | 27862 | 27862 | 0,00 |
| Витрати з податку на прибуток | 0 | 270 | 4355 | 0 | 4791 | 4791 | 0,00 |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | 0 | 5928 | 20974 | 0 | 23071 | 23071 | 0,00 |

Джерело: складено автором на основі інформації підприємства

Вивчаючи наведену таблицю фінансового стану підприємства ТОВ "ДОНПРОМТРАНС", можна зробити наступні спостереження:

Аналізуючи фінансовий стан ТОВ "ДОНПРОМТРАНС" за період з 2018 по 2022 роки, ми спостерігаємо вагомі зміни у ключових фінансових показниках. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції збільшився з 221241 тис. грн. у 2018 році до 727758 тис. грн. у 2022 році, що свідчить про значне зростання на 506517 тис. грн. або на 328,94%. Це відображає успішну комерційну стратегію та розширення ринку збуту.

Собівартість реалізованої продукції також зросла з 201507 тис. грн. до 663929 тис. грн., однак зростання доходу випереджає зростання витрат, що свідчить про ефективність управління витратами. Валовий прибуток відобразив вражаюче зростання з 19734 тис. грн. у 2018 році до 63829 тис. грн. у 2022 році, збільшившись на 44095 тис. грн. або на 323,45%.

Позитивна динаміка також простежується в інших операційних доходах, які зросли з 199 тис. грн. до 322 тис. грн., хоча цей показник є менш значущим у загальному фінансовому аналізі. Адміністративні витрати зросли на 10713 тис. грн., що може бути пов'язано з розширенням штату та збільшенням загальних управлінських витрат, але це зростання не відстає від темпів зростання доходу.

Важливим аспектом є збільшення фінансового результату від операційної діяльності, який з 0 тис. грн. у 2018 році зріс до 25124 тис. грн. у 2022 році. Цей показник безпосередньо вказує на ефективність операційної діяльності та здатність підприємства генерувати прибуток.

Фінансовий результат до оподаткування та чистий фінансовий результат також відображають значне зростання, підкреслюючи покращення загального фінансового стану компанії. Витрати з податку на прибуток зросли на 4791 тис. грн., що корелює зі зростанням прибутковості.

У цілому, ТОВ "ДОНПРОМТРАНС" демонструє стабільне зростання фінансових показників, що є результатом ефективного управління, оптимізації витрат та успішної комерційної стратегії.

Причини змін показників:

- Внутрішні та зовнішні фактори, такі як економічна ситуація в країні, вплив глобальних трендів або внутрішніх реформ.

- Можливі організаційні зміни в структурі підприємства.

- Зміни в стратегії підприємства та ринковій політиці.

- Зміни в оподаткуванні або інших регуляторних питаннях.

- Зміни в діяльності підприємства, введення нових продуктів чи послуг.

Аналіз фінансового стану підприємства ТОВ "ДОНПРОМТРАНС" за період 2018-2022 років вказує на кілька ключових тенденцій. Чистий дохід від реалізації продукції відзначався стабільністю з певними коливаннями в 2019 році, але до 2022 року показав позитивну динаміку зростання.

Щодо собівартості реалізованої продукції, її динаміка в основному відповідала динаміці чистого доходу. Цікавим є той факт, що валовий прибуток компанії значно виріс за досліджуваний період, свідчучи про ефективність управління виробництвом.

Однак інші операційні доходи показали значне зниження, що може вказувати на зміни в додаткових джерелах доходу компанії. Адміністративні витрати знизилися, що може свідчити про оптимізацію управлінських процесів або зменшення загальних витрат.

Інші операційні витрати також зменшилися, підкреслюючи можливу ефективність управління.

Фінансовий результат від операційної діяльності та фінансовий результат до оподаткування відзначаються суттєвим зростанням, але з певними коливаннями протягом досліджуваного періоду. Це може свідчити про зміни в основній діяльності підприємства або зовнішніх факторах, які впливають на його фінансові показники.

Загалом, підприємство показало позитивну динаміку у більшості ключових фінансових показників, хоча і відзначається деяка невизначеність у деяких аспектах його діяльності.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану та зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» за 2018-2022рр.

Далі проведемо аналіз та оцінку динаміки фінансового стану діяльності ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» за 2018-2022 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Оцінка фінансового стану підприємства

| Показник | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2022р. у % до 2018 р. |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|-----------------------------|
| Загальна вартість активів | 162799 | 234247 | 444357 | 488793 | 571887 | 351,28 |
| Вартість необоротних активів | 14518 | 19073 | 22669 | 24936 | 29175 | 200,96 |
| Вартість оборотних активів | 148281 | 215174 | 421688 | 463857 | 542712 | 366,00 |
| Дебіторська заборгованість | 52778 | 121782 | 311760 | 342936 | 401235 | 760,23 |
| Кредиторська заборгованість | 44257 | 124337 | 323748 | 356123 | 416664 | 941,46 |
| Власний капітал | 9559 | 16027 | 35550 | 39105 | 45753 | 478,64 |
| Залучений капітал | 153240 | 216606 | 404365 | 444802 | 520418 | 339,61 |
| Коефіцієнт співвідношення необоротних і оборотних активів | 0,10 | 0,09 | 0,05 | 0,05 | 0,05 | 54,91 |
| Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів | 10,21 | 11,28 | 18,60 | 18,60 | 18,60 | 182,13 |

Джерело: складено автором на основі інформації підприємства

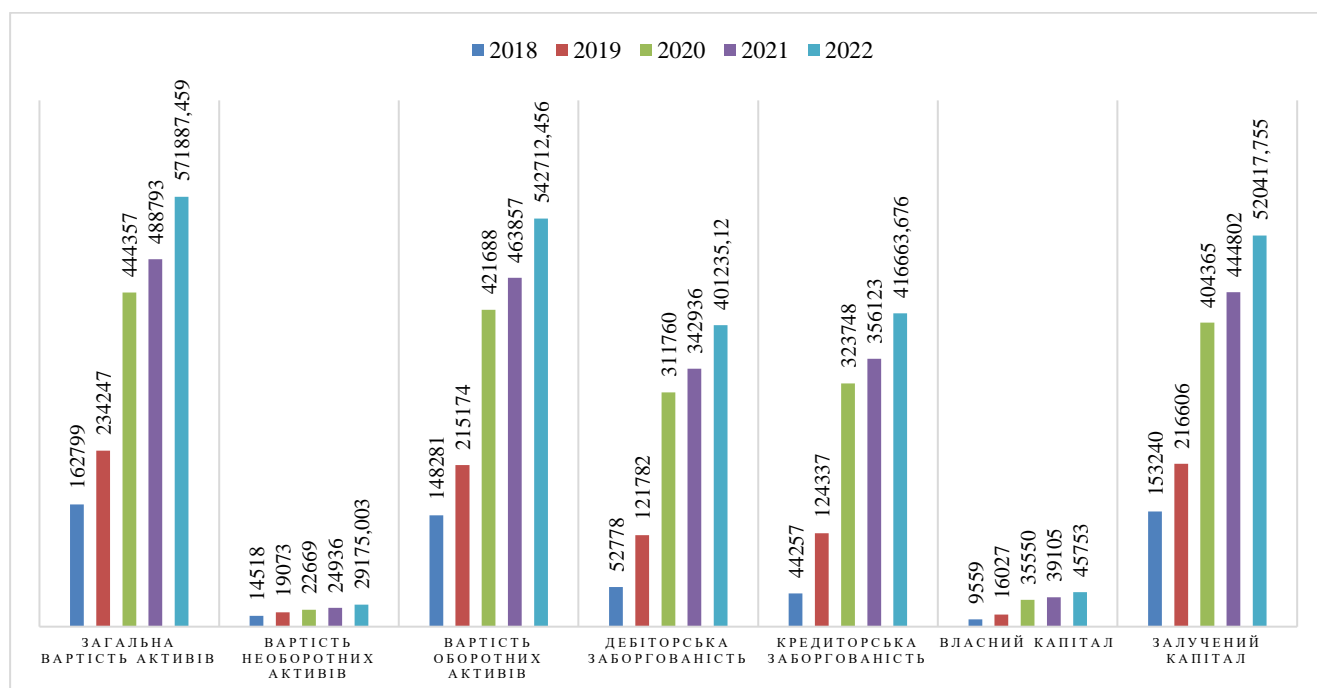


Рис. 2.1. Оцінка фінансового стану підприємства

Джерело: складено автором на основі проведених розрахунків

Таблиця 2.3 відображає фінансову діяльність підприємства протягом 5 років. Давайте проаналізуємо ці дані:

1. Загальна вартість активів зросла на 351,28% від 2018 до 2022 року. Це показує значне збільшення ресурсів підприємства, що може свідчити про його ростучу діяльність та інвестиційну привабливість.

2. Вартість необоротних активів зросла на 200,96% протягом вказаного періоду, тоді як вартість оборотних активів збільшилася на 366,00%. Це підтверджує, що компанія активно розширює свої ресурси, особливо у сфері оборотних активів.

3. Дебіторська заборгованість зросла на 760,23%, тоді як кредиторська заборгованість збільшилася на 941,46%. Це показує, що, хоча підприємство має значний обсяг торговельних операцій, існує ризик відзначеного зростання заборгованості перед кредиторами.

4. Власний капітал зросла на 478,64%. Це свідчить про покращення фінансового стану підприємства і зміцнення його фінансової бази.

5. Залучений капітал також показав позитивну динаміку, зростаючи на 339,61% від 2018 до 2022 року.

6. Коефіцієнт співвідношення необоротних і оборотних активів знизився до 54,91% від 2018 року, показуючи зменшену залежність підприємства від довгострокових активів у порівнянні з короткостроковими.

7. Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів зросла на 182,13% за п'ять років, підтверджуючи збільшену зосередженість підприємства на короткострокових активах.

Висновки:

- Підприємство показує позитивну динаміку зростання активів, капіталу та залучення зовнішніх ресурсів.

- Збільшення дебіторської та кредиторської заборгованості може свідчити про потребу у вдосконаленні управління обіговими коштами.

- Зміна коефіцієнтів співвідношення активів вказує на збільшену зосередженість на короткострокових активах.

Рекомендації для підприємства можуть включати оптимізацію управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, а також перегляд інвестиційної політики в контексті необоротних активів.

Таблиця 2.4

Оцінка ліквідності підприємства

| Показник | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2022р. у % до 2018 р. |
|---|------|------|------|------|------|-----------------------------|
| Коефіцієнт покриття загальний (платоспроможності) | 1,12 | 1,16 | 1,19 | 1,19 | 1,19 | 105,52 |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності | 0,66 | 0,73 | 0,92 | 0,92 | 0,92 | 140,12 |
| Коефіцієнт абсолютної (термінової) ліквідності | 0,07 | 0,11 | 0,12 | 0,12 | 0,12 | 162,62 |
| Частка оборотних коштів у загальній сумі активів | 0,91 | 0,91 | 0,91 | 0,91 | 0,91 | 100,00 |
| Частка виробничих запасів в оборотних активах | 0,30 | 0,18 | 0,06 | 0,06 | 0,06 | 21,45 |

Джерело: складено автором на основі інформації підприємства

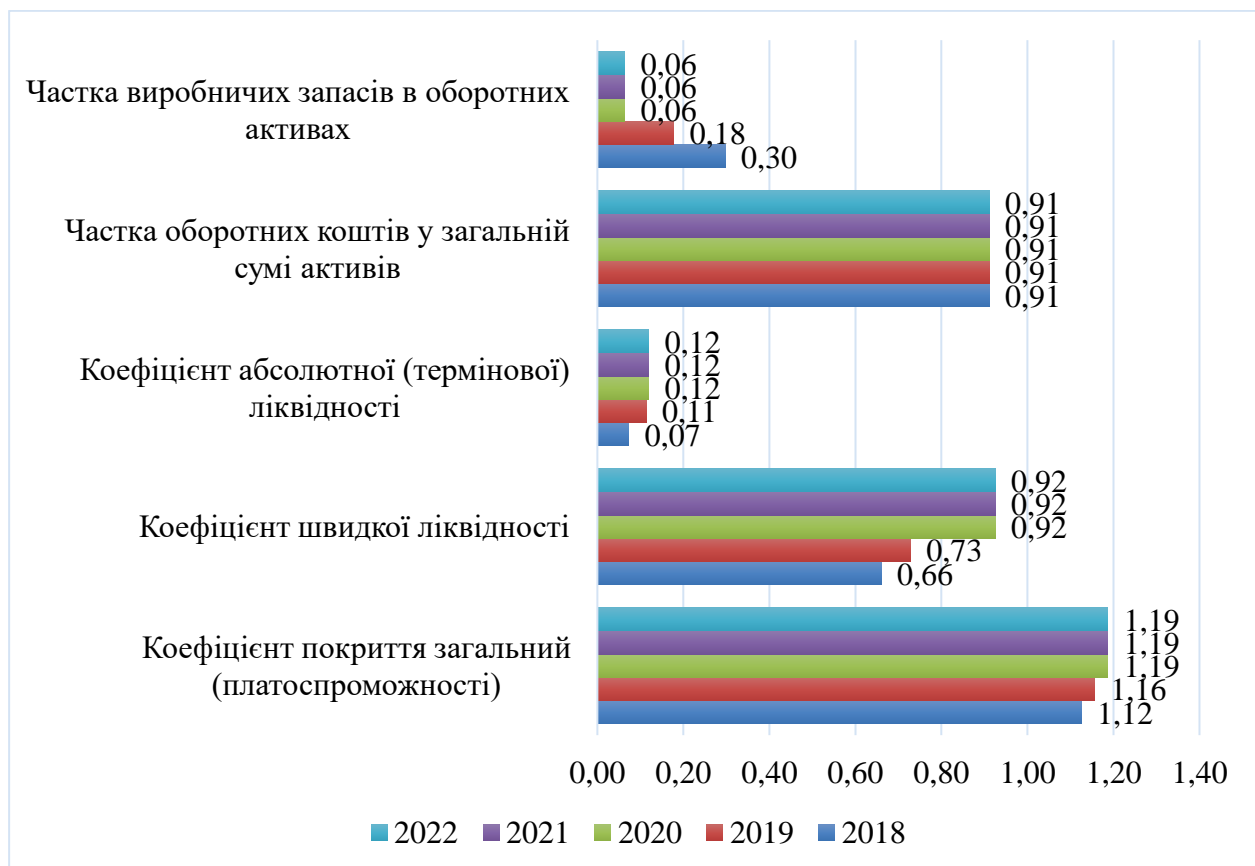


Рис. 2.2. Оцінка ліквідності підприємства

Джерело: складено автором на основі проведених розрахунків

Таблиця 2.4 зосереджена на показниках ліквідності підприємства протягом 5 років. Розглянемо результати:

1. Коефіцієнт покриття загальний (платоспроможності) зростає на 5,52% протягом 5 років, досягаючи 1,19 у 2022 році. Це свідчить про те, що підприємство має достатньо активів для покриття своїх короткострокових зобов'язань.

2. Коефіцієнт швидкої ліквідності показує значне зростання на 40,12% з 2018 року, досягши 0,92 у 2022 році. Це показник підприємства має достатньо "швидких" активів для покриття своїх короткострокових зобов'язань без реалізації запасів.

3. Коефіцієнт абсолютної (термінової) ліквідності відображає готівкову платоспроможність підприємства, і він зріс на 62,62%. Це вказує на те, що підприємство покращило свою здатність вчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання.

4. Частка оборотних коштів у загальній сумі активів стала стабільною, залишаючись на рівні 0,91 протягом 5 років. Це підтверджує велику увагу підприємства до короткострокових активів.

5. Частка виробничих запасів в оборотних активах значно знизилася на 78,55% з 2018 року, досягши 0,06 у 2022 році. Таке зменшення може вказувати на підвищену ефективність управління запасами або зміну стратегії запасів.

Висновки:

- Підприємство показало покращення у своїх показниках ліквідності протягом 5 років, що свідчить про його спроможність вчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання.

- Стабільна частка оборотних коштів в загальних активах і зменшення частки виробничих запасів можуть вказувати на стратегічні зміни в управлінні активами підприємства.

Рекомендації для підприємства можуть включати подальший моніторинг коефіцієнтів ліквідності для підтримки фінансової стабільності, а також аналіз причин зменшення виробничих запасів для оптимізації процесів управління запасами.

Таблиця 2.5 зосереджена на показниках ділової активності підприємства протягом 5 років. Розглянемо результати:

Таблиця 2.5

Показники ділової активності підприємства

| Показник | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2022р. у % до 2018 р. |
|---|--------|---------|---------|---------|---------|-----------------------------|
| Коефіцієнт оборотності оборотних активів | 4,61 | 1,03 | 1,57 | 0,52 | 1,34 | 29,07 |
| Тривалість обороту оборотних активів, дні | 79,13 | 354,99 | 232,64 | 695,69 | 272,19 | 343,98 |
| Коефіцієнт оборотності виробничих запасів | 14,51 | 3,85 | 13,85 | 4,63 | 11,84 | 81,63 |
| Тривалість обороту запасів, днів | 25,16 | 94,89 | 26,35 | 78,79 | 30,83 | 122,51 |
| Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, днів | -7,22 | -1,53 | -1,89 | -0,63 | -1,62 | 22,43 |
| Тривалість обороту кредиторської заборгованості, дні | -50,55 | -238,25 | -192,62 | -576,94 | -225,36 | 445,80 |
| Коефіцієнт оборотності власного капіталу | 71,55 | 13,80 | 18,61 | 6,22 | 15,91 | 22,23 |
| Тривалість обороту власного капіталу, дні | 5,10 | 26,44 | 19,61 | 58,65 | 22,95 | 449,84 |

Джерело: складено автором на основі інформації підприємства

Таблиця 2.5 зосереджена на показниках ділової активності підприємства протягом 5 років. Розглянемо результати:

1. Коефіцієнт оборотності оборотних активів впав на 70,93% з 2018 року. Це показник ефективності використання оборотних активів, і його зниження може вказувати на погіршення управління цими активами.

2. Тривалість обороту оборотних активів зросла на 343,98% від 2018 року, що вказує на збільшення часу, необхідного для обороту оборотних активів.

3. Коефіцієнт оборотності виробничих запасів впав на 18,37% з 2018 року, що може вказувати на зменшення ефективності використання запасів.

4. Тривалість обороту запасів зросла на 122,51% з 2018 року, вказуючи на збільшення часу, необхідного для обороту запасів.

5. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості збільшився на 22,43% від 2018 року, що може вказувати на швидший оборот заборгованості.

6. Тривалість обороту кредиторської заборгованості значно зросла на 445,80% з 2018 року, вказуючи на збільшення часу, необхідного для виплати кредиторської заборгованості.

7. Коефіцієнт оборотності власного капіталу зменшилася на 77,77% від 2018 року, вказуючи на зниження ефективності використання власного капіталу.

8. Тривалість обороту власного капіталу зросла на 449,84% від 2018 року, що вказує на збільшення часу обороту власного капіталу.

Висновки:

- Підприємство зіткнулося з певними викликами у управлінні своїми активами та заборгованістю протягом останніх п'яти років.

- Зросла тривалість обороту оборотних активів, запасів та капіталу, що може вказувати на неефективність у управлінні ресурсами.

Рекомендації: Підприємству слід звернути увагу на стратегії управління активами, зокрема оборотними активами та запасами, для підвищення ефективності їх використання. Також важливо переглянути умови з кредиторами та покращити управління заборгованістю.

Таблиця 2.6

Оцінка фінансової стійкості підприємства

| Показник | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2022р. у % до 2018 р. |
|---|-------|--------|-------|-------|-------|-----------------------------|
| Коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу) | 0,06 | 0,07 | 0,08 | 0,08 | 0,08 | 136,25 |
| Коефіцієнт фінансової залежності | 17,03 | 14,62 | 12,50 | 12,50 | 12,50 | 73,39 |
| Коефіцієнт маневреності власного капіталу | -2,26 | -17,16 | 2,78 | 2,78 | 2,78 | -122,84 |
| Коефіцієнт концентрації залученого капіталу | 0,94 | 0,94 | 0,94 | 0,94 | 0,94 | 100,00 |
| Коефіцієнт покриття поточний | 0,97 | 0,99 | 1,04 | 1,04 | 1,04 | 107,77 |
| Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів | 16,03 | 16,03 | 16,03 | 16,03 | 16,03 | 100,00 |
| Коефіцієнт забезпечення власними коштами | 3,14 | 3,74 | 8,83 | 8,83 | 8,83 | 280,78 |
| Коефіцієнт фінансової стабільності | 0,06 | 0,06 | 0,06 | 0,06 | 0,06 | 100,00 |

Джерело: складено автором на основі інформації підприємства

Таблиця 2.6 надає інформацію про фінансову стійкість підприємства протягом 5 років. Розглянемо її результати:

1. Коефіцієнт автономії показує, яка частина активів підприємства фінансується за рахунок власного капіталу. Його зростання вказує на покращення фінансової незалежності підприємства.

2. Коефіцієнт фінансової залежності показує ступінь фінансової залежності підприємства від зовнішніх джерел. Зменшення цього коефіцієнта вказує на зменшення залежності від зовнішнього фінансування.

3. Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яка частина власного капіталу інвестована у постійні активи. Зростання цього показника в 2022 році вказує на збільшення частки власного капіталу в постійних активах.

4. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу залишається стабільним протягом всіх років, що вказує на стабільність структури фінансування підприємства.

5. Коефіцієнт покриття поточний зростає, вказуючи на покращення поточної ліквідності підприємства.

6. Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів залишається стабільним, вказуючи на незмінність структури капіталу.

7. Коефіцієнт забезпечення власними коштами показує, в якій мірі зобов'язання підприємства можуть бути покриті його власним капіталом. Значне зростання цього коефіцієнта вказує на покращення фінансової стабільності підприємства.

8. Коефіцієнт фінансової стабільності залишається незмінним, вказуючи на стабільність фінансової позиції підприємства.

Висновки:

- Загалом, підприємство показує тенденцію до покращення своєї фінансової стабільності і незалежності протягом досліджуваного періоду.

- Особливою увагою є значне зростання коефіцієнта забезпечення власними коштами, що вказує на покращення здатності підприємства покривати свої зобов'язання за рахунок власного капіталу.

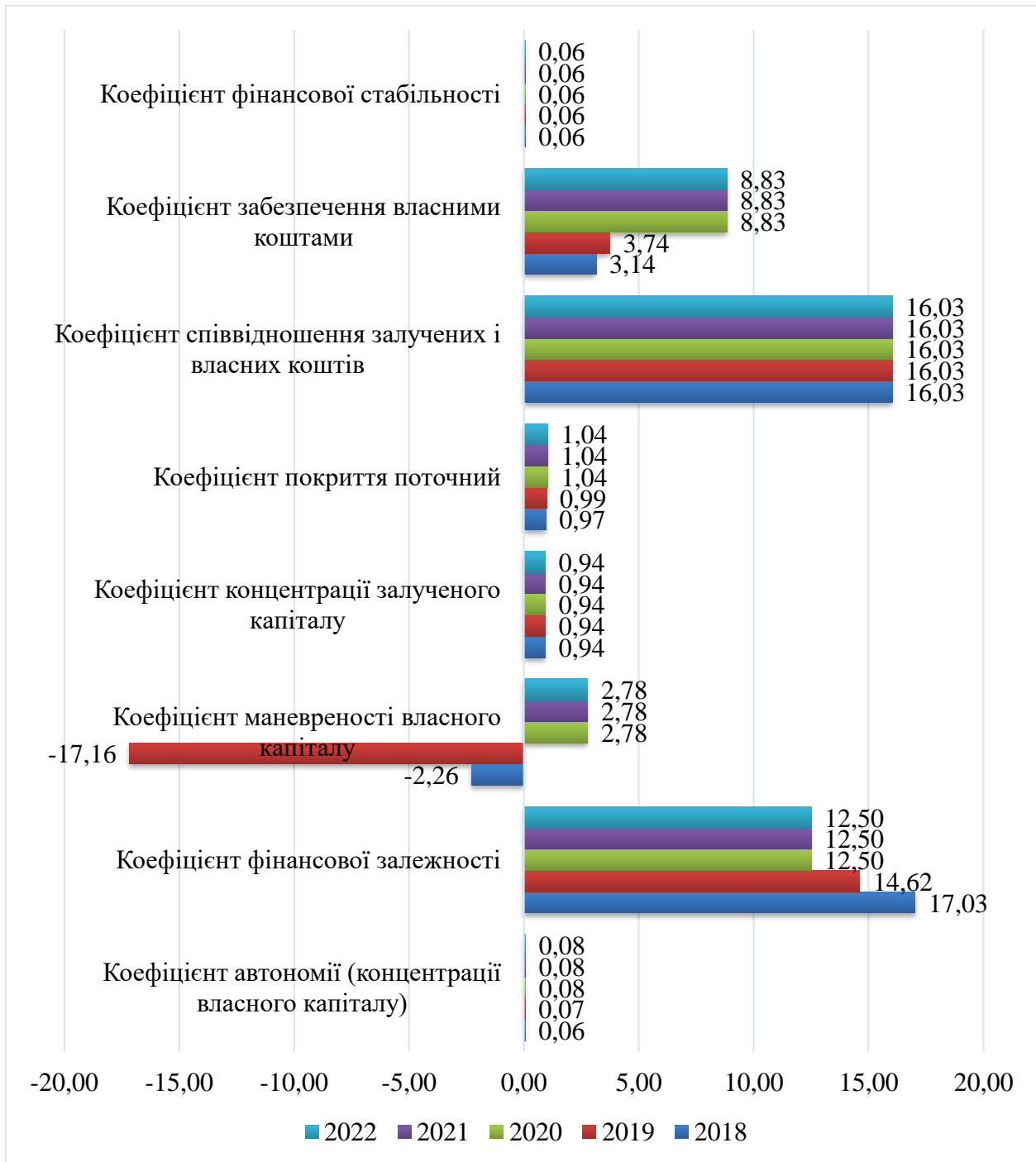


Рис. 2.3. Оцінка фінансової стійкості підприємства

Джерело: складено автором на основі проведених розрахунків

Рекомендації:

Враховуючи ці дані, підприємству слід продовжувати збільшувати свій власний капітал та знижувати залежність від зовнішнього фінансування.

Таблиця 2.7

Рентабельність підприємства

| Показник | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2022р. у % до 2018 р. |
|---------------------------------------|--------|-------|--------|-------|--------|-----------------------------|
| Рентабельність операційної діяльності | 82,03 | 0,00 | 115,12 | 0,00 | 115,12 | 140,33 |
| Рентабельність підприємства | 420,13 | 94,45 | 148,89 | 49,79 | 127,26 | 35,44 |
| Рентабельність статутного капіталу | 67,66 | 0,00 | 55,81 | 0,00 | 47,70 | 82,48 |
| Рентабельність активів | 3,97 | 0,00 | 4,46 | 0,00 | 3,82 | 112,38 |
| Рентабельність основних засобів | 63,20 | 0,00 | 102,33 | 0,00 | 87,46 | 161,91 |

Джерело: складено автором на основі інформації підприємства

Таблиця 2.7 надає інформацію про рентабельність підприємства протягом 5 років. Розглянемо її результати:

1. Рентабельність операційної діяльності показує, який відсоток прибутку підприємство отримує від своєї основної діяльності. З 2019 і 2021 років цей показник дорівнює 0, але в інші роки показує високі значення, що може свідчити про нерегулярність операційних прибутків.

2. Рентабельність підприємства визначає загальний рівень прибутковості підприємства. Відзначається значним падінням з 2018 року, але з 2020 року показник знову зростає.

3. Рентабельність статутного капіталу демонструє, який відсоток прибутку підприємство отримує від свого статутного капіталу. Цей показник також має нульові значення у 2019 і 2021 роках.

4. Рентабельність активів показує ефективність використання активів підприємства. Хоча цей показник має нульові значення у 2019 і 2021 роках, його загальна тенденція є позитивною.

5. Рентабельність основних засобів відображає, яку частку прибутку підприємство отримує від своїх основних засобів. Зростання цього показника вказує на покращення ефективності використання основних засобів.

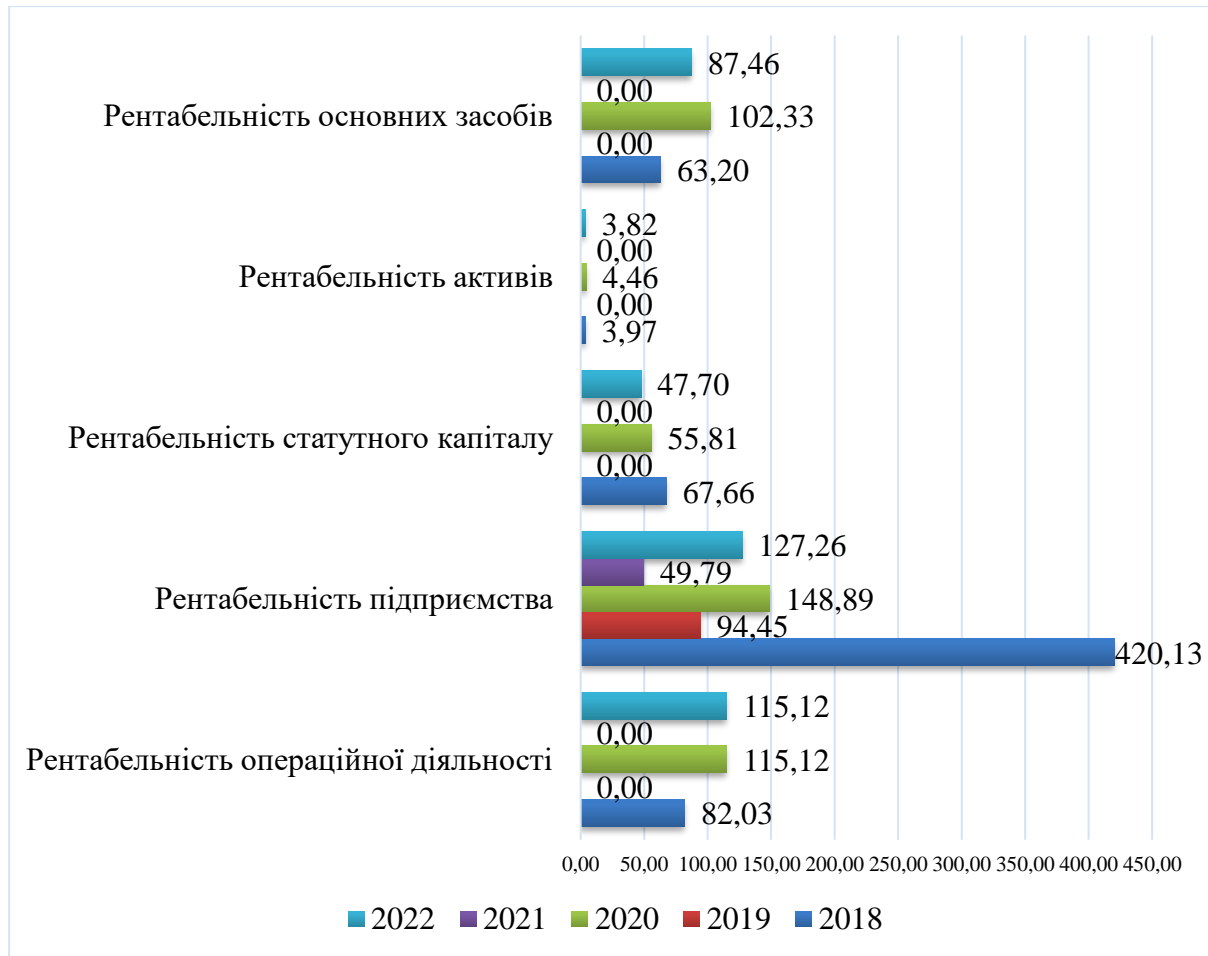


Рис. 2.4. Рентабельність підприємства

Джерело: складено автором на основі проведених розрахунків

Висновки:

- Підприємство має нерегулярність у рентабельності своєї операційної діяльності, з нульовими значеннями у 2019 та 2021 роках.

- Незважаючи на вищезгадане, в загальному рентабельність підприємства збільшується, особливо рентабельність основних засобів.

Рекомендації:

- Підприємству варто дослідити причини нульової рентабельності у 2019 та 2021 роках і вжити заходів для уникнення подібних ситуацій у майбутньому.

- Також слід зосередити увагу на покращенні ефективності використання активів та основних засобів, оскільки ці показники мають позитивну тенденцію.

Далі проведемо стратегічний аналіз підприємства ТОВ «ДОНПРОМТРАНС».

SWOT-аналіз ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» приведемо в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз ТОВ «ДОНПРОМТРАНС»

| Сильні сторони (Strengths): | Слабкі сторони (Weaknesses): |
|--|---|
| <p>1. Багаторічний досвід на ринку: Компанія працює на ринку з 2001 року, що забезпечує їй авторитет та досвід в галузі.</p> <p>2. Широкий спектр послуг: Компанія пропонує повний комплекс послуг у сфері залізничної інфраструктури, включаючи проектування, будівництво, ремонт та обслуговування.</p> <p>3. Динамічний розвиток: ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» активно розвивається та адаптується до змін на ринку.</p> <p>4. Індивідуальний підхід до клієнта: Гнучка цінова політика, можливість відтермінування платежів, партнерський підхід до співпраці.</p> <p>5. Зростання активів: Загальна вартість активів, необоротних активів та оборотних активів показала зростання протягом досліджуваного періоду.</p> <p>6. Покращення ліквідності: Коефіцієнти швидкої та абсолютної ліквідності показали покращення, що вказує на здатність підприємства погашати свої короткострокові зобов'язання.</p> <p>7. Збільшення власного капіталу: Власний капітал компанії зростає, що може свідчити про зміцнення фінансової стабільності.</p> | <p>1. Збільшення заборгованості: Значне зростання дебіторської та кредиторської заборгованості може свідчити про проблеми з управлінням розрахунками.</p> <p>2. Повільний оборот активів: Низька швидкість оборотності оборотних активів і збільшення тривалості їх обороту може свідчити про неефективне використання ресурсів.</p> <p>3. Велика залежність від залученого капіталу: Високий коефіцієнт концентрації залученого капіталу свідчить про велику залежність від зовнішніх джерел фінансування.</p> |
| Можливості (Opportunities): | Загрози (Threats): |
| <p>1. Розширення на нові ринки: Враховуючи свій багаторічний досвід та спеціалізацію, компанія може розширити свою присутність на інших регіональних ринках або навіть за кордоном.</p> <p>2. Введення нових технологій: У світі швидко розвиваються нові технології в галузі будівництва та інфраструктури, що може стати можливістю для підприємства.</p> <p>3. Оптимізація управління запасами: Зменшення частки виробничих запасів в оборотних активах може свідчити про можливість для оптимізації управління запасами.</p> <p>4. Подальше покращення ліквідності: Враховуючи покращення ліквідних коефіцієнтів, компанія може зосередитися на подальшому покращенні своєї ліквідності.</p> | <p>1. Зростаюча конкуренція: Високі стандарти роботи можуть спонукати інших гравців вдосконалювати свої послуги, що призведе до збільшення конкуренції.</p> <p>2. Зміни законодавства: Зміни в законодавстві щодо будівництва, безпеки та інших аспектів можуть вплинути на діяльність компанії.</p> <p>3. Економічні невизначеності: Загальноекономічна ситуація в країні або галузі може вплинути на фінансову стабільність компанії.</p> <p>4. Зростання конкуренції: Збільшення заборгованості та зниження рентабельності може свідчити про зростання конкуренції.</p> <p>5. Потенційні фінансові ризики: Висока залежність від залученого капіталу та збільшення заборгованості може підвищити фінансові ризики.</p> |

Джерело: складено автором на основі інформації підприємства

PEST-аналіз для ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» приведемо в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

PESTE-аналіз ТОВ «ДОНПРОМТРАНС»

| Політичні (Political): | Економічні (Economic): |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Стабільність держави: Стабільність українського уряду може сприяти стабільності бізнесу і діяльності компанії. 2. Законодавство в галузі будівництва: Зміни в законодавстві про будівництво та інфраструктуру можуть впливати на діяльність компанії. 3. Торгівельні відносини: Відносини України з іншими країнами можуть впливати на імпорт/експорт матеріалів та техніки. 4. Санкції: Міжнародні санкції проти Росії можуть впливати на торговельні відносини та економічне співробітництво. 5. Нестабільність уряду: Війна може призвести до політичної нестабільності, що може впливати на діяльність підприємства. 6. Військовий стан: Обмеження, пов'язані з військовим станом, можуть впливати на експлуатацію та логістику підприємства. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Економічний рост: Зростання економіки може збільшити попит на будівництво та інфраструктурні проекти. 2. Інфляція: Зміни в інфляції можуть впливати на вартість матеріалів та робочої сили. 3. Ставки кредитування: Високі або низькі ставки можуть впливати на фінансування проектів. 4. Валютні коливання: Нестабільність війни може призвести до коливань національної валюти. 5. Інфраструктурні пошкодження: Знищення інфраструктури через бойові дії може затримувати операції та збільшувати витрати. 6. Економічний спад: Війна може призвести до спаду економіки, зменшення споживчого попиту та інвестицій. |
| Соціальні (Social): | Технологічні (Technological): |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Тенденції працевлаштування: Наявність кваліфікованої робочої сили може впливати на якість виконаної роботи. 2. Соціальна відповідальність: Відповідність екологічним та соціальним стандартам може підвищити репутацію компанії. 3. Переселенці: Масове переселення людей з територій, що знаходяться під військовою дією, може впливати на робочу силу та споживчий попит. 4. Моральні питання: Підприємства можуть зіткнутися з моральними дилемами щодо ведення бізнесу під час війни. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Нові технології в галузі будівництва: Використання новітніх технологій може підвищити ефективність та якість роботи. 2. Цифрові технології: Автоматизація та використання сучасних програм може сприяти плануванню та виконанню проектів. 3. Дослідження і розробки: Інновації в матеріалах та методах будівництва можуть відкрити нові можливості для компанії. 4. Обмеження доступу: Військові дії можуть обмежити доступ до певних технологій або матеріалів. 5. Затримка в інноваціях: Війна може затримувати впровадження новітніх технологій через ресурсні або фінансові обмеження. |
| Екологічні (Environmental): | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Забруднення та руйнування: Бойові дії можуть призвести до екологічних катастроф, які впливають на землекористування та ресурси. 2. Логістичні виклики: Рух товарів може бути затруднений через знищену інфраструктуру або блокпости. | |

Джерело: складено автором на основі інформації підприємства

Враховуючи SWOT-аналіз, ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» може використовувати свої сильні сторони для максимізації можливостей на ринку та мінімізації можливих загроз.

PEST-аналіз є інструментом для аналізу макросередовища в якому працює компанія. PEST стоїть за Політичний (Political), Економічний (Economic), Соціальний (Social) та Технологічний (Technological) фактори.

На основі цього PEST-аналізу, можливо краще розуміти зовнішнє середовище, в якому вони працюють, і адаптуватися до можливих змін.

Вивчення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» демонструє активне залучення компанії до міжнародних ринків. Основні аспекти цієї діяльності включають експорт будівельних матеріалів та техніки, а також імпорт сучасних технологій та обладнання для реконструкції та будівництва залізничних споруд.

За останні роки спостерігається стабільне зростання обсягів експорту продукції, виробленої ТОВ «ДОНПРОМТРАНС». Ключовими ринками експорту для компанії стали країни Європейського Союзу, зокрема Польща та Німеччина, де є попит на якісні будівельні матеріали та рішення для залізничної інфраструктури.

Тим не менше, компанія також активно імпортує сучасне обладнання та технології. Зокрема, в рамках модернізації своєї продукційної бази ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» співпрацює з передовими європейськими виробниками залізничного обладнання.

Діяльність на міжнародних ринках допомагає компанії отримувати додаткові доходи, розширювати ринкову присутність та впроваджувати новітні технології. Та з іншого боку, це призводить до підвищення конкурентного тиску та необхідності постійного моніторингу зовнішньоекономічного середовища для своєчасної адаптації до змін.

Резюмуючи, можна стверджувати, що ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» успішно реалізує свою зовнішньоекономічну стратегію, активно взаємодіючи з

міжнародними партнерами та забезпечуючи позитивний вплив на вітчизняний ринок через імпорт інноваційних рішень.

2.3. Дослідження оргструктури управління ТОВ «ДОНПРОМТРАНС»

Набір персоналу зазвичай здійснюється із внутрішніх джерел. ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» займається просуванням своїх співробітників. У 2022 році 90% виконавчих призначень було зроблено внутрішніми кандидатами.

Вибір робітників, фахівців та службовців надає перевагу жителям.

Поточний баланс між чоловіками та жінками у різних категоріях персоналу визначається типом роботи та є оптимальним (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Структура персоналу

| | 2020 | | 2021 | | 2022 | | Відхилення, % | |
|----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------------|-------|
| | Кіл-ть | % | Кіл-ть | % | Кіл-ть | % | Кіл-ть | % |
| Усього | 22948 | 100,00 | 22957 | 100,00 | 22801 | 100,00 | 0 | 0 |
| Чоловіки | 14577 | 63,52 | 14707 | 64,06 | 14671 | 64,34 | 0,82 | 0,28 |
| Жінки | 8371 | 36,48 | 8250 | 35,94 | 8130 | 35,66 | -0,82 | -0,28 |

Джерело: складено автором на основі інформації підприємства

В структурі персоналу ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» за період 2020-2022 роки відбулися певні зміни. Зокрема, загальна кількість персоналу протягом цього періоду залишилася майже незмінною, проте спостерігається невелике зниження чисельності працівників на 147 осіб. При цьому зростання кількості чоловіків у персоналі склало 0,82%, в той час як відсоток жінок відповідно зменшився на 0,82%. Така динаміка може вказувати на невеликі зрушення в гендерній політиці підприємства або на зміни у вимогах до кваліфікації працівників.

Розподіл за кількістю категорій відповідає доцільності виробництва (табл. 2.11)

Як очевидно з наведених даних, 2020 року керівників вищої ланки налічувалося 0,27%, керівників функціональних підрозділів – 6,84%, фахівців – 21,23%, службовців – 1,35%, робочих – 70,31%.

Таблиця 2.11

Структура персоналу по категоріям (спискова кількість на кінець року)

| | 2020 | | 2021 | | 2022 | | Відхилення, % | |
|--------------------------------------|------------|--------|------------|--------|------------|--------|------------------|--------|
| | Кіл- ть | % | Кіл- ть | % | Кіл- ть | % | Кіл- ть | % |
| Усього | 22948 | 100,00 | 22957 | 100,00 | 22801 | 100,00 | 0,00 | 0,00 |
| Керівники вищої ланки | 63 | 0,27 | 76 | 0,33 | 67 | 0,29 | 0,02 | -0,04 |
| Керівники функціонального підрозділу | 1569 | 6,84 | 1608 | 7,00 | 1658 | 7,27 | 0,43 | 0,27 |
| Фахівці | 4872 | 21,23 | 5024 | 21,88 | 5229 | 22,93 | 1,70 | 1,05 |
| Службовці | 310 | 1,35 | 170 | 0,74 | 187 | 0,82 | -0,53 | 0,08 |
| Робітники | 16135 | 70,31 | 16079 | 70,04 | 15660 | 68,68 | - 1,63 | - 1,36 |

Джерело: складено автором на основі інформації підприємства

У 2021 році керівників вищої ланки налічувалося 0,33%, керівників функціональних підрозділів – 7%, спеціалістів – 21,88%, службовців – 0,74%, робітників – 70,04%.

У 2022 році керівників вищої ланки налічувалося 0,29%, керівників функціональних підрозділів – 7,27%, спеціалістів – 22,93%, службовців – 0,82%, робітників – 68,68%.

Аналізуючи структуру персоналу ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» за період 2020-2022 роки, можна виявити наступні основні тенденції:

1. Загальна кількість персоналу: В цілому число працівників підприємства зазнало невеликого спаду на 147 осіб, що дорівнює 0,00% відхилення.

2. Керівники вищої ланки: Спостерігається невелике коливання чисельності вищої керівної ланки. З 2020 року по 2021 рік їхня кількість зросла на 13 осіб, але в 2022 році вона зменшилася на 9 осіб порівняно з попереднім роком.

3. Керівники функціонального підрозділу: В цій категорії персоналу спостерігається стабільне зростання на 1,70% за весь період. Це може свідчити про розширення функціональних підрозділів або підвищення рівня управлінської взаємодії.

4. Фахівці: Велике зростання на 1,70% у категорії фахівців може вказувати на посилення фокусу на кваліфікаційних працівниках, які мають спеціалізовані

навички.

5. Службовці: Кількість службовців зазнала значного спаду на 0,53% у 2021 році порівняно з 2020 роком, але потім показник збільшився на 0,08% у 2022 році.

6. Робітники: Найбільша категорія персоналу зазнала спаду на 1,63%. Це може бути пов'язано з автоматизацією процесів, зміною технологій або зовнішніми факторами, які впливають на підприємство.

Загальний висновок: Підприємство ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» проявляє динаміку в структурі свого персоналу. Зростання числа фахівців та керівників функціональних підрозділів свідчить про можливе зосередження на якості управління та спеціалізації. На даний момент може бути акцент на професійних та керівних кадрах, в той час як кількість робітничих кадрів зменшилася.

Середній вік стабільний, і розподіл працівників за віковими групами загалом зберігся. (Табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Структура персоналу віком (облікова на кінець року)

| | 2020 | | 2021 | | 2022 | | Відхилення, % | |
|--------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------------|-------------|
| | Кіл-ть | % | Кіл-ть | % | Кіл-ть | % | 2022 – 2020 | 2022 – 2021 |
| Усього | 22948 | 100,00 | 22957 | 100,00 | 22801 | 100,00 | 0,00 | 0,00 |
| до 25 років (включно) | 1892 | 8,24 | 1867 | 8,13 | 1787 | 7,84 | – 0,41 | – 0,30 |
| від 26 до 30 років | 3836 | 16,72 | 3579 | 15,59 | 3207 | 14,07 | – 2,65 | – 1,52 |
| від 31 до 40 років | 7974 | 34,75 | 8134 | 35,43 | 8341 | 36,58 | 1,83 | 1,15 |
| від 41 до 50 років | 5371 | 23,41 | 5549 | 24,17 | 5746 | 25,20 | 1,80 | 1,03 |
| від 51 до 55 років | 2176 | 9,48 | 1254 | 5,46 | 1982 | 8,69 | – 0,79 | 3,23 |
| старше 55 років | 1699 | 7,40 | 1734 | 7,55 | 1738 | 7,62 | 0,22 | 0,07 |
| Середній вік працівників | 39 | 0,17 | 39 | 0,17 | 39 | 0,17 | 0,00 | 0,00 |
| Пенсіонери, що працюють | 2104 | 9,17 | 2103 | 9,16 | 2042 | 8,96 | – 0,21 | – 0,20 |

Джерело: складено автором на основі інформації підприємства

Аналізуючи вікову структуру персоналу ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» за період 2020-2022 років, можна виділити декілька ключових спостережень:

1. Молодь до 25 років: Кількість молодших співробітників знижується, що може вказувати на зменшення привабливості підприємства для молодих фахівців або зміни в профілю найманих спеціалістів.

2. Вікова категорія від 26 до 30 років: Зазнала зниження на 2,65% за аналізований період. Це може бути викликано низкою заробітної плати, відсутністю кар'єрних можливостей чи іншими факторами.

3. Вікова категорія від 31 до 40 років: Спостерігається зростання на 1,83%. Це може свідчити про стабільність і лояльність даної вікової категорії до підприємства.

4. Вікова категорія від 41 до 50 років: Зростання на 1,80% може свідчити про збільшення досвідченого персоналу, що має значний стаж роботи.

5. Вікова категорія від 51 до 55 років: Значне відхилення в 2021 році, але потім збільшення числа працівників у цій категорії у 2022 році.

6. Працівники старше 55 років: Невелике зростання кількості таких співробітників свідчить про те, що підприємство продовжує залучати або утримувати на роботі старших співробітників.

7. Середній вік працівників не змінювався протягом трьох років і становить 39 років.

8. Пенсіонери, що працюють: Легке зменшення кількості таких співробітників може вказувати на підвищення пенсійного віку або зміну кадрової політики підприємства.

Загальний висновок: Підприємство ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» показує стабільність у структурі свого персоналу за віковою категорією, з акцентом на досвідчених спеціалістів у віковій категорії від 31 до 50 років.

Аналіз розподілу співробітників за рівнем освіти на підприємстві за 2020-2022 рр. (табл. 2.13) дозволяє виявити декілька тенденцій:

1. Вища освіта:

– Робітники з вищою освітою показують стабільні показники без значних змін.

Таблиця 2.13

Розподіл освіти співробітників (спискова кількість наприкінці року)

| Найменування | Категорії | 2020 | | 2021 | | 2022 | | Відхилення, % | |
|--|-----------------------|------------|--------|------------|--------|------------|--------|-------------------|-------------------|
| | | Кіл- ть | % | Кіл- ть | % | Кіл- ть | % | 2022 – 2020 | 2022 – 2021 |
| Усього | | 22948 | 100,00 | 22957 | 100,00 | 22801 | 100,00 | 0,00 | 0,00 |
| Вища | Робітники | 2425 | 10,57 | 2448 | 10,66 | 2411 | 10,57 | 0,01 | – 0,09 |
| | Фахівці, Службовці | 3356 | 14,62 | 3393 | 14,78 | 3473 | 15,23 | 0,61 | 0,45 |
| | Керівники | 1491 | 6,50 | 1625 | 7,08 | 1766 | 7,75 | 1,25 | 0,67 |
| Дві вищих освіти | Робітники | 51 | 0,22 | 62 | 0,27 | 56 | 0,25 | 0,02 | – 0,02 |
| | Фахівці, Службовці | 318 | 1,39 | 335 | 1,46 | 328 | 1,44 | 0,05 | – 0,02 |
| | Керівники | 194 | 0,85 | 209 | 0,91 | 244 | 1,07 | 0,22 | 0,16 |
| Наукова ступінь | | 47 | 0,20 | 49 | 0,21 | 51 | 0,22 | 0,02 | 0,01 |
| Середня освіта | Робітники | 10686 | 46,57 | 10657 | 46,42 | 10458 | 45,87 | – 0,70 | – 0,56 |
| | Фахівці, Службовці | 884 | 3,85 | 792 | 3,45 | 820 | 3,60 | – 0,26 | – 0,15 |
| | Керівники | 306 | 1,33 | 308 | 1,34 | 295 | 1,29 | – 0,04 | – 0,05 |
| Середня (повна) загальна освіта, основна загальна освіта (неповна середня) | | 3190 | 13,90 | 3079 | 13,41 | 2899 | 12,71 | – 1,19 | – 0,70 |

Джерело: складено автором на основі інформації підприємства

Аналіз розподілу співробітників за рівнем освіти на підприємстві ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» за 2020-2022 рр. дозволяє виявити декілька тенденцій:

- Фахівці та службовці з вищою освітою демонструють невелике зростання (на 0,61% за три роки).
- Керівники з вищою освітою зазнали найбільшого приросту (на 1,25% за три роки).
- Можливі причини: Стратегія підприємства, спрямована на приваблення і утримання висококваліфікованих керівників з вищою освітою.

2. Дві вищі освіти:

– Усі категорії (робітники, фахівці, службовці, керівники) показали невелике зростання або стабільність у цій категорії.

– Можливі причини: Невисокий попит на працівників з двома вищими освітами на підприємстві або обмежені можливості для їх просування.

3. Наукова ступінь: Незначне зростання на 0,02% за аналізований період.

– Можливі причини: Підприємство може намагатися залучати більше науковців для інновацій або досліджень.

4. Середня освіта:

– Робітники з середньою освітою показали невелике зниження у кількості.

– Фахівці та службовці з середньою освітою також показали зміни, але не такі великі, як робітники.

– Кількість керівників з середньою освітою залишилася майже без змін.

– Можливі причини: Зростання вимог до кваліфікації співробітників або зміна в профілі діяльності підприємства.

5. Середня (повна) загальна освіта, основна загальна освіта (неповна середня): Зазнали зниження на 1,19% за аналізований період.

– Можливі причини: Зменшення кількості низько-кваліфікованих робочих місць або зростання вимог до кваліфікації робітників.

Загальний висновок: Підприємство ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» активно працює над підвищенням кваліфікації свого персоналу, що підтверджується зростанням показників у категорії "вища освіта", особливо серед керівників. На підприємстві може спостерігатися тенденція до зниження кількості робітників з низьким рівнем освіти.

Корпоративний університет ТОВ «ДОНПРОМТРАНС», який спеціалізується на розвитку м'яких навичок, відіграє важливу роль в сучасному бізнес-середовищі. М'які навички стають все більш цінними у контексті глобалізації та динамічних змін на робочому місці. Ось чому:

1. Лідерство і комунікація: Сучасні керівники потребують не лише технічних знань у своїй галузі, але й навичок лідерства, уміння мотивувати команду, взаємодіяти з різними відділами та спілкуватися на різних рівнях управління.

2. Командна робота: Ефективність команди значною мірою залежить від взаємодії її членів. Розвиток комунікативних навичок, вміння слухати та розуміти колег є ключовими для успіху.

3. Адаптація до змін: У світі, що швидко змінюється, працівники повинні навчитися швидко адаптуватися до нових обставин, приймати та втілювати нововведення.

4. Критичне мислення та прийняття рішень: Ці навички допомагають співробітникам аналізувати ситуацію, виокремлювати ключові аспекти проблеми та приймати обґрунтовані рішення.

5. Міжособистісні навички: Уміння встановлювати контакт, взаємодіяти з людьми різних культур та поглядів стає все більш цінним у глобалізованому світі.

На фоні даних змін в структурі персоналу ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» та з урахуванням вищезгаданих висновків можна зробити наступні висновки:

- Зростання кількості керівників з вищою освітою може вказувати на більш активне залучення таких співробітників до програм корпоративного університету для покращення їх лідерських якостей, навичок комунікації та прийняття рішень.

- Стабільність у кількості робітників з вищою освітою може свідчити про те, що підприємство цінує не лише професійні, але й особистісні якості своїх співробітників і надає їм можливості для особистісного росту.

- Зниження кількості робітників з середньою освітою може вказувати на стратегічний підхід підприємства до підвищення кваліфікації свого персоналу через освітні програми, такі як корпоративний університет.

Таким чином, діяльність корпоративного університету ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» може бути спрямована на формування глобального погляду на бізнес, розвиток особистісних якостей та створення культури неперервного навчання серед співробітників.

Таблиця 2.14

Структура кадрів за рівнем підвищення кваліфікації

| | 2020 | | 2021 | | 2022 | | Відхилення, % | |
|--------------------|--------|------|--------|------|--------|------|---------------|-------------|
| | Кіл-ть | % | Кіл-ть | % | Кіл-ть | % | 2022 – 2020 | 2022 – 2021 |
| Робітники | 983 | 4,28 | 975 | 4,25 | 984 | 4,32 | 0,03 | 0,07 |
| Фахівці. Службовці | 547 | 2,38 | 547 | 2,38 | 687 | 3,01 | 0,63 | 0,63 |
| Керівники | 841 | 3,66 | 712 | 13,1 | 984 | 4,32 | 0,65 | 1,21 |

Джерело: складено автором на основі інформації підприємства

Вивчаючи таблицю 2.14, можемо зробити наступні висновки зі структури кадрів за рівнем підвищення кваліфікації:

1. Робітники: Кількість робітників, які підвищили свою кваліфікацію, лишилася майже незмінною протягом трьох років. Зростання у 2022 році становить лише 0,03% порівняно з 2020 роком і 0,07% порівняно з 2021 роком.

2. Фахівці і Службовці: Ця категорія показала значне зростання на 0,63% у 2022 році порівняно з попередніми роками. Це може свідчити про активні заходи компанії з підвищення кваліфікації серед даної категорії працівників.

3. Керівники: У 2022 році зростання кількості керівників, які підвищили свою кваліфікацію, склало 0,65% порівняно з 2020 роком і 1,21% порівняно з 2021 роком. Це свідчить про активне ставлення керівництва до свого професійного розвитку.

Причини цих змін:

1. Зміна орієнтирів бізнесу: Компанія може зосередитись на підвищенні якості роботи, що потребує більш кваліфікованих співробітників у певних сегментах.

2. Інвестиції в корпоративне навчання: Збільшення інвестицій у навчальні програми, особливо для фахівців і керівників.

3. Вимоги зовнішнього середовища: Зростаючі вимоги ринку, конкуренції, а також стандарти від галузевих асоціацій можуть вимагати вищого рівня кваліфікації.

4. Стратегічні ініціативи: Якщо компанія впроваджує нові технології,

методики або продукти, потрібно підвищувати кваліфікацію працівників для їх ефективного використання.

З урахуванням наведеного аналізу, можна зробити висновок, що ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» активно працює над підвищенням кваліфікації своїх співробітників, особливо серед фахівців і керівників.

Особливою функцією корпоративного університету є розвиток тих якостей, які відповідають цінностям компанії та допомагають працівникові успішно реалізувати себе у професії, вибудувати ефективну міжфункціональну взаємодію та реалізувати потреби у навчанні, пов'язані з особистісним зростанням. У 2022 році були розроблені нові навчальні та ознайомлювальні курси для нових співробітників та менеджерів, стандартизовані формати для всіх компаній компанії.

На основі наведених даних та враховуючи інформацію з попередніх таблиць, можемо зробити декілька висновків:

1. Сфокусованість на м'яких навичках: Оскільки корпоративний університет спеціалізується на м'яких навичках, це може бути причиною збільшення числа фахівців і керівників, які підвищують свою кваліфікацію. М'які навички, такі як комунікація, вирішення конфліктів та лідерство, важливі для ефективного управління командами та взаємодії з іншими відділами компанії.

2. Цінності компанії: Важливо розвивати якості працівників, які відповідають корпоративним цінностям. Це може підвищити лояльність, мотивацію та задоволеність роботою співробітників. Такий підхід може стимулювати працівників підвищувати свою кваліфікацію відповідно до внутрішніх стандартів компанії.

3. Стандартизація форматів: Розробка стандартних форматів для всіх компаній групи може забезпечити консистентність та якість навчання. Це також може спростити процес оцінки результативності навчання.

4. Орієнтація на нових співробітників та менеджерів: Створення спеціальних програм для новачків і менеджерів підкреслює важливість інтеграції та адаптації нових співробітників до корпоративної культури.

У відповідь на розвиток та реалізацію нових програм у корпоративному університеті, компанія ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» може спостерігати збільшення зацікавленості співробітників у навчанні та підвищенні кваліфікації. Це може бути однією з причин збільшення числа фахівців та керівників, які підвищили свою кваліфікацію в 2022 році.

Тренінг для менеджерів спрямований на формування уявлень про ефективне управління, правила постановки цілей, контроль, ресурси управлінської діяльності з метою розуміння відмінностей між ролями експерта та лідера.

Оцінка працівників ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» спрямована на вирішення наступних завдань: визначити ступінь відповідності професійних, ділових та особистісних якостей кандидатів на вакантні посади, визначити відповідність працівників вимогам посади, визначити потенціал працівників та визначити потенціал працівників. перспективи кар'єрного зростання, визначення потреб у навчанні та розвитку, прийняття керівних вказівок за наймом, просування по службі чи зниження посади. Компанія використовує систему оцінки персоналу в кілька етапів: при прийомі на роботу, після випробувального періоду, оцінка протягом річного циклу, на запит старшого менеджера, при виборі кадрового резерву, при сертифікації, при переході на іншу посаду. Підвищення продуктивності праці є однією з основних можливостей підвищення ефективності виробництва та компанії в цілому.

Розглянемо існуючу на ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» систему мотивації на основі теорій А. Маслоу (табл.2.15).

Розглядаючи систему мотивації на ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» з погляду теорії А. Маслоу, слід звернути увагу на основні потреби працівників і як вони задовольняються в компанії.

Втілення в життя свого потенціалу є однією з найвищих потреб, але в компанії її практично не реалізовано. Працівникам надається мало можливостей для реалізації свого потенціалу та зростання на професійному рівні. Ця прогалина в системі мотивації може призвести до незадоволеності найбільш цінних кадрів компанії.

Таблиця 2.15

Аналіз системи мотивації на основі теорії А. Маслоу

| Щаблі потреби | Шляхи задоволення | Управління мотивацією на даному ступені потреби | Зміст елементів системи мотивації на ТОВ «ДОНПРОМТРАНС», спрямованої на реалізацію потреб | Оцінка реалізації елементів системи мотивації для реалізації ступеня потреб |
|--------------------------------------|--|---|---|---|
| Втілення в життя свого потенціалу | Реалізація власного потенціалу. Зростання та збільшення кількості знань. Розширення області повноважень | Надання роботи, що відповідає структурі особистості. Творче завдання. | - | Не використовується |
| Потреба визнання та самоствердження | Компетентність у своїй професії. Самостійність. Право приймати рішення. Повага | Делегування повноважень, планування кар'єри, форми морального заохочення | Делегування повноважень практично немає. Кар'єра планується вибірково. кваліфікацію на робочому місці, оскільки підприємства використовує передові технології. Форми морального заохочення дуже обмежені | Використовується слабо |
| Потреба приналежності та причетності | Бути визнаним у родинній за духом групі. Контакт із людьми | Партнерство, морально-психологічний клімат | На підприємстві проводяться окремі заходи, спрямовані на формування корпоративної культури. Морально-психологічний клімат не вивчається, не оцінюється, і, отже, не покращується | Використовується недостатньо |
| Потреба безпеки | Довгострокове забезпечення грошового доходу з метою задоволення фізіологічних потреб. Гарантія робочого місця на тривалий термін | Пакет соціальних пільг. Не залучати працівників до дій, пов'язаних із ризиком | На підприємстві використовується система соціальних гарантій (право на відпустку, надання оплаченого лікарняного тощо). Підприємство є стабільно функціонуючим, успішним, працює під відомим брендом, що добре зарекомендував себе. Робочі місця працівників відповідають вимогам безпеки | Використовується достатньою мірою |
| Фізіологічні потреби | Їжа. Квартира. Одяг | Система оплати праці. Матеріального заохочення | Оплата праці загалом відповідає середній у галузі | Використовується достатньою мірою |

Джерело: складено автором на основі інформації підприємства

Втілення в життя свого потенціалу є однією з найвищих потреб, але в компанії її практично не реалізовано. Працівникам надається мало можливостей для реалізації свого потенціалу та зростання на професійному рівні. Ця прогалина в системі мотивації може призвести до незадоволеності найбільш цінних кадрів компанії.

Потреба визнання та самоствердження досить слабо задоволена на підприємстві. Делегування повноважень відсутнє, кар'єрне зростання планується вибірково, а форми морального заохочення обмежені. Відсутність цих аспектів може спричинити зниження мотивації серед співробітників, що прагнуть до професійного зростання.

Що стосується потреби приналежності та причетності, на підприємстві існують заходи для формування корпоративної культури. Проте морально-психологічний клімат не вивчається належним чином, що може негативно позначитися на командному співробітництві та корпоративному дусі.

Потреба безпеки задоволена завдяки стабільності підприємства та гарантіям, які надаються працівникам. В той же час, фізіологічні потреби працівників також задоволені через систему оплати праці, яка відповідає середнім показникам в галузі.

Отже, аналіз системи мотивації на ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» вказує на деякі прогалини, що можуть негативно вплинути на задоволеність та відданість працівників.

Розглянемо існуючу на ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» систему мотивації на основі теорій Ф. Герцберга (табл. 2.16).

Аналізуючи систему мотивації на ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» з урахуванням теорії Ф. Герцберга, слід відзначити декілька ключових аспектів.

Гігієнічні фактори:

1. Зарплата на ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» регулярно виплачується у встановлені законодавством терміни, при цьому її розмір порівнянний із середньою зарплатою в регіоні.

Таблиця 2.16

Аналіз системи мотивації з урахуванням теорії Ф. Герцберга

| Найменування факторів мотивації | Реалізація факторів мотивації у системі мотивації ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» | Оцінка реалізації факторів мотивації |
|---|---|--------------------------------------|
| <i>Гігієнічні фактори</i> | | |
| Зарплата | На підприємств регулярно у встановлені законодавством терміни виплачується заробітна плата, порівнянна за розмірами із середньою у регіоні. | Використовується |
| Соціальні блага | На підприємстві використовується система соціальних гарантій (право на відпустку, надання оплаченого лікарняного тощо). | Використовується |
| Умови роботи | Робочі місця працівників відповідають вимогам безпеки | Використовується |
| Статус | Підприємство є стабільно функціонуючим, успішним, працює під відомим брендом, що добре зарекомендував себе | Використовується |
| Клімат на підприємстві | Підприємство не приділяє належної уваги формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. | Використовується недостатньо |
| Робоча атмосфера | Робоча обстановка в цілому сприятлива, на підприємстві досить рідкісні незаплановані авральні заходи, робочі процеси здійснюються з високим ступенем стабільності та передбачуваності | Використовується |
| Ставлення до керівництва та колег | У колективі склалися нейтрально-ділові відносини між керівництвом та колегами | Використовується |
| <i>Мотивуючі фактори (мотиватори)</i> | | |
| Цікава робота: цікава постановка питань, багатосторонність, можливість підвищити свої знання | Робота одноманітна, можливість підвищити свої знання невисока | Використовується недостатньо |
| Самостійність та повноваження, своя ділянка роботи | Співробітники не мають достатнього ступеня самостійності, більшість рішень необхідно узгоджувати з керівництвом | Використовується недостатньо |
| Можливість досягти відчутних результатів | Специфіка роботи не передбачає досягнення суттєвих результатів | Використовується недостатньо |
| Визнання досягнень, що виражається у збільшенні доходу, повноважень, ступеня складності поставлених завдань | Визнання досягнень окремого працівника не проводиться | Використовується недостатньо |
| Професійне навчання та підвищення кваліфікації як безперервний процес | Навчання проводиться рідко і швидше як нав'язана необхідність, ніж спланований безперервний процес | Використовується недостатньо |

Джерело: складено автором на основі інформації підприємства

2. Підприємство надає систему соціальних гарантій, включаючи право на відпустку та оплачене лікарняне.

3. Робочі місця відповідають стандартам безпеки, що забезпечує комфортні умови праці.

4. Статус підприємства характеризується стабільністю, успішністю та відомим брендом.

5. Щодо соціально-психологічного клімату в колективі, компанія не приділяє йому належної уваги.

6. На підприємстві існує сприятлива робоча атмосфера з високим ступенем стабільності.

7. Ставлення між керівництвом та колективом характеризується нейтрально-діловими відносинами.

Мотивуючі фактори:

1. Робота на ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» має характер одноманітності, і можливості для розвитку та підвищення кваліфікації обмежені.

2. Співробітникам не надається достатньої самостійності, і більшість рішень потребує узгодження з керівництвом.

3. Специфіка роботи не передбачає досягнення суттєвих результатів, що зменшує мотивацію до виконання завдань.

4. Визнання професійних досягнень на підприємстві відсутнє, що може призвести до зниження задоволеності та мотивації співробітників.

5. Професійне навчання та підвищення кваліфікації рідко проводяться, що свідчить про відсутність системного підходу до розвитку персоналу.

Отже, аналіз системи мотивації на ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» на основі теорії Герцберга демонструє присутність певних гігієнічних факторів, але недостатньо акценту ставиться на мотивуючі фактори, що може призвести до незадоволеності працівників у майбутньому.

Аналіз мотиваційної системи ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» довів наступне:

- Поточна мотиваційна система не має чіткого зв'язку з досягненням стратегічних завдань компанії;

- Оцінка поточної мотиваційної системи на її ефективність, доречність та продуктивність відсутня;

- В системі мотивації не передбачено механізми зворотного зв'язку зі співробітниками, для яких вона розроблена;

- В мотиваційній системі зберігається баланс між матеріальними та нематеріальними заохоченнями;

- Поточна мотиваційна система лише частково кореспондує з моделями мотивації А. Маслоу та Ф. Герцберга, що вказує на необхідність розробки та введення компонентів, орієнтованих на задоволення потреб вищого порядку (згідно з моделлю А. Маслоу) та акцентування на мотивуючих факторах (за моделлю Ф. Герцберга).

Також проведемо оцінку ефективності чинної системи мотивації на ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» за допомогою анкетування.

Для дослідження, нами була складена анкета, що складається з 9 питань, спрямованих на дослідження задоволеності працівників ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» діючою системою мотивації (Додаток А). У ході дослідження нами було опитано 450 осіб (64% від загальної чисельності персоналу підприємства) включаючи керівний склад підприємства.

Таким чином, під час проведення дослідження було отримано такі результати. Аналіз відповідей на питання щодо видів мотивації, що застосовуються на ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» дозволив отримати наступні результати: найчастіше працівники підприємства згадували про різні різновиди матеріальних стимулів - 55% (248 ос.), до яких, зокрема, відносили премії, бонуси та інші матеріальні заохочення. Зрозуміло, були згадані і соціальні мотиви (наприклад, додаткові відпускні дні за стаж роботи, гнучкий графік роботи та ін.) - 30% (135 ос.), а також мотиви безпеки (наприклад, гарантія зайнятості, пенсійного забезпечення) – 10% (45 ос.).

Тим часом, повною мірою задоволені проведеною системою мотивації на ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» лише 15% (68 ос.) респондентів. 35% (158 ос.) опитаних висловили своє часткове схвалення, а 30% (135 ос.) – вважають

мотиваційну політику, що проводиться на ТОВ «ДОНПРОМТРАНС», скоріше незадовільною. І 10% (45 ос.) респондентів зовсім не задоволені мотиваційними і стимулюючими заходами на ТОВ «ДОНПРОМТРАНС».

Відповідно, питання щодо оцінки за десятибальною шкалою застосовуваної системи мотивації отримав досить середні результати. Наприклад, найбільшу кількість опитаних - 45% - оцінили впроваджену в організації систему мотивацій на «5» балів, 30% - на «6» балів. Найвищим балом, поставленим респондентами, було «7» із десяти можливих (10%). Значна частина – 15% опитаних – оцінили систему лише на «4» бали, що, безумовно, ще раз підтверджує незадоволеність нею та невірність проведеної керівництвом ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» мотиваційної та стимулюючої політики.

Питання щодо найбільш відданих переваг видам мотивації дало такі результати: 45% (203 ос.) – найбільша кількість опитаних - з усього наданого списку віддали перевагу матеріальним стимулам. 20% (90 ос.) вважали, що найбільше їх мотивує кар'єра. Соціальні стимули та стимули безпеки набрали відповідно по 15% (68 ос.) та 10% (45 ос.).

Пріоритети у різновидах матеріальних стимулів виглядають наступним чином: 45% (203 ос.) респондентів віддають перевагу винагородам за вислугу років та за підсумками роботи за рік; 25% (113 ос.) - зізналися в тому, що їх цікавить факт постійного отримання заробітної плати (нехай навіть невисокої). Індексація заробітної плати турбує 20% (90 ос.) респондентів, а 10% (45 ос.) віддали перевагу іншим заохоченням і виплатам. З чого можна зробити висновок, що матеріальні стимули і, зокрема, такий їх різновид як винагороди та премії (за вислугу років чи інші професійні досягнення) досі залишаються найбільш затребуваними та актуальними факторами, що спонукають співробітників підприємства до праці.

Зі стимулів безпеки найважливішими виявилися: гарантії пенсійного забезпечення – 25% (113 ос.); безкоштовне медичне обслуговування – 20% (90 ос.); а також гарантії зайнятості - 15% (68 ос.) та тривала оплачувана відпустка - 15% (68 ос.). Такі стимули як оплата тимчасової непрацездатності – 10% (45 ос.),

дотації на харчування, відпочинок у санаторіях, таборах 10% (44 ос.), навчання на різних курсах за підтримки підприємства - 5% (23 особи) виявилися менш затребуваними. Із соціальних мотивів найбільш актуальними виявилися можливість вільного та дружнього спілкування з колегами - 30% (135 ос.) та відчуття своєї необхідності людям – 55% (248 ос.). А серед потреб найвищого порядку найбільш затребуваною виявилася потреба успіху. Так відповіли 50% (225 ос.) з усіх опитаних співробітників ТОВ «ДОНПРОМТРАНС». Зрозуміло, такий вибір був очікуваний і навіть певною мірою очевидним, адже кожна людина прагне до успіху. Успіх - це реалізовані цілі, задля досягнення яких працівник доклав максимум зусиль.

По 25% (113 осіб) відповідей респондентів набрали потреба у владі та потреба в причасті до чогось. З тим, що ефективні технології стимулювання підвищують трудову мотивацію персоналу компанії, повністю погодилося 35% (158 ос.) опитаних, а 30% (135 ос.) респондентів швидше згодні, ніж заперечують це. Цілком не згодних із цим твердженням набралось лише 5% (23 ос.), що ще раз підтверджує необхідність проведення ефективних заходів мотивування працівників ТОВ «ДОНПРОМТРАНС».

Таким чином, за результатами дослідження діючої системи мотивації на ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» зроблено висновки, що на підприємстві немає чіткого зв'язку результатів роботи працівника із системою винагороди, отже, співробітники сприймають чинну систему мотивації як несправедливу, також відсутня винагорода працівників за високі результати та успіхи в роботі, при цьому проводиться необ'єктивна оцінка праці працівників керівництвом. Також було відзначено, що винагороди працівників несвоєчасні, а преміальна частина заробітної плати працівників підрозділів, які не взаємодіють з клієнтом, має залежність від прибутку ТОВ «ДОНПРОМТРАНС», що безпосередньо пов'язано з сферою діяльності підприємства.

Було виявлено також, що на ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» є проблеми з чіткою визначеністю бажаних керівництвом результатів праці працівників, а також проблеми, пов'язані з відсутністю інформації щодо системи мотивації.

Для підвищення продуктивності праці використовуються такі інструменти: матеріальна мотивація, оптимізація організаційної структури, невелика механізація та автоматизація процесів.

Система матеріальної мотивації заснована на наданні співробітникам можливості підвищення рівня оплати праці: постійна оплата при перерозподілі роботи, пов'язана із змінами в технології виробництва, автоматизація процесів та змінних частин, а також підвищення ефективності роботи.

Оптимізація організаційної структури досягається наступним чином: перерозподіл кваліфікованого персоналу на складні ділянки та нові виробничі потужності за рахунок звільнення персоналу, переведення персоналу з низьким робочим навантаженням у підрозділи з високим робочим навантаженням.

Далі проведемо аналіз організаційної структури підприємства на рис. 2.5.

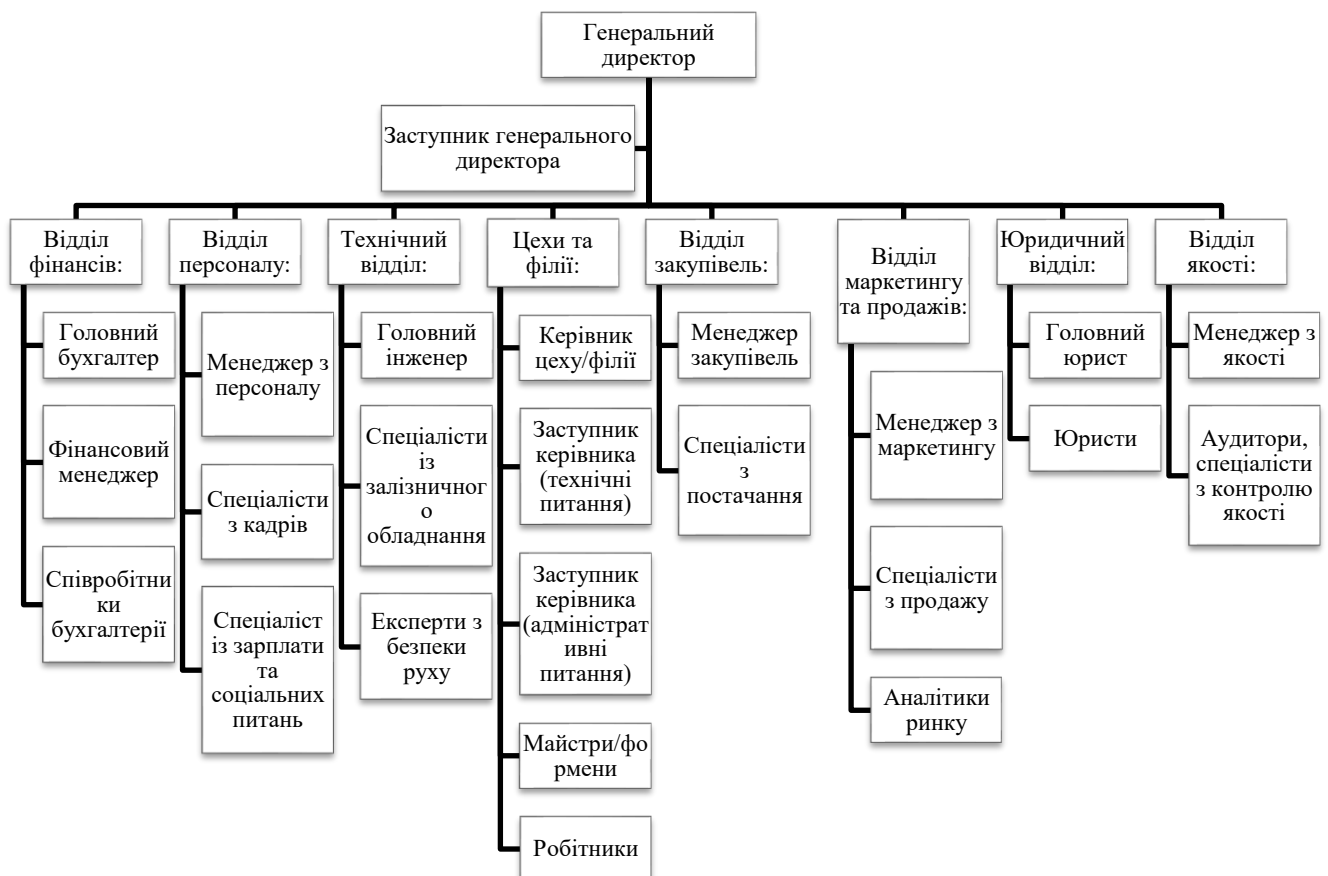


Рис. 2.5. Організаційна структура підприємства ТОВ «ДОНПРОМТРАНС»

Джерело: складено автором на основі інформації підприємства

Для оптимальної роботи підприємства, важливо забезпечити координацію та взаємодію між його структурними підрозділами. Розглянемо можливі взаємодії структурних підрозділів ТОВ «ДОНПРОМТРАНС»:

1. Директор і заступники:

- Генеральний директор координує діяльність всіх підрозділів.
- Заступники директора взаємодіють з відділами, які входять до їх компетенції, і забезпечують зв'язок з директором.

2. Відділ фінансів:

- Працює із всіма підрозділами, щоб отримувати звіти, координує бюджетування і фінансове планування.

3. Відділ персоналу:

- Взаємодіє із керівниками цехів та філій щодо потреб у персоналі, організовує набір та підготовку персоналу.

4. Технічний відділ:

- Надає технічну підтримку всім цехам і філіям.
- Співпрацює із відділом закупівель для замовлення необхідного обладнання та матеріалів.

5. Цехи та філії:

- Взаємодіють із технічним відділом щодо обслуговування та ремонту.
- Повідомляють відділ персоналу про потребу в нових співробітниках.
- Подають фінансові звіти до відділу фінансів.

6. Відділ закупівель:

- Співпрацює з технічним відділом та цехами для забезпечення потреб у матеріалах.
- Взаємодіє із відділом фінансів для бюджетування та платежів.

7. Відділ маркетингу та продажів:

- Аналізує ринкові потреби та надає інформацію технічному відділу та цехам про потреби клієнтів.
- Співпрацює із фінансовим відділом для визначення цінової політики.

8. Юридичний відділ:

- Надає консультації всім підрозділам з юридичних питань.
- Розробляє та перевіряє договори, зокрема з клієнтами та постачальниками.

9. Відділ якості:

- Проводить регулярні перевірки та аудити в цехах та філіях.
- Співпрацює з технічним відділом щодо впровадження нових стандартів якості.

На основі наведеного вами опису, можна зробити наступні висновки про діяльність підрозділів ТОВ «ДОНПРОМТРАНС»:

1. Головний офіс у м. Кривий Ріг:

- Центральний адміністративний та управлінський підрозділ компанії. Звідси координуються всі основні дії, стратегії розвитку, приймаються фінансові та організаційні рішення. Можливо, тут знаходиться відділ з продажів, HR, бухгалтерія та інші ключові відділи.

2. Залізничні цехи в Кривому Розі:

- Ці підрозділи, судячи з назви, займаються обслуговуванням залізничних об'єктів двох компаній: ПРАТ "ЦГЗК" і ПРАТ "ПВНГЗК". Діяльність може включати ремонт, обслуговування, модернізацію та інші технічні роботи зі залізничним транспортом та інфраструктурою.

3. Цех в Кам'янському:

- Обслуговує об'єкти ПАТ "ДМК". Схоже на залізничні цехи, але спрямований на певний комплекс робіт, які потрібні для задоволення потреб даного підприємства.

4. Філія в Маріуполі:

- Даний підрозділ займається обслуговуванням двох великих промислових підприємств: ПРАТ "АКХЗ" у м. Авдіївка і ПАТ "ЗАПОРІЖСТАЛЬ" у м. Запоріжжя. Це може включати в себе ряд послуг, починаючи від ремонту та обслуговування залізничного рухомого складу та закінчуючи плануванням та координацією логістичних операцій.

Загалом, судячи з назви компанії та її підрозділів, основною сферою діяльності ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» є залізничний транспорт та його обслуговування, з акцентом на промислові підприємства різних регіонів України.

На основі вказаної інформації, розглянемо як війна між Росією та Україною може впливати на різні підрозділи ТОВ «ДОНПРОМТРАНС»:

1. Головний офіс у м. Кривий Ріг:

- Завади комунікаціям: Із-за потенційних перебоїв в комунікаційних мережах, можливі затримки в комунікації між центральним офісом та іншими підрозділами.

- Економічний тиск: Через війну може виникнути зниження фінансової стабільності та інвестицій.

- Набір та утримання персоналу: Збільшення труднощів з привабленням та утриманням кваліфікованого персоналу.

2. Залізничні цехи (Кривий Ріг):

- Завади в постачанні: Можливі затримки або проблеми з постачанням матеріалів і обладнання через бойові дії.

- Збитки від обстрілів: Якщо об'єкти будуть під впливом військових дій, можуть бути матеріальні збитки.

- Втрата робочої сили: Військові дії можуть вплинути на безпеку робітників.

3. Цех у м. Кам'янське:

- Логістичні виклики: Затримки в транспортуванні продукції та матеріалів.

- Ринкові виклики: Попит на послуги може знизитися залежно від ситуації на ринку.

4. Філія у м. Маріуполь та інші об'єкти:

- Безпосередній ризик: Маріуполь та Авдіївка знаходяться близько до лінії фронту, отже, є високий ризик збитків.

- Евакуація: Можлива потреба в евакуації персоналу і обладнання.

- Ринкові виклики: Попит на послуги в регіоні може значно впасти через військові дії.

Враховуючи вказані виклики, компанії необхідно підготувати стратегічний план, щоб максимально знизити ризики та забезпечити безперебійну роботу в умовах війни.

У таблиці 2.17 наведено плоску шкалу оцінки.

Таблиця 2.17

Якісна оцінка організаційної структури

| Ступінь відхилення інтегральної оцінки від цільового стану (ідеального) | 0-0,15 | 0,15-0,55 | 0,35-0,65 | >0,65 |
|---|------------------------|------------|----------------------|-----------------|
| Якісна оцінка організаційної структури | В основному відповідає | Задовільна | Слабка відповідність | Невідповідність |

Джерело: складено автором на основі інформації підприємства

Таблиця демонструє якісну оцінку організаційної структури ТОВ «ДОНПРОМТРАНС», засновану на інтегральній оцінці відхилення від ідеального стану. Зокрема, коли інтегральна оцінка знаходиться в межах 0 до 0,15, організаційна структура підприємства має високий рівень відповідності. У випадках, коли ця оцінка знаходиться в діапазоні від 0,15 до 0,55, структура може вважатися задовільною. Водночас, оцінки в межах 0,35 до 0,65 вказують на слабку відповідність, тоді як оцінки, які перевищують 0,65, свідчать про значну невідповідність ідеальному стану.

Далі наведемо матрицю ефективності організаційної структури (табл. 2.18).

Матриця ефективності організаційної структури ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» демонструє оцінку ряду ключових показників щодо їхньої відповідності рекомендованим значенням.

1. Рівень визначеності мети має значення 0,80 проти рекомендованого 1,0. Це свідчить про певний розрив у визначенні мети, що може вказувати на нечітке розуміння мети серед співробітників або її не повну формулювання.

2. Коефіцієнт охоплення мети дорівнює 1,10, що перевищує ідеальне значення 1. Це може вказувати на те, що деякі функції або задачі виконуються з вищою інтенсивністю, ніж це необхідно для досягнення поставленої мети.

Таблиця 2.18

Матриця ефективності організаційної структури ТОВ «ДОНПРОМТРАНС»

| Показник | Значення | Рекомендоване значення | Ступінь відхилення | Якісна оцінка | Бальна оцінка |
|--|----------|------------------------|--------------------|----------------------|---------------|
| Рівень визначеності мети | 0,80 | 1 | 0,20 | Задовільна | 8 |
| Коефіцієнт охоплення мети | 1,10 | 1 | 0,10 | Відповідає | 7 |
| Коефіцієнт охоплення функцій | 0,64 | 1 | 0,36 | слабка відповідність | 9 |
| Коефіцієнт дублювання та ігнорування функцій | 0,70 | 1 | 0,30 | Задовільна | 5 |
| Коефіцієнт спеціалізації за функцією | 0,35 | 1 | 0,65 | слабка відповідність | 6 |
| Коефіцієнт спеціалізації за метою | 0,22 | 1 | 0,78 | невідповідність | 8 |
| Питома вага посад, для яких визначено реальні права та обов'язки | 1,00 | 1 | 0 | Відповідає | 4 |
| Середня оцінка достатності прав підлеглого до виконання обов'язків | 0,40 | 0,33 | 0,07 | Відповідає | 6 |
| Питома вага чисельності керівників у чисельності ППП | 1,48 | 1 | 0,48 | слабка відповідність | 7 |

Джерело: складено автором на основі інформації підприємства

3. Коефіцієнт охоплення функцій дорівнює 0,64. Це вказує на недостатнє охоплення деяких ключових функцій у структурі підприємства.

4. Коефіцієнт дублювання та ігнорування функцій складає 0,70, свідчучи про наявність перекриття в обов'язках між співробітниками або про неврахування деяких важливих функцій.

5. Коефіцієнти спеціалізації за функцією та за метою демонструють значні відхилення від ідеального показника, вказуючи на недостатню спеціалізацію співробітників у виконанні своїх функцій та досягненні мет.

6. Питома вага посад, для яких визначено реальні права та обов'язки, ідеально відповідає нормі.

7. Середня оцінка достатності прав підлеглого до виконання обов'язків також відповідає рекомендованому показнику, вказуючи на гарне зрозуміння співробітниками своїх обов'язків.

8. Питома вага чисельності керівників у чисельності ППП перевищує ідеальний показник, що може свідчити про перевантаженість керівництва порівняно з виконавчими співробітниками.

Отже, на підставі аналізу матриці можна зробити висновок, що організаційна структура ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» потребує певних корективів, зокрема в частині визначеності мети, охоплення функцій та спеціалізації співробітників.

Таким чином, проведено оцінку ефективності організаційної структури організації.

При створенні системи управління ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» основний акцент слід зробити на гнучкість управління, особливо коли йде мова про прийняття рішень у такому динамічному секторі, як ремонт та реконструкція залізниць і під'їзних шляхів. Важливо взаємодіяти та бути в одному ритмі з усім колективом, це підтверджує демократичний підхід до управління в компанії.

Децентралізація стає ключовою: необхідно посилити поділ відповідальності між тими, хто приймає стратегічні рішення, та тими, хто здійснює прямий контроль за проектуванням, будівництвом і ремонтом залізничної інфраструктури. Незважаючи на важливість колективних рішень, роль директора у прийнятті керівних ініціатив, які відображають інтереси команди, залишається ключовою.

Основна мета діяльності ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» – задовольнити потреби клієнтів, постачальників матеріалів та партнерів. Для зрозуміння цих потреб компанія активно користується засобами опитувань, анкетування та персональної взаємодії.

Ключовим фактором у сучасному управлінні є орієнтація на результат, здатність швидко обробляти інформацію і прогнозувати результати, особливо при виконанні нетрадиційних і новаторських проектів у сфері залізничної інфраструктури.

Використання інноваційних управлінських технологій, таких як інформаційні системи, економічні моделі та діагностичні інструменти, дозволяє компанії "ДОНПРОМТРАНС" приймати обґрунтовані та ефективні рішення в галузі утримання та реконструкції залізничної інфраструктури.

Організаційна структура ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» має формуватися з урахуванням завдань, які стоять перед галуззю реконструкції та ремонту залізниць та під'їзних шляхів.

Структура органів управління в ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» повинні включати:

- Органи колегіального управління компанією (загальні збори, рада директорів, технічна рада, засідання з генеральним директором та його заступниками);
- Адміністрація компанії (генеральний директор, його заступники з проектування, будівництва, технічної, господарської діяльності);
- Органи корпоративного самоврядування (працівники (профспілковий комітет), відділи проектування, підрядники, клієнти).

Органами колективного управління компанією є загальні збори, рада директорів, технічна рада та засідання з генеральним директором та його заступниками. Їхня діяльність має бути спрямована на виконання ключових завдань компанії, забезпечення її ефективності та конкурентоздатності на ринку залізничної інфраструктури.

Правління ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» буде органом колективного управління справами компанії, який вирішує ключові питання щодо розвитку і оптимізації процесів в області реконструкції та ремонту залізниць.

Правління ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» буде займатися стратегічними проблемами, які раніше належали до виключної компетенції генерального директора. Воно виконуватиме рішення, прийняті під час корпоративних зборів; представлятиме інтереси компанії у відносинах з державними і галузевими органами; встановлюватиме стандарти та методи роботи у сфері реконструкції залізниць; контролюватиме фінансові та матеріальні потоки компанії;

слідкуватиме за якістю виконуваних робіт, проводитиме атестацію інженерно-технічних працівників, формуватиме пропозиції щодо підвищення кваліфікації; забезпечуватиме дотримання бюджетних зобов'язань компанії; розроблятиме та впроваджуватиме нові технології та підходи в галузі залізничної інфраструктури; слухатиме звіти діяльності управлінського персоналу та вноситиме пропозиції щодо їх кадрової політики; захищатиме інтереси компанії та її співробітників від необґрунтованого втручання зовнішніх сторін.

3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ДОНПРОМТРАНС»

3.1. Основні напрямки удосконалення діяльності ТОВ «ДОНПРОМТРАНС»

Удосконалення оргструктури управління ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» передбачає ряд стратегічних та тактичних заходів, спрямованих на підвищення ефективності управлінських процесів, а також забезпечення гнучкості підприємства у відповідь на зовнішні та внутрішні виклики.

Працюючи в сфері будівництва та ремонту залізничної інфраструктури, ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» стикається з постійно змінюваними ринковими умовами, конкурентним тиском та новими технологічними викликами. Щоб залишатися конкурентоспроможним і відповідати сучасним вимогам ринку, підприємство повинно мати ефективну, гнучку та адаптивну організаційну структуру.

Серед ключових напрямів удосконалення оргструктури управління ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» можна виділити:

Враховуючи, що компанія має ряд підрозділів та представництв у різних регіонах, цілісно передати частину управлінських повноважень на місцевий рівень. Це підвищить швидкість прийняття рішень та дозволить краще відповідати на конкретні місцеві потреби.

Для впровадження нових технологій та реалізації складних проектів необхідно створити команди, які будуть спеціалізуватися на конкретних задачах, забезпечуючи їх швидке впровадження.

З метою підвищення ефективності управління та прийняття рішень слід удосконалити систему внутрішньої комунікації, зокрема через впровадження сучасних ІТ-рішень.

Щоб підтримувати високий рівень кваліфікації співробітників та реагувати на нові виклики ринку, компанії слід інвестувати в їхнє навчання та професійний

розвиток.

З урахуванням зазначених напрямів удосконалення, ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» зможе забезпечити більш гнучке та ефективне управління своєю діяльністю, що сприятиме успішній реалізації його стратегічних цілей.

1. Оцінка поточної структури:

- Аналізувати діяльність кожного підрозділу та його вклад у загальний результат підприємства.

- Визначити зони, де можливе дублювання функцій або надмірна концентрація відповідальності.

Для отримання об'єктивного уявлення про поточну структуру управління ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» необхідно провести глибокий аналіз діяльності кожного підрозділу. Важливо розглянути, який вклад кожен підрозділ робить у загальний результат підприємства, оцінити його ефективність та виявити можливі слабкі місця.

Особлива увага при цьому повинна приділятися виявленню зон, де спостерігається дублювання функцій чи надмірна концентрація відповідальності. Така ситуація може вказувати на неефективне розподіл ресурсів або на потребу реорганізації діяльності певних підрозділів.

В результаті проведеного аналізу можна буде розробити рекомендації щодо оптимізації оргструктури, які дозволять підприємству реагувати на виклики оперативніше та забезпечувати вищу ефективність управлінських процесів.

2. Горизонтальна інтеграція:

- Об'єднання однорідних підрозділів для оптимізації ресурсів та підвищення ефективності управління.

Горизонтальна інтеграція в управлінні організаційною структурою ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» передбачає стратегію, за допомогою якої однорідні підрозділи об'єднуються. Такий підхід має на меті оптимізувати використання ресурсів підприємства, забезпечуючи при цьому підвищену ефективність управлінських процесів.

Ця стратегія дозволяє ефективно використовувати доступні ресурси, зокрема, людські, матеріальні та фінансові, уникаючи їх розсіювання. Об'єднанням підрозділів можна знизити витрати на адміністрування, спростити комунікаційні процеси та забезпечити швидше реагування на внутрішні та зовнішні виклики.

Також, злиття однорідних підрозділів створює можливість для обміну найкращими практиками та знаннями між співробітниками, що додатково сприяє підвищенню загальної ефективності підприємства.

3. Вертикальна диференціація:

- Перевірка необхідності всіх існуючих ієрархічних рівнів у структурі.
- Зменшення кількості управлінських рівнів при можливості, що може підвищити швидкість реагування на зміни та ухвалення рішень.

Вертикальна диференціація в структурі управління ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» вимагає критичного аналізу існуючих ієрархічних рівнів. Цей процес передбачає оцінку ефективності кожного ієрархічного рівня та його значущості для загальної продуктивності підприємства.

Застосування такого підходу допомагає виявити потенційні надлишкові рівні управління, які можуть ускладнювати процес прийняття рішень та реагування на виклики. Зменшенням кількості управлінських рівнів можна досягти збільшення оперативності та гнучкості підприємства, що сприяє швидшому адаптуванню до змінних ринкових умов.

Таким чином, за допомогою вертикальної диференціації можна оптимізувати управлінські процеси, спростити комунікації між різними рівнями управління та підвищити загальну ефективність підприємства.

4. Спеціалізація:

- Введення нових спеціалізованих підрозділів, зокрема з питань інновацій, екології, інтеграційних процесів тощо.

Спеціалізація в управлінській структурі ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» вимагає створення спеціалізованих підрозділів для конкретних напрямів діяльності. Ці підрозділи мають за завдання концентрацію знань, досвіду та ресурсів у певних сферах, що може сприяти підвищенню ефективності роботи підприємства.

Зокрема, створення підрозділу, що відповідає за інноваційну діяльність, сприятиме системному підходу до впровадження нововведень, пошуку та реалізації нових технологій. Підрозділ, зосереджений на екологічних питаннях, зможе ефективно відслідковувати та впроваджувати екологічні стандарти, а також розробляти стратегії екологічної безпеки. В свою чергу, підрозділ інтеграційних процесів відповідатиме за координацію зовнішньоекономічної діяльності, партнерств та інших форм міжнародного співробітництва.

Отже, за допомогою спеціалізованих підрозділів підприємство може досягти більшої фокусованості та гнучкості в різних напрямках своєї діяльності, а також оптимізувати внутрішні процеси управління.

5. Формування команд проектного типу:

- Ці команди можуть бути створені для реалізації конкретних проектів та завдань, що вимагають особливого підходу та крос-функціонального співпраці.

Формування команд проектного типу в структурі управління ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» дозволяє підприємству зосереджувати ресурси та компетенції для досягнення конкретних цілей в рамках визначеного проекту. Такі команди характеризуються гнучкістю, адаптивністю та здатністю швидко реагувати на зміни у вимогах проекту.

Особливість команд проектного типу полягає в тому, що вони формуються із спеціалістів різних напрямів, що забезпечує крос-функціональний підхід до рішення завдань. Такий підхід дозволяє ефективно об'єднувати знання та навички учасників команди для досягнення найкращого результату.

Враховуючи специфіку діяльності ТОВ «ДОНПРОМТРАНС», такі команди можуть бути корисними при реалізації інноваційних проектів, будівництві та реконструкції об'єктів, а також при розробці нових стратегічних напрямків. Відповідно, використання команд проектного типу сприятиме підвищенню ефективності проектних робіт та досягненню конкурентних переваг на ринку.

6. Забезпечення зворотного зв'язку:

- Створення механізмів для отримання відгуків від співробітників щодо функціонування оргструктури та можливих напрямків її удосконалення.

Забезпечення зворотного зв'язку в організаційній структурі ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» відіграє важливу роль у вдосконаленні управлінських процесів. Інтеграція механізмів отримання відгуків від співробітників дозволяє компанії своєчасно виявляти та усувати недоліки в діяльності, а також враховувати думки та пропозиції працівників у рішеннях з питань організаційної діяльності.

Співробітники, які безпосередньо залучені до виконання певних завдань, часто можуть вказати на слабкі місця в оргструктурі та запропонувати оптимальні шляхи її удосконалення. Таким чином, інтегруючи механізми зворотного зв'язку, підприємство не тільки збільшує ефективність своєї діяльності, але й сприяє формуванню корпоративної культури, де думка кожного працівника цінується та враховується.

Використання таких механізмів може бути реалізовано через регулярні опитування співробітників, зустрічі з керівництвом на різних рівнях, а також за допомогою спеціалізованих платформ для збору та аналізу відгуків.

7. Регулярний моніторинг і перегляд структури:

- Необхідно періодично переглядати оргструктуру, враховуючи зміни в зовнішньому середовищі та внутрішні потреби підприємства.

Регулярний моніторинг і перегляд організаційної структури ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» є ключовою складовою стратегічного управління підприємством. В умовах динамічного зовнішнього середовища та постійно змінюваних внутрішніх потреб компанії, важливо мати актуальну та ефективну оргструктуру, яка б гарантувала досягнення стратегічних цілей підприємства.

Аналізуючи оргструктуру, слід враховувати такі аспекти, як зміни в ринкових умовах, нові технологічні можливості, розвиток внутрішніх ресурсів та компетенцій. Це дозволить своєчасно виявляти та адаптуватися до нових викликів, максимально використовуючи наявні ресурси.

Для забезпечення ефективності такого моніторингу рекомендується впровадження систематичних аудитів оргструктури. Ці аудити можуть включати

аналіз взаємодії підрозділів, вивчення завантаженості співробітників, а також оцінку відповідності оргструктури стратегічним цілям компанії.

Також цінним джерелом інформації для моніторингу можуть служити відгуки співробітників, що було вказано в попередньому пункті. Вони допоможуть краще розуміти, як оргструктура впливає на їхню діяльність та які зміни можуть бути корисними для підвищення ефективності роботи.

Такий підхід до управління оргструктурою допоможе ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» залишатися конкурентоспроможним, адаптуватися до зовнішніх змін та ефективно реалізовувати свою місію та стратегічні завдання.

Отже, виконуючи ці заходи, можна домогтися більшої гнучкості та оперативності у відповідь на виклики ринку, а також забезпечити ефективне управління ресурсами підприємства.

Сучасне управління ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» має являти собою складну систему з безліччю внутрішніх взаємозв'язків. Його ефективність багато в чому залежить від управлінської діяльності адміністрації компанії, в основі якої лежить правильний поділ обов'язків адміністрації, до якої входять генеральний директор, його заступники з технічної, логістичної, науково-розвідувальної, планування та фінансової діяльності.

3.2. Пропозиції щодо удосконалення організаційної структури управління ТОВ «ДОНПРОМТРАНС»

Як заходи щодо вдосконалення організаційної структури ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» рекомендується запровадити штатну одиницю:

- спеціаліст з навчання та розвитку кадрів.

Спеціаліст з навчання та розвитку кадрів може стати ключовою фігурою у вдосконаленні організаційної структури ТОВ «ДОНПРОМТРАНС». Його діяльність може суттєво вплинути на ефективність, мотивацію співробітників та адаптацію підприємства до зовнішніх викликів.

Обґрунтування введення посади спеціаліста з навчання та розвитку кадрів:

1. Забезпечення неперервного професійного розвитку співробітників: В умовах постійних змін та інновацій співробітники мають бути готові до адаптації своїх навичок та знань. Спеціаліст з навчання та розвитку кадрів забезпечить планування та реалізацію навчальних програм.

2. Оптимізація процесів адаптації нових співробітників: При прийомі на роботу нових співробітників важливо забезпечити їхню швидку інтеграцію в колектив та процеси компанії. Спеціаліст забезпечить ефективний процес адаптації, що дозволить новачкам стати продуктивними у короткий термін.

3. Мотивація та залученість персоналу: Систематичні навчальні програми та кар'єрний розвиток сприяють підвищенню мотивації співробітників. Коли працівники бачать можливості для особистого та професійного росту в компанії, вони стають більш залученими в робочий процес.

4. Підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку праці: Наявність спеціалізованого спеціаліста з розвитку кадрів може стати додатковим аргументом при залученні талановитих кандидатів до компанії.

5. Аналіз та реагування на потреби бізнесу: Спеціаліст зможе оперативно виявляти потреби підприємства у певних компетенціях та забезпечувати їх формування серед співробітників.

З урахуванням вищевказаного, запровадження посади спеціаліста з навчання та розвитку кадрів в оргструктурі ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» може стати стратегічним кроком у напрямку підвищення ефективності управління персоналом та досягнення стратегічних цілей ТОВ «ДОНПРОМТРАНС».

Розроблену нову організаційну структуру представимо на рис. 3.1.

Сучасне управління ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» має ґрунтуватися на теоретичних та методологічних принципах як системі положень, заснованих на чіткому розумінні принципів управління в галузі реконструкції та ремонту залізниць, використанні сучасних технічних підходів. Як сукупність методів, прийомів розглядаються управлінські проблеми, що забезпечують ефективність роботи компанії.

Впровадження нової штатної одиниці, зокрема спеціаліста з навчання та розвитку кадрів, в ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» відкриває можливості для системного підходу до професійного розвитку співробітників і розширення їх компетенцій. Передбачається реалізація трьох ключових видів навчань.

Перше, технічна підготовка, ставитиме акцент на вдосконаленні практичних навичок та технічної освіти співробітників. Це дозволить забезпечити безперебійність робочих процесів та підвищити продуктивність.

Друге, підвищення кваліфікації в області реконструкції та ремонту, направлене на розширення специфічних знань та вмінь співробітників. Таке навчання важливе для підприємств, що діють у сфері виробництва та технічного обслуговування, адже це сприяє підвищенню якості виконаних робіт та зменшенню ризиків аварій.

Третє, інноваційні методи роботи, орієнтоване на засвоєння новітніх підходів, технологій та методик. Це навчання відкриває перспективи для оптимізації робочих процесів, підвищення ефективності роботи та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Крім навчальних програм, важливим кроком стане впровадження процесу атестації співробітників. Атестація дасть можливість оцінити рівень професійної підготовки, компетентність та ефективність кожного працівника. Висококваліфіковані працівники, які демонструють високі результати у своїй роботі, зможуть отримати відповідне визнання та заохочення, що сприятиме їх мотивації та залученості в робочий процес.

Таким чином, впровадження нової штатної одиниці та зазначених ініціатив сприятиме підвищенню професіоналізму співробітників, розвитку їх потенціалу та забезпеченню підприємства висококваліфікованим персоналом, готовим відповідати сучасним тенденціям ринку.

В результаті впровадження нової штатної одиниці будуть реалізовані такі три основні види навчання: технічна підготовка; підвищення кваліфікації в області реконструкції та ремонту; інноваційні методи роботи. Впровадження процесу

атестації дозволить виявити та заохотити працівників ТОВ «ДОНПРОМТРАНС», які відрізняються високою компетентністю та досвідом у своїй діяльності.

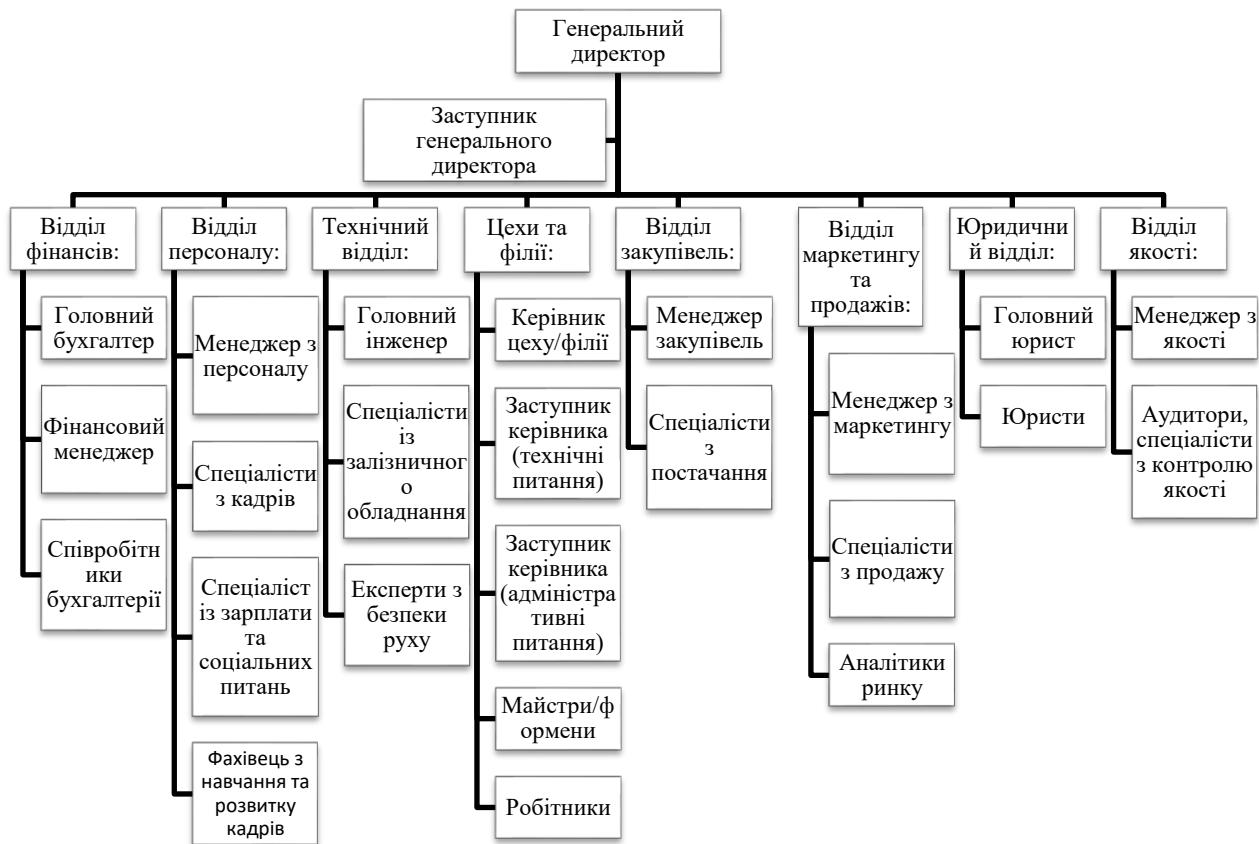


Рис. 3.1. Нова організаційна структура ТОВ «ДОНПРОМТРАНС»

Джерело: складено автором на основі інформації підприємства

Застосовуватимуться такі методи проведення атестації: ранжування; шкала оцінок; класифікація; відкритої атестації. Процес атестації включає кілька етапів: підготовчий, основний і підсумковий.

Впровадження атестації є важливим інструментом управління персоналом, який дозволяє систематично оцінювати ефективність роботи співробітників та виявляти потреби в їх додатковій підготовці. Основуючись на зазначених методах та етапах проведення атестації, можна сформулювати її загальний порядок:

Методи проведення атестації:

1. Ранжування. Порівняльна оцінка працівників за певними критеріями, де вони розташовуються за порядком від кращого до гіршого.

2. Шкала оцінок. Використання попередньо визначеної шкали для оцінювання показників роботи співробітників. Наприклад, шкала від 1 до 5, де 5 -

відмінно, а 1 - незадовільно.

3. Класифікація. Розподіл співробітників на категорії згідно з результатами їх роботи. Наприклад: "відмінно", "добре", "задовільно", "незадовільно".

4. Відкрита атестація. Здійснення оцінювання у присутності самого співробітника, колег, керівництва. Цей метод сприяє прозорості процесу та можливості отримати зворотний зв'язок.

Етапи проведення атестації:

1. Підготовчий етап:

- Визначення мети та завдань атестації.
- Розробка критеріїв оцінювання з урахуванням специфіки діяльності співробітників.
- Підготовка документації та інструментарію для атестації.
- Інформування співробітників про мету, порядок і терміни проведення атестації.

2. Основний етап:

- Проведення безпосереднього оцінювання за обраними методами.
- Збір додаткової інформації, такої як відгуки колег, результати виконання завдань тощо.
- Аналіз зібраної інформації та формування проміжних висновків.

3. Підсумковий етап:

- Підведення підсумків атестації.
- Проведення індивідуальних співбесід зі співробітниками для обговорення результатів.
- Визначення заходів щодо подальшого розвитку співробітника, якщо це необхідно.
- Формування документованої звітності по результатам атестації.

Забезпечення цілісного підходу до проведення атестації, використання комбінації різних методів та чітке дотримання визначених етапів дозволить отримати об'єктивну, багатогранну оцінку діяльності кожного співробітника і, за потреби, скоригувати напрямки їх дальшого професійного розвитку.

Внаслідок проведеної атестації планується проводити стимулювання персоналу ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» (рис. 3.2).

Ця частина системи стимулювання є, на ТОВ «ДОНПРОМТРАНС», найважливішою, так як саме вона використовується регулярно та вбудовується у бюджетний процес. Оскільки основним мотиватором люди вважають заробітну плату, у ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» використовується звичайна, для таких підприємств, система оплати праці. Рівень заробітної плати у ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» знаходиться на досить невисокому рівні.

На сучасному етапі розвитку бізнесу важливість комплексного стимулювання персоналу стає основоположним чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Стимулювання співробітників відіграє ключову роль у підвищенні ефективності роботи та задоволеності робітників своєю діяльністю. Ось кілька основних напрямів стимулювання в ТОВ «ДОНПРОМТРАНС»:

1) нематеріальне стимулювання це може включати в себе різні форми визнання діяльності співробітника, вручення почесних грамот, відзнак, нагород, а також проведення корпоративних заходів, тим більше що моральне заохочення важливо для мотивації та корпоративної культури.

2) стимулювання на основі економії впровадження системи бюджетування дозволяє підприємству отримувати економічні переваги. Співробітники, які беруть активну участь в цьому процесі, мають бути заохочені додатковими матеріальними винагородами або преміями за ефективність та внесений вклад.

3) результативне стимулювання важливим є заохочення співробітників, які досягли певних результатів у своїй роботі. Застосовується диференційований підхід до виплати премій, залежно від результатів поточної діяльності підприємства та його окремих підрозділів.

Підсумовуючи, можна сказати, що раціональна система стимулювання співробітників є ключовим чинником успіху підприємства. Вона дозволяє мотивувати персонал до більш продуктивної роботи, сприяє збереженню та

привабленню талановитих спеціалістів, а також підвищує лояльність співробітників до компанії.

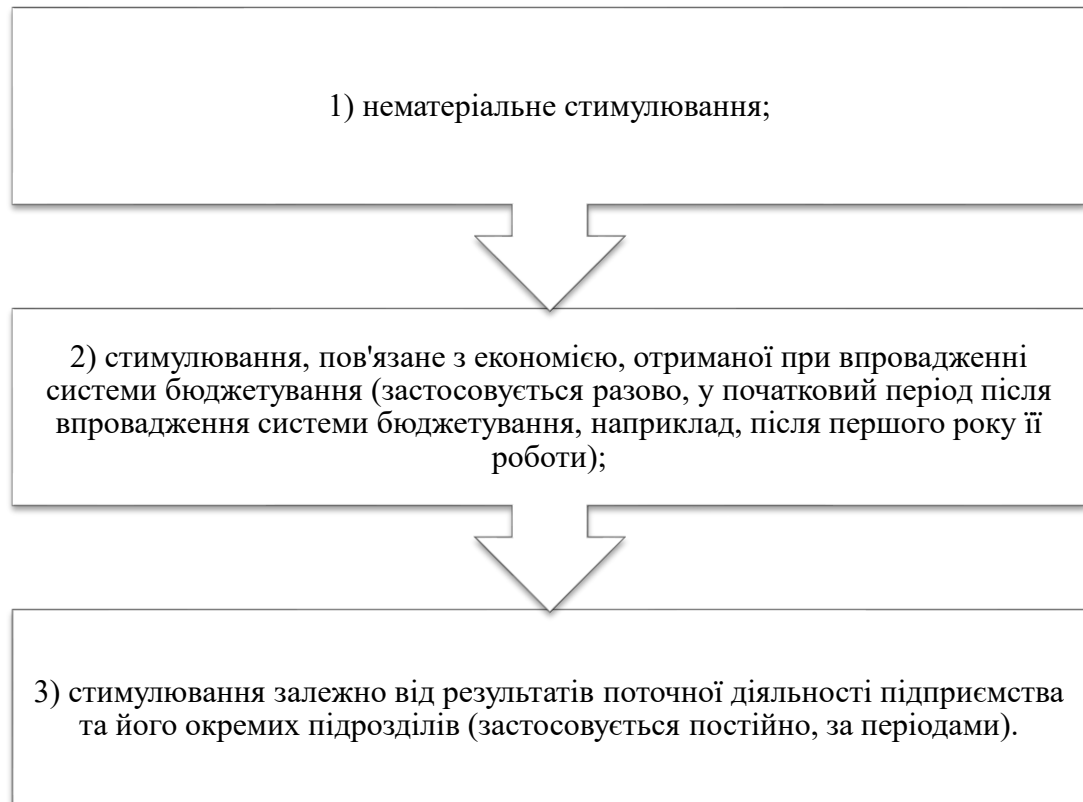


Рис. 3.2. Система стимулювання ТОВ «ДОНПРОМТРАНС»

Джерело: складено автором на основі інформації підприємства

Щодо вдосконалення механізму управління організаційною структурою підприємства рекомендується розглянути варіант впровадження системи комплаєнс в управління ТОВ «ДОНПРОМТРАНС».

Впровадження системи комплаєнс у загальну структуру підприємства з кожним роком стає дедалі актуальнішим. Ця система застосовується повсюдно. При цьому використання комплаєнсу не є обов'язковим.

Також рекомендується провести тренінг «Оргпроекування. Аналіз та оптимізація організаційної структури» (рис. 3.3 – 3.4).

Програма семінару:

- • Системний підхід до побудови ефективного підприємства.
- • Взаємозв'язок стратегії із організаційною структурою.
- • Базові варіанти організаційних структур.
- • Еволюція оргструктур залежно від стадії розвитку підприємства.
- • Типові недоліки та проблеми оргструктур російських компаній.

Організаційна структуризація та діагностика компанії:

- • Структурно-функціональна невпорядкованість та її прояви.
- • Ідентифікація бізнес-процесів та функцій.
- • Опис організаційної структури та розподілу відповідальності.
- • Розробка оргіграм та матриць відповідальності.
- • Діагностика стану організаційної структури.

Техніки аналізу та оптимізації організаційної структури:

- • 4 рівні оптимізації організаційної структури.
- • Оптимізація горизонтальних та вертикальних взаємодій в організаційній структурі.
- • Оптимізація взаємодії із зовнішнім середовищем та людиною.
- • "Налаштування" організаційної структури під розроблену стратегію.
- • Базові варіанти реструктуризації.

Оптимізація горизонтальних взаємодій в оргструктурі:

- • Як правильно розподілити відповідальність у компанії за виконувани процеси та функції.
- • Оптимізація верхнього та нижнього рівнів оргструктури.
- • Функціональні, продуктово-ринкові та матричні типи організаційних структур.
- • Процесні, проектні та змішані організаційні структури.
- • Переваги і недоліки. Області застосування.
- • Методи, основні інструменти та приклади оптимізації організаційних структур.
- • Налаштування системи прав та відповідальності.
- • Вимірювання, аналіз та підвищення якості відповідальності.

Побудова вертикальної ієрархії в організаційній структурі:

- • Рівень організаційної структури компанії.
- • Вертикальний розподіл відповідальності.
- • Норма керованості.
- • Плоскі та ієрархічні структури.
- • Оптимізація масштабу керування.
- • Оргструктурні пропорції.
- • Оптимізація вертикальної ієрархії.
- • Як налагодити ефективну систему управління та контролю, уникнувши надмірної бюрократії.

Рис. 3.3. Програма тренінгу

Джерело: складено автором на основі інформації підприємства

Ресурсне планування та оптимізація чисельності персоналу структурних підрозділів:

- • Каскадування стратегічних цілей та розробка ключових показників діяльності структурних підрозділів - KPI (d).
- • Розробка операційних норм роботи підрозділів.
- • Спостереження, фотографія робочого дня та тайм-функціональний аналіз.
- • Ресурсне планування та оптимізація чисельності персоналу.
- • Вимірювання та підвищення індексу гнучкості підрозділів – UNV.

Розробка організаційних регламентуючих документів:

- • Вибір ступеня гнучкості та формалізації при побудові оргструктури.
- • Правильний підхід до розробки та впровадження структурних регламентів.
- • Як розробити Положення про оргструктуру, Положення про підрозділи та Посадові інструкції?
- • Застосування технологій бізнес-інжинірингу для розробки регламентів.
- • Контроль виконання посадових обов'язків та організація зворотного зв'язку через систему контролю та мотивації.

Організація проекту з оптимізації оргструктури:

- • Практичні прийоми керування змінами.
- • Правильна технологія реалізації проекту щодо оптимізації оргструктури.
- • Де можуть бути підводні камені та як їх обійти?
- • Основні прийоми та заходи щодо зменшення опорів.
- • Застосування програмних засобів структуризації, аналізу та оптимізації оргструктури.

Рис. 3.4. Програма тренінгу

Джерело: складено автором на основі інформації підприємства

Тренінг з управління комерційною нерухомістю:

Мета: Забезпечити слухачів знаннями та практичними навичками у сфері управління комерційною нерухомістю з використанням сучасних методів і технологій.

Методи навчання:

1. Лекції: Теоретична база з основ управління нерухомістю, заснована на сучасних підходах і міжнародних стандартах.

2. Case-study: Розбір реальних ситуацій з практики управління комерційною нерухомістю.
3. Практичні заняття: Робота над бізнес-завданнями, формування практичних навичок у учасників.
4. Рольові та ділові ігри: Моделювання реальних бізнес-ситуацій для розвитку навичок вирішення проблем.
5. Навчальний посібник: Доступ до електронних ресурсів: методичка-підручник, робочий зошит в особистому кабінеті слухача.
6. Презентації: Наглядний матеріал для поглиблення тематичних блоків.
7. Відео уроки: Мультимедійний контент для самостійного вивчення.
8. Майстер-класи: Зустрічі з експертами, поглиблене вивчення окремих аспектів управління.
9. Електронна бібліотека: Безкоштовний доступ до відбірних видань з бізнес-літератури.

Викладачі семінару:

- Мають наукові ступені, MBA, досвід практичного керівництва бізнесом та бізнес-консультування;

- експерти та фахівці у сфері управління комерційною нерухомістю.

Навчальні матеріали та бібліотека:

- Слухачі мають безкоштовний доступ до електронної бібліотеки з бізнес-літературою.

- Слухачі курсу забезпечуються необхідними навчальними матеріалами у власному кабінеті слухача (електронний підручник).

Навчальні матеріали та бібліотека:

- Слухачі мають безкоштовний доступ до електронної бібліотеки з бізнес-літературою.

- Слухачі курсу забезпечуються необхідними навчальними матеріалами у власному кабінеті слухача (електронний підручник).

Цей тренінг розроблений так, щоб надати учасникам комплексний підхід до вивчення управління комерційною нерухомістю, змішуючи теоретичний матеріал і практичні завдання.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Розглянемо далі поточні витрати, пов'язані з реорганізацією служби управління персоналом для підприємства, визначаються за такою формулою (1) [7, з. 163]:

$$Z_{\text{тек}} = 31 + 32 + 33 + 34 + 35 + 36 \quad (1)$$

де $Z_{\text{тек}}$ - поточні витрати, грн.;

31- основна та додаткова заробітна плата нових фахівців;

32- відрахування від зарплати (єдиний соціальний податок: 0,2631), грн.;

33- витрати на відрядження (0,331), грн.;

34- канцелярські та друкарські витрати (0,0231), грн.;

35- поштово-телеграфні витрати (0,131), грн.;

36- інші управлінські витрати, що не увійшли до перерахованих статей витрат (0,231), грн.

Визначається заробітна плата спеціаліста з навчання та розвитку кадрів 26000 грн.

$$31 = 26000 * 12 \text{ міс.} = 312000 \text{ грн.};$$

$$32 = 0,26 * 52000 = 13520 \text{ грн.};$$

$$33 = 0,3 * 52000 = 15600 \text{ грн.};$$

$$34 = 0,02 * 52000 = 1040 \text{ грн.};$$

$$35 = 0,1 * 52000 = 5200 \text{ грн.};$$

$$36 = 0,2 * 52000 = 10400 \text{ грн.};$$

$$\text{Стік} = 312000 + 13520 + 15600 + 1040 + 5200 + 10400 = 357760 \text{ грн.}$$

Поточні витрати, пов'язані із запровадженням 1 посади, становитимуть 357760 грн.

$$Z_{\text{общ}} = 357760 \text{ грн}$$

У нашому випадку, у 2024 році очікуваний ефект від збільшення витрат полягає у збільшенні товарообігу на 3% до 2025 року (тобто на $\Delta\text{Вир} = 131000 * 0,03 = 3930$ грн.), тоді виручка становитиме:

$$131000 + 3930 = 134930 \text{ грн.}$$

Якщо в результаті діяльності служби управління персоналом досягнуто запланованого виторгу від реалізації, то економічний ефект ($\text{Э}_{\text{эфф}}$)

Реорганізацію служби управління персоналом можна визначити (2):

$$\text{Э}_{\text{эфф}} = \Delta\text{Вир} / Z_{\text{общ}} \quad (2)$$

$$\text{Э}_{\text{эфф}} = 3930 / 357760 = 0,01 \text{ грн.}$$

Розрахунок економічної ефективності створення служби навчання та розвитку кадрів на підприємстві ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» представлений у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Показники економічної ефективності реорганізації служби управління персоналом ТОВ «ДОНПРОМТРАНС»

| Показники | Одиниці виміру | Значення показника |
|--|----------------|--------------------|
| Витрати на організацію служби управління персоналом | грн. | 357760 |
| Заплановане збільшення виручки від реалізації у 2024 році | грн. | 3930 |
| Запланований річний обсяг виручки від реалізації продукції у 2024 році | грн. | 134930 |
| Економічний ефект 1 грн. витрат на реорганізацію | грн. | 0,01 |

Джерело: складено автором на основі інформації підприємства

$$\text{Термін окупності} = 134930 / 357760 = 0,37 \text{ року.}$$

Оцінимо ефективність організаційної структури організації після впровадження заходів у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Матриця ефективності організаційної структури організації після впровадження заходів

| Показник | Значення ДО | Значення ПІСЛЯ | Рекомендоване значення | Ступінь відхилення | Якісна оцінка |
|--|-------------|----------------|------------------------|--------------------|---------------|
| Рівень визначеності мети | 0,80 | 0,80 | 1 | 0,20 | Задовільна |
| Коефіцієнт охоплення мети | 1,10 | 1,10 | 1 | 0,10 | Відповідає |
| Коефіцієнт охоплення функцій | 0,64 | 0,8 | 1 | 0,2 | Задовільна |
| Коефіцієнт дублювання та ігнорування функцій | 0,70 | 0,70 | 1 | 0,30 | Задовільна |
| Коефіцієнт спеціалізації за функцією | 0,35 | 0,6 | 1 | 0,4 | Задовільна |
| Коефіцієнт спеціалізації за метою | 0,22 | 0,8 | 1 | 0,2 | Задовільна |
| Питома вага посад, для яких визначено реальні права та обов'язки | 1,00 | 1,00 | 1 | 0 | Відповідає |
| Середня оцінка достатності прав підлеглого до виконання обов'язків | 0,40 | 0,35 | 0,33 | 0,02 | Відповідає |
| Питома вага чисельності керівників у чисельності ППП | 1,48 | 1,1 | 1 | 0,1 | Відповідає |

Джерело: складено автором на основі інформації підприємства

Отже, після впровадження заходів показники ефективності організаційної структури значно покращилися.

Отриманий показник досить високий, що говорить про ефективність застосування цього заходу.

ВИСНОВКИ

В результаті написання випускної роботи було зроблено наступні висновки:

1. Організаційна структура управління підприємством відображає систему взаємозв'язків, діяльності та відповідальності між різними одиницями та особами в межах підприємства. Вона створена для ефективної реалізації цілей підприємства, оптимального розподілу ресурсів та відповідного контролю за діяльністю.

2. Кожне підприємство має свою унікальну організаційну структуру, яка визначає спосіб управління, прийняття рішень та розподіл обов'язків між співробітниками. Вивчення і аналіз цих структур не лише дозволяє глибше розуміти механізми функціонування підприємства, але й виявляти можливі слабкі місця або неефективні елементи у їх взаємодії. Це, в свою чергу, відкриває можливості для оптимізації та вдосконалення діяльності організації. Адже головна мета будь-якого підприємства – досягти своїх стратегічних цілей, забезпечуючи при цьому стабільний розвиток і конкурентоспроможність на ринку. Тому важливо не просто мати структуру управління, але й забезпечити її максимальну ефективність, відповідність сучасним викликам та потребам бізнесу. Вдосконалення організаційних структур дозволяє підприємству бути гнучким, адаптованим до змін та готовим до нових можливостей, що з'являються у зовнішньому оточенні.

3. Компанії, які вдалим чином адаптують свою організаційну структуру та бізнес-модель до цих умов, зможуть не тільки вижити в умовах кризи, але й знайти нові можливості для розвитку. У контексті глобального досвіду у питаннях вдосконалення організаційної структури управління підприємствами, варто зазначити, що дослідження цього питання засвідчило декілька основних підходів. Зокрема, країни, такі як Німеччина та Японія, славляться своєю високою ступенем децентралізації управління та акцентують на заснованому на команді структурному підході. В Німеччині, наприклад, спостерігається практика використання організаційних структур, що поєднують функціональний і

продуктовий підходи до управління. Ця особливість використання структур відображає децентралізований характер підприємницької діяльності в цій країні та демонструє здатність до адаптації до змінних умов функціонування [50]. У Японії, навпаки, можна спостерігати використання принципів, що стосуються "корпоративної культури", де основний акцент здійснюється на взаємодії та співпраці між працівниками на всіх рівнях організаційної структури. Це вказує на підвищену вагу соціальних відносин та внутрішнього спілкування в контексті організаційної діяльності та, як наслідок, сприяє створенню сприятливого середовища для спільного функціонування працівників. Сполучені Штати Америки характеризуються реалізацією практики плоских організаційних структур, де акцент робиться на обмеженні кількості рівнів управління з метою зменшення рівня бюрократії. Ця стратегія сприяє спрощенню комунікації та прийняттю рішень у внутрішньому організаційному середовищі, що сприяє більшій ефективності та гнучкості в управлінні підприємством. У Китаї, натомість, виявляється використання комбінації централізованого та децентралізованого управління в деяких галузях з метою досягнення оптимальної ефективності та збереження контролю над ключовими галузями. Ця підхід відображає компромісний характер управління, який дозволяє забезпечити гнучкість та відповідність конкретним завданням у кожній окремій галузі. Наведені дані свідчать про різноманітність у підходах до управління та засвідчують здатність організацій до адаптації відповідно до конкретних умов та завдань, які стоять перед ними. Успішна реалізація цих підходів передбачає ретельний аналіз та відповідну адаптацію, з врахуванням унікальних особливостей кожної конкретної ситуації..

4. ТОВ «ДОНПРОМТРАНС», яке з'явилося на ринку у 2001 році, активно займається будівництвом та ремонтом залізничної інфраструктури промислових підприємств. Головний напрямок діяльності компанії - будівництво реконструкція та утримання залізничних і підкранових колій. Також значний акцент робиться на електрифікації залізниць і забезпеченні безпеки руху. Підходи компанії до виконання робіт та якість послуг вже довгий час отримують позитивну оцінку від

клієнтів. Репутація є важливим аспектом роботи компанії у залізничній сфері. ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» – один із лідерів у сфері будівництва та ремонту залізничної інфраструктури промислових підприємств. На ринку з 2001 року. Ключові компетенції ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» зосереджені в сегменті будівництва, реконструкції, ремонту, поточного утримання та проектування залізничних і підкранових колій, мостів, земляного полотна, електрифікації залізниць і забезпечення безпеки руху. ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» є юридичною особою. Юридична адреса підприємства: 50053, Дніпропетровська обл., м. Кривий Ріг, вул. Мусоргського, буд. 20. Керівником організації є Тимошенко Павло Геннадійович. Основними видами економічної діяльності ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» за КВЕД є: «41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель» [27]. Основні напрямки ТОВ «ДОНПРОМТРАНС»: модернізація ЗД шляхів; будівництво залізниць шляхів; капітальний і середній ремонт ЗД шляхів; поточне обслуговування та поточний ремонт ЗД шляхів; будівництво пристроїв СЦБ і контактної мережі; поточне обслуговування та ремонт пристроїв СЦБ і забезпечення безпеки руху поїздів; складання технічних паспортів колійного господарства; вивантаження і очищення залізничних вагонів. Ключовими клієнтами ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» є провідні підприємства гірничо-металургійного та енергетичного комплексів України. Включає наступні підрозділи: Головний офіс у м. Кривий Ріг; Залізничний цех по обслуговуванню об'єктів ПРАТ "ЦГЗК" у м. Кривий Ріг; Залізничний цех по обслуговуванню об'єктів ПРАТ "ПВНГЗК" у м. Кривий Ріг; Цех з обслуговування об'єктів ПАТ "ДМК" у м. Кам'янське; Філія ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» у м. Маріуполь (ПРАТ "АКХЗ" у м. Авдіївка, ПАТ "ЗАПОРІЖСТАЛЬ" у м. Запоріжжя). На ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» в основі існуючої стратегії лежить висока якість послуг/продукції, орієнтування на потреби клієнта. Підприємство має штат висококваліфікованих спеціалістів, що дозволяє підприємству бути конкурентоспроможним, займати свою нішу на ринку та благополучно продовжувати свій розвиток.

5. Підприємство показує позитивну динаміку зростання активів, капіталу та залучення зовнішніх ресурсів. Збільшення дебіторської та кредиторської заборгованості може свідчити про потребу у вдосконаленні управління обіговими коштами. Зміна коефіцієнтів співвідношення активів вказує на збільшену зосередженість на короткострокових активах. Рекомендації для підприємства можуть включати оптимізацію управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, а також перегляд інвестиційної політики в контексті необоротних активів. Підприємство показало покращення у своїх показниках ліквідності протягом 5 років, що свідчить про його спроможність вчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання. Стабільна частка оборотних коштів в загальних активах і зменшення частки виробничих запасів можуть вказувати на стратегічні зміни в управлінні активами підприємства. Рекомендації для підприємства можуть включати подальший моніторинг коефіцієнтів ліквідності для підтримки фінансової стабільності, а також аналіз причин зменшення виробничих запасів для оптимізації процесів управління запасами. Підприємство зіткнулося з певними викликами у управлінні своїми активами та заборгованістю протягом останніх п'яти років. Зросла тривалість обороту оборотних активів, запасів та капіталу, що може вказувати на неефективність у управлінні ресурсами. Рекомендації: Підприємству слід звернути увагу на стратегії управління активами, зокрема оборотними активами та запасами, для підвищення ефективності їх використання. Також важливо переглянути умови з кредиторами та покращити управління заборгованістю. Загалом, підприємство показує тенденцію до покращення своєї фінансової стабільності і незалежності протягом досліджуваного періоду. Особливою увагою є значне зростання коефіцієнта забезпечення власними коштами, що вказує на покращення здатності підприємства покривати свої зобов'язання за рахунок власного капіталу. Рекомендації: Враховуючи ці дані, підприємству слід продовжувати збільшувати свій власний капітал та знижувати залежність від зовнішнього фінансування. Підприємство має нерегулярність у рентабельності своєї операційної діяльності, з нульовими значеннями у 2019 та 2021 роках. Незважаючи на вищезгадане, в

загальному рентабельність підприємства збільшується, особливо рентабельність основних засобів. У якості рекомендацій можна запропонувати дослідити причини нульової рентабельності у 2019 та 2021 роках і вжити заходів для уникнення подібних ситуацій у майбутньому, також слід зосередити увагу на покращенні ефективності використання активів та основних засобів, оскільки ці показники мають позитивну тенденцію. Враховуючи SWOT-аналіз, ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» може використовувати свої сильні сторони для максимізації можливостей на ринку та мінімізації можливих загроз. На основі цього PEST-аналізу, с може краще розуміти зовнішнє середовище, в якому вони працюють, і адаптуватися до можливих змін.

6. В структурі персоналу ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» за період 2020-2022 роки відбулися певні зміни. Зокрема, загальна кількість персоналу протягом цього періоду залишилася майже незмінною, проте спостерігається невелике зниження чисельності працівників на 147 осіб. При цьому зростання кількості чоловіків у персоналі склало 0,82%, в той час як відсоток жінок відповідно зменшився на 0,82%. Така динаміка може вказувати на невеликі зрушення в гендерній політиці підприємства або на зміни у вимогах до кваліфікації працівників. Підприємство ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» проявляє динаміку в структурі свого персоналу. Зростання числа фахівців та керівників функціональних підрозділів свідчить про можливе зосередження на якості управління та спеціалізації. На даний момент може бути акцент на професійних та керівних кадрах, в той час як кількість робітничих кадрів зменшилася. Підприємство ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» показує стабільність у структурі свого персоналу за віковою категорією, з акцентом на досвідчених спеціалістів у віковій категорії від 31 до 50 років. Підприємство ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» активно працює над підвищенням кваліфікації свого персоналу, що підтверджується зростанням показників у категорії "вища освіта", особливо серед керівників. На підприємстві може спостерігатися тенденція до зниження кількості робітників з низьким рівнем освіти. Діяльність корпоративного університету ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» може бути спрямована на формування глобального погляду на бізнес, розвиток особистісних якостей та

створення культури неперервного навчання серед співробітників. З урахуванням наведеного аналізу, можна зробити висновок, що ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» активно працює над підвищенням кваліфікації своїх співробітників, особливо серед фахівців і керівників. У відповідь на розвиток та реалізацію нових програм у корпоративному університеті, компанія ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» може спостерігати збільшення зацікавленості співробітників у навчанні та підвищенні кваліфікації. Це може бути однією з причин збільшення числа фахівців та керівників, які підвищили свою кваліфікацію в 2022 році. Тренінг для менеджерів спрямований на формування загальних уявлень про ефективне управління, правила постановки цілей, контроль, ресурси управлінської діяльності з метою розуміння відмінностей між ролями експерта та лідера. Аналіз системи мотивації на ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» вказує на деякі прогалини, що можуть негативно вплинути на задоволеність та відданість працівників. Аналіз системи мотивації на ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» на основі теорії Герцберга демонструє присутність певних гігієнічних факторів, але недостатньо акцентується на мотивуючі фактори, що може призвести до незадоволеності працівників у майбутньому. Аналіз мотиваційної системи ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» довів наступне: поточна мотиваційна система не має чіткого зв'язку з досягненням стратегічних завдань компанії; оцінка поточної мотиваційної системи на її ефективність, доречність та продуктивність відсутня; в системі мотивації не передбачено механізми зворотного зв'язку зі співробітниками, для яких вона розроблена; в мотиваційній системі зберігається баланс між матеріальними та нематеріальними заохоченнями; поточна мотиваційна система лише частково кореспондує з моделями мотивації А. Маслоу та Ф. Герцберга, що вказує на необхідність розробки та введення компонентів, орієнтованих на задоволення потреб вищого порядку (згідно з моделлю А. Маслоу) та акцентування на мотивуючих факторах (за моделлю Ф. Герцберга). Також проведемо оцінку ефективності чинної системи мотивації на ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» за допомогою анкетування. Таким чином, за результатами дослідження діючої системи мотивації на ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» зроблено висновки, що на підприємстві немає чіткого

зв'язку результатів роботи працівника із системою винагороди, отже, співробітники сприймають чинну систему мотивації як несправедливу, також відсутня винагорода працівників за високі результати та успіхи в роботі, при цьому проводиться необ'єктивна оцінка праці працівників керівництвом. Також було відзначено, що винагороди працівників несвоєчасні, а преміальна частина заробітної плати працівників підрозділів, які не взаємодіють з клієнтом, має залежність від прибутку ТОВ «ДОНПРОМТРАНС», що безпосередньо пов'язано з сферою діяльності підприємства. Було виявлено також, що на ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» є проблеми з чіткою визначеністю бажаних керівництвом результатів праці працівників, а також проблеми, пов'язані з відсутністю інформації щодо системи мотивації. Для підвищення продуктивності праці використовуються такі інструменти: матеріальна мотивація, оптимізація організаційної структури, невелика механізація та автоматизація процесів. Організаційна структура ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» потребує певних корективів, зокрема в частині визначеності мети, охоплення функцій та спеціалізації співробітників.

7. Удосконалення оргструктури управління ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» передбачає ряд стратегічних та тактичних заходів, спрямованих на підвищення ефективності управлінських процесів, а також забезпечення гнучкості підприємства у відповідь на зовнішні та внутрішні виклики.

8. Як заходи щодо вдосконалення організаційної структури ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» рекомендується запровадити штатну одиницю: спеціаліст з навчання та розвитку кадрів. В результаті впровадження нової штатної одиниці будуть реалізовані такі три основні види навчання: технічна підготовка; підвищення кваліфікації. В області реконструкції та ремонту; інноваційні методи роботи. Впровадження процесу атестації дозволить виявити та заохотити працівників ТОВ «ДОНПРОМТРАНС», які відрізняються високою компетентністю та досвідом у своїй діяльності.

9. Після впровадження заходів показники ефективності організаційної структури значно покращилися. Отриманий показник досить високий, що говорить про ефективність застосування цього заходу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 20.09.2023)
2. Господарський кодекс України, Відомості Верховної Ради України від 16.01.2003 № 436-IV. Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 20.09.2023).
3. Закон України № 2694-ХІІ від 14.10.1992 "Про охорону праці" із змінами від № 2849-ІХ від 13.12.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text> (дата звернення: 20.09.2023).
4. Закон України від 24.0.1995 р. №108/95-ВР "Про оплату праці". Все для бухгалтера в торгівлі, 2018. – №22. – С.1-16.
5. Законодавство України про працю. Збірник законодавчих та нормативних актів. – К.: Атака, 2013. – 944с.
6. Горобець О.Н. Організація управління витратами на підприємстві / О.Н. Горобець // Вісник Тернопільської академії народного господарства, 2017. – № 7. – С.12-21.
7. Азарова А.О., Ковальчук О.А. Використання goal – технології як одного з методів управління та мотивації персоналу // Актуальні проблеми економіки, 2019. – №8. – С.161 – 165.
8. Баєва О. Індивідуально-типологічний підхід у виявленні потреб людини як базисна основа мотивації // Персонал, 2018. – №9. – С.81 – 84.
9. Байда О., Моргулець О.Б. Мотивація праці як складова успіху організації // Вісник Київського інституту бізнесу та технології, 2019. – №1. – С.55 – 57.

10. Балабанова, Л. В. Управління персоналом [Електронний ресурс] : підручник для студ. вищ. навч. закл. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак . — Київ : Центр учбової літератури, 2019 . — 468 с.
11. Балабанова Л.В., Сордор О.В. Управління персоналом: Навч. посібник. – К.: ВД “Професіонал“, 2019. – 512 с.
12. Басько Г.М., Бабич В.А. Структура компонентів кадрового потенціалу підприємства // Економіка і держава, 2021. – № 3. – С.81 – 84.
13. Бебик В.М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблікрейшнз: монографія / В.М. Бебик. – К.: МАУП, 2019. – 440 с.
14. Безтелесна Л., Міщук Г., Мартинюк С. Удосконалення механізму мотивації продуктивності найманих працівників // Україна: аспекти праці, 2019. – №1. – С.42-48.
15. Бєсєдін М.О. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант) : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2015. – 496 с.
16. Богиня Д.П., Грiшнова О.А. Основи економіки праці: Навч. посібник. – К.: Знання-Прес, 2018. – 313 с.
17. Бойчик І.М., Харів П.С., Хопчан М.І., Піга Ю.В. Економіка підприємства: Навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів I-IV рівнів акредитації. Друге видання, виправлене і доповнене – К.: “Каравела”; Львів: “Навчальний світ”, 2014, 2018. – 298с.
18. Бондаренко О.О. Трудова мотивація: проблеми та розвиток // Економіка та держава, 2018. – №4. – С.64 – 66.
19. Брайловська О.О., Миронов А.А. Особливості господарювання ТОВ «КІЇВІНВЕСТПРОЕКТ» на ринку послуг. Adorbemperlinguas. До світу через мови: матеріали Міжнародної науково-практичної відеоконференції (Київ, 25 травня 2022 року). Київ : Вид. центр КНЛУ, 2022.
20. Брайловська О.О., Миронов А.А. Удосконалення організаційної структури управління підприємством (на прикладі ТОВ

«КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ»). Eurasianscientificdiscussions: The 3rd Internationalscientificandpracticalconference (Barcelona, April 10-12, 2022). Spain, Barcelona: BarcaAcademyPublishing, 2022. – P. 270 – 275.

21. Василенко В.О., Ткаченко Г.І. Стратегічне управління підприємством. Навчальний посібник. Видання 2-ге, виправлене і доповнене. За редакцією Василенка В.О. – К.: Центр навчальної літератури, 2014. – 400 с.

22. Виноградський М.Д. Менеджмент в організації: Навч. посіб. / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шкапова. – 3-тє вид., виправлене. – К.: Кондор, 2014. – 598 с.

23. Вільгуцька Р.Б. Креативність при побудові Організаційної структури управління підприємством / Вільгуцька Р.Б., Георгіаді Н.Г.// Матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції молодих учених [Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств: проблеми та перспективи], (Львів, 23-24 квітня 2019 р). – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. – 171с. – С.82

24. Гарафонова О. І. Управління змінами: теорія, методологія та практика: монографія. Київ: КНУТД, 2014. – 364 с.

25. Георгіаді Н.Г. Фактори, які впливають на формування і використання організаційних структур управління підприємствами / Н. Г. Георгіаді, С.В. Князь, Р.Б. Вільгуцька // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, 2017. – № 767. – С. 17-25.

26. Гладунський В.Н. Адміністративні методи менеджменту, правила і закони логіки / В.Н. Гладунський, Г.І. Берегова // Вісник Університету банківської справи Національного банку України, 2018. – № 1. – С. 97-101.

27. Гладунський В.Н. Системний підхід до розроблення і прийняття управлінського рішення / В.Н. Гладунський // Економіст, 2017. – №12. – С. 200 – 207.

28. Голобородько Ю.Л. Вдосконалення системи логістичного менеджменту/ Ю.Л. Голобородько, К.В. Іванова // Вісник НАУ, 2019. – №2. С. 33-39.
29. Гранат О.В. Принципи та підходи до оцінки комунікаційних систем підприємств аграрного сектора / О.В. Гранат // Економіка та держава, 2017. – №4. – С. 68-70.
30. Дубінський С.В. Сучасні підходи до вдосконалення організаційно-економічного механізму управління діяльністю промислових підприємств / С.В. Дубінський // Європейський вектор економічного розвитку, 2017. – № 1 (16). – С.65-72.
31. Загірняк Д.М. Організаційне забезпечення стратегічного вибору підприємства: монографія / Д.М. Загірняк; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. – Луганськ: В-во СНУ ім. В. Даля, 2018. – 191 с.
32. Збірник законів України про працю / Упор. Болотіна Н.Б. – К.: Знання, 2019. – 349 с.
33. Ігнат'єв О.І. Теоретичні засади проектування організаційних структур управління суб'єктами господарювання. Науковий вісник Полісся, 2015. – № 1 (1). – С.125-130.
34. Кодекс законів про працю України: станом на 1 жовтня 2019 р. – К.: Паливода А.В., 2019. – 104 с.
35. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навчальний посібник. 4-те вид. Львів: Львівська політехніка, Інтелект-Захід, 2015. – 369 с.
36. Менеджмент : навчальний посібник. / М.М. Шкільняк [та ін.]. Тернопіль : КРОК, 2017. – 252 с.
37. Мошек Г.Є., Миколайчук І.П., Палеха Ю.І. Основи менеджменту. Теорія і практика : навчальний посібник. Київ : Ліра-К, 2018. – 528 с.
38. Овчаренко Є. І. Формування організаційної структури служби економічної безпеки підприємства / Є. І. Овчаренко, Р. І. Богданов // Вісник

Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, 2017. – № 6 (236). – С. 175-184.

39. Озарко К. С. Напрямки удосконалення структури управління підприємства зв'язку. Шляхи удосконалення інфокомунікацій, 2016. – с. 34.

40. Освітня програма Менеджмент комерційної діяльності для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти зі спеціальності 073 Менеджмент у КНЛУ. Київ : КНЛУ, 2021.

41. Офіційна звітність компанії ТОВ «ДОНПРОМТРАНС». URL:https://clarity-project.info/edr/31366355/finances?current_year=2022

42. Процик І. С., Кара Н. І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. Молодий вчений, 2020. – №3. – С. 246–252.

43. Сиченко В. В., Рибкіна С. О., Соколова Е. Т. Сучасні тенденції розвитку організаційних структур у системі управління закладами вищої освіти. Публічне управління та митне адміністрування, 2020. – №4 (27). – С. 63-68.

44. Теорія та практика побудови організаційних систем управління: Навчальний посібник / О.П. Ващенко.- Київ: ДУТ, 2017. – 112 с.

45. Вергун В. А. Особливості глобальної транснаціоналізації інститутів міжнародного бізнесу. Internationalrelations, part “Economic sciences”, 2018. – №12. URL:http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3633/3303

46. Єпіфанова, І., Панкова, В. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. Економіка та суспільство, 2020. – №23. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-6>

47. Колот А., Герасименко О. Сфера праці в умовах глобальної соціо-економічної реальності 2020: виклики для України. Київ, Фонд ім. Фрідріха Еберта, 2020 URL: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/16344.pdf>

48. Кравченко О. А. Організація системи мотивації праці управлінського персоналу на виробничому підприємстві. Ефективна економіка, 2020. – № 8. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8103>

49. Основи менеджменту. Теорія і практика : навчальний посібник. / за заг. ред. Г.Є. Мошека. Київ : Ліра-К, 2017. – 527 с

50. Офіційний сайт підприємства ТОВ «ДОНПРОМТРАНС». URL: <https://www.dpt.com.ua>
51. Погребняк А. Ю. Управління персоналом підприємства під час пандемії. URL: <http://ktpe-conf-hr.kpi.ua/proc/article/viewFile/202741/202590>
52. Рогач О. І. Глобальні ланцюжки створення вартості багатонаціональних підприємств. Internationalrelations, part “Economic sciences”, 2017. – №10. URL: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3278
53. Солоненко Ю., Куца Я. Оптимізація організаційної структури управління підприємством. Фінансовий простір, 2021. – № 4(44). – С. 136-145. URL: [https://doi.org/10.18371/fr.4\(44\).2021.136145](https://doi.org/10.18371/fr.4(44).2021.136145)
54. Тимченко, І. П., Левіна, А. В. Методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві в умовах COVID-19. Економічний простір, 2021. – №169. – с. 84-91. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/169-16>
55. Чепурна В., Долгальова О. Дослідження та удосконалення організаційної структури управління закладу вищої освіти. Галицький економічний вісник, 2022. – № 5–6. – С. 78–79. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/40811/2/GEB_2022v78-79n5-6_Chepurna_V-Research_and_improvement_110-119.pdf
56. Чулак О.В. вдосконалення організаційної структури управління, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей підприємства. Теоретичні та прикладні питання економіки. Випуск 25. с. 204-208. URL: http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2011_25/zb25_27.pdf
57. DanWang, RuopengHuang, KaijianLi, AsheemShrestha. Organizationalstructureanddynamiccapabilitiesonbusinessmodelinnovationinproject-drivenenterprises: evidencefromtheconstructionindustry. EngineeringConstruction&ArchitecturalManagement. 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/373106279_Organizational_structure_and_dynamic_capabilities_on_business_model_innovation_in_project-driven_enterprises_evidence_from_the_construction_industry. DOI:10.1108/ecam-01-2023-0090

58. Edmund Pawlowski. Designing the organizational structure of enterprises operating in a highly turbulent environment. Conference: 14th International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics (AHFE 2023). URL: https://www.researchgate.net/publication/371996419_Designing_the_organizational_structure_of_enterprises_operating_in_a_highly_turbulent_environment. DOI: 10.54941/ahfe1003513
59. Irumba Alex, Mugabi Victor. Strategy, organizational structure, resource allocation and firm performance among medium enterprises in Uganda metropolitan journal of social and educational research. Metropolitan International University. 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/372788808_strategy_organizational_structure_resource_allocation_and_firm_performance_among_medium_enterprises_in_uganda_metropolitan_journal_of_social_and_educational_research. DOI: 10.1051/e3sconf/202339003024
60. Karpets O.V., Sinitsyn A.V., Firsova A.V. methodology for choosing the organizational structure of enterprise management. 2020. URL: https://www.researchgate.net/publication/349480762_methodology_for_choosing_the_organizational_structure_of_enterprise_management. DOI: 10.35679/2226-0226-2020-10-9-2003-2012
61. Redon Koleci. 2019. Organizational structure in an enterprise. Knowledge International Journal. № 31 (5). p. 1635-1639. URL: https://www.researchgate.net/publication/355366448_organizational_structure_in_an_enterprise. DOI: 10.35120/kij31051635k

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Анкета вивчення задоволеності персоналом системою мотивації для ТОВ «ДОНПРОМТРАНС»

Шановні співробітники ТОВ «ДОНПРОМТРАНС» . Просимо відповісти на запитання.

1. Які мотиваційні заходи використовуються у Вашій компанії?
2. Чи задоволені Ви системою мотивацій, що діє на вашому підприємстві?
 - Так, задоволений
 - Скоріше так, чим ні
 - Скоріше ні, чим так
 - Ні, не задоволений
 - Важко відповісти
3. Оцініть за 10-ною шкалою систему мотивації, що діє на вашому підприємстві?
4. Мотиви в якій сфері найбільшою мірою спонукають Вас до роботи?
 - Матеріальні
 - Безпека
 - Кар'єра
 - Соціальні
 - Самозатвердження
 - Самовираження
 - Інше
5. Які з матеріальних стимулів підвищили б Вашу зацікавленість у трудовій діяльності?
 - Потреба постійно отримувати з/п
 - Винагорода за вислугу років, за підсумком роботи за рік
 - Інші винагороди та премії
 - Індексація заробітної плати
 - Інше
6. Які із стимулів безпеки є для Вас найбільш важливими?
 - Гарантії пенсійного забезпечення
 - Гарантії зайнятості
 - Навчання при підтримці підприємства
 - Оплата тимчасової непрацездатності
 - Безкоштовне медичне обслуговування
 - Дотації на харчування, відпочинок в санаторіях
 - Довготривала оплата відпустки
 - Інше
7. Які із соціальних мотивів для Вас найбільш актуальні?
 - Багаторічна звичка працювати в даному колективі
 - Можливість вільно і дружньо спілкуватися з колегами
 - Відчуття своєї необхідності людям
 - Інше
8. Які із перелічених потреб вищого порядку найбільш актуальні для Вас?
 - Потреба у владі
 - Потреба успіху
 - Потреба в приналежності до чогось
 - Інше

9. Чи вважаєте Ви, що ефективні технології стимулювання підвищують мотивацію до праці персоналу організації

-Так

- Скоріше так, чим ні

- Скоріше ні, чим так

- Ні

- Важко відповісти