

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

на тему: «Оптимізація організаційної структури
(на матеріалах ТДВ «Хмельницькзалізобетон»)»

Виконала: студентка

4 курсу спеціальності

073 Менеджмент

Потурняк А. А.

Керівник: професор кафедри
менеджменту, фінансів,
банківської справи та
страхування, доктор
економічних наук, доцент
Мельник С. І.

Рецензент: кандидат економічних
наук
Кудельський В. Е.

АНОТАЦІЯ

Потурняк А.А. Оптимізація організаційної структури (на матеріалах ТДВ «Хмельницькзалізобетон»). Бакалаврська робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, м. Хмельницький, 2022. 76 с. 7 рисунків, 18 таблиць, 55 джерел посилання.

Бакалаврська робота спрямована на вирішення важливого науково-практичного завдання, пов'язаного з оптимізацією організаційної структури управління.

Досліджено сутність поняття «оптимізація організаційної структури управління підприємством», що передбачає удосконалення сукупності підрозділів, які формують певні рівні управління та забезпечують функціонування організації як єдиного цілого, системи взаємозв'язків між ними, з метою реалізації стратегії та досягнення цілей підприємства. Створено алгоритм побудови оптимізованої структури підприємства та визначено основні принципи її формування.

Практичні аспекти оптимізації організаційної структури підприємства розглянуто на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Проаналізовано діючу організаційну структуру підприємства, здійснено оцінку її ефективності та визначено проблеми, що потребують вдосконалення.

Внаслідок дослідження оптимальним типом організаційної структури обрано лінійний тип та запропоновано її оптимізований варіант, що передбачив удосконалення керуючої ланки та розширення деяких підпорядкованих відділів. Здійснено обґрунтування ефективності оптимізації організаційної структури та визначено її суттєві переваги.

Ключові слова: управління, організаційна структура, оптимізація, побудова оптимізованої організаційної структури, ефективність зв'язків організаційної структури управління.

SUMMARY

Poturnyak A.A. Optimization of organizational structure (on the materials of TDV "Khmelnitskyzalizobeton"). Bachelor's work for the degree of Bachelor in 073 Management. Leonid Yuzkov Khmelnytsky University of Management and Law, Khmelnytsky, 2022.

The essence of the concept "optimization of the organizational structure of enterprise management" is investigated. The algorithm of construction of the optimized structure of the enterprise is created and the basic principles of its formation are defined.

The current organizational structure of the enterprise is analyzed, its efficiency is assessed and the problems that need to be improved are identified.

The type of organizational structure is chosen, its optimized variant is offered. The substantiation of efficiency of optimization of organizational structure is substantiated and its essential advantages are defined.

Keywords: management, organizational structure, optimization, building an optimized organizational structure, the effectiveness of the organizational structure of management.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПТИМІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	8
1.1. Сутність оптимізації організаційної структури управління сучасним підприємством.....	8
1.2. Принципи побудови та алгоритм формування оптимальної організаційної структури управління сучасним підприємством ...	10
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»	17
2.1. Характеристика діючої організаційної структури управління підприємством.....	17
2.2. Оцінка ефективності організаційної структури управління підприємством.....	24
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»	33
3.1. Вибір типу оптимальної організаційної структури управління сучасним підприємством.....	33
3.2. Обґрунтування ефективності оптимізації організаційної структури управління сучасним підприємством	38
ВИСНОВКИ.....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	48
ДОДАТКИ.....	55

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах розвитку ринкових відносин, що породжує жорстку конкуренцію, серед багатьох підприємств виникає проблема ефективної побудови організаційної структури управління, яка б могла швидко реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища та пристосовуватись до них. Організаційна структура сучасного підприємства є ключовим механізмом управління, оскільки дає змогу найбільш ефективно досягати поставлених цілей. Станом на сьогодні одним із головних завдань організаційної структури підприємства є забезпечення реалізації стратегії. Оскільки стратегії мають тенденцію змінюватися в часі, то виникає потреба у відповідних коригуваннях та оптимізації організаційних структур. Наукові погляди щодо поняття «оптимізація організаційної структури управління підприємством» є досить суперечливими та різноманітними. Зокрема вивченням питання організаційної структури та її оптимізації займалися як зарубіжні вчені, так і вітчизняні науковці, серед яких Є. Журавель, О. Стаднік, Р. Вільгуцька, А. Радочинська, І. Скібіцька, О. Кузьмін, М. Ніколайчук, О.Ващенко, В. Репін, В. Еліферов, І. Ансофф, М. Мескон, М. Альберт, Г. Міцберг та інші.

Таким чином, усі вищезазначені обставини підтверджують доцільність та актуальність проведення досліджень щодо оптимізації організаційних структур управління підприємствами, обґрунтуванню нових методичних підходів до вирішення поставленої проблеми.

Мета роботи полягає у тому, щоб оптимізувати організаційну структуру управління підприємством на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання:**

– вивчити сутність поняття «оптимізація організаційної структури управління» сучасним підприємством;

- охарактеризувати принципи побудови та алгоритм формування оптимальної організаційної структури управління сучасним підприємством;
- проаналізувати діючу організаційну структуру сучасного підприємства на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон»;
- оцінити ефективність діючої організаційної структури управління ТДВ «Хмельницькзалізобетон»;
- обрати тип оптимальної організаційної структури для досліджуваного підприємства та запропонувати її оптимізований варіант;
- обґрунтувати ефективність оптимізованої організаційної структури управління ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Об’єктом дослідження є необхідність оптимізації організаційної структури управління на сучасних підприємствах, а **предметом дослідження** – обґрунтування ефективності оптимізації організаційної структури на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

При виконанні цієї роботи застосувалися такі **методи досліджень**:

- метод аналізу та економіко-статистичний метод- для виявлення наявних проблем організаційної структури ТДВ «Хмельницькзалізобетон»;
- метод екстраполяції, а також метод індукції та дедукції використовувався при оптимізації організаційної структури підприємства;
- метод класифікації та групування став у нагоді при вивченні алгоритму побудови ефективної оргструктури управління;
- графічний метод у створенні оновленої організаційної структури ТДВ «Хмельницькзалізобетон»;
- метод узагальнення застосували при оформленні висновків та визначенні загального балу ефективності діючої та оптимізованої оргструктури.

Інформаційна база досліджень. Для дослідження даної теми використовувалися навчальні підручники з менеджменту, теорії організацій, а також монографії науковців, статті з періодичних видань, фінансова та

статистична звітність ТДВ «Хмельницькзалізобетон», статут підприємства, посадові інструкції та інші електронні ресурси.

Практична значущість. Розроблені в ході дослідження підходи, теоретичні узагальнення, висновки та рекомендації можуть бути використані при розробці заходів щодо оптимізації організаційної структури на сучасних вітчизняних підприємствах, зокрема ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні положення та результати презентованого дослідження доповідались й обговорювались на Щорічній звітній науковій конференції здобувачів вищої освіти Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова (м. Хмельницький, 6 травня 2022 р.) [46], а також на IV Міжнародній студентській конференції «Наука сьогодні: від досліджень до стратегічних рішень» (м. Івано-Франківськ, 17 червня 2022 р.) [45].

Структура роботи. Відповідно до мети та завдань дослідження робота складається зі вступу, трьох розділів, шести підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 59-ти найменувань та восьми додатків. Загальний обсяг роботи 76 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПТИМІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність оптимізації організаційної структури управління сучасним підприємством

Створення підприємств різних організаційних форм власності передбачають побудову відповідної організаційної структури управління. Структура походить від лат. слова "structura" (побудова, будує) та передбачає внутрішню побудову певного об'єкта, яка відображає взаємозв'язки всередині об'єкта [28, ст. 99].

Організаційна структура управління (ОСУ) кожного сучасного підприємства є основним механізмом управління. Кожна організаційна структура управління повинна насамперед відповідати цілям, завданням, економічній діяльності даного підприємства, вона завжди є формальною, сформована відповідно до певних норм та нормативів. ОСУ є одним з елементів механізму господарювання підприємства загалом, де відображені виробничо-економічні взаємозв'язки, які сприяють його розвитку. [8, с. 170]

Кожна організаційна структура для ефективного функціонування потребує оптимізації. Слід зазначити, що сьогодні існує відмінність різних точок зору щодо сутності поняття «оптимізація організаційна структура».

Оптимізація у широкому значенні – це процес пошуку найкращого або оптимального вирішення будь-якої задачі при встановлених критеріях. [44]

В свою чергу «організаційна структура управління» трактується як упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що знаходяться в стійкій взаємодії, та функціонують як єдине ціле [22, с. 64].

Розглянемо більш детально погляди науковців на трактування сутності понять «оптимізація» (табл. 1.1) та «організаційна структура підприємства» (табл. 1.2).

Таблиця 1.1 Теоретичні погляди на визначення поняття «оптимізація»

№	Трактування
1	Визначення значень економічних показників, при яких досягається оптимум, тобто найкращий стан системи
2	Процес знаходження екстремуму (глобального максимуму або мінімуму), певної функції або вибору найкращого варіанту з безлічі можливих
3	Один з інструментів і прийомів інтенсивного шляху розвитку підприємства, що дозволяє організувати діяльність суб'єкту господарювання з максимально ефективним використанням його внутрішніх резервів
4	Безпосереднє розроблення та реалізація заходів щодо вдосконалення (реорганізації) процесів підприємства
5	Процес забезпечення досягнення бізнес-цілей підприємства, що сформульовані в термінах кількісних показників, які використовуються в якості критеріїв оптимальності

Примітка. Систематизовано автором на основі джерел [20,31,24,49]

Таким чином, узагальнюючи визначення різних авторів, під поняттям «оптимізація» пропонуємо розуміти процес удосконалення діяльності підприємства з метою максимізації ймовірності досягнення встановлених цілей діяльності.

Таблиця 1.2. Трактування поняття «організаційна структура управління»

Автор	Трактування
Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. [22]	Впорядкована сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їх взаємозв'язки та механізми управління організацією
Мартиненко Н. М. [27]	Система задач управління, що розподілені між взаємопов'язаними рівнями і підрозділами, вирішення яких забезпечує досягнення цілей підприємства
Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. [52]	Форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів
Лапіцька С. Ю. [25]	Один з елементів механізму господарювання; вона відображає, насамперед, процеси виробничо-економічного характеру і має відповідати інтересам розвитку виробництва
Ніколайчук М.В. [55]	Форма розподілу і кооперування управлінської діяльності, в межах якої відбувається процес, спрямований на досягнення цілей менеджменту

Примітка. Систематизовано автором на основі джерел [22,27,52,25,55]

Таким чином, можемо стверджувати, що організаційна структура управління – це сукупність взаємопов'язаних елементів об'єктів управління, що вибудовані у спосіб, який дає змогу найбільш ефективно досягнути мету та визначені цілі підприємства.

Базуючись на комплексному розумінні понять «оптимізація» та «організаційна структура управління», а також враховуючи їх специфічні особливості варто зазначити, що в цілому сутність поняття «оптимізація організаційної структури управління підприємством» передбачає удосконалення організації управління підприємством за допомогою використання різних методів проектування організаційної структури управління залежно від специфіки поставлених завдань.

Отже, аналіз наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених дозволило дійти висновку, що конкретне поняття «оптимізація організаційної структури управління» наразі практично не досліджено. Враховуючи особливості трактування окремих понять «оптимізація» та «організаційна структура управління», можна зазначити, що оптимізація організаційної структури управління підприємством являє собою удосконалення, покращення сукупності підрозділів, які формують певні рівні управління та забезпечують функціонування організації як єдиного цілого, системи взаємозв'язків між ними, з метою реалізації стратегії та досягнення цілей підприємства.

1.2. Принципи побудови та алгоритм формування оптимальної організаційної структури управління сучасним підприємством

У сучасних умовах в основі неефективного функціонування вітчизняних підприємств і низьких темпів науково-технічного прогресу лежать організаційні структури, що базуються на централізації, багатоступеневій ієрархії та незмінності методів управління. Саме тому актуальною є проблема побудови оптимальної організаційної структури підприємства.

Для того, щоб досягнути ефективність у побудові організаційної структури потрібно звернути увагу на наступні питання:

- 1) чи забезпечує досягнення організацією результатів відповідно поставленим перед нею виробничо-господарським цілям;
 - 2) наскільки внутрішня побудова підприємства і його процеси функціонування адекватні об'єктивним вимогам до їх змісту і властивостей.
- [6]

Головними причинами, які спонукають керівництво зайнятися змінами існуючої організаційної структури є: низький рівень ефективності функціонування підприємства, яке недопрацьовує до потрібного рівня рентабельності; відставання від вимог ринку; зазнає труднощі в повноцінному проходженні інформації «згори вниз» і «від низу до верху»; зростання плинності кадрів і незадоволення персоналу; застосування старих технологій; підготовка серйозних змін у діяльності підприємства, пов'язаних з новою стратегією розвитку, коли спочатку готується структура, а вже після цього відбуваються кардинальні зміни і т.д. [3, с. 23]

Побудова чи оптимізація будь-якої організаційної структури управління повинна опиратися на єдині принципи, застосування яких дає змогу уникнути великої кількості помилок. Основні принципи наведено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3. Характеристика принципів проектування організаційної структури управління

Принцип	Характеристика принципу
1. Відповідність організаційної структури цілям управлінської діяльності, а не навпаки	Це основний принцип. Його дотримання допомагає значно скоротити витрати на управління
2. Оптимізація поділу праці	Мається на увазі створення повністю завантажених робочих місць, усунення протилежних функцій і т. д. Дотримання принципу дає змогу забезпечити нормальне завантаження кожного працівника, зберегти творчий характер роботи. Недотримання принципу може призвести до збільшення витрат на утримання організаційної структури за всіма статтями

Продовження таблиці 1.3

Принцип	Характеристика принципу
3. Формування організаційної структури управління повинно супроводжуватися розробкою прав і обов'язків кожного працівника та підрозділу	При недотриманні цього принципу може виникнути дублювання функцій, втрата частини функцій і подовження циклу прийняття управлінського рішення
4. Дотримання відповідності повноважень обов'язкам	Невиконання цього принципу завдає економічної і моральної шкоди організаційній структурі управління
5. Відповідність організаційної структури управління зовнішньому середовищу	Невиконання цього принципу приводить до росту витрат часу на доведення управлінських рішень, втрат від завищення витрат на таке доведення

Джерело: [23]

Використання вищезазначених принципів є одним із найважливіших напрямів управлінського аналізу організаційних структур управління, однак, у даному переліку не проглядається достатня системність у формуванні їх складу, оскільки до них не увійшли такі принципи, як поєднання централізації та децентралізації управління, поєднання широких комунікацій підрозділів з їхньою автономністю тощо.

Розглядаючи методологію розробки оргструктур на основі системного підходу, Мільнер Б.З. [30], виділяє три базові принципи:

- виділення стратегічних та координаційних функцій від оперативного управління;
- підсилення функцій прогнозування, оцінки та аналізу за видами виробничо-господарської діяльності;
- сполучення вертикального (лінійно-функціонального) та горизонтального (програмно-цільового) управління.

Окрім дотримання усіх вищеперерахованих принципів, використання яких повинно відбуватися у комплексі, варто звернути увагу на алгоритм формування ефективної організаційної структури. Він повинен включати в себе мінімум 3 етапи побудови. Мільнер Б.З. виділяє три стадії процесу розробки організаційних структур: формування загальної структурної схеми,

розробка складу основних підрозділів і зв'язків між ними та регламентація організаційної структури. [30, с. 180]

Формування загальної структурної схеми визначає головні характеристики організації, а також напрямки, за якими має здійснюватися детальне проектування як організаційної структури, так і інших важливих аспектів системи (внутрішньо-організаційного економічного механізму, способів переробки інформації, кадрового забезпечення).

Основна особливість другої стадії процесу проектування організаційної структури передбачає реалізацію організаційних рішень не тільки в цілому по великих лінійно-функціональних і програмно-цільових блоках, але і по самостійних (базових) підрозділах апарату управління, розподіл конкретних завдань між ними, а також побудову внутрішньо-організаційних зв'язків.

Регламентація організаційної структури передбачає визначення кількісних характеристик апарату управління, перелік процедур управлінської діяльності, визначення складу внутрішніх елементів базових підрозділів, визначення проектної чисельності підрозділів, трудомісткості основних видів робіт, кваліфікаційний склад виконавців, розподіл завдань і робіт між конкретними виконавцями, встановлення відповідальності за їх виконання, розробки процедур виконання управлінських робіт у підрозділах, розробку порядку взаємодії підрозділів при виконанні робіт, розрахунок витрат на управління, розрахунок ефективності апарату управління в умовах проєктованої організаційної системи. [30, с. 181]

На рисунку 1.1 відображено алгоритм формування організаційної структури управління підприємством.



Рисунок 1.1. Склад і послідовність робіт з проектування структури управління підприємством

Джерело: [55, с. 29]

Ефективність організаційної структури управління, яка в кінцевому підсумку виявляється в успішному функціонуванні підприємства, може бути досягнута за умови, що при її формуванні дотримуються таких вимог [53]:

- 1) чітко формулюється мета підприємства;
- 2) досягається максимальна простота структури. Чим простіше й чіткіше побудована структура, тим легше персоналу зрозуміти своє місце в ній,

пристосуватися до даної форми управління і брати активну участь у реалізації цілей підприємства;

3) забезпечується чітка передача інформації і відповідний зворотний зв'язок;

4) встановлюється єдина підлеглість. Одержання наказу або розпорядження тільки від одного начальника - необхідна умова єдності дій, координації сил, поєднання зусиль. Подвійне командування не тільки зайве, а й шкідливе;

5) обмежується кількість підлеглих. Норма управління визначається діапазоном контролю, який залежить від типу виробництва, його складності;

6) обмежується кількість ланок управління: чим їх більше, тим довше йде інформація знизу вгору і розпорядження зверху вниз, а також тим більше можливостей перекручування їх у процесі передачі;

7) чітко розрізняються і координуються функції лінійного керівництва і функціональних служб;

8) вищим керівництвом координується відповідальність служб.

Серед найпоширеніших помилок при формуванні організаційних структур сучасних підприємств можна виділити такі:

– відсутність чіткої структури управління компанією, формалізованої ієрархії;

– дуже багато горизонтальних зв'язків. Часто це наслідок бажання керівництва безпосередньо контролювати якомога більше процесів, що відбувається всередині компанії;

– занадто глибокі вертикальні зв'язки (багато рівнів підпорядкування без встановлення горизонтальних інформаційних зв'язків між нижніми рівнями різних гілок). Наслідком цього є необґрунтована бюрократизація компанії, коли всі рішення приймаються на верхньому рівні;

– відсутність чітких посадових зобов'язань, формалізації функціональних та інформаційних зв'язків на підприємстві. [53]

Таким чином, принципи є певними правилами, керуючись якими можливим є раціонально сформувати організаційну структуру управління і забезпечити ефективне її використання. Прикладами сучасних принципів формування організаційних структур можуть служити такі, як "побудова організаційної структури виходячи з системи мети", "відділення стратегічних і координаційних функцій від оперативного управління", "поєднання функціонального і програмно-цільового управління і цілий ряд інших. Варто зазначити, що дотримання керівниками підприємств цих принципів є необхідною, але не достатньою умовою раціонального формування і ефективного використання організаційних структур управління. Те ж саме стосується алгоритму проектування організаційної структури. Проте в будь-якому випадку необхідно дотримуватися як мінімум трьох основних стадій, які передбачатимуть формування загальної структурної схеми, розробку складу основних підрозділів і зв'язків між ними та регламентацію організаційної структури.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

2.1. Характеристика діючої організаційної структури управління підприємством

Перед тим, як розпочати аналізувати організаційну структуру підприємства варто ознайомитись із його загальними характеристиками та напрямками діяльності. В першу чергу це необхідно для того, щоб врахувати особливості побудови організаційної структури підприємств даної категорії.

Підприємство ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є спеціалізованим підприємством, що займається виробництвом і продажем залізобетонних конструкцій в асортименті. Воно засноване відповідно до рішення Української державної будівельної корпорації, а саме від 31 березня 1994 року №128 шляхом перетворення державного підприємства «Хмельницького заводу залізобетонних і будівельних конструкцій», створеного в 1956 році, у відкрите акціонерне товариство відповідно до Указу Президента «Про корпоратизацію підприємств» від 15 червня 1993 року, а 16 вересня 2010 р. внаслідок перетворення та реорганізації ВАТ «Хмельницькзалізобетон» було створено товариство з додатковою відповідальністю «Хмельницькзалізобетон». [54]

За свій період існування підприємство пройшло всі етапи становлення та розвитку:

- з 1997 року якість продукції заводу підтверджена сертифікатами відповідності на продукцію в системі Укр.-СЕПРО;
- з 2007 року отримано сертифікат на систему управління якістю у відповідно до вимог ДСТУ ISO9001-2001;
- на підприємстві діє акредитована випробувальна лабораторія, яка забезпечує високий рівень якості сировини і готової продукції;

- з 2008 року впроваджена екструдерна технологія виготовлення попередньо напружених плит перекриття за фінською технологією фірми «ELEMATIC». [33]

Згідно зі статутом, основна місія ТДВ «Хмельницькзалізобетон» в ринкових умовах полягає в забезпеченні споживача необхідною йому продукцією (послугами) у певні строки, заданої якості та комплектації, з мінімальними витратами для виготовлювача (продуцента).

Основні характеристики підприємства подано у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. Організаційно-економічна характеристика ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Назва чинника	Характеристика
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з додатковою відповідальністю
Форма власності підприємства	Приватна
Адреса	м. Хмельницький, вул. Чорновола, 31
Керівник	Корбут Валерій Анатолійович (з 3 травня 2018 року)
Статутний капітал	190 000 грн., сформований у процесі приватизації підприємства і розподілений на 760 000 акцій по 0,25 грн кожна
Тип технології	Серійне (масове) виробництво
Напрямок діяльності	Будівельна галузь промисловості збірних залізобетонних та бетонних (за винятком стінових матеріалів) конструкцій і виробів
Виробничі потужності	Три цехи

Примітка. Систематизовано автором за даними ТДВ «Хмельницькзалізобетон» [54]

Як зазначено в таблиці 2.1 в структурному підрозділі підприємства діють три цехи будівельних матеріалів (табл.2.2), які здатні забезпечити матеріалами будь-яке сучасне мале та велике будівництво. Асортимент продукції ТДВ «Хмельницькзалізобетон» використовується для будівництва житлових будинків, інших промислових підприємств, індивідуальних будинків, шкіл, дитсадків тощо.

Таблиця 2.2. Виробничі потужності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Показники	Значення
Цех 1	
збірний залізобетон	88 тис.м ³
блоки СП	4,2 тис.м ³
борт, поребрик	1 тис.м ³
бруківка	3,7 тис.м ²
товарний бетон	90 тис.м ³
Цех 2	
збірний залізобетон	69 тис.м ³
блоки СП	12 тис.м ³
товарний розчин	55 тис.м ²
товарний бетон	33 тис.м ³
Цех 3	
столярні вироби	3 тис.м ²
пиломатеріали	4 тис.м ³
струганий погонаж	600 тис.м/п

Примітка. Систематизовано автором за даними ТДВ «Хмельницькзалізобетон» [33]

Основна продукція підприємства – це збірні залізобетонні та бетонні вироби для цивільного і промислового будівництва (плити, фундаменти, перемички, плити-огорожі балконів, опорні подушки, прогони, підвіконники, східчасті площадки, тротуарна плитка, бруківка), залізобетонні стояки для ліній електромереж, товарний бетон та розчини всіх марок, пінобетонні блоки, металопластикові вікна і дерев'яні двері за Євростандартами, сухі будівельні суміші для зовнішніх і внутрішніх робіт, інші вироби з деревини (дошка підлоги, лиштва, плінтус, пороги, поручень) тощо. Найбільш поширеними є виробництво збірного залізобетону і товарного бетону. Питома вага основного виду продукції підприємства складає: бетон товарний – 58 %, збірний залізобетон - 35%. Питома вага іншого виду продукції становить 7%, а саме блоків різних - 6 %, розчину - 1 %, іншої продукції - менше 1% (рис. 2.1).

Питома вага основних видів продукції
ТДВ "Хмельницькзалізобетон"

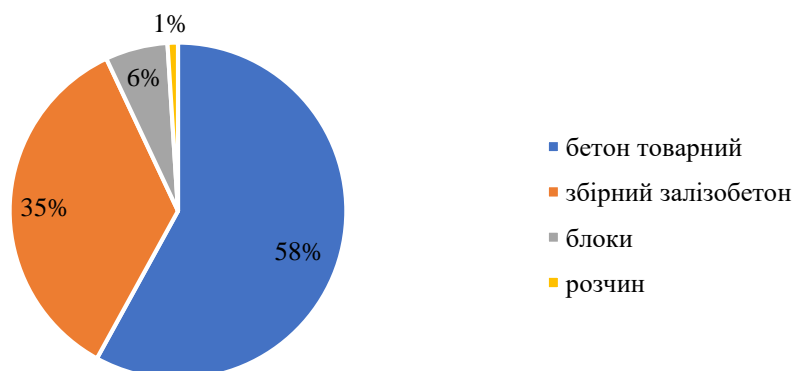


Рисунок 2.1. Основні види продукції ТДВ «Хмельницькзалізобетон»
протягом 2018-2020 рр.

Примітка. Систематизовано автором за даними ТДВ «Хмельницькзалізобетон» [33]

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має власну акредитовану випробувальну лабораторію, яка забезпечує високу якість всіх видів продукції підприємства. З 1997 року висока якість продукції підтверджена сертифікатами відповідності у системі «УкрСЕПРО», а у 2007 році видано сертифікат на систему управління якістю щодо відповідності вимогам ДСТУ ISO 9001-2001.

Для оцінки діяльності господарюючого суб'єкта проведемо аналіз його техніко-економічних показників за 2018-2020 рр.. (табл. 2.3)

Таблиця 2.3. Основні техніко-економічні показники діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2018-2020 рр.

Показник	Од. виміру	Дані за роками			Темпи зміни, %	
		2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019
1	2	3	4	5	6	7
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	514001,0	638863,0	581386,0	124,3	91,0

Продовження таблиці 2.3

2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	413723,0	499150,0	447561,0	120,6	89,7
3. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	100278,0	139713,0	133825,0	139,3	95,8
4. Інші операційні доходи	тис. грн.	14167,0	29600,0	33277,0	208,9	112,4
5. Адміністративні витрати	тис. грн.	22741,0	25769,0	26863,0	113,3	104,2
6. Витрати на збут	тис. грн.	23981,0	35939,0	33561,0	149,9	93,4
7. Інші операційні витрати	тис. грн.	18443,0	34302,0	38633,0	186,0	112,6
8. Фінансовий результат від операційної діяльності	тис. грн.	49280,0	73303,0	68045,0	148,7	92,8
9. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	40038,0	71781,0	66829,0	179,3	93,1
10. Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис. грн. грн.	128643,0	127106,0	134640,0	98,8	105,9
11. Фондовіддача		4,0	5,0	4,3	125,8	85,9
12. Рентабельність реалізованої продукції	%	24,2	28,0	29,9	–	–

Примітка. Систематизовано автором за даними ТДВ «Хмельницькзалізобетон» [17,18,19]

Як ми бачимо з таблиці 2.3 практично усі техніко-економічні показники ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2018 – 2020 років спочатку зростають, а потім зменшуються. Це в першу чергу пов'язано із появою коронавірусної хвороби Covid-19, яка змусила більшість підприємств тимчасово або частково припинити свою діяльність. Також серед місцевих та світових економічних факторів, що вплинули на діяльність підприємства слід вказати значний вплив інфляційних процесів на зростання цін на сировину, матеріали, напівфабрикати, що позначилося на зростанні обсягів випуску та реалізації продукції у вартісному вираженні та показниках ефективності використання виробничих фондів та трудових ресурсів організації.

Єдиний показник, який протягом усього аналізованого періоду є позитивним та має тенденцію зростання - рентабельність реалізованої

продукції - що свідчить про прибутковість ТДВ «Хмельницькзалізобетон». У 2018 році цей показник становив 24,2%, у 2019 році – 28,0% (зростання на 3,8%), у 2020 році – 29,9% (зростання на 1,9%).

Наступним кроком здійснимо характеристику діючої організаційної структури ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Вона являє собою технологічно сформований набір внутрішніх ланок (цехів, ділянок, відділів, лабораторій та інших підрозділів), що становлять єдиний господарський об'єкт, який відповідає існуючим цілям та виконуваним функціям.

Структура ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є лінійною, в якій кожний підлеглий підпорядкований тільки одному керівнику і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних з його управлінням.

Діючу організаційну структуру управління ТДВ «Хмельницькзалізобетон» зображено на Додатку А.

Як видно з Додатку А вищим керівництвом ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є генеральний директор, якому підпорядковуються директор технічний, директор фінансовий, директор комерційний та головний бухгалтер. Крім цього генеральному директору безпосередньо підпорядковані такі відділи, як служба охорони, випробувальна лабораторія, відділ кадрів, відділ охорони праці, господарство соціально-побутового забезпечення, а також референт-секретаря.

Проаналізуємо детальніше обов'язки керівників, основний перелік видів діяльності та завдань функціональних відділів, що їм підпорядковуються. (Додаток Б)

Варто зазначити, що організаційна структура ТДВ «Хмельницькзалізобетон» з першого погляду є ефективною організаційною структурою, адже практично всі підрозділи мають своїх керівників, які вважаються спеціалістами у вузьких галузях. Але з іншого боку це породжує розпорошення відповідальності та дублювання управлінських функцій, що внаслідок супроводжується надходженням недостовірної інформації.

Проаналізуємо використання персоналу та заробітної плати (табл. 2.4).

Таблиця 2.4. Аналіз використання персоналу та заробітної плати на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2018-2020 рр.

№	Показники	Од. виміру	Дані за роками			Темп зміни, %	
			2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
1	Чисельність персоналу, всього з них:	чол.	468	465	453	101,6	97,4
	– керівники		17	21	20	123,5	95,2
	– спеціалісти		63	63	63	100,0	100,0
	– службовці		78	74	72	94,9	97,3
	– виробничий персонал, всього з них:		332	340	336	102,4	98,8
	– основні робітники		291	298	295	102,4	99,0
	– допоміжні робітники		41	42	40	1,024	95,2
2	Фонд оплати праці	тис. грн.	84171	100480	99343	119,4	98,9
3	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	14987,7	18007,2	18275	120,1	101,5
4	Продуктивність праці	тис. грн. / особу	80,39	68,4	71,6	85,1	104,7

Примітка. Систематизовано автором за даними ТДВ «Хмельницькзалізобетон» [13,14,15]

Аналіз фонду оплати праці персоналу підприємства вказує на підвищення цього показника проти 2018 року – 84 171 тис. грн, в 2020 році він вже складає 99 343 грн. Показник середньомісячної заробітної плати теж помітно зріс і складає в 2020 році 18 275 грн проти 2018 року – 14 987,7 грн. Варто також зазначити, що середньооблікова чисельність працівників, а також продуктивність праці протягом цих років дещо знизилась.

Отже, діюча організаційна структура ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є лінійною, до якої належать: безпосередній керівник підприємства – генеральний директор, в підпорядкуванні якого лінійні керівники окремих підрозділів - директор технічний, директор фінансовий, директор комерційний

та головний бухгалтер. Також мають місце в організаційній структурі підприємства такі відділи як служба охорони, випробувальна лабораторія, відділ кадрів, відділ охорони праці, господарство соціально-побутового забезпечення, а також референт-секретар, які підпорядковані безпосередньому керівнику – генеральному директору.

2.2. Оцінка ефективності організаційної структури управління ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Аналізуючи дослідження організаційної структури управління підприємством варто опиратись на розрахунок деяких взаємопов'язаних коефіцієнтів: відповідності структури і чисельності апарату управління; оперативності праці апарату управління; технічної озброєності інженерно-управлінської праці; використання коштів механізації та оргтехніки; керованості; якості виконання управлінських функцій; раціональності управлінської документації; ритмічності випуску продукції та ін. Але оцінка, що зроблена за одиничними показниками, є не повною і однобічною, оскільки жоден з них не дозволяє оцінити ефективність організаційної структури управління в цілому. Число показників може бути різне, проте вони повинні забезпечувати контроль за господарською діяльністю і служити основою для обґрунтування управлінських рішень. [6, с. 102]

Враховуючи особливості досліджуваного підприємства варто зазначити, що стабільне функціонування організаційної структури будь-якого промислового підприємства багато в чому залежить від наявності обов'язкових зв'язків між його окремими елементами.

Для того, щоб оцінити ефективність організаційної структури управління підприємством пропонуємо побудувати матрицю суміжності елементів оргструктури. Для цього в першу чергу представимо організаційну структуру управління ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у вигляді графу:

$$G = X\{X, U\}, \quad (2.1)$$

де X – безліч вершин ($|X|=n$), що відповідає безлічі структурних елементів;

U – безліч ребер ($|U|=n$), що відповідає безлічі зв'язків між структурними елементами організації. [13]

Побудуємо структурний граф для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (Додаток В).

Для опису графа G варто побудувати матрицю суміжності (Додаток Г), яка має вигляд $A=|a_{ij}|$, де a_{ij} – елементи матриці суміжності, що визначаються як $a_{ij}=1$ за наявності зв'язку та $a_{ij}=0$ за відсутності зв'язку між елементами i та j .

Після побудови матриці знайдемо ранг кожного елемента за наступною формулою:

$$r_i = \frac{\sum_{j=1}^n a_{ij}}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n a_{ij}} = \frac{p_i}{\sum_{i=1}^n p_i} \quad (2.2)$$

Чим вище ранг елемента, тим сильніше він пов'язаний з іншими елементами і тим важчими будуть наслідки при втраті якості його функціонування.

Згідно розрахунків найвищий ранг має генеральний директор, а також директор технічний, директор комерційний і господарство соціально-побутового забезпечення.

Використовуючи дані Додатку Г перевіримо зв'язність елементів [26] організаційної структури ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

1. Для організаційних структур, що не мають «обривів» та «висячих» елементів повинна виконуватися наступна умова:

$$0,5 \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n a_{ij} \geq n - 1, \quad (2.3)$$

Права частина цієї нерівності визначає необхідне мінімальне число зв'язків в структурі графа G , що містить n вершин (кількість структурних елементів). Перевіримо виконання даної умови відповідно до даних ТДВ «Хмельницькзалізобетон»:

$$0,5 \times 84 \geq 43 - 1,$$

$$42 \geq 42$$

Отже, структуру ТДВ «Хмельницькзалізобетон» можна вважати зв'язковою.

2. Наступний показник, що характеризує ефективність зв'язків структури, це показник структурної надмірності (R). Цей показник відображає перевищення загального числа зв'язків над мінімально необхідним, і розраховується за формулою:

$$R = \frac{m}{n-1} - 1, \quad (2.4)$$

де m – множина ребер графа G ;

n – кількість елементів організаційної структури.

При цьому m знаходиться наступним чином:

$$m = 0,5 \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n a_{ij}, \quad (2.5)$$

де a_{ij} – елементи матриці суміжності.

Оцінка структурної надмірності є непрямою оцінкою надійності організаційної структури управління і визначає принципову можливість функціонування та збереження зв'язків системи при відмові деяких її елементів. Система з великою надмірністю R потенційно надійніша, але менш економічна. Розглянемо характеристику значень структурної надмірності у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5. Характеристика структурної надмірності

$R < 0$	$R = 0$	$R > 0$
система є незв'язковою	організаційна структура має мінімальну надмірність	система має надмірність, і причому, чим вище R , тим більша надмірність.

Примітка. Систематизовано автором на основі джерела [29]

Визначимо структурну надмірність для ТДВ «Хмельницькзалізобетон»:

$$((0,5 \times 84) / (43 - 1)) - 1 = 42/42 - 1 = 1 - 1 = 0$$

Отже, організаційна структура підприємства має мінімальну надмірність зв'язків між її елементами.

3. Ще один показник, який варто проаналізувати при оцінці ефективності оргструктури підприємств - нерівномірність розподілу зв'язків. Цей показник характеризує неповне використання можливостей цієї структури, що має m ребер і n вершин, в досягненні максимальної зв'язності. Даний показник визначаємо за формулою:

$$E = \sqrt{\sum_{i=1}^n p_i^2 - \frac{4m^2}{n}}, \quad (2.6)$$

де $p_i = \sum_{j=1}^n a_{ij}$ – вага i -го елемента, або кількість зв'язків i -го елемента з усіма іншими.

$$\text{Для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» } E = \sqrt{320 - \frac{4 \cdot (0,5 \cdot 84)^2}{43}} = 12,49.$$

Для порівняння організаційних структур за нерівномірністю розподілу зв'язків використовують відносну величину $E_{\text{відн}}$, що розраховується за наступною формулою:

$$E_{\text{відн}} = \frac{E}{E_{\text{макс}}}, \quad (2.7)$$

де $E_{\text{макс}}$ – максимальне значення нерівномірності зв'язків, яке досягається в організаційній структурі, що має максимально можливе число вершин, що мають один зв'язок.

Величину $E_{\text{макс}}$ визначають за формулою:

$$E_{\text{макс}} = \sqrt{\frac{1}{4} \cdot (x^2 - 2y - 3x)^2 - 1 + 2y \cdot (y + 1) + n \cdot (n - 1) - \frac{4m^2}{n}}, \quad (2.8)$$

де $y = m - n$,

$$x = \frac{-1 + \sqrt{8y + 9}}{2}.$$

Для ТДВ «Хмельницькзалізобетон»:

$$y = 42 - 43 = -1, \quad x = 0,$$

$$\begin{aligned} \text{тоді } E_{\max} &= \sqrt{\frac{1}{4} \cdot (0^2 - 2 \cdot (-1) - 3 \cdot 0)^2 - 1 + 2 \cdot (-1) \cdot ((-1) + 1) +} \\ &+ 43 \cdot (43 - 1) - \frac{4 \cdot 42^2}{43} = 40,5. \end{aligned}$$

Розрахуємо показник $E_{\text{відн}}$ для ТДВ «Хмельницькзалізобетон»:

$$E_{\text{відн}} = \frac{12,49}{40,5} = 0,31$$

Величина $E_{\text{відн}}$ для різних типів організаційних структур змінюється від 0 до 1, що пояснюється рівномірним розподілом зв'язків оргструктури. Таким чином розрахунки показують, що для організаційної структури ТДВ «Хмельницькзалізобетон» розподіл зв'язків досить рівномірний.

Для повної оцінки ефективності організаційної структури варто також розрахувати коефіцієнт актуалізації зв'язків та коефіцієнт сумісності зв'язків.

1. Коефіцієнт актуалізації зв'язків характеризує міру перевантаженості організаційної структури другорядними зв'язками, до яких можна віднести як надмірні, так і необхідні, але такі, що дублюють види зв'язків. Коефіцієнт актуалізації зв'язків розраховується за формулою:

$$K_{\text{аз}} = \frac{C_{\text{ф}}}{C_{\text{заг}}}, \quad (2.9)$$

де $C_{\text{ф}}$ – кількість функціональних зв'язків в оргструктурі;

$C_{\text{заг}}$ – загальна кількість зв'язків в системі.

Розрахуємо коефіцієнт актуалізації зв'язків для ТДВ «Хмельницькзалізобетон»:

$$K_{\text{аз}} = 12/84=0,14$$

2. Коефіцієнт сумісності зв'язків розраховується за формулою:

$$K_{\text{сз}} = 1 - \frac{C_{\text{узг}}}{C_{\text{заг}}}, \quad (2.10)$$

де $C_{\text{узг}}$ – кількість зв'язків, що виконують функції узгодження.

Розрахуємо коефіцієнт сумісності зв'язків для ТДВ «Хмельницькзалізобетон»:

$$K_{сз} = 1 - 17/84 = 0,80$$

Результати розрахованих показників ефективності зв'язків в організаційній структурі занесені до таблиці 2.6.

Таблиця 2.6. Показники ефективності зв'язків в організаційній структурі ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Показник	Фактичне значення	Коефіцієнт вагомості, q _i	Оцінка в балах, A _i	A _i ·q _i
Структурна надмірність	0	0,4	4	1,6
Нерівномірність розподілу зв'язків	0,31	0,3	2	0,6
Коефіцієнт актуалізації зв'язків	0,14	0,15	5	0,75
Коефіцієнт сумісності зв'язків	0,80	0,15	5	0,75
Сума		1		3,7

Примітка. Систематизовано автором на основі проведених розрахунків.

Наступним кроком проведемо оцінювання механізму цілепокладання для ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Метою аналізу є оцінка здатності організаційної структури управління забезпечити досягнення поставлених цілей при мінімальних і необхідних витратах.

Розглянемо показники, що характеризують ефективність функціонування основних підрозділів: [45]

1. Рентабельність блоку (елементу):

$$P_{ел} = \left(\frac{П_p}{В_{фел}} \right) \cdot 100 \% , \quad (2.10)$$

де $P_{ел}$ – рентабельність елемента оргструктури;

$П_p$ – прибуток від реалізації;

$В_{фел}$ – загальні витрати на функціонування елемента.

2. Прибутковість блоку (елементу):

$$K_{\text{ел}} = \left(\frac{\Pi_p}{\text{Ч}_{\text{пел}}} \right), \quad (2.11)$$

де $K_{\text{ел}}$ – прибутковість елемента організаційної структури;

$\text{Ч}_{\text{пел}}$ – середньоспискова чисельність працівників елемента оргструктури.

3. Витратомісткість блоку (елементу):

$$\text{ВМ}_{\text{ел}} = \left(\frac{B_{\text{фел}}}{V_{\text{ел}}} \right) \times 100 \%, \quad (2.12)$$

де $\text{ВМ}_{\text{ел}}$ – витратомісткість елемента організаційної структури;

$V_{\text{ел}}$ – об'єм продажів у вартісному вираженні.

4. Питома вага витрат блоку (елементу) в загальних витратах на управління:

$$\text{ПВ}_{\text{ел}} = \left(\frac{B_{\text{фел}}}{B_y} \right) \cdot 100 \%, \quad (2.13)$$

де $\text{ПВ}_{\text{ел}}$ – питома вага витрат елемента в загальних витратах на управління;

B_y – загальні витрати на управління.

5. Частка оплати праці управлінського персоналу в фонді заробітної плати виробничого персоналу:

$$\text{Ч}_{\text{оп.уп.}} = \frac{\text{ФОП}_{\text{уп}}}{\text{ФОП}_{\text{вир}}} \cdot 100 \%, \quad (2.14)$$

де $\text{ФОП}_{\text{уп}}$ – фонд заробітної плати апарату управління підприємством;

$\text{ФОП}_{\text{вир}}$ – фонд заробітної плати виробничого персоналу.

Всі вищевказані показники були розраховані в програмному середовищі MS Excel, а основні результати занесено у таблицю 2.7.

Варто зазначити, що сума $A_i * q_i$ оцінюється за 10-ти бальною шкалою, відповідно до якої:

[0-3] – організаційна структура не відповідає цілям та завданням діяльності підприємства;

[3-6] – організаційна структура неефективна, механізм управління не регламентує взаємодію елементів та їх цілеспрямований розвиток;

[6-8] – організаційна структура сприяє ефективній діяльності підприємства, проте механізм управління недостатньо ефективно забезпечує реалізацію цільових установок і вироблення рішень на досягнення максимальних результатів при мінімальних і необхідних витратах;

[8-10] – організаційна структура і механізм управління є ефективними.

Таблиця 2.7. Показники, що характеризують ефективність функціонування основних підрозділів оргструктури ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Показник	Фактичне значення	Коефіцієнт вагомості, q_i	Оцінка в балах, A_i	$A_i * q_i$
Рентабельність блоку (елементу)	72,7	0,2	8	1,6
Прибутковість блоку (елементу)	99,97	0,26	8	2,08
Витратомісткість блоку (елементу)	28,55	0,1	7	0,7
Питома вага витрат блоку (елементу)	4,35	0,2	6	1,2
Частка оплати праці управлінського персоналу в фонді заробітної плати виробничого персоналу	28,14	0,24	6	1,44
Сума		1		7,02

Примітка. Систематизовано автором на основі проведених розрахунків

Таким чином, коефіцієнт механізму цілепокладання для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» дорівнює 7,02, що відповідає інтервалу [6-9] і означає, що організаційна структура підприємства забезпечує ефективність доцільних взаємовідносин між елементами структури, проте її механізм управління недостатньо ефективно регламентує взаємодію структурних підрозділів підприємства та їх цілеспрямований розвиток, не забезпечує реалізацію деяких цільових установок.

Отже, оцінка діючої організаційної структури ТДВ «Хмельницькзалізобетон» проводилась за допомогою розрахунків деяких показників, а саме: показника структурної надмірності, показника нерівномірності розподілу зв'язків, коефіцієнта актуалізації зв'язків та коефіцієнта сумісності зв'язків. Також було розглянуто показники, що характеризують ефективність функціонування основних підрозділів, зокрема

рентабельність, прибутковість, витратомісткість та питому вагу витрат елементів оргструктури і частку оплати праці управлінського персоналу в фонді заробітної плати виробничого персоналу. За результатами проведених досліджень отримали загальне значення коефіцієнта ефективності зв'язків організаційної структури – 3,7 бали із 5-ти можливих, а значення коефіцієнта механізму цілепокладання – 7,02 бали із 10-ти можливих. Розрахунки показали, що організаційна структура підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» відповідає стратегії розвитку підприємства, але не усі показники оцінювання знаходяться на задовільному рівні. Тому рекомендується впровадити деякі зміни організаційної структури для покращення функціонування підприємства в цілому.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

3.1. Вибір типу оптимальної організаційної структури управління сучасним підприємством

Оскільки внаслідок проведеного аналізу діючої організаційної структури ТДВ «Хмельницькзалізобетон» було виявлено, що деякі із показників не знаходяться на задовільному рівні, пропонуємо провести низку заходів задля вдосконалення та оптимізації організаційної структури в цілому.

Варто зазначити, що оптимізацію організаційної структури на даному підприємстві рекомендується проводити з наступною послідовністю (рис. 3.1) [28]:

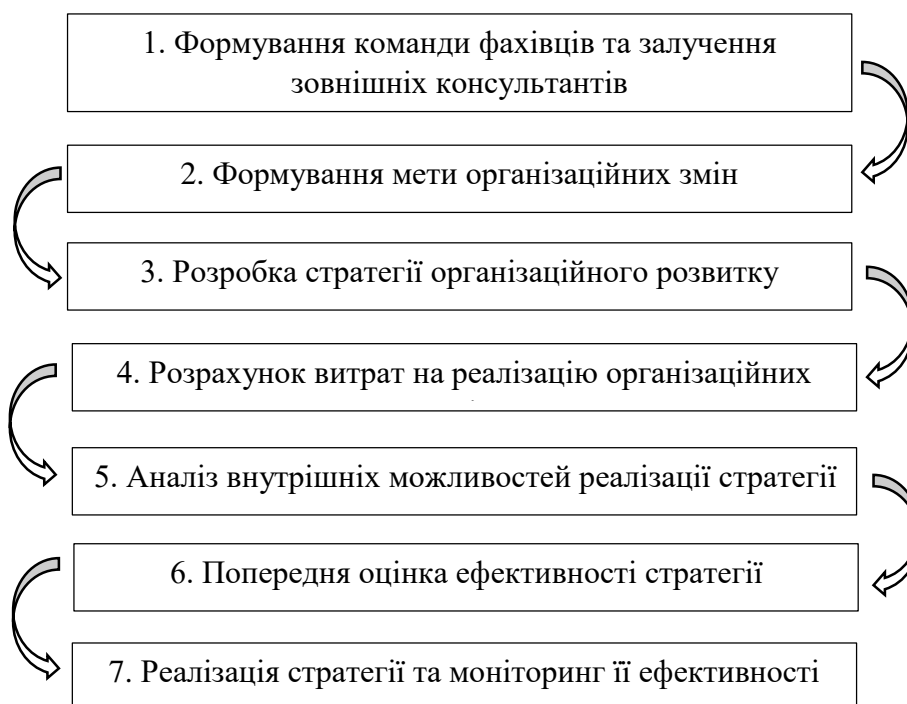


Рисунок 3.1. Послідовність здійснення оптимізації організаційної структури управління підприємством

Примітка. Систематизовано автором на основі джерела [48]

1. Обрати зовнішніх консультантів або сформувати внутрішню команду фахівців для розробки та реалізації стратегії організаційного розвитку підприємства.

2. Сформувати мету організаційних змін на підприємстві, яка повинна передбачати досягнення відповідності організаційної структури підприємства внутрішнім та зовнішнім умовам функціонування, що постійно змінюються.

3. Розробити досконалу стратегію організаційного розвитку підприємства, яка б орієнтувалася на економічну стратегію підприємства та включала до себе заходи щодо змін організаційної структури підприємства, проекти нормативних документів, проект плану підготовки та перепідготовки управлінських кадрів, а також терміни реалізації.

4. Розрахувати витрати на реалізацію організаційних змін, обсяг яких залежить від масштабу змін, вибору та оптимізації джерел фінансового забезпечення реалізації стратегії.

5. Проаналізувати внутрішні можливості реалізації розробленої стратегії організаційного розвитку підприємства (компетенція персоналу, мотивація персоналу, відповідність розробленої стратегії цілям підприємства тощо).

6. Здійснити попередню оцінку ефективності стратегії організаційного розвитку, доцільності та своєчасності проведення запропонованих змін.

7. Заключний етап. Розпочати реалізацію стратегії організаційного розвитку підприємства та системно моніторити ефективність її реалізації.

Враховуючи вищезазначені етапи оптимізації організаційної структури ТДВ «Хмельницькзалізобетон» необхідно пам'ятати також про вплив зовнішнього середовища, зокрема:

- технологічне середовище, яке змушує підприємство обирати завжди один із альтернативних варіантів організаційних рішень, створювати

власні підрозділи досліджень і розробок або залучати інші організації до виконання таких розробок;

- економічне середовище, яке змушує підприємство створювати підрозділи для вивчення конкурентів, зміни курсів цінних паперів і валют, прогнозування кризи;

- правове середовище, яке змушує підприємство створювати юридичні служби для вивчення та дотримання законів;

- екологічне середовище, яке потребує створення на багатьох підприємствах підрозділів, що забезпечують дотримання на виробництві екологічних вимог;

- міжнародне середовище, для реалізації вимог якого треба переорієнтуватись на міжнародні стандарти ведення бізнесу. [59, с. 528-529]

При оптимізації організаційної структури також необхідно врахувати усі принципи та вимоги розробки вдосконаленої оргструктури, які згадувались у теоретичному розділі.

Отже, для покращення організаційної структури ТДВ «Хмельницькзалізобетон» можна запропонувати наступні заходи:

1. Необхідно чітко сформулювати мету, пріоритети розвитку, поточні та тактичні цілі підприємства. На нашу думку, основним пріоритетом розвитку ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є розширення асортименту, нарощення обсягів виробництва та їх збуту. Для успішного виконання даних цілей необхідно в першу чергу створити відділ маркетингу, а в другу – найняти додаткових працівників для пришвидшення процесу виготовлення цього ж оновленого асортименту.

2. Максимально спростити структуру управління. В першу чергу необхідно розвантажити Генерального директора від рутинних справ, усунувши з його підпорядкування службу безпеки, відділ кадрів, відділ охорони праці, випробувальну лабораторію та господарство соціально-побутового забезпечення.

Наступним кроком варто оптимізувати верхівку керуючих та залишити лише 3 директори – технічного директора, фінансового директора, а також додати нового, запропонованого нами, виконавчого директора, який би керував підпорядкованими відділи комерційного директора та деякими відділами Генерального директора (згідно діючої оргструктури підприємства).

До підпорядкування технічного директора залишаємо технологів, механіків, енергетиків, виробничо-технічний відділ та будівельну дільницю. Для його керівництва виділені тільки самі ключові особи, щоб він максимально міг сконцентрувати свою увагу на виробництві.

До підпорядкування фінансового директора залишаємо відділ економіки та додаємо бухгалтерію.

До підпорядкування нового виконавчого директора віднести уже існуючі відділ кадрів, відділ збуту, випробувальну лабораторію, а також створити додатковий відділ контролю якості, відділ логістики та відділ маркетингу.

Відділ контролю якості необхідний для того, щоб запобігти випуску підприємством продукції, що не відповідає вимогам стандартів і технічних умов, затвердженим зразкам. Також даний відділ надає додаткові платні послуги лабораторії для інших фізичних осіб, тому його віднесли в підпорядкування виконавчого директора, оскільки він спробує зайнятися розвитком цих послуг згідно своєї компетенції.

Відділ логістики необхідний для пришвидшення доставки після покупки сировини на виробництво, його розподіл на підприємстві у відповідні цехи, а також запровадження нової послуги - доставка готової продукції покупцям, що слугуватиме підвищенням клієнтоорієнтованості.

Відділ маркетингу обов'язково необхідний підприємству, оскільки на даний момент ТДВ «Хмельницькзалізобетон» практично не використовує маркетингову стратегію задля збільшення обсягу своїх продажів. Це є великим мінусом, тому що маркетинг сьогодення спроможний допомогти підприємству стати першим серед конкурентів.

Детальну посадову інструкцію для виконавчого директора, а також положення про новостворені відділи розроблено автором та подано у Додатку Е.

Таким чином, ми позбавляємось від головного бухгалтера та комерційного директора, як одних із гілки керівних осіб підприємства. При цьому головний бухгалтер буде підпорядковуватись фінансовому директору, а повноваження та обов'язки комерційного директора буде делеговано виконавчому директору. Це допоможе вибудувати логічні та більш структуровані зв'язки між взаємопов'язаними відділами, адже ними керуватиме одна і та ж людина.

Відобразимо дані зміни у новій оптимізованій організаційній структурі підприємства (Додаток Д).

Як ми бачимо із Додатку Д тип організаційної структури залишається лінійним, адже, на наш погляд, у лінійному типі організаційної структури існує безліч переваг серед інших типів структур. Основні переваги оптимізованої організаційної структури ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1. Переваги оптимізованої організаційної структури ТДВ «Хмельницькзалізобетон» лінійного типу

1.	Чіткі і прості зв'язки між підрозділами та керівниками (неможливість отримання підлеглим розпоряджень та вказівок, що суперечать одне одному)
2.	Узгодженість дій виконавців
3.	Оперативність та економічність у прийнятті управлінських рішень
4.	Персоніфікована (особиста) відповідальність керівника за його рішення (оскільки завжди зрозуміло, хто з керівників віддав конкретне розпорядження)
5.	Швидкість реакції виконавців на прямі накази
6.	Простота контролю виконання розпоряджень
7.	Можливість підтримання високого рівня дисципліни

Примітка. Систематизовано автором на основі джерел [21,34]

Отже, ми вважаємо за доцільне оптимізувати організаційну структуру ТДВ «Хмельницькзалізобетон» шляхом спрощення деяких горизонтальних

ланок управління. При цьому основним напрямом оптимізації є зменшення навантаження рутинними справами Генерального директора та передача більшості із них – новому, запропонованому нами, виконавчому директору. Також до компетенцій виконавчого директора пропонуємо додати обов'язки комерційного директора, оскільки це дасть змогу вибудувати логічні та більш структуровані зв'язки між взаємопов'язаними відділами. Тип організаційної структури ТДВ «Хмельницькзалізобетон» залишається незмінним – лінійним, оскільки має чимало переваг та є зручним у використанні. Також нами запропоновано створити декілька нових відділів, зокрема відділ логістики, відділ маркетингу та відділ контролю якості, які б забезпечили підприємство додатковими, необхідними сучасному підприємству, функціями.

3.2. Обґрунтування ефективності оптимізації організаційної структури управління сучасним підприємством

Відповідно до підходу, який був запропонований для оцінки ефективності існуючої організаційної структури підприємства у другому розділі, проаналізуємо уже оптимізовану нами оргструктуру підприємства (Додаток Д). Для цього також побудуємо граф запропонованої нової оргструктури ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та матрицю суміжності відповідно до графу (Додаток Ж).

Використовуючи дані Додатку Є було визначено, що ефективність оптимізованої організаційної структури ТДВ «Хмельницькзалізобетон» становить в сумі 4,25 бали (табл. 3.2). Це означає, що оновлена оргструктура є більш ефективною, аніж діюча (оцінка діючої - 3,7 бали).

Таблиця 3.2. Показники ефективності зв'язків оптимізованої організаційної структури ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Показник	Фактичне значення	Коефіцієнт вагомості, q_i	Оцінка в балах, A_i	$A_i \cdot q_i$
Структурна надмірність	0	0,4	5	2
Нерівномірність розподілу зв'язків	0,305	0,3	3	0,9
Коефіцієнт актуалізації зв'язків	0,22	0,15	5	0,75
Коефіцієнт сумісності зв'язків	0,68	0,15	4	0,6
Сума	-	1	-	4,25

Примітка. Систематизовано автором на основі проведених розрахунків

Як зазначалось, удосконалення організаційної структури ТДВ «Хмельницькзалізобетон» передбачає наявність нового, запропонованого нами, Виконавчого директора, а також створення відділу маркетингу, відділу логістики та відділу контролю якості, які будуть підпорядковані Виконавчому директоріві. При цьому ми позбавляємось від директора комерційного та головного бухгалтера, як одних із керуючої ланки підприємства.

Пропонуємо розрахувати витрати, що необхідні для оптимізації організаційної структури та визначити скільки вдасться зекономити внаслідок цього.

В першу чергу визначимо одноразові витрати (табл. 3.3).

Таблиця 3.3. Одноразові витрати, які необхідні для вдосконалення організаційної структури

Стаття витрат	Сума, грн
Оплата послуг WorkHunter (агентство підбору персоналу)	8000
Придбання комп'ютерів й мережевого устаткування для роботи Виконавчого директора, начальника відділу маркетингу, логістики та контролю якості	40 000
Придбання деяких меблів для нових кабінетів	12 000
Сума	60 000

Примітка. Систематизовано автором

Наступний етап – це розрахунок заробітної плати працівників новостворених відділів. Середню заробітну плату, аналіз якої було проведено за допомогою сайту пошуку роботи Rabota.ua [51], подано у табл. 3.4.

Таблиця 3.4. Заробітна плата працівників новостворених відділів

Відділ	Посада	Оклад	Сума, грн	Надбавка, грн (за результатами виконаних робіт)
-	Виконавчий директор	фіксований	23 000	3450
Відділ маркетингу	Начальник	фіксований	13 500	2025
	Маркетолог	фіксований	10 000	1000
	SMM-спеціаліст	фіксований	8500	850
	Мерчендайзер	фіксований	7800	780
Відділ логістики	Начальник	фіксований	15 000	2250
	Менеджер з логістики	фіксований	11 500	1150
	Менеджер із складування та пакування	фіксований	9 500	950
Відділ контролю якості	Начальник	фіксований	12 700	1905
	Менеджер із стандартизації та сертифікації	фіксований	9 800	980
	Менеджер управління якістю	фіксований	10 500	1050
Сума			99 000	16390
Місячний фонд заробітної плати, грн			115 390	
Річний фонд заробітної плати, грн			1 384 680	

Примітка. Створено автором на основі аналізу даних [45]

Варто зазначити, що кількість надбавки визначалось за наступним принципом: 10% надбавки від фіксованої заробітної плати - для звичайних фахівців, 15% надбавки – для керівних посад.

Таким чином, з урахуванням додаткових витрат (40 000 грн на рік: прибирання приміщення, електроенергія, інтернет та ін.), річні операційні (поточні) витрати ТДВ «Хмельницькзалізобетон» будуть становити 1 425 680 грн. (40 000 грн + 1 385 680 грн). З урахуванням операційних витрат на розробку, реалізацію й впровадження проекту потрібно виділити в перший рік 60 000 грн. + 1 425 680 грн = 1 485 680 грн. з бюджету підприємства.

Враховуючи, що нами було запропоновано усунути комерційного директора з керівної ланки підприємства, заробітна плата якого становила 20 000 грн. за 1 місяць, розрахуємо економію заробітної плати за формулою [50]:

$$E_{зп} = Ч_{ск} \cdot З_{сер} \cdot \left(1 + \frac{В_c}{100}\right), \quad (3.1)$$

де $E_{зп}$ – економія заробітної плати;

$Ч_{ск}$ – число скорочень одиниць управлінського апарату;

$З_{сер}$ – середньорічна заробітна плата на одного працівника апарату управління;

$В_c$ – відсоток відрахувань на соціальне страхування.

Таким чином, при оптимізованій організаційній структурі ТДВ «Хмельницькзалізобетон» ми зекономимо 24 400 грн. в місяць та 292 800 грн в рік:

$$E_{зп} = 1 \cdot 20\,000 \cdot (1 + 22/100) = 20\,000 \cdot 1,22 = 24\,400 \text{ грн. за місяць}$$

$$24\,400 \cdot 12 = 292\,800 \text{ грн. – економія за рік.}$$

Далі обчислимо приріст прибутку за рахунок зменшення витрат робочого часу в результаті перегляду посадових інструкцій та функціональних обов'язків працівників.

$$П = Т \cdot Е \cdot К, \quad (3.2)$$

де $П$ – приріст прибутку,

$Т$ – тарифна ставка,

$Е$ – економія робочого часу,

$К$ - коефіцієнт, що враховує відрахування на соціальне страхування ($К=1,22$).

При цьому тарифна ставка розраховується наступним чином:

$$T = \frac{ЗП}{n \cdot t}, \quad (3.3)$$

де ЗП – заробітна плата,

n – кількість робочих днів у місяці,

t – тривалість робочого дня.

$$T = \frac{20\,000}{24 \cdot 8} = 104,2 \text{ грн/год}$$

В результаті перегляду посадових інструкцій та функціональних обов'язків комерційного директора економія часу склала 1,25 год на день.

Таким чином, приріст прибутку за день становитиме:

$$\Pi = 104,2 \cdot 1,25 \cdot 1,22 = 158,9 \text{ грн}$$

Приріст прибутку за рік:

$$\Pi = 158,9 \cdot 249 = 39\,566 \text{ грн.}$$

Так, відповідно до розрахунків, ми не отримаємо економію уже в перший рік реалізації проекту. Тому пропонуємо розрахувати термін окупності проекту.

Оскільки новостворені відділи необхідні підприємству для того, щоб збільшити виробництво кількості продукції без браку, скоротити час доставки матеріалів та готових товарів, підвищити кількість продажів, та як наслідок – задовільнити покупців і збільшити дохід підприємства, цілком вірогідно, що їх продуктивність праці у перші роки функціонування буде досить високою та системно зростати. Тому пропонуємо визначити економічний ефект за рахунок зростання продуктивності праці виконавчого директора та підпорядкованих йому новостворених відділів, в порівнянні з продуктивністю праці комерційного директора, на 20%. Даний ефект розрахуємо за формулою:

$$E = \frac{12 \cdot P \cdot k_p}{100} \cdot S, \quad (3.4)$$

де E – економічний ефект від зростання продуктивності праці,
 P – середньомісячна заробітна плата з надбавкою,
 k_p – відсоток зростання продуктивності праці при раціональному
витрачанні робочого часу,
 S – кількість місяців в році.

Таким чином, економічний ефект від зростання продуктивності праці для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» складатиме:

$$E = \frac{12 \cdot 22\,000 \cdot 20}{100} \cdot 12 = 576\,000 \text{ грн. (на рік)}$$

Отже, узагальнюючи річний економічний ефект від усунення комерційного директора з керівної ланки маємо:

$$E_p = 576\,000 + 39\,566 + 292\,800 = 908\,366 \text{ грн.}$$

Розрахуємо термін окупності проекту за формулою [47]:

$$РВР = \frac{\text{Початкові інвестиції}}{\text{Економічний ефект}} \quad (3.5)$$

$$РВР = \frac{1\,485\,680}{908\,366} = 1,63 \text{ років,}$$

що становить 1 рік і 7 місяців.

Отже, відповідно до розрахунків, ефективність оптимізованої організаційної структури ТДВ «Хмельницькзалізобетон» становить в сумі 4,25 бали. Це означає, що оновлена оргструктура є більш ефективною, ніж діюча (оцінка діючої - 3,7 бали). Таким чином ми визначили, що усі проведені удосконалення мають позитивний вплив на оптимізовану організаційну структуру.

Розрахувавши витрати на реалізацію оновленої організації структури, до яких входять одноразові витрати на пошук працівників, закупка меблів та техніки для нових відділів, а також заробітна плата, та економічний ефект від усунення комерційного директора, що передбачає зменшення витрат на заробітну плату для даного керівника та приріст прибутку за рахунок зменшення витрат робочого часу, ми визначили, що термін окупності проекту, який передбачає оптимізацію організаційної структури ТДВ «Хмельницькзалізобетон» становить 1 рік і 7 місяців.

ВИСНОВКИ

Бакалаврська робота спрямована на вирішення важливого науково-практичного завдання, пов'язаного із оптимізацією організаційної структури управління. Систематизація отриманих результатів дає підстави сформулювати такі висновки та висловити пропозиції:

1. Проаналізувавши наукові праці провідних вчених, виявлено, що, сутність поняття «оптимізація організаційної структури управління» на сьогодні є недостатньо дослідженим та його трактування різняться згідно з поглядами різних вчених. Якщо розглядати окремо поняття «оптимізація» та поняття «організаційна структура», то можна узагальнити, що під поняттям оптимізації організаційної структури варто розглядати певне удосконалення сукупності взаємопов'язаних елементів управління, які забезпечують функціонування організації як єдиного цілого, системи взаємозв'язків між ними, з метою реалізації стратегії та досягнення цілей підприємства.

2. Визначено основні принципи побудови та алгоритм формування оптимальної організаційної структури управління сучасним підприємством. До принципів побудови оргструктури віднесено: відповідність організаційної структури цілям управлінської діяльності, а не навпаки, оптимізацію поділу праці, дотримання відповідності повноважень обов'язками, відповідність організаційної структури управління зовнішньому середовищу. Запропоновано дотримуватись наступних етапів побудови оргструктури: чітко сформулювати мету підприємства, визначити рівні кожного виду діяльності та їх взаємодію, визначити перелік робіт, необхідних для досягнення якісного результату, побудувати організаційну схему процесів виконання даних робіт та при потребі скоригувати організаційну структуру, використовуючи нормативи керованості числа підлеглих.

3. Виявлено, що організаційна структура ТДВ «Хмельницькзаліобетон» є лінійного типу, де кожний підлеглий підпорядкований тільки одному керівнику і в кожному підрозділі виконується

весь комплекс робіт, пов'язаних з його управлінням. З'ясовано, що вищим керівництвом ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є генеральний директор, якому підпорядковуються директор технічний, директор фінансовий, директор комерційний та головний бухгалтер. Крім цього генеральному директору підпорядковані такі відділи, як служба охорони, випробувальна лабораторія, відділ кадрів, відділ охорони праці, господарство соціально-побутового забезпечення, а також референт-секретар.

4. Здійснено оцінку ефективності організаційної структури управління ТДВ «Хмельницькзалізобетон» на основі побудови графу оргструктури та матриці суміжності. За даними матриці проведено аналіз на відсутність «обривів» та «висячих» елементів, розраховано показники, що характеризують структурну надмірність та нерівномірність розподілу зв'язків, а також коефіцієнт актуалізації зв'язків та коефіцієнт сумісності зв'язків. Згідно розрахунків визначено, що існуюча організаційна структура ТДВ «Хмельницькзалізобетон» оцінюється у 3,7 бали із 5-ти можливих, що передбачає досить високий стан ефективності зв'язків організаційної структури. Також було здійснено аналіз інших показників, які в загальному оцінили значення коефіцієнта механізму цілепокладання у 7,02 бали з 10-ти можливих. Відповідно було зафіксовано, що діюча організаційна структура сприяє ефективній діяльності підприємства, проте механізм управління недостатньо ефективно забезпечує реалізацію цільових установок і вироблення рішень на досягнення максимальних результатів при мінімальних і необхідних витратах.

5. Прийнято рішення щодо оптимізації організаційної структури управління ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Основним напрямом оптимізації запропоновано зменшити навантаження рутинними справами Генерального директора та передати більшості із них – новому, запропонованому нами, виконавчому директору. Також до компетенцій виконавчого директора запропоновано додати компетенції фінансового директора та комерційного директора. Тип організаційної структури змінювати не рекомендовано,

оскільки лінійний тип оргструктури є найкращим варіантом для підприємств, що займаються даним видом діяльності. Оновлену організаційну структуру розроблено та запропоновано у Додатках.

6. Здійснено оцінку ефективності оптимізованої організаційної структури на прикладі ідентичних показників, що застосовувалися для оцінки ефективності діючої оргструктури. Згідно розрахунків виявлено, що організаційна структура оцінюється у 4,25 бали із 5-ти можливих. Порівнюючи з оцінкою діючої оргструктури, зафіксовано, що оптимізована є більш ефективною у функціонуванні. Розраховано термін окупності проекту, що передбачає оптимізацію оргструктури підприємства. Він становить 1 рік і 7 місяців.

Опрацьовані в цій роботі положення, доведені до рівня практичних рекомендацій можуть бути використані як в практиці діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» так і інших суб'єктів господарювання при оптимізації організаційної структури управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабич Д. В., Проскуріна Т. В., Маковій Д. Д. Удосконалення організаційної структури управління як важливий механізм управління сучасним підприємством. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 24. С. 91-95.
2. Баранник З. П., Берідзе Т. М. Моніторинг ефективності організаційно-економічного стану підприємств гірничого комплексу. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія : Економіка і менеджмент. 2016. Вип. 16. С. 152-155.
3. Баценко Л. М. Діагностика організаційної структури як елемент її оптимізації. *Науковий вісник Миколаївського національного університету ім. В.О. Сухомлинського*. 2015. Вип. 2 (5). С. 22-26.
4. Білошкурська Н. В. Підприємницькі ризики : навч. посіб. Умань, 2020. - 144 с.
5. Богатирьова Л. Д. Основи менеджменту : навч. посібн. Одеса : ОНАЗ, 2008. 160 с.
6. Бондарчук Л.В. Удосконалення організаційної структури підприємства в системі ефективного менеджменту персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 1. С. 41-45.
7. Ващенко О.П. Теорія та практика побудови організаційних систем управління : навчальний посібник. Київ : ДУТ, 2017. 112 с.
8. Вільгуцька Р. Б. Організаційна структура управління промисловим підприємством: сутність та етапи формування. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.6. С. 169-174.
9. Георгіаді Н. Г., Вільгуцька Р. Б. Організаційна структура як складова системи менеджменту підприємства. *Вісник НУ «ЛП». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2012. № 748. С. 33-40
10. Данилюк Т. І. Організаційне проектування підприємства :

конспект лекцій. Луцьк : СНУ ім. Лесі Українки, 2017. 84 с.

11. Довгань Л.Є., Малик І.П., Мохонько Г.А., Шкробот М.В. «Менеджмент організацій»: навчальний посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.

12. Дорошенко М. П., Вороніна В. Л. Організаційна структура управління: сутність та класифікація. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2019. Т. 30(69), № 5(1). С. 52-56.

13. Звіт з праці за 2018 р. ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

14. Звіт з праці за 2019 р. ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

15. Звіт з праці за 2020 р. ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

16. Звіт про управління ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

17. Звіт про фінансові результати за 2018 р. ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

18. Звіт про фінансові результати за 2019 р. ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

19. Звіт про фінансові результати за 2020 р. ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

20. Інтрилігатор М. Математичні методи оптимізації і економічна теорія / переклад з англ. під ред. і з передмовою А. А. Конюса. М.: Видавництво «Прогрес», 1975. 597 с.

21. Кравченко В. О. Основи менеджменту: навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2012. 211 с.

22. Кузьмін О.Є., О.Г. Мельник Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посібн. Вид. 2-ге, [перероб. та доп.]. Львів : Вид-во НУ "Львівська політехніка", "Інтелект-Захід", 2003. 352 с.

23. Кулакова С. Ю., Журавель Є. І. Теоретичні аспекти побудови оптимальної організаційної структури управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2014. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_11_23 (дата звернення - 14.04.2022)

24. Кучкаров З. Як оптимізувати бізнес-процеси. Персональний журнал керівника. 2006. № 10. С. 1-11.
25. Лапіцька С.Ю. Управління підприємством в умовах інновацій : монографія. Дніпропетровськ : Вид-во «Наука і освіта», 2002. 236 с.
26. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. К.: КНТЕУ, 2013. 580 с.
27. Мартиненко Н. М. Основи менеджменту. Київ : Каравелла, 2003. 496 с.
28. Менеджмент: теорія і практика : навч. посібн. А.А. Мазаракі, Г.Є. Мошек, Л.А. Гомба, І.К. Погодаєв. Ю.В. Поканевич. А.В. Семенчук / за заг. ред. канд. екон. наук, проф. Г.Є. Мошека. – К. : Вид-во "Атака", 2007. – 584 с.
29. Методичні вказівки до практичних занять з дисципліни «Дослідження систем управління» для підготовки бакалаврів в галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування» напряму підготовки 030601 «Менеджмент». Харків : ХНАДУ. 2012. 33 с.
30. Мільнер Б. З. Теорія організацій : підручник. М. : ІНФРА-М, 2000. 336 с.
31. Назарова Г. В. Організаційні структури управління корпораціями : монографія. Вид. 2-ге, [перероб. та доп.]. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2004. 420 с.
32. Нижник В.М., Ніколайчук М.В. Управління підприємством: організаційно-економічний аспект : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2010. 389 с.
33. Офіційний веб-сайт ТДВ Хмельницькзалізобетон. URL: <https://hzb.com.ua> (дата звернення: 26.04.2022 р.)
34. Переваги і недоліки лінійної організаційної структури. URL: <https://moyaosvita.com.ua/marketing/perevagi-i-nedoliki-linijno%D1%97-organizacijno%D1%97-strukturi/> (дата звернення – 12.05.2022 р.)
35. Петренко Л. А., Трейтяк М. М. Оцінювання рівня організації управління підприємством. *Стратегія економічного розвитку України*. 2015.

№ 36. С. 107-117.

36. Петренко С. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2010. № 1 (3). Т. 2. С. 245–254.

37. Положення про відділ контролю якості. URL: <http://trudova-ohrana.ru/primery-dokumentov/zrazki-polozhennja-pro-vddli/3900-polozhennja-pro-vddl-kontrolju-jakost.html> (дата звернення - 29.05.2022 р.)

38. Положення про відділ логістики. URL: <http://trudova-ohrana.ru/primery-dokumentov/zrazki-polozhennja-pro-vddli/3901-polozhennja-pro-vddl-logstiki.html> (дата звернення - 29.05.2022 р.)

39. Положення про відділ маркетингу. URL: <https://infopedia.su/12x3fa6.html> (дата звернення - 28.05.2022 р.)

40. Положення про відділ маркетингу. URL: <https://pomichnyk.org/dlya-yurydychnyh-osib/kadry-ta-dilovodstvo/polozhennya-pro-pidrozdily/polozhennya-pro-viddil-marketynhu.html> (дата звернення - 28.05.2022 р.)

41. Посадова інструкція виконавчого директора підприємства. URL: <https://regserv.biz/dolzhnostnaya-instrukciya-ispolnitelnogo-direktora-predpriyatiya> (дата звернення - 28.05.2022 р.)

42. Посадова інструкція виконавчого директора. URL: https://jobs.ua/rus/job_description/view/334 (дата звернення - 28.05.2022 р.)

43. Посадові інструкції ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

44. Постанова задачі оптимізації. URL: <https://infopedia.su/7xba20.html> (дата звернення - 20.04.2022 р.)

45. Потурняк А.А. Оцінка ефективності організаційної структури управління підприємством. *Матеріали IV Міжнародної студентської наукової конференції Наука сьогодення: від досліджень до стратегічних рішень, м. Івано-Франківськ, 17 червня 2022 р.* Вінниця: ГО «Європейська наукова платформа», 2022. 368с.

46. Потурняк А.А. Сутність поняття «оптимізація організаційної

структури управління підприємством». *Збірник тез щорічної звітної наукової конференції здобувачів вищої освіти Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*. Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2022. 332 с.

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

48. Радочинська А.В. Удосконалення організаційної структури підприємств в умовах розвитку конкурентного середовища. URL: <http://intkonf.org/radochinska-av-udoskonalennya-organizatsiynoyi-strukturi-pidpriemstv-v-umovah-rozvitku-konkurentnogo-seredovischa/> (дата звернення – 22.04.2022 р.)

49. Рєпін В. В., Еліферов В. Г. Процесний підхід до управління: моделювання бізнес-процесів. М.: РІА Стандарти і якість, 2004. 408 с.

50. Розрахунок економічної ефективності від оптимізації організаційної структури. URL: <https://studfile.net/preview/5303712/page:6/> дата звернення - 04.06.2022 р.)

51. Сайт пошуку роботи. URL: <https://rabota.ua/> (дата звернення - 02.06.2022 р.)

52. Скібцька Л. І., Скібцький О. М. Менеджмент. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 416 с.

53. Стаднік О.В Оптимізація організаційної структури підприємства. URL: http://www.rusnauka.com/35_PWMN_2008/Economics/38608.doc.htm (дата звернення – 20.04.2022)

54. Статут ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

55. Управління підприємством: організаційно-економічний аспект : монографія. За ред. д-ра екон. наук, проф. В.М. Нижника, канд. екон. наук, доц. М.В. Ніколайчука. Хмельницький : Вид-во ХНУ, 2010. 389 с.

56. Управління спецпроектами: конспект лекцій НУДПСУ. URL: <https://studentbooks.com.ua/content/view/1308/42/1/3/>

57. Чернявська І. М. Механізми впливу організаційно–управлінської трансформації на розвиток промислових підприємств. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28, № 2. С. 200-212.

58. Чичотка В. В. Обґрунтування моделі побудови оптимальної організаційної структури підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 5-2(05). С. 40-45.

59. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.

Виконала студентка 4 курсу
факультету управління та
економіки спеціальності
073 Менеджмент
денної форми навчання

« ____ » червня 2022 р.

Підпис

А.А. Потурняк
Ініціали, прізвище

Науковий керівник
професор кафедри,
доктор економічних наук, доцент
« ____ » червня 2022 р.

Підпис

С.І. Мельник
Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувачка кафедри
к.е.н., доцентка
« ____ » червня 2022 р.

Підпис

Н.П. Захаркевич
Ініціали, прізвище

ДОДАТКИ

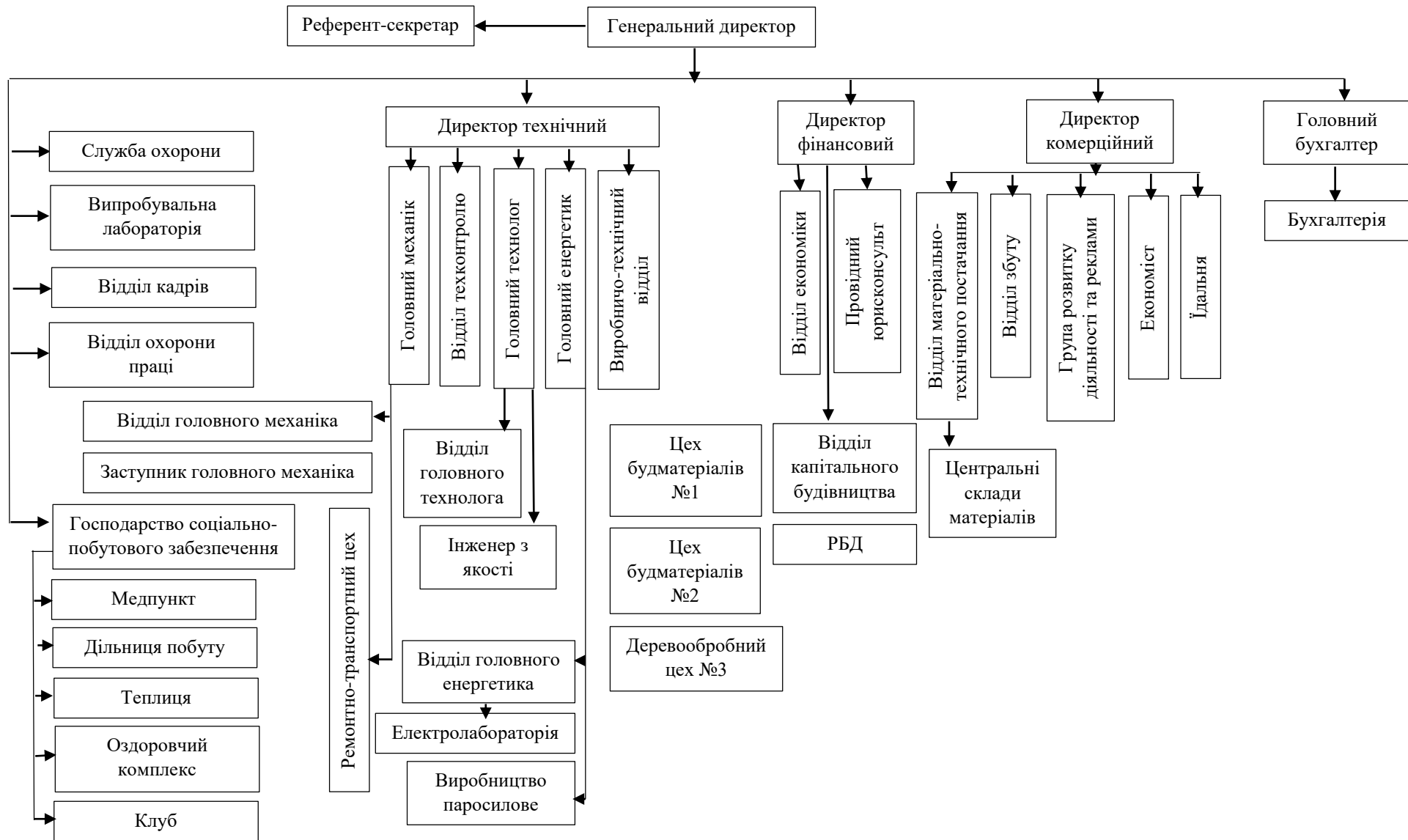


Рисунок А.1. Діюча організаційна структура управління ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Джерело: [8]

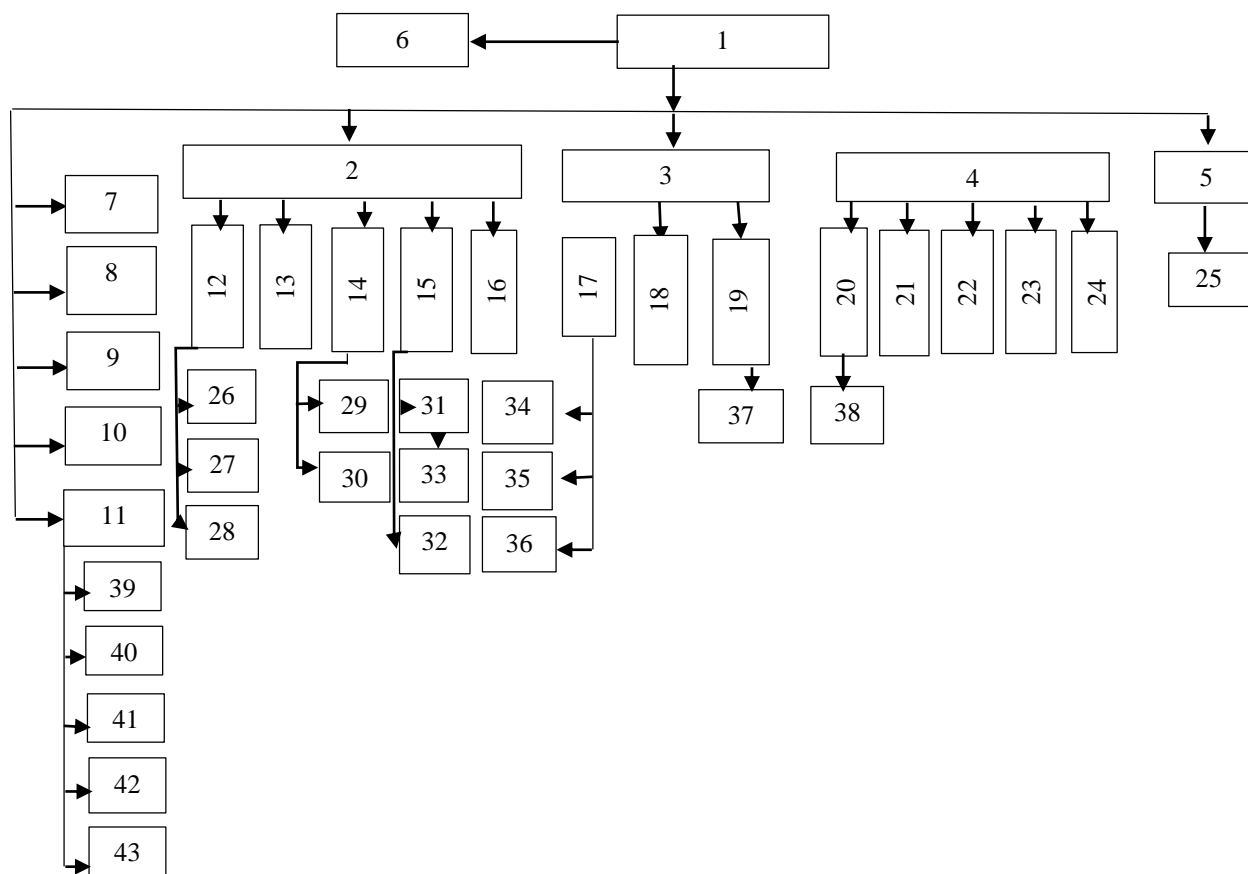
Таблиця Б.1. Обов'язки та завдання керівників та функціональних відділів ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Керівники	Перелік основних видів діяльності, функцій та завдань	Підпорядковані відділи та особи
1	2	3
Генеральний директор	<ol style="list-style-type: none"> 1) розподіл повноважень та обов'язки між членами правління, 2) здійснює адміністративно-розпорядчі функції, 3) репрезентує підприємство в будь-яких організаціях, 4) розпоряджається в межах чинного законодавства майном підприємства, укладає договори, відкриває в банках розрахункові рахунки тощо, 5) приймає рішення по всіх питаннях діяльності заводу. 	<p>Директор технічний, директор фінансовий, директор комерційний, головний інженер з капітального будівництва, головний бухгалтер, референт-секретар, служба охорони, випробувальна лабораторія, відділ кадрів, відділ охорони праці, господарство соціально-побутового забезпечення</p>
Директор технічний	<ol style="list-style-type: none"> 1) керує науково-дослідними та експериментальними роботами, 2) відповідає за вдосконалення техніки і технології виробництва, 3) технічна підготовка та обслуговування виробництва, 4) розробка заходів для підвищення якості продукції й дотримання технологічної дисципліни. 	<p>Головний механік, відділ техконтролю, головний технолог, головний енергетик, виробничо-технічний відділ</p>
Директор фінансовий	<ol style="list-style-type: none"> 1) відповідає за організацію планової роботи на підприємстві, 2) організовує управлінський облік результатів господарсько-фінансової діяльності підприємства, а також фінансових, розрахункових і кредитних операцій, 3) формує бюджет підприємства та відповідає за контроль його виконання, 4) відповідає за питання фінансів, організації праці та заробітної плати. 	<p>Відділ економіки, провідний юрисконсульт, відділ капітального будівництва</p>

Продовження таблиці Б.1

1	2	3
Директор комерційний	1) розробляє комерційну стратегію підприємства, 2) формує цінову політику, 3) керує роботою зі створення дилерської мережі збуту продукції, 4) проводить маркетингові дослідження на ринку товарів і послуг, формує базу даних товарів і послуг, що цікавлять підприємство, 5) здійснює керівництво господарсько-фінансовою діяльністю підприємства у питаннях матеріально-технічного постачання, збуту продукції, транспортного і адміністративного обслуговування, забезпечуючи ефективне використання матеріальних і фінансових ресурсів, зниження їх витрат, прискорення термінів оборотності оборотних коштів.	Відділ збуту, відділ матеріально-технічного постачання, економіст, їдальня, група розвитку діяльності та реклами
Головний бухгалтер	1) забезпечує ведення бухгалтерського обліку; 2) здійснює заходи щодо надання повної, правдивої та неупередженої інформації про фінансовий стан, результати діяльності та рух коштів підприємства; 3) організує роботу бухгалтерської служби, контроль за відображенням на рахунках бухгалтерського обліку всіх господарських операцій; 4) бере участь у проведенні інвентаризаційної роботи на підприємстві, оформленні матеріалів, пов'язаних з нестачею та відшкодуванням втрат від нестачі, крадіжки і псування активів підприємства.	Бухгалтерія

Примітка. Систематизовано автором за даними ТДВ «Хмельницькзалізобетон» [9]



1 – генеральний директор, 2 - директор технічний, 3 – директор фінансовий, 4 – директор комерційний, 5 – головний бухгалтер, 6 – референт-секретар, 7 - служба охорони, 8 - випробувальна лабораторія, 9 - відділ кадрів, 10 - відділ охорони праці, 11 - господарство соціально-побутового забезпечення, 12 – головний механік, 13 – відділ техконтролю, 14 – головний технолог, 15 – головний енергетик, 16 - виробничо-технічний відділ, 17 – відділ економіки, 18 – провідний юрисконсульт, 19 - відділ капітального будівництва, 20 - відділ матеріально-технічного постачання, 21 – відділ збуту, 22 - група розвитку діяльності та реклами, 23 – економіст, 24 – їдальня, 25 – бухгалтерія, 26 - відділ головного механіка, 27 - заступник головного механіка, 28 – ремонтно-транспортний цех, 29 – відділ головного технолога, 30 – інженер з якості, 31 – відділ головного енергетика, 32 – виробництво паросилове, 33 – електролабораторія, 34 – цех будматеріалів №1, 35 - цех будматеріалів №2, 36 – деревообробний цех №3, 37 – РБД, 38 - центральні склади матеріалів, 39 – медпункт, 40 – дільниця побуту, 41 – теплиця, 42 - оздоровчий комплекс, 43 – клуб.

Рисунок В.1. Структурний граф ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Примітка. Побудовано автором

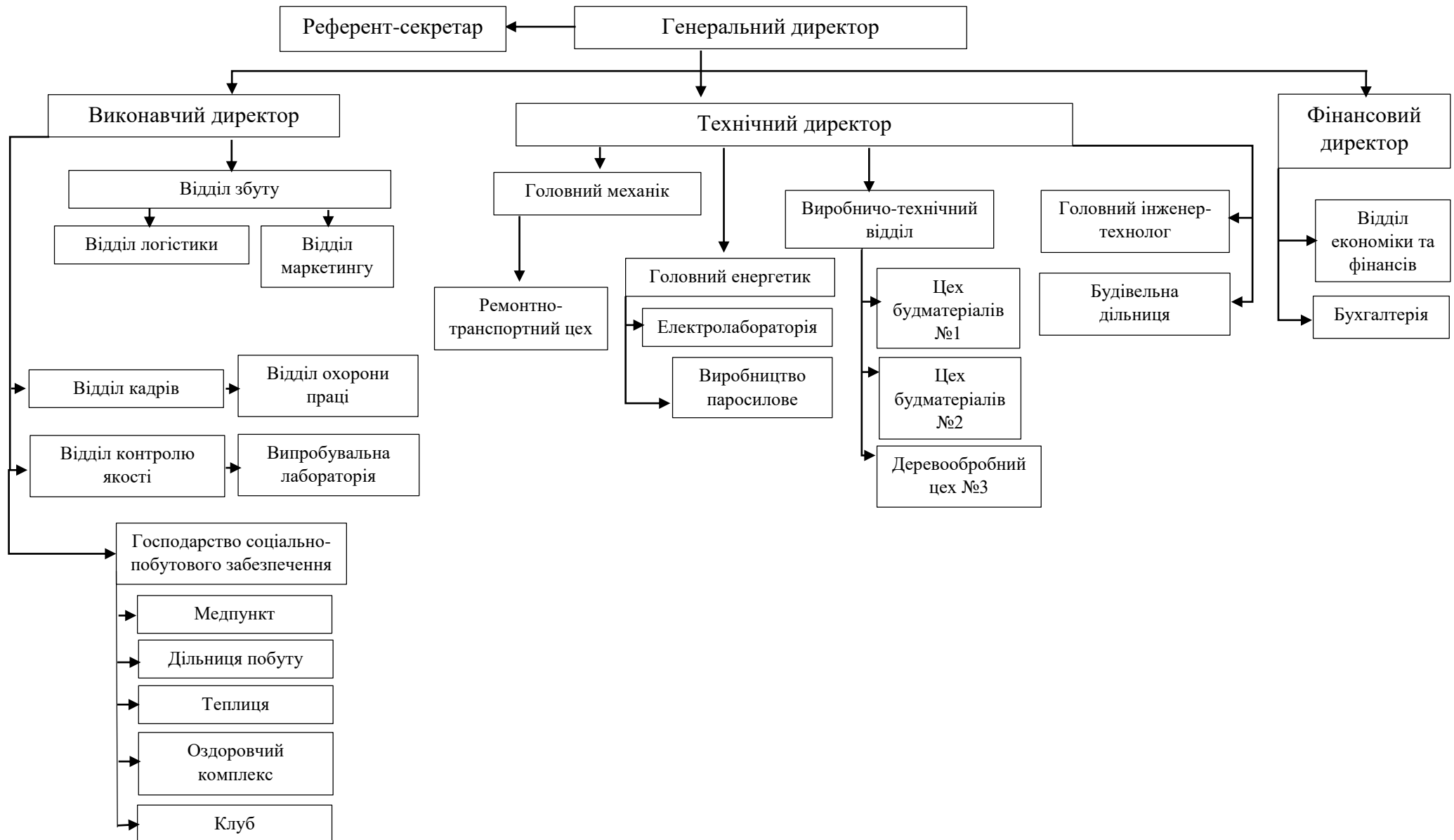


Рисунок Д.1. Оптимізована організаційна структура управління ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Посадова інструкція виконавчого директора ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

I. Загальні положення

1. Виконавчий Директор ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (далі – Товариства) належить до керуючої ланки.
2. Призначення на посаду Виконавчого Директора Товариства та звільнення з неї здійснюється наказом Генерального директора відповідно до вимог Закону про працю України.
3. Виконавчий Директор Товариства підпорядковується Генеральному директору.
4. На посаду Виконавчого директора призначається особа з вищою управлінською освітою та стажем роботи на керівних посадах не менше 3 (трьох) років.
5. Виконавчий директор повинен знати:
 - Закони, постанови, укази, розпорядження, рішення та інші нормативно-правові акти органів державної влади і місцевого самоврядування, які регулюють порядок діяльності Товариства.
 - Профіль, спеціалізацію і особливості структури Товариства.
 - Можливості ефективного використання виробничих потужностей, наявних технологічних процесів, їх реструктуризації або заміни.
 - Особливості вантажно-розвантажувальних робіт і складського зберігання.
 - Порядок розроблення і затвердження планів та програм виробничо-господарської діяльності.
 - Сучасні методи господарювання і управління.
 - Порядок укладання і виконання господарських договорів.
 - Економіку, організацію виробництва, праці і управління.
 - Напрями та принципи розвитку менеджменту, маркетингу, комерційної діяльності.
 - Вимоги нормативів у сфері охорони праці та техніки безпеки, правил пожежної безпеки та промсанітарії.
 - Етику ділового спілкування та ведення переговорів.

II. Посадові обов'язки

1. Представляє Генеральному директору Товариства плани та програми виробничо-господарської діяльності, несе персональну відповідальність за їх виконання.
2. Здійснює господарське управління майном Товариства, без права його відчуження будь-яким способом.
3. Готує та подає Генеральному директору Товариства на затвердження Положення про внутрішні підрозділи Товариства, інструкції та інші акти внутрішнього регулювання діяльності Товариства.
4. Видає розпорядження, обов'язкові для усіх працівників Товариства, з усіх питань, що віднесені цим наказом до його відання.
5. Контролює виконання підзвітними працівниками службових обов'язків.
6. Подає свої пропозиції щодо поліпшення кадрової політики і забезпечення безпеки праці.

7. Готує та подає Генеральному директору Товариства на затвердження пропозиції про використання фондів розвитку виробництва, соціального розвитку та резервного фонду.

Продовження Додатку Е.1

8. Відповідає за якість виробленої продукції і підвищення ефективності результатів праці.

9. Готує та подає Генеральному директору Товариства на затвердження маркетингову та збутову стратегію Товариства.

10. Виконує інші функції, які не суперечать Статуту Товариства.

III. Права

Виконавчий директор товариства має право:

1. На підставі довіреності, виданої Директором Товариства, діє від імені Товариства, представляє його інтереси в органах державної влади і органах місцевого самоврядування, інших організаціях, у відносинах з юридичними особами та громадянами, а також у загальних судах та спеціалізованих судах (господарських, адміністративних та інших судах, визнаних як спеціалізовані).

2. Вносити пропозиції про відповідальність порушників дисципліни і осіб, які завдали збитків підприємству, і про заохочення кращих фахівців за якісну і сумлінну працю.

3. Отримувати інформацію в питаннях, що відносяться до його посадових обов'язків, від усіх структурних підрозділів ТОВ.

IV. Відповідальність

Виконавчий директор товариства несе відповідальність:

1. Перед Генеральним директором Товариства за виконання статутних цілей та завдань, облік і звітність Товариства.

2. За ухилення від виконання посадових обов'язків відповідно до цієї інструкції, а також неналежне їх виконання в рамках наданих повноважень, - в межах, визначених чинним законодавством України про працю.

3. За правопорушення, скоєні в процесі здійснення своєї діяльності, - в межах, визначених чинним адміністративним, кримінальним та цивільним законодавством України.

4. За завдання матеріальної шкоди - в межах, визначених чинним цивільним законодавством та законодавством про працю України.

5. Виконавчий директор несе персональну відповідальність за наслідки прийнятих ним рішень, що виходять за межі його повноважень, які визначені чинним законодавством, Статутом Товариства, іншими нормативними правовими актами. Виконавчий директор не звільняється від відповідальності, якщо дії, що тягнуть відповідальність, були здійснені особами, яким він делегував свої права.

Примітка. Створено автором на основі джерел [39-40]

Положення про відділ маркетингу ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

I. Загальні положення

1.1. Відділ маркетингу (далі — Відділ) є самостійним структурним підрозділом ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (далі — Товариство), підпорядкованим Виконавчому директору Товариства.

1.2. У своїй діяльності Відділ керується Конституцією України, законами України, зокрема, Цивільним кодексом України від 16.01.2003 № 435-IV, Господарським кодексом України від 16.01.2003 № 436-IV, Законом України «Про рекламу» від 03.07.1996 № 270/96-ВР, Законом України «Про інформацію» від 02.10.1992 № 2657-XII, Законом України «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 № 2297-VI, актами Президента України, Кабінету Міністрів України, інших центральних органів виконавчої влади, статутом Товариства, внутрішніми інструкціями, правилами і стандартами, наказами Генерального директора Товариства, вказівками Виконавчого директора та цим Положенням.

1.3. Відділ діє відповідно до перспективних та поточних планів його роботи, затверджених Генеральним директором Товариства.

II. Структура

2.1. Структуру та штат працівників відділу затверджує Генеральний директор Товариства відповідно до рекомендацій Виконавчого директора на основі обсягів роботи.

2.2. До складу відділу маркетингу входять: начальник відділу, маркетолог, SMM-спеціаліст, менчендайзер.

2.3. Обов'язки працівників підрозділу визначаються посадовими інструкціями, що затверджені у встановленому порядку.

III. Завдання відділу

- 3.1. Розробка маркетингової стратегії.
- 3.2. Підготовка довго-, середньо- та короткострокових маркетингових планів.
- 3.3. Виявлення ключових внутрішніх і зовнішніх проблем підприємства і розробка оптимальних способів їхнього вирішення.
- 3.4. Дослідження існуючих мереж збуту і систем постачання.
- 3.5. Вироблення товарної та цінової політики Товариства.
- 3.6. Організація реклами і стимулювання збуту.

IV. Функції

Відповідно до покладених завдань Відділ:

4.1. Комплексно вивчає та аналізує вітчизняний і зарубіжний ринки, перспективи їх розвитку з метою одержання інформації щодо співвідношення попиту і пропозиції, рівня цін на продукцію, можливих замовлень, розвитку виробництва підприємств-конкурентів, стратегії й тактики їх діяльності, реакції на появу нової продукції. Організовує процеси маркетингових досліджень.

4.2. Розробляє рекомендації щодо визначення збутової політики з урахуванням наявних ресурсів та існуючої динаміки ринку.

Продовження Додатку Е.2

4.3. Розробляє для Товариства у цілому та для окремих груп товарів проекти довгострокових і поточних планів маркетингової і рекламної діяльності, координує роботу структурних підрозділів Товариства у цих напрямках.

4.4. Збирає інформацію про конкурентів за наступними напрямками: обсяги маркетингу в цілому і по сегментах ринку; загальна частка на ринку; методи і поводження на ринку; цінова політика; конкурентні переваги; матеріально-технічна база; самооцінка.

4.5. Займається пошуком нових клієнтів та стимулюванням збуту, розробкою програм лояльності для постійних клієнтів.

4.6. Виявляє сильні і слабкі сторони підприємства щодо своїх конкурентів по наступним напрямках:

- маркетинг (ринкова діяльність підприємства, цінова політика, просування продукції, організація збуту, рівень платоспроможного попиту, наявність експортної продукції і т.д.);

- виробництво (стан і рівень використання існуючих потужностей, продуктивність, технологічна структура, наявність постачальників, що випускають продукцію, доступну за ціною і прийнятну по якості, і т.д.);

- дослідницька діяльність, “ноу-хау”, патенти, ліцензії і т.д., нові розробки, оформлені патентами, авторськими посвідченнями і т.д.;

- фінанси (капітал і його структура, показники рентабельності, ліквідності, стійкості, оборотності і т.д.), стан розрахунків і платежів;

- кадровий склад (професійно-кваліфікаційний склад працівників підприємства, мотивація до трудової діяльності, взаємини в колективі, соціальне партнерство, соціальні пільги, посібники і т.д.);

- керування й організація (організаційна структура підприємства, інформаційні потоки, планування і контроль, фінансовий менеджмент і т.д.); наявність і масштаби невиробничої діяльності (об’єкти соціально-культурного і побутового призначення і житлово-комунального господарства і т.п.).

4.7. Здійснює підготовку пропозицій по формуванню брендового іміджу підприємства.

4.8. Складає перелік заходів, необхідних для виконання обраної маркетингової стратегії підприємства та оцінює ефективність їх впровадження.

4.9. Розробляє проведення рекламних заходів в засобах масової інформації за допомогою зовнішньої, світлової, електронної, поштової реклами, реклами на транспорті, в мережі Інтернет тощо, а також бере участь в галузевих виставках, ярмарках, виставках-продажах.

4.10. Здійснює в межах своєї компетенції ведення діловодства, формування і відправлення/отримання кореспонденції інформації по електронних каналах зв'язку.

4.11. Забезпечує в межах своєї компетенції захист відомостей, що складають комерційну таємницю, і інших відомостей з обмеженим доступом.

4.19. У встановленому порядку передає справи Відділу до архіву Товариства.

V. Права

Для виконання покладених завдань та визначених функцій Відділ має право:

5.1. Вести переговори з іншими організаціями з питань реалізації маркетингової, рекламної політики, з надання Товариству послуг з організації та проведення рекламних заходів тощо.

5.2. Отримувати від структурних підрозділів інформацію (документи), необхідну для виконання покладених на Відділ функцій.

Продовження Додатку Е.2

- 5.3. Залучати працівників інших структурних підрозділів Товариства (за погодженням з їх керівниками) для підготовки та розгляду питань, що належать до компетенції Відділу.
- 5.4. Брати участь у нарадах та інших заходах з питань маркетингової діяльності.
- 5.5. Вносити керівництву Товариства пропозиції стосовно вдосконалення роботи з питань маркетингу.
- 5.6. Використовувати засоби, що виділяються на фінансування Відділу, для проведення рекламних кампаній, іншої діяльності Відділу, відповідно до його завдань.

VI. Взаємодія відділу маркетингу з іншими підрозділами

Для виконання функцій і реалізації прав, передбачених дійсним положенням, відділ маркетингу взаємодіє:

№	Підрозділ	Одержання	Надання
6.1	Бухгалтерія	–бухгалтерських даних про фінансовий стан підприємства, зведень про кредиторську і дебіторську заборгованість, основні засоби; –актів інвентаризації матеріально-технічних ресурсів; –нормативів на представницькі і рекламні витрати	–звітів про витрати на маркетингові дослідження; –розрахунків витрат на рекламу та збут; –зведених даних про матеріально-технічні ресурси у постачальників
6.2	Відділ економіки та фінансів	–узгоджених кошторисів витрат на формування попиту і стимулювання збуту з додаванням фінансових обґрунтувань; –аналізу витрат, зроблених за місяць (квартал, рік); –відомостей про кредиторську і дебіторську заборгованість; –проектів оптових і роздрібних цін на продукцію (тарифів на роботи і послуги) для проведення маркетингового аналізу	–узагальнених даних про попит на продукцію, що випускається підприємством; –маркетингів-планів; –кошторисів витрат на формування попиту і стимулювання збуту, проведення рекламних кампаній, участь у виставках, ярмарках, виставках-продажах; –відомостей про конкурентне середовище з питань цінової політики, обсягів обороту, конкурентноздатності, швидкості реалізації продукції; – пропозицій по зміні цін на окремі види продукції у зв'язку зі зміною попиту
6.3	Відділ логістики	– оперативних, місячних, квартальних і річних планів-графіків транспортних перевезень і передачі покупцям продукції, виготовленої підприємством, а також	– пропозицій по зміні маршрутів доставок; – пропозицій по зміні графіків навантаження і розвантаження;

		<p>матеріально-технічних ресурсів від постачальників;</p> <p>- транспортних маршрутів;</p> <p>– розрахунків транспортних витрат на доставку;</p> <p>– відомостей про маршрути і терміни постачання продукції покупцям підприємствами-конкурентами</p>	<p>– відомостей про побажання покупців і постачальників щодо змін графіків постачання і відвантаження;</p> <p>– заявок на виділення транспортних засобів для перевезення продукції, рекламних матеріалів, устаткування для участі у виставках, ярмарках;</p> <p>– даних про розробку нових видів вантажно-розвантажувальних засобів, впровадження яких дозволить скоротити простої на завантаженні і розвантаженні транспортних засобів</p>
6.4	Відділ збуту	<p>– відомостей про укладені угоди на постачання;</p> <p>– планів реалізації продукції на місяць, квартал, рік;</p> <p>– звітів про виконання планів реалізації продукції;</p> <p>– заявок на проведення маркетингового аналізу оптових і роздрібних цін на реалізовану продукцію;</p> <p>– відгуків контрагентів на продукцію, що поставляється;</p> <p>– документів, необхідних для оформлення участі у виставках, ярмарках</p>	<p>– узагальненої інформації про попит на продукцію, що випускається підприємством, у тому числі по окремих позиціях номенклатури, і про фактори, що визначають його;</p> <p>– відомостей про конкурентне середовище з питань цінової політики, обсягів обороту, конкурентноздатності, швидкості реалізації продукції;</p> <p>– інформації про стан товарного ринку;</p> <p>– відомостей про великих покупців продукції (прогнозовані і дійсні обсяги оборотів, фінансову спроможність, стійкість на товарному ринку, ін.);</p> <p>– відомостей про заплановані виставки, ярмарки</p>

VII. Відповідальність

7.1. Всю повноту відповідальності за якість і своєчасність виконання функцій та завдань Відділу, обумовлених даним Положенням, несе начальник Відділу.

7.2. Ступінь відповідальності інших працівників встановлена у посадових інструкціях.

7.3. Всі працівники Відділу, включаючи начальника Відділу, несуть персональну відповідальність за оформлення документації та вчинення дій відповідно до чинного законодавства України.

Примітка. Розроблено автором на основі джерел [41-42]

Положення про відділ логістики ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

I. Загальні положення

1.1. Відділ логістики (далі — Відділ) є самостійним структурним підрозділом ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (далі — Товариство), підпорядкованим Виконавчому директору Товариства.

1.2. Відділ створюється і ліквідується наказом директора підприємства

1.3. Заступник(и) та керівники структурних підрозділів у складі відділу логістики, інші працівники відділу призначаються на посади і звільняються з посад наказом директора підприємства за наданням начальника відділу логістики.

II. Структура

2.1. Структуру та штат працівників відділу затверджує Генеральний директор Товариства відповідно до рекомендацій Виконавчого директора на основі обсягів роботи.

2.2. До складу відділу логістики входять: начальник відділу, менеджер з логістики, менеджер із складування та пакування.

2.3. Обов'язки працівників підрозділу визначаються посадовими інструкціями, що затверджені у встановленому порядку.

III. Завдання та функції відділу

№	Завдання	Функції
3.1	Збір, обробка та аналіз організаційної, технічної і фінансової інформації про діяльність українських та іноземних організацій, що працюють у сфері інтересів підприємства	<p>1. Проведення необхідних заходів з метою укладання угод з іноземними та українськими партнерами (збір інформації, встановлення ділових контактів з іноземними підприємствами, розробка планів спільної роботи).</p> <p>2. Забезпечення виконання зобов'язань з постачання продукції і товарів відповідно до укладених угод.</p> <p>3. Розробка спільно з технічними та економічними службами підприємства планів співробітництва з вітчизняними та іноземними організаціями; контроль за виконанням цих планів.</p> <p>4. Збір, накопичення й аналіз інформації щодо міжнародного досвіду вирішення окремих проблем в області логістичної діяльності.</p>

Продовження додатку Е.3

3.2	Планування, організація, контроль і керування матеріальними і нематеріальними операціями, здійснюваними в процесі доведення сировини, матеріалів і готової продукції до споживача згідно з інтересами та вимогами останнього, а також обробка, аналіз і збереження відповідної інформації.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Здійснення організації, планування і контролю за зовнішньоекономічною діяльністю підприємства на стадіях: <ul style="list-style-type: none"> - укладання угод; - постачання продукції відповідно до укладених угод; - митного оформлення товарів; - ведення обліку і звітності на складах. 2. Участь у підготовці матеріалів до укладання угод з постачальниками і споживачами. 3. Розробка заходів щодо реалізації угод, укладених під час переговорів з українськими та іноземними фірмами. 4. Контроль за виконанням постачальниками зобов'язань за укладеними угодами (терміни постачань, ціни, кількість, якість, номенклатура тощо). 5. Організація, планування і контроль забезпечення діяльності складського господарства. 6. Здійснення контролю за товарними та інформаційними потоками з урахуванням комплексного підходу за схемою: потрібний товар - у потрібній кількості - потрібної якості - у потрібний час - у потрібне місце з мінімальними витратами. 7. Надання через юридичний відділ претензій, штрафних санкцій до замовників продукції підприємства за порушення умов укладених угод, встановленого порядку розміщення замовлень. 8. Розробка рекомендацій та раціональних пропозицій щодо організації діяльності відповідних служб підприємства з метою оптимізації витрат при доведенні матеріальних потоків від продавця до покупця.
-----	--	---

IV. Права

Відділ логістики має право:

- 4.1. Вимагати від відповідних служб підприємства пропозицій, рекомендацій, матеріалів, звітів, технічної та економічної документації про роботу, пов'язану з іноземними та українськими фірмами, організаціями й окремими фахівцями.
- 4.2. Вимагати від підрозділів підприємства надання матеріалів (заявок, норм витрати виробів тощо), необхідних для здійснення роботи, що входить у компетенцію відділу.
- 4.3. У межах, встановлених керівництвом і посадовими інструкціями, представляти підприємство у контактах з українськими та іноземними організаціями й фірмами, вести відповідне листування.
- 4.4. Контролювати правильність організації збереження товарів (сировини, матеріалів) підрозділами підприємства, надавати керівництву підприємства пропозиції щодо накладання стягнень на працівників, що припустили порушення встановлених вимог.
- 4.5. Надавати в юридичний відділ підприємства матеріали для висунення претензій до постачальників при порушенні зобов'язань за угодами.

Продовження Додатку Е.3

4.7. Вимагати виконання підрозділами підприємства пропозицій відділу в межах функцій, передбачених дійсним Положенням.

V. Взаємодія відділу маркетингу з іншими підрозділами

Для виконання функцій і реалізації прав, передбачених дійсним положенням, відділ маркетингу взаємодіє:

№	Підрозділ	З питань
5.1	Виробничо-технічний відділ	–Визначення потреби в продукції. –Керування замовленнями, їхніми обсягами, підготовкою і розміщенням. –Керування спеціальними замовленнями.
5.2	Відділ економіки та фінансів	–Розрахунок техніко-експлуатаційних показників. –Розрахунок економічних показників. – Розрахунок вартісних показників.
5.3	Відділ контролю якості	–Організація процесів розробки стандартів підприємства. –Сертифікація продукції. –Організація робіт, пов'язаних із підготовкою претензій до постачальників. –Організація процесу забезпечення сировиною, матеріалами, товарами, інструментом, спецодягом, господарським інвентарем і т.д. –Контроль дотримання норм розрахунків по відділу, відповідно до затвердженого кошторису.
5.4	Відділ збуту	–Вибір каналу розподілу. –Керування каналами розподілу. –Розробка дистриб'юторської та дилерської мереж. –Керування продажами. –Організація роздрібної торгівлі. –Керування обслуговуванням споживачів.

VI. Відповідальність

6.1. Усю повноту відповідальності за якість і вчасність виконання задач і функцій, покладених на відділ дійсним Положенням, несе начальник відділу.

6.2. Міра відповідальності інших працівників встановлюється посадовими інструкціями.

Примітка. Розроблено автором на основі джерел [43]

Положення про відділ контролю якості

I. Загальні положення

1.1. Відділ контролю якості (далі — Відділ) є самостійним структурним підрозділом ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (далі — Товариство), підпорядкованим Виконавчому директору Товариства.

1.2. Відділ створюється і ліквідується наказом директора підприємства

1.3. Заступник(и) та керівники структурних підрозділів у складі відділу логістики, інші працівники відділу призначаються на посади і звільняються з посад наказом директора підприємства за наданням начальника відділу логістики.

II. Структура

2.1. Структуру і штатну кількість відділу контролю якості затверджує Генеральний директор Товариства виходячи з умов і особливостей діяльності підприємства за наданням Виконавчого директора і начальника відділу контролю якості.

2.2. До складу відділу контролю якості входять: начальник відділу, менеджер із стандартизації та сертифікації продукції, менеджер управління якістю, інспекційна група, випробувальна лабораторія.

2.3. Обов'язки працівників підрозділу визначаються посадовими інструкціями, що затверджені у встановленому порядку.

III. Завдання та функції відділу

№	Завдання	Функції
3.1	Забезпечення випуску підприємством якісної і конкурентоздатної продукції	1. Перевірка матеріальних ресурсів, що надходять на підприємство, (сировини, матеріалів, напівфабрикатів, що комплектують вироби) і підготовка висновків про відповідність їхньої якості стандартам і технічним умовам. 2. Складання актів приймального контролю якості матеріальних ресурсів.
3.2	Запобігання випуску підприємством продукції, що не відповідає вимогам стандартів і технічних умов, затвердженим зразкам (еталонам), проектно-конструкторській документації	1. Операційний контроль на всіх стадіях виробничого процесу. 2. Проведення вибіркового інспекційного контролю якості окремих технологічних операцій (у тому числі логістики), технологічного устаткування й інструментів. 3. Оцінка продукції, що випускається підприємством. 4. Таврування прийнятої і забракованої продукції. 5. Оформлення у встановленому порядку документації на прийняту і забраковану продукцію. 6. Виявлення причин невідповідності продукції вимогам нормативно-технічній документації, виявлення можливості виправлення браку й усунення дефектів, проведення заходів щодо їх усунення.

		<p>7. Забезпечення вилучення з обороту продукції при неможливості (недоцільності) усунення дефектів і браку.</p> <p>8. Аналіз і технічний облік браку продукції.</p>
3.3	Матеріально-технічне і методологічне забезпечення (нормативно-технічною і технологічною документацією, довідковими матеріалами) постачань продукції.	<p>1. Визначення номенклатури вимірюваних параметрів і оптимальних норм точності вимірів.</p> <p>2. Оформлення результатів контрольних операцій, ведення обліку показників якості продукції, браку та його причин, складання періодичної звітності про якість продукції.</p> <p>3. Оформлення документів, що засвідчують якість продукції.</p> <p>4. Своєчасне проведення заходів, пов'язаних із введенням нових нормативів і стандартів.</p> <p>5. Участь у випробуваннях нових зразків продукції, розробка технічної документації на цю продукцію.</p> <p>6. Підготовка продукції до атестації і сертифікації.</p> <p>7. Участь у розробці розділів про якість і комплектність угод на постачання продукції.</p>
3.4	Дотримання умов постачання, комплектності продукції за угодами	<p>1. Контроль за:</p> <ul style="list-style-type: none"> - якістю, комплектністю, упакуванням, консервацією продукції; - відповідністю продукції, що випускається, стандартам, технічним умовам, затвердженим зразкам (еталонам), проектно-конструкторській документації; - наявністю товарного знаку підприємства на готовій продукції; - правильністю збереження в підрозділах підприємства і на складах матеріальних ресурсів і готової продукції;
3.5	Зміцнення виробничої дисципліни, підвищення відповідальності всіх ланок виробництва за якість продукції, що випускається.	<p>Розробка пропозицій по підвищенню якості продукції, що випускається, а також по підвищенню вимог до якості використаних підприємством матеріальних ресурсів (сировини, матеріалів, напівфабрикатів, що комплектують вироби).</p>

IV. Права

Відділ контролю якості має право:

4.1. Припиняти прийом і відвантаження продукції у випадку:

- невідповідності її якості стандартам, технічній документації, затвердженим еталонам, зразкам;
- невідповідності її комплектності установленій нормативно-технічній документації;
- відсутності обов'язкової встановленої технічної документації.

4.2. При виявленні невідповідності продукції стандартам на окремих етапах виробництва вносити пропозиції керівництву підприємства про припинення процесу виготовлення у відповідних структурних підрозділах підприємства, а саму продукцію бракувати.

Продовження Додатку Е.4

4.3. Вимагати від керівників усіх структурних підрозділів:

- проведення заходів, спрямованих на підвищення якості виробленої продукції;
- надання необхідної для здійснення роботи відділу інформації.

V. Взаємодія відділу контролю якості з іншими підрозділами

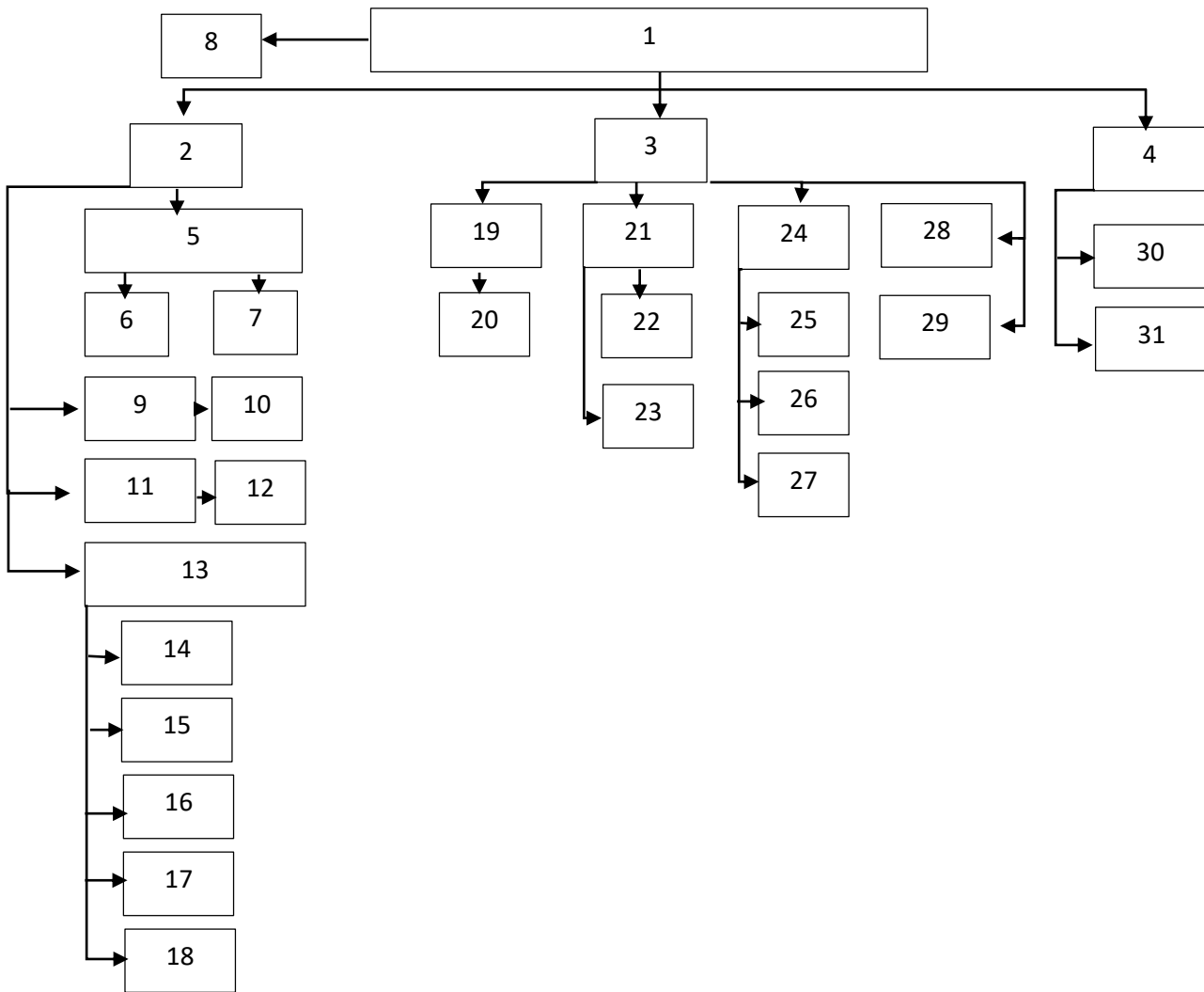
Для виконання функцій і реалізації прав, передбачених дійсним положенням, відділ логістики взаємодіє:

№	Підрозділ	Одержання	Надання
6.1	Виробничо-технічний відділ	<ul style="list-style-type: none"> – висновків про відповідність матеріальних ресурсів (сировини, матеріалів, напівфабрикатів, ін.) – висновків про можливість застосування матеріальних ресурсів у виробництві 	<ul style="list-style-type: none"> – матеріальних ресурсів (сировини, матеріалів, напівфабрикатів, ін.) на аналіз їхньої відповідності ДСТУ
6.2	Головний механік	<ul style="list-style-type: none"> – планів проведення перевірки і ремонту устаткування; – засобів контролю за якістю ремонту устаткування 	<ul style="list-style-type: none"> – пропозицій по поліпшенню якості продукції
6.3	Бухгалтерія	<ul style="list-style-type: none"> – відомостей про результати обліку збитків через брак; – відомостей про стягнення з винних 	<ul style="list-style-type: none"> – актів відбраковування продукції; – висновків про винність працівників; – розрахунків витрат на усунення браку
6.4	Відділ збуту	<ul style="list-style-type: none"> – зразків пакувальних ярликів; – даних про повернення продукції споживачами 	<ul style="list-style-type: none"> – документів, що підтверджують якість продукції (декларацій, паспортів і т.д.); – документів, що супроводжують продукцію і належать до передачі споживачам
6.5	Відділ маркетингу	<ul style="list-style-type: none"> – інформації про невідповідність заявленої якості продукції протягом гарантійних термінів; – представлення про поставку продукції по окремих позиціях номенклатури на гарантійне обслуговування, а також про зняття з гарантійного обслуговування; – про недоліки продукції, виявлені у процесі її використання чи експлуатації; – зразків продукції, що випускається підприємствами-конкурентами, для встановлення ступеня якості 	<ul style="list-style-type: none"> – відомостей про технологічні зміни продукції; – відомостей про заходи щодо підвищення якості продукції; – результатів аналізу якості зразків продукції, що випускається підприємствами-конкурентами

VI. Відповідальність

- 6.1. Відповідальність за якість і своєчасність виконання функцій відділу несе начальник відділу контролю якості.
- 6.2. Відповідальність працівників відділу контролю якості встановлюється відповідними посадовими інструкціями.

Примітка. Розроблено автором на основі джерел [44]



1 – генеральний директор, 2 – виконавчий директор, 3 – технічний директор, 4 – фінансовий директор, 5 – відділ збуту, 6 – відділ логістики, 7 – відділ маркетингу, 8 – референт-секретар, 9 – відділ кадрів, 10 – відділ охорони праці, 11 – відділ контролю якості, 12 – випробувальна лабораторія, 13 – господарство соціально-побутового забезпечення, 14 – медпункт, 15 – дільниця побуту, 16 – теплиця, 17 – оздоровчий комплекс, 18 – клуб, 19 – головний механік, 20 – ремонтно-транспортний цех, 21 – головний електрик, 22 – електролабораторія, 23 – виробництво паросилове, 24 – виробничо-технічний відділ, 25 – цех будматеріалів №1, 26 - цех будматеріалів №2, 27 – деревообробний цех №3, 28 – головний інженер-технолог, 29 – будівельна дільниця, 30 – відділ економіки, 31 - бухгалтерія

Рисунок Є.1. Структурний граф оптимізованої оргструктури ТДВ

«Хмельницькзалізобетон»

Примітка. Побудовано автором

Таблиця Ж.1. Матриця суміжності для оптимізованої організаційної структури ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	p _i	p _i ²		
1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	9	
2	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	36	
3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	6	36		
4	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	3	9		
5	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	9	
6	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	
7	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	
8	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	
9	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	4	
10	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	
11	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	4	
12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	
13	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	36	
14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	
15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	
16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	
17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	
18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	
19	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	4	
20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	
21	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3	9		
22	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1		
23	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1		
24	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	4	16		
25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1		
26	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1		
27	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1		
28	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	4		
29	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1		
30	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1		
31	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1		
																																		60	192

*Назва стовпчиків та рядків (1-31) відповідають номеру підрозділу підприємства

Примітка. Побудовано автором