МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ
Кафедра менеджменту

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ СТРУКТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА

кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти
4 курсу денної форми навчання
Кирила КУДРЯВСЬКОГО

Науковий керівник:
доцент, кандидат економічних наук
Наталія ШЕВЧЕНКО

Рецензент:
професор, доктор економічних наук
Галина ЛЕВКІВ

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«___» _____ 2024 р., протокол №____

Завідувач кафедри менеджменту

_____ Галина ЛЕСЬКІВ

Львів

2024

АНОТАЦІЯ

КУДРЯВСЬКИЙ К. Управління організаційною структурою підприємства. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2024.

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні основи організаційної структури підприємства. У другому розділі проведена оцінка ефективності організаційної структури підприємства та її оптимізація.

Ключові слова: менеджмент, організаційна структура, управління, оптимізація.

ABSTRACT

KUDRYAVSKY K. Management of the organizational structure of the enterprise. - Manuscript.

Research for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 «Management». – Lviv State University of Internal Affairs, Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Lviv, 2024

In the first section of the qualification work, the theoretical foundations of the enterprise's organizational structure were investigated. In the second section, an assessment of the effectiveness of the enterprise's organizational structure and its optimization is carried out.

Keywords: management, organizational structure, management, optimization.

ЗМІСТ

ВСТУП 5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА 8
1.1. Сутність організаційної структури підприємства 8
1.2. Класифікація організаційних структур 12
Висновки до першого розділу 19
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇЇ ПОКРАЩЕННЯ 21
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Любава Сіті» 21
2.2. Аналіз комплексу маркетингу на підприємстві ТРЦ «Любава Сіті» 27
2.3. Організаційна структура ТОВ «Любава Сіті» 34
2.4. Комплекс пропозицій щодо оптимізації організаційної структури підприємства 38
Висновки до другого розділу 43
ВИСНОВКИ 45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 47
ДОДАТКИ 51

ВСТУП

Обґрунтування актуальності теми дослідження. Розвиток організаційної структури підприємства вимагає впровадження оптимізаційних заходів, спрямованих на поліпшення управління підприємством та зміцнення внутрішніх відносин в колективі. Це включає в себе налагодження механізмів управління та оптимізації на всіх рівнях, що сприяє покращенню роботи.

Організаційна структура відіграє важливу роль у керуванні підприємством. Вона охоплює мету, функції та процеси управління, а також визначає робочі місця менеджерів та розподіл обов'язків між ними.

Під час економічної кризи зміни в управлінських структурах спрямовані на створення умов для виживання організації за рахунок оптимізації використання ресурсів, зниження витрат і глибшої адаптації до умов середовища. Незалежно від причин реорганізації, вона має на меті розширення повноважень на нижчих рівнях управління та підвищення продуктивності та економічної самостійності підрозділів, які входять до складу організації.

Розуміння питань якості праці та їх покращення в сучасних умовах стає складнішим через наявність негативних процесів на різних рівнях економіки. Тому виникає необхідність систематично оцінювати соціально-трудові відносини в колективах, розробляти та впроваджувати найкращі моделі розвитку та регулювання.

Успішний процес розвитку бізнесу передбачає створення необхідних умов для стратегічного планування, визначення цілей, налагодження організаційної структури та ухвалення управлінських рішень для оцінки ефективності.

Організаційна структура є ключовою частиною управлінського механізму, яка відображає взаємовідносини виробничого і господарського характеру, сприяючи прогресу підприємства.

Актуальність дослідження, а також теоретичні та практичні потреби у вирішенні проблеми оптимізації організаційної структури підприємства стали

важливими моментами при виборі теми кваліфікаційної роботи, визначенні її мети та завдань.

Аналіз останніх досліджень за тематикою проблеми. Теоретичним аспектам організаційної структури управління підприємствами присвячені дослідження багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених. Серед українських науковців можна відзначити роботи Вороніна В., Дорошенка М., Зайченко К., Кулакової С. та інших. Щодо зарубіжних вчених, вони також приділяють достатньо уваги дослідженню теоретичного та практичного змісту побудови та функціонування організаційної структури управління, зокрема роботи Gaba V., Joseph J., Soderstrom S., Weber K. та інших.

Метою цієї кваліфікаційної роботи є сформулювання теоретичних принципів та практичних рекомендацій щодо створення та реалізації оптимізації організаційної структури. Для досягнення цієї мети передбачається вирішення наступних **завдань**:

- дослідження сутності організаційної структури підприємства;
- дослідження класифікації організаційних структур;
- аналіз організаційно-економічної діяльності ТОВ «Любава Сіті»;
- аналіз комплексу маркетингу на досліджуваному підприємстві;
- аналіз організаційної структури підприємства;
- розроблення комплексу пропозицій щодо оптимізації організаційної структури підприємства.

Об’єктом дослідження є організаційна структура підприємства.

Предметом цього дослідження є теоретичні та практичні аспекти, пов'язані з оптимізацією організаційної структури підприємства.

Перелік методів дослідження. Кваліфікаційне дослідження ґрунтується на загальних принципах економічної теорії, основних теоретичних підходах вітчизняних та зарубіжних вчених щодо організаційної структури та досягненнях управління нею. У процесі написання дипломної роботи використовуються загальнонаукові методи для вирішення поставленої проблеми.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження. Отримані результати мають важливе практичне значення, оскільки вони створюють основу для вирішення проблем, пов'язаних з оптимізацією та ефективним функціонуванням організаційних структур управління підприємством.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, двох розділів, висновків та списку використаних джерел. Обсяг основного тексту – 43 сторінки.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність організаційної структури підприємства

Структура управління - це ключовий компонент, який забезпечує гармонійне функціонування всіх аспектів діяльності підприємства. Вона включає в себе організаційну архітектуру, яка визначає спосіб підпорядкування, взаємодії та розподілу робочих обов'язків між різними підрозділами та органами управління. Крім того, важливим аспектом є формування відносин, пов'язаних з виконанням завдань та розподілом влади.

Для вибору найбільш оптимальної організаційної структури управління для будь-якого виду бізнесу необхідно ретельно розглянути основні види функцій, які вона має виконувати. Це включає в себе аналіз ролей та обов'язків кожного підрозділу, визначення чіткої системи підпорядкування та комунікації, а також розподілу ресурсів для досягнення стратегічних цілей. Важливо також враховувати особливості конкретного бізнесу, його ринкове середовище та потенційні виклики.

Організаційна структура підприємства - це основний каркас, за допомогою якого підприємство досягає своїх цілей та забезпечує ефективне функціонування. Вона відображає спосіб організації та взаємозв'язки між різними підрозділами підприємства. Розподіл обов'язків між різними рівнями персоналу - від звичайних працівників до вищого менеджменту - базується на двох основних типах організаційних структур: вертикальній (ієрархічній) та горизонтальній (мережевій).

Організаційна структура визначає цілі підприємства, функції та процеси управління. Вона також охоплює роботу менеджерів та розподіл обов'язків між ними. Важливо враховувати різні погляди авторів щодо терміну

"організаційна структура" і розрізняти їхні точки зору, як показано в таблиці 1.1.

Таблиці 1.1

Підходи до терміну "організаційна структура управління"

Автор	Трактування терміну «організаційна структура»
І.І. Борисенко Н.В. Дикань, [5]	Склад, взаємозв'язки та супідрядність організаційних одиниць апарату управління, які виконують різні функції управління організацією
Л.Г. Дідковська [6].	Однин із елементів механізму господарювання, що відображає процеси виробничо-економічного характеру і відповідає виду розвитку підприємства
О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник [14]	Упорядкована сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їх взаємозв’язки і забезпечують управління організацією
Л.І Скібіцька, О.М. Скібіцький [29]	Форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів

У підсумку аналізу таблиці 1.1 можна зазначити, що більшість дослідників вважають, що організаційна структура управління підприємством складається з певного набору підрозділів, які відіграють роль управління організацією. Деякі вчені також розглядають структуру управління як форму взаємодії між різними елементами управління.

У підсумку можна зазначити, що організаційна структура управління представляє собою загальну ієрархічну систему, яка складається з групи організованих підрозділів та різних рівнів управління. Ця структура організує процес комунікації між ними та призначена для забезпечення ефективного функціонування управління. Підприємство організоване через взаємодію компонентів із зовнішнім середовищем організації.

Вибір технології, яку використовує фірма або підприємство, часто впливає на її організаційну структуру. Організації, що працюють на базі пакетних технологій, зазвичай мають іншу структуру порівняно з тими, що використовують технології безперервного процесу. Технології, де компоненти мають високий рівень взаємозалежності, потребують організаційної структури, яка відрізняється від тих, що використовують незалежні, дискретні частини. Більше того, у сучасній інформаційній епохі швидке поширення комп'ютерних і бездротових інформаційних систем породжує нові форми організацій.

Розмір організації має велике значення, оскільки від нього залежать різні вимоги. Очевидно, що контролювати та керувати групою з 25 людей набагато легше, ніж з 2500. Розмір, разом з іншими факторами, може значно впливати на формування структури організації. Хоча розмір сам по собі не завжди визначає оптимальну організаційну форму для задоволення потреб організації, важливо брати його до уваги [24].

Ще одним важливим аспектом, пов'язаним із розміром організації, є діапазон контролю, тобто кількість осіб, які підпорядковуються одному керівнику. Хоча існує багато досліджень на тему "правильної" кількості підлеглих, остаточний висновок щодо цього питання не встановлено. Деякі вважають, що оптимальна кількість підлеглих для ефективного управління становить чотири або п'ять осіб на одного керівника. Зосередження більшої уваги на окремих підлеглих призводить до меншого діапазону контролю, що може відображатися в більш складній організаційній структурі з більшими рівнями ієрархії. Загалом, керівнику буде складніше та більше зусиль потрібно для ефективного керування, чим більше у нього підлеглих. Вибір оптимального діапазону контролю також залежить від стилю керівництва та стратегії розвитку, яку приймають керівники своїх організацій [24].

Лідери, які мають меншу відданість ієрархічній моделі, можуть відчувати себе комфортно з ширшим діапазоном контролю, оскільки вони готові делегувати більше відповідальності іншим. Натомість керівники з

більш сильними ієрархічними настановами можуть обирати вузькіші діапазони контролю, менше довіряючи делегуванню і створюючи більш централізовану структуру.

Кожна організаційна структура потребує відповідного персоналу. Досвідчені керівники уважно враховують відповідність індивідуальних навичок людей і вимог посад. Якщо виявляється, що таланти наявних працівників не відповідають вимогам конкретних посад у організаційній структурі, багато керівників вищого рівня віддають перевагу внесенню змін у структуру, а не у наймі нового персоналу. Очевидно, що обидва варіанти можуть бути реалізовані, проте кожен з них супроводжується відповідними витратами [10].

Історично організації керувалися принципом «скалярності», за яким повноваження для рішень передавалися по безперервному ланцюгу від верхівки організації до низу. Такий підхід був характерним для бюрократії і спрощував визначення відповідальних осіб за конкретні справи. Проте з розвитком організацій цей принцип став менш чітким. Менеджери потребували допомоги спеціалістів для прийняття рішень, що призвело до поділу на «лінію» та «персонал». З поширенням інформаційних систем ця роздільність зменшується, а рішення приймаються спільно. Інформаційні системи забезпечують співробітників із доступом до необхідної інформації для прийняття ефективних рішень. У сучасному світі багато керівників розуміють, що вони не можуть самі приймати всі рішення, і сприяють розвитку командної роботи та делегуванню влади. Коли місцеві команди з можливістю швидкого доступу до інформації приймають ефективні рішення, це може створювати враження про персоналізацію компанії, хоча вона може бути великою та глобальною. Ці зміни в організаційному устрої відображаються в різноманітних способах структурування організацій [10].

Важливо відзначити, що технології інформаційної ери революціонізують спосіб, яким будуються організаційні структури усіх компаній. Здатність організації оперувати як інформацією, що надається

вчасно завдяки базам даних, так і вміння мудро використовувати ці дані, суттєво полегшує процес прийняття рішень. Хоча деякі традиційні керівники можуть утримуватися від цих змін, існують ті, хто розуміє стратегічну цінність цього процесу, які активно навчають своїх співробітників приймати рішення, використовуючи ту саму мудрість, що і вони самі. Таким чином, інформаційна ера перетворює та перебудовує вплив принципів, які були вище згадані, на формування та структурування сучасних організацій [10].

1.2. Класифікація організаційних структур

Вище керівництво зазвичай ретельно аналізує та розглядає структуру організації, а також можливі зміни в ній. У цій роботі розглянуті основні типи організаційних структур, які є загальноприйнятими у світовій та англомовній літературі. Виділяється 10 основних форм і типів організаційних структур, які відрізняються від класичних класифікацій. Серед них лінійна, функціональна, продуктова, клієнтська, географічна, дивізійна, матрична, аморфна, гібридна та інші типи. Далі буде наведено опис деяких з цих форм, запропонована нетипова організаційна схема та коротко висвітлено їхні головні переваги та недоліки [3].

Розглянемо рис. 1.1-1.2 схеми вертикальної та горизонтальної структур управління.

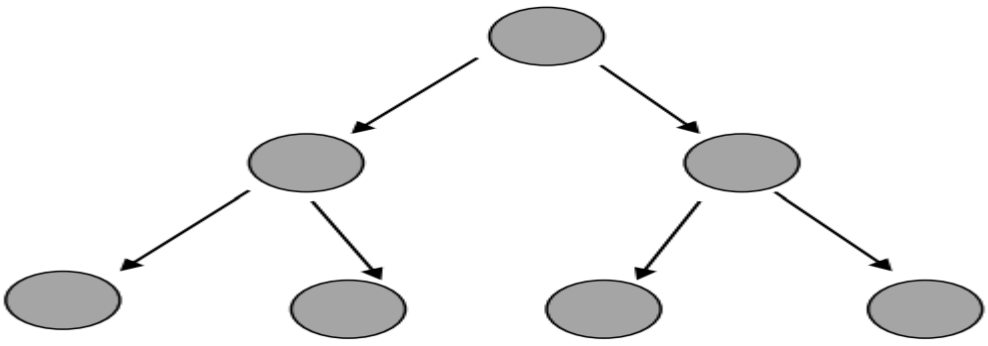


Рис. 1.1. Вертикальна структура управління

Переваги вертикальної структури управління підприємством включають узгодженість дій між нижніми рівнями, легкість контролю та керування, а також можливість для середньо- та довгострокового планування.

Проте є деякі недоліки цієї структури. Наприклад, чим більше компанія, тим повільніше може бути процес прийняття рішень. Також, коли ініціатива підлеглих обмежена, стандартизація бізнес-процесів може бути вищою. Чим більша компанія, тим більше навантаження на керівників усіх відділів, оскільки прийняття важливих рішень потребує обробки великої кількості інформації, що стосується нижчих рівнів системи. Нарешті, слабкі горизонтальні зв'язки можуть призвести до низької гнучкості та життєздатності системи.

Базовим рівнем у вертикальній структурі управління є рядові співробітники, які не мають підлеглих і обмежені в повноваженнях. Це найбільша частина персоналу компанії, яка, хоч і не має великої влади, проте має значний вплив на ефективність бізнесу.

Елементами управління нижчого рівня є, наприклад, майстри, менеджери з продажу, обслуговуючий персонал ресторанів і т. д. Вони найкраще розуміють виробництво компанії та потреби клієнтів, але не мають значного впливу на прийняття стратегічних рішень.

Верхній рівень вертикальної структури невеликий, але має найбільшу широту статусу і повноважень, включаючи керівників компанії. На них лежить відповідальність за стратегічні рішення, контроль над усіма елементами бізнесу нижчого рівня та найбільше навантаження.

Проміжні ланки управління (бригадири, керівники відділів, тощо) знаходяться між базовим рівнем та верхнім рівнем структури. Вони мають певний статус і повноваження та безпосередньо впливають на роботу нижчих рівнів структури.

Кількість рівнів між базовим та верхнім рівнями структури управління визначає висоту ієрархії. Чим більше рівнів, тим "вищою" вважається

компанія. Вища корпоративна висота означає більшу формалізацію та стандартизацію бізнес-процесів, що може зробити компанію менш гнучкою.

Горизонтальні структури управління, також відомі як "холакратія", є досить новою та все більш поширеною глобальною тенденцією. Графічне зображення горизонтальної структури управління можна побачити на рисунку 1.2.

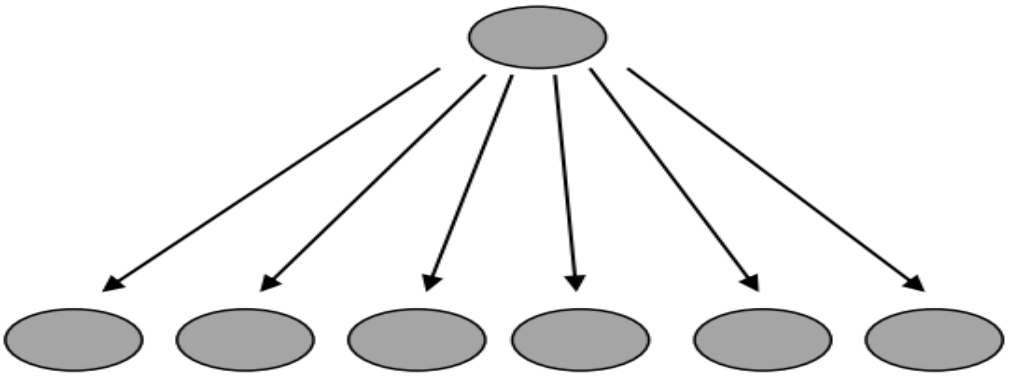


Рис. 1.2. Горизонтальна структура управління

Основою горизонтальної структури управління є кілька ключових принципів, серед яких:

- самоорганізуючі команди: групи працівників мають високий рівень автономії та відповідальності за власну діяльність і прийняття рішень;
- відсутність ієрархії: немає чіткої ієрархічної структури, кожен працівник має можливість взаємодіяти безпосередньо з іншими членами команди;
- децентралізоване управління: вирішення проблем та прийняття рішень здійснюється на рівні відповідних команд або відділів, а не централізовано на верхньому рівні керівництва.

Ця структура сприяє прискоренню процесу прийняття рішень, зменшенню кількості менеджерів середнього рівня та бюрократизму. У практиці це означає, що звичайні працівники набувають більше ініціативи, їхній вплив на процеси зростає, а керівництво ставить перед собою виключно стратегічні завдання.

Зазвичай у реальному житті організаційна структура управління підприємством поєднує елементи як вертикальної, так і горизонтальної структур управління, проте переважає перша.

Мабуть, однією з найпоширеніших структур в багатьох великих компаніях сьогодні є дивізіональна структура. Дивізіональну структуру можна розглядати як розширення продуктової структури, проте з вищим рівнем відповідальності та контролю для генерального менеджера [35].

У такій структурі людина призначається відповідальною за "бізнес", який може бути визначений за групою продуктів або за місцем розташування. Ці підрозділи, як правило, відповідають за весь цикл бізнесу, включаючи фінансування, постачання сировини, виробництво, збут і маркетинг. Вони також можуть мати повноваження самостійно організовувати свої внутрішні процеси, орієнтуючись на особливості свого сегмента ринку або специфіку свого бізнесу. Це може бути доцільним, оскільки різні підприємства можуть опинитися у різних умовах і конкурентному середовищі (рис.1.3.).

Мабуть, однією з найпоширеніших структур в багатьох великих компаніях сьогодні є дивізіональна структура. Дивізіональну структуру можна розглядати як розширення продуктової структури, проте з вищим рівнем відповідальності та контролю для генерального менеджера [35].

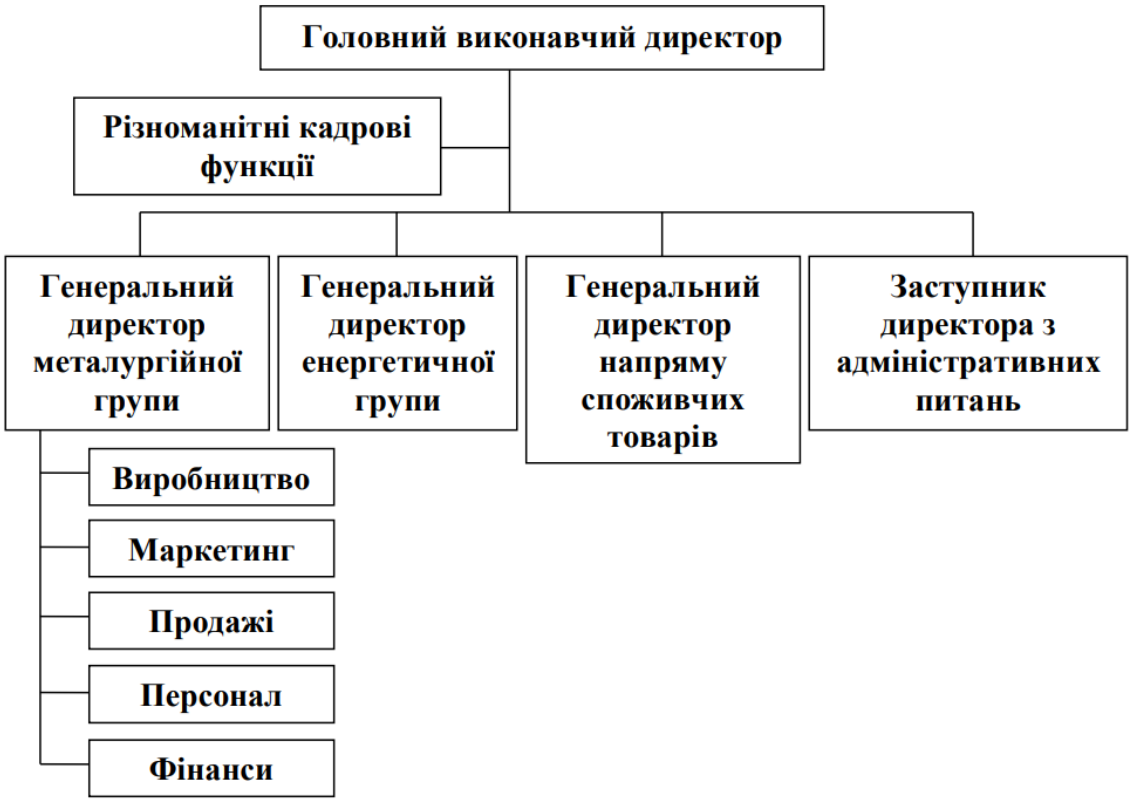


Рис.1.3. Дивізіональна організаційна структура

Джерело: сформовано на основі [35]

У такій структурі людина призначається відповідальною за "бізнес", який може бути визначений за групою продуктів або за місцем розташування. Ці підрозділи, як правило, відповідають за весь цикл бізнесу, включаючи фінансування, постачання сировини, виробництво, збут і маркетинг. Вони також можуть мати повноваження самостійно організовувати свої внутрішні процеси, орієнтуючись на особливості свого сегмента ринку або специфіку свого бізнесу. Це може бути доцільним, оскільки різні підприємства можуть опинитися у різних умовах і конкурентному середовищі (рис.1.3.).

Переваги. Дивізіональна структура управління забезпечує гармонію між незалежністю та взаємозалежністю між різними підрозділами організації. Це означає, що підрозділи не повинні бути абсолютно залежними один від одного, як у функціональній структурі, або абсолютно автономними, як у продуктовій структурі, де кожен підрозділ має власні центри прибутку та інвестицій. Зберігаючи баланс між цими екстремами, підрозділи можуть максимізувати

свій прибуток, одночасно беручи участь у розподілі загальних витрат від продуктових підрозділів. Формальна структура підрозділу відображає напруженість між ступенем залежності та незалежності в організаціях і створює механізм, який допомагає досягти балансу між автономією підрозділу та централізованим контролем корпорації [35].

Недоліки. Дивізіональна структура управління виявляється складною і вимагає значного досвіду та обачливості, щоб ефективно керувати нею. Це може призвести до неприємних перебоїв та відмов у роботі зі споживачами. Іншими словами, досягнення незалежності виявляється набагато простішим, ніж досягнення взаємозалежності [35].

Матрична структура суперечила багатьом традиційним організаційним принципам, які викладалися ранніми дослідниками менеджменту. У такій структурі збільшувалися обсяги контролю, єдність командування ставала менш очевидною, а лінії повноважень ставали менш чіткими, навіть до такої міри, що загрожувала їхньому розпаду. Однак ця форма організації продовжувала існувати, оскільки вона відповідала конкретним потребам, які виникали, перш за все, в аерокосмічній промисловості: проекти з величезними витратами, обмеженим персоналом та високоспеціалізованими навичками, які були надзвичайно складними для реалізації [12].

У матричній організаційній структурі існують дві або більше лінії влади. Одна з них, по суті, представляє собою функціональний блок з проектними менеджерами, виробництвом, продажами, закупівлями тощо. Інша - це лінія проектних менеджерів, яким доручено керувати бюджетом програми. Таким чином, функціональні менеджери отримують призначені їм робочі сили та таланти, тоді як керівники проекту мають управління бюджетом; один без іншого функціонувати не може.

Функціональний працівник у матричній структурі, зазвичай, має принаймні двох начальників: керівника проекту та функціонального керівника відділу. Один з них виплачує йому зарплату, а інший робить значний внесок у його продуктивність, бо бачить його роботу в кількох проектах [12].

Матричні організації вимагають специфічних управлінських навичок та вмінь у співробітників для успішної роботи. Серед них важливість високого рівня довіри, ефективного спілкування, навичок переговорів та командної роботи. Також важливо мати здатність змінювати фокус та пріоритети, а також приділяти увагу деталям для ефективного керування та праці в матричній структурі. Подвійна система повноважень у матриці дозволяє акцентувати увагу на ефективності проекту, зберігаючи при цьому спеціалістів, які відповідають за розробку функціональної структури. Це забезпечує доступність функціональних ресурсів у разі потреби. На рисунку 1.4 наведено приклад матричної структури (рис. 1.4).

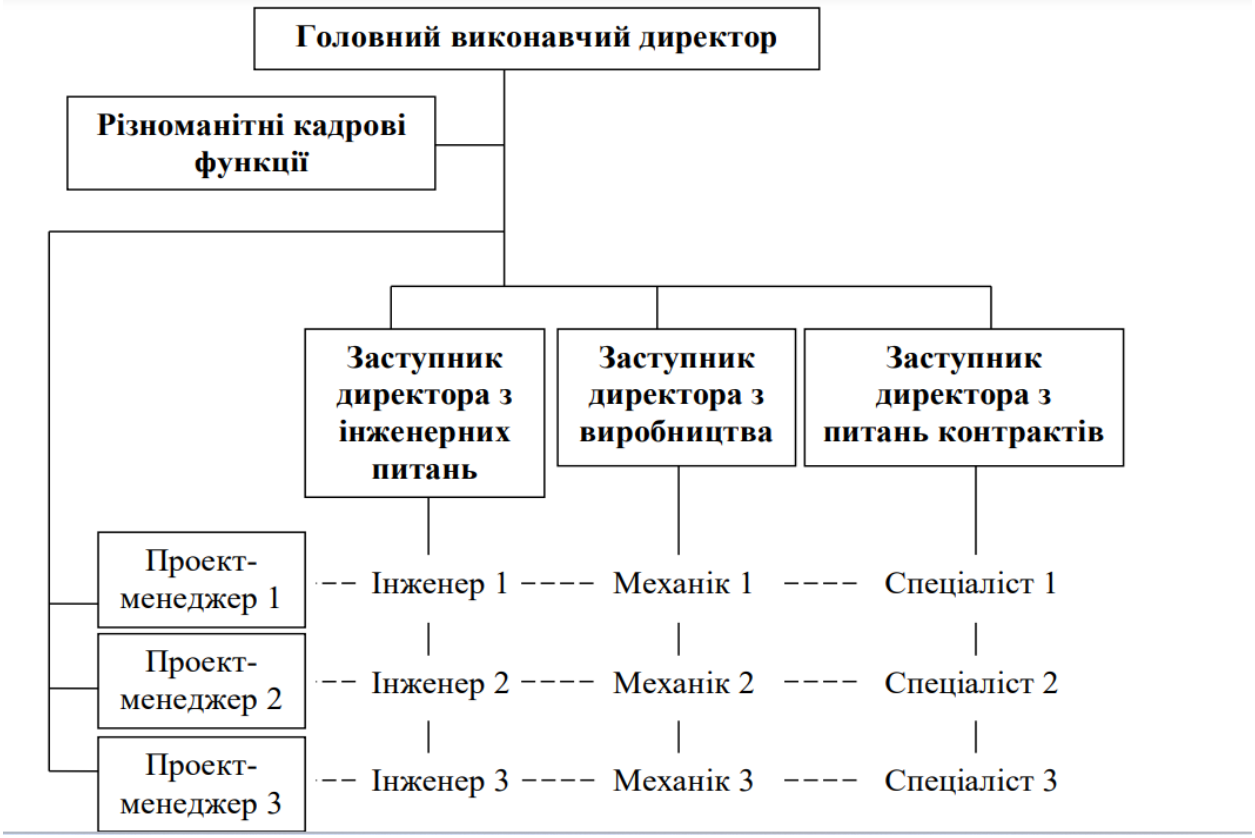


Рис. 1.4. Матрична структура управління

Джерело: сформовано на основі [12, 23]

Матрична структура проявляє свою корисність у вирішенні складних завдань, наприклад, в процесі проектування основних систем, переміщення на новий завод або корпоративних придбань. Такі матричні або гібридні структури часто застосовуються там, де існують обмежені ресурси, високі та

тимчасові потреби у ресурсах, а також високий рівень складності та невизначеності проекту. У порівнянні з функціональною структурою, ця "вільна" структура сприяє полегшенню вирішення проблем у подібних ситуаціях.

Серед недоліків матричної структури можна виділити високі витрати на підтримку двох ієрархій управління, що може бути витратним. Крім того, працівник, який працює у такій структурі, часто має двох або більше керівників і повинен визначити, кого слухати та коли. Це може призвести до плутанини та неоднозначності у системі, що може викликати виснажливість. Витрати на навчання та підтримку такої структури, яка сильно залежить від міжособистісних навичок, можуть бути значними, а навіть надто великими. Багато менеджерів, звиклих до більш традиційних структур, можуть виявити складності у пристосуванні до принципу "одна особа, один начальник" або розподілу повноважень, що може ускладнювати їх ефективність у матричній структурі [23].

Висновки до першого розділу

У першому розділі кваліфікаційної роботи розглядалося питання основ формування організаційної структури підприємства, та зроблено наступні висновки:

- організаційна структура управління є загальною ієрархічною системою, що складається з різних рівнів та груп організованих підрозділів. Ця структура впорядковує взаємодію між ними та спрямована на забезпечення ефективного функціонування управління. Підприємство взаємодіє з зовнішнім середовищем через взаємодію його компонентів;

- класифікація організаційних структур може бути проведена залежно від різноманітних критеріїв, таких як лінійна або функціональна організація, централізована або децентралізована структура, матрична організація та інші.

Кожен з цих типів має свої унікальні особливості та переваги, які визначаються потребами та характеристиками конкретної організації. Наприклад, у лінійній структурі управління відбувається по вертикалі, де кожен рівень підлеглий вищому рівню, тоді як у матричній структурі існує комбінація вертикальних та горизонтальних ліній управління. Класифікація дозволяє краще розуміти різноманітність організаційних моделей та їхнє вплив на ефективність управління в різних контекстах.

РОЗДІЛ 2
ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇЇ ПОКРАЩЕННЯ

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Любава Сіті»

Торговельно-розважальний центр "Любава Сіті" є одним із найбільших та найзначущих комплексів Черкас, і його відкриття відбулося 5 квітня 2013 року. Основною сферою діяльності цього підприємства є надання в оренду торгових площ. Власність цього комплексу представлена у формі товариства з обмеженою відповідальністю [19]. Розташування ТРЦ сталося в приміщенні колишньої трикотажної фабрики "Любава", яка була закрита у 2000-х роках. Загальна площа цього комплексу становить 26 000 квадратних метрів, з яких 18 000 використовуються для торгівлі. Цей торговельно-розважальний центр складається з чотирьох поверхів, а поруч розташована автостоянка на 130 місць.

ТРЦ "Любава сіті" є приємним місцем для відпочинку та розваг для всієї родини, оскільки тут розташовано численні заклади, спрямовані на сімейний відпочинок. Діяльність торгово-розважального центру можна розділити на кілька сфер:

1. Розваги: Забезпечення розважальних заходів і подій для відвідувачів.

2. Послуги: Надання різноманітних сервісів для комфорту та зручності відвідувачів.

3. Магазини: Пропозиція широкого асортименту товарів для шопінгу та покупок.

4. Громадське харчування: Представлення ресторанів, кафе та інших закладів громадського харчування для задоволення кулінарних потреб відвідувачів.

Кожна з цих галузей взаємодіє, створюючи атмосферу, де кожен може знайти щось цікаве та приємне для себе.

Підприємство пропонує різноманітні послуги через свій торгово-розважальний комплекс. Торгова складова включає торгову галерею та безкоштовну парковку для відвідувачів ТРЦ. Розважальна складова передбачає різноманітні зручності, такі як кінотеатр, боулінг, дитяча ігрова зона та фуд-корт із шістьма ресторанами.

Для визначення цільових груп на ринку послуг ТРЦ проводиться аналіз даних різних груп споживачів. Оцінки цих груп стосуються конкурентоспроможних послуг та їх якості.

Основною цільовою аудиторією ТРЦ "Любава Сіті" є жителі Черкас та Черкаської області, зокрема пари з дітьми, що мають різні рівні доходів. Також, юридичні особи, які мають необхідні активи для оплати оренди торгової площі ТРЦ, входять до цього сегменту. Передбачається, що щільність покриття складає 1 магазин на 2 тисячі населення.

Зазначено, що потенційна аудиторія ТРЦ "Любава Сіті" складає 1 045 879 чоловік, які проживають в місті та прилеглих населених пунктах, що розташовані поблизу Черкас. У ТРЦ "Любава сіті" представлені магазини різних класів, таких як premium, middle +, middle, та мас-маркет.

Додатковим важливим елементом у формуванні цін в ТРЦ "Любава сіті" є застосування стимулюючого ціноутворення, що ґрунтується на використанні різноманітних видів знижок. В рамках цінової політики ТРЦ "Любава сіті" існує наступна система знижок:

1. Знижки за великий обсяг закупівель: Основною є оптові знижки, які формуються враховуючи відсоток зниження номінальної ціни при значному обсязі покупок.

2. Сезонні знижки: Надає можливість знизити ціну, що гарантується покупцям, якщо вони користуються послугами у період сезонного попиту поза звичайним сезоном.

3. Знижки за прискорення оплати: Включають зменшення стандартної відпускної ціни, яке надається у випадку, коли оплата проводиться раніше визначеного терміну.

4. Знижки для постійних або престижних покупців: Забезпечують зниження стандартної відпускної ціни у тих випадках, коли товари відповідної фірми придбаються тривалий час, або коли покупки здійснюються від престижних клієнтів для рекламних цілей.

В сучасних умовах функціонування ТРЦ "Любава сіті" ефективне управління торгово-розважальним центром є ключовим елементом, спрямованим на досягнення основних маркетингових цілей. Серед цих цілей визначається кілька пріоритетних напрямків:

1. Диференціація від конкурентів: Особливу увагу приділяється визначенню та позиціонуванню унікальних переваг ТРЦ в порівнянні з іншими конкурентними торговими об'єктами.

2. Підвищення інформованості відвідувачів: Здійснюється активна робота зі збільшенням рівня обізнаності відвідувачів про ТРЦ як місце для покупок товарів і послуг високої якості та різноманітного цінового рівня.

3. Формування позитивного відношення: Спрямоване на створення позитивного сприйняття торгового центру серед відвідувачів і орендаторів.

4. Маркетингові програми з орендаторами: Розробка та впровадження маркетингових програм спільно з орендаторами для спільного успіху торгового центру.

5. Контроль якості обслуговування: Забезпечення високої якості обслуговування покупців за допомогою всіх елементів взаємодії ТЦ із відвідувачами, таких як довідкова служба, продавці, охорона тощо.

6. Система обміну маркетинговою інформацією: Впровадження системи обміну маркетинговою інформацією між орендаторами ТЦ для покращення спільної діяльності та адаптації до ринкових змін.

Однією з основних переваг для тих, хто орендує площу в ТРЦ "Любава сіті", є відсутність потреби в великих витратах на привертання відвідувачів.

Адміністрація ТРЦ бере на себе всі організаційні аспекти, дозволяючи орендарям фокусуватися лише на своєму бізнесі. Послуга ТРЦ для орендарів включає в себе координацію їхньої діяльності та створення умов для максимально ефективного збуту їхніх товарів і послуг.

Іншими словами, ТРЦ виступає не лише як керуюча компанія для комерційної нерухомості, але й як координатор діяльності всіх торгових і сервісних підприємств, які представлені в його приміщенні. Керівництво торгово-розважального центру не втручається во внутрішні справи орендарів та не впливає на їх господарське управління; замість цього, воно координує аспекти їхньої діяльності, які стосуються спільних інтересів.

В ТРЦ "Любава сіті" існує спеціальний відділ охорони, який налічує 25 працівників, а також проводиться моніторинг за допомогою відеоспостереження. Цей відділ відстежує події, що відбуваються в ТРЦ, що в свою чергу важливо для допомоги орендарям:

1. Запобігання крадіжок: Камери дозволяють виявити осіб, які можуть намагатися винести товар з магазину без оплати.

2. Спостереження за роботою персоналу: Можливість відстежувати дії продавців та касирів, оцінювати їх сумлінність у роботі.

3. Спостереження за поведінкою покупців: Дозволяє вивчати поведінку відвідувачів для покращення обслуговування та створення комфортної атмосфери.

4. Вирішення конфліктів: Визначення обставин, якщо виникне конфлікт між покупцем і співробітником.

5. Розкриття причин недостачі: Аналіз факторів, які можуть призвести до недостачі товарів, включаючи крадіжки та випадки проникнення тварин на склад.

У ТРЦ "Любава сіті" діє система цілодобової охорони, спрямована на полегшення життя орендарів, особливо враховуючи той факт, що не кожен магазин чи заклад може мати окремого охоронця для стеження за товарами,

особливо в нічний час. Охорона ТРЦ відстежує загальний стан всього об'єкта, а не окремих магазинів чи закладів.

Також для зручності орендарів, ТРЦ "Любава сіті" включає в свій робочий колектив фахівців, які надають ряд безкоштовних послуг у сфері ремонту. Це включає в себе послуги електрика, слюсаря-ремонтника, майстра з ремонту вікон, майстра з ремонту дверей, майстра з ремонту торгових полиць та монтажника. Такий підхід спрощує роботу орендарів, оскільки їм необов'язково шукати і викликати приватних фахівців для вирішення проблем, іноді за плату та з тривалим очікуванням.

Для вивчення змін у фінансовій діяльності ТОВ "Любава Сіті" було проведено аналіз показників, які відображають його фінансове становище на основі фінансової звітності. Інформація була узагальнена та представлена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка техніко-економічних показників діяльності показників ТОВ «Любава Сіті»

№ з/п	Назва показника	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
		2020	2021	2022	2021 до 2020	2022 до 2021	2021 до 2020	2022 до 2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Вартість запасів, тис.грн	85	93,6	112,9	8,6	19,3	10,12	20,62
2	Чистий дохід тис. грн.	105917	130258,7	110076	24341,7	-20182,7	22,98	-15,49
Продовження таблиці 2.1								
1	2	3	4	5	6	7	8	9
3	Собівартість тис. грн.	33486	42409,4	37519,8	8923,4	-4889,6	26,65	-11,53

4	Інші доходи, тис.грн	2409	17504,7	14,2	15095,7	-17490,5	626,64	-99,92
5	Фінансовий результат до оподаткування (прибуток чи збиток), тис. грн.	-127401	58218,3	-314664,5	185619,3	-372883	-145,70	-640,49
6	Чистий фінансовий результат (прибуток чи збиток) тис. грн.	-127401	58218,3	-314664,5	185619,3	-372883	-145,70	-640,49

Джерело: сформовано на основі Додатків А, Б, В

Давайте розглянемо детальний аналіз фінансових результатів торгового центру на основі поданої таблиці.

1. Відносне зростання вартості запасів з 2020 по 2021 рік склало 10,12%, що є позитивним показником.

З 2021 по 2022 рік відбулося подальше зростання на 20,62%, що також свідчить про позитивні тенденції.

2. З 2020 по 2021 рік чистий дохід зрос на 22,98%, що є позитивним зростанням.

Але з 2021 по 2022 рік спостерігається від'ємне відхилення на -15,49%, що може свідчити про проблеми з прибутковістю або ефективністю управління.

3. Собівартість також зросла з 2020 по 2021 рік на 26,65%, що може бути пов'язано зі зростанням витрат на виробництво.

З 2021 по 2022 рік спостерігається зменшення собівартості на -11,53%, що може бути результатом оптимізації процесів або зменшення витрат.

4. Інші доходи значно зросли з 2020 по 2021 рік, на 626,64%, що може бути результатом різноманітних додаткових джерел прибутку або стратегій монетизації.

Але з 2021 по 2022 рік спостерігається дуже суттєве зменшення на -99,92%, що може бути наслідком втрати додаткових джерел прибутку або зміни стратегії.

5. Фінансовий результат до оподаткування показує суттєве збільшення з 2020 по 2021 рік на 185619,3 тис. грн, що може свідчити про загальне поліпшення фінансового стану.

Але з 2021 по 2022 рік спостерігається дуже великий від'ємний результат на -640,49%, що є тривожним показником і вимагає уважного аналізу причин і прийняття відповідних заходів.

Загальною тенденцією є те, що багато показників у 2021 році покращилися порівняно з 2020, але в 2022 році спостерігається загальне погіршення фінансових результатів. Важливо провести додатковий аналіз, щоб з'ясувати причини цих змін і вжити відповідні заходи для вдосконалення ситуації.

2.2. Аналіз комплексу маркетингу на підприємстві ТРЦ «Любава Сіті»

Для ТРЦ "Любава сіті" на даному етапі розвитку визначено основні цілі, що є не тільки стратегічними, але й спрямованими на отримання прибутку, утримання конкурентоспроможності, зростання та розширення компанії, а також лідерство серед конкурентів. Процес формулювання маркетингової стратегії передбачав аналіз макросередовища, навколишнього середовища та внутрішніх ресурсів.

SWOT-аналіз, використаний для розробки стратегії, є методом стратегічного планування, який включає в себе оцінку факторів, що впливають

на проект чи підприємство. У цьому аналізі усі фактори розподілені за чотири категорії: сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози. Метод враховує визначення мети проекту та ідентифікацію внутрішніх і зовнішніх чинників, які сприяють досягненню цієї мети або можуть становити перешкоду.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз ТОВ «Любава сіті»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- різноманітність послуг; - хороша репутація; - велика територія для паркування; - розвинена інфраструктура; - велика кількість різних заходів	- вищі ціни відносно конкурентів; - незручне розташування - залежність від орендарів
Можливості	Загрози
- збільшення ринкової частки; - розширити асортимент пропонованих послуг; - залучити більшу кількість клієнтів. - підвищення професіонального рівня персоналу	- низькі доходи споживачів; - ріст орендних ставок; - високий рівень конкуренції. - підвищення вимог споживачів щодо обслуговування

Джерело: сформовано автором

Як вбачається із проведеного SWOT-аналізу (таблиця 2.2), слабкі сторони є важливим аспектом, оскільки високі ціни ставлять певне обмеження для того, щоб всі люди могли дозволити собі покупки чи відвідування ТРЦ "Любава сіті". Особливо це стосується тих, чиї зарплати в межах 7-8 тис. гривень в Черкаси, і не кожен може собі дозволити регулярно купувати дорогі товари в ТРЦ або відвідувати різноманітні заклади. Це стає особливо

актуальним для молодих сімей з дітьми. Такі фінансові обмеження потрібно обов'язково враховувати при розробці стратегій та політик ціноутворення ТРЦ "Любава сіті".

Іншим важливим аспектом є незручне розташування ТРЦ "Любава сіті", оскільки більшість людей, які приїжджають в Черкаси, зазвичай спрямовуються в центральну частину міста, а не в спальні райони, де розташований ТРЦ. Проте важливо враховувати і сильні сторони цього торгово-розважального центру. Тут доступні різні розваги, включаючи кінотеатр та можливість провести час з друзями. Також є можливість купити різноманітні товари різних цінових категорій та здійснити покупки в супермаркеті. Територія ТРЦ часто є місцем проведення різноманітних заходів, які не лише привертають увагу до конкретного заходу, але і стимулюють інтерес до самого ТРЦ "Любава сіті".

Маркетингове середовище підприємства визначається як сукупність активних учасників і впливових сил, що діють поза межами самого підприємства і мають вплив на здатність керівництва встановлювати та утримувати вдалині відносини з цільовими клієнтами. Це середовище складається з макросередовища та мікросередовища. Макросередовище об'єднує зовнішні фактори, на які підприємство не може впливати, і включає соціальні, демографічні, політичні, економічні та інші аспекти. Далі розглянемо макросередовище ТРЦ "Любава сіті" більш детально.

Залежно від розміру населеного пункту можна визначити кількість потенційних клієнтів, причому зі зростанням населення збільшується і кількість потенційних клієнтів. В сучасній Україні ми спостерігаємо тенденцію до збільшення народжуваності. Загальна чисельність населення значною мірою складається з дітей і підлітків, і при цьому відзначаються такі явища, як акселерація та переважання жіночого населення над чоловічим, як показують результати перепису населення. ТРЦ "Любава сіті" утримує співпрацю з орендарями, які спеціалізуються на продажу товарів для дітей, підлітків та жінок.

Наступною складовою макросередовища є економічне середовище. Рівень загальної купівельної спроможності піддається впливу різних факторів, таких як поточні доходи, ціни, заощадження та доступність кредиту. Зараз можна відзначити зростання рівня поточних доходів населення, що є позитивним фактором для ТРЦ "Любава сіті", оскільки це сприяє збільшенню купівельної спроможності. У ТРЦ "Любава сіті" стратегічно встановлені ціни, спрямовані на клієнтів із середнім достатком. Однак існує ризик того, що зі значним зростанням рівня поточних доходів клієнти з вищими доходами можуть обрати інші місця для покупок. Зворотно, якщо доходи клієнта будуть мінімальними, це може призвести до зменшення його відвідувань ТРЦ "Любава сіті" або обмежити їх до 1-2 разів на місяць. ТРЦ "Любава сіті" також регулярно впроваджує різні заходи, сезонні знижки та розпродажі, оскільки кількість відвідувачів тісно пов'язана з ціновою політикою.

Природне середовище визначається умовами використання природних ресурсів, кліматичними умовами, ступенем забруднення навколишнього середовища та заходами державних органів для обмеження використання ресурсів. У сучасному світі все більше споживачів звертають увагу на екологічно чисті товари. Таким чином, для ТРЦ "Любава сіті" важливо враховувати цей факт.

Центр формує свій портфель орендарів, а отже, асортимент товарів. Орендарям слід враховувати, що товари, виготовлені з дефіцитних сировинних матеріалів, особливо імпортних, можуть не завжди мати успіх на ринку в умовах форс-мажорних подій в економічному та політичному середовищі. Кліматичні особливості регіону грають значну роль у діяльності ТРЦ, оскільки характеризуються континентальністю і великою амплітудою температурних коливань протягом року. Це має важливий вплив як на асортимент орендарів, так і на кількість відвідувачів ТРЦ.

Унаслідок науково-технічного прогресу та необхідності вдосконалення технологій, в торговельній сфері активно впроваджуються нові технології, що призводить до швидкого оновлення обладнання торгових площ. Зазначене

оновлення стає необхідним, оскільки моральний знос технічних засобів відбувається швидше, ніж фізичний. Зараз, для успішного впровадження нових технологічних процесів та ефективного використання сучасного торгового обладнання, велике значення має наявність кваліфікованих працівників в торгівлі.

Швидкі зміни в науково-технічному просторі призвели до створення інноваційних товарів та модифікацій існуючих продуктів, що суттєво змінило патерни споживання та вплинуло на спосіб життя та уподобання покупців. Не лише технічний прогрес, але і розквіт інтернет-технологій призвів до з'яви нових форм торгівлі, таких як інтернет-магазини, що швидко розвиваються в електронну торгівлю.

Ще однією важливою складовою загального оточення є політико-правове середовище. Події, що відбуваються у цьому політичному контексті, мають значний вплив на прийняття маркетингових рішень. Це середовище формується правовими інституціями, державними установами та впливовими громадськими групами, які мають важливий вплив на різні організації і індивідуальні особи, встановлюючи рамки їхньої діяльності в межах суспільства.

Торговий центр "Любава сіті" укладає угоди з орендарями, які спеціалізуються на імпорті товарів із Італії, Німеччини, Франції, Китаю та інших країн. На сучасному етапі імпорт товарів легкої промисловості з країн Азії обмежено через політику, спрямовану на боротьбу з нелегальним імпортом і обмеження ввезення недорогих товарів з Китаю.

У такому контексті для привертання більше споживачів та збудування їхньої довіри, ТРЦ "Любава сіті" повинен співпрацювати з орендарями, які пропонують якісні товари та послуги, що відповідають законодавчій базі. Організація має прагнути до співпраці з тими партнерами, чия діяльність відповідає закону, щоб забезпечити успішне функціонування в умовах сучасного комерційного середовища.

Люди населяють конкретне суспільство, яке визначає їхні основні погляди, цінності та норми поведінки. У межах цього суспільства вони приділяють велику увагу різноманітним поглядам та цінностям, які виявляють високий рівень стійкості. Індивіди різняться між собою у своїх переконаннях щодо світогляду та свого місця в ньому. Багато людей є монотеїстами, хоча міць їхніх релігійних переконань і зв'язок з релігією поступово ослаблюються з часом.

З втратою релігійності люди все більше прагнуть повністю насолоджуватися своїм життям на Землі. Вони активно шукають товари та послуги, які можуть надати їм розваги та задоволення. В наші дні для багатьох людей шопінг став великим задоволенням. Головними критеріями, які цікавлять відвідувачів, стають ціна і якість. Маркетологи ТРЦ "Любава сіті" дбають про те, щоб на торгових площах комплексу панувала сприятлива атмосфера, порядок, а співробітники були ввічливі.

З показників макросередовища, викладених вище, значний вплив на діяльність ТРЦ "Любава сіті" мають економічні, демографічні та політичні чинники. Оскільки головною сферою діяльності ТРЦ "Любава сіті" є роздрібна торгівля, її успішність залежить від економічного стану та кількості споживачів. З політичного погляду важливою є можливість взаємодії з іншими країнами без перешкод, щоб забезпечити стабільний розвиток і безперебійну діяльність торгового центру.

Мікросередовище описує сили, які безпосередньо взаємодіють з фірмою та впливають на її здатність обслуговувати клієнтуру. У випадку ТРЦ ці сили включають споживачів, орендарів, конкурентів та саму компанію. Орендарі, у даному контексті, є мережевими спеціалізованими фірмами, які займаються створенням та управлінням об'єктами торгівельної та розважальної інфраструктури комплексу.

Однак ключовим елементом у зовнішньому мікросередовищі є клієнтура. Для підприємства важливо постійно вивчати своїх клієнтів та визначати типи ринків, на яких вони активні. ТРЦ "Любава сіті"

спеціалізується на здачі в оренду торгових площ, які відносяться до сегмента "споживчий ринок".

Для опису цільової аудиторії ТРЦ "Любава сіті" були розглянуті типові моделі поведінки, які характерні для різних вікових груп, і ця інформація представлена у вигляді таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Моделі поведінки різних вікових груп

Моделі поведінки	Вікові групи			
	18-24	25-34	35-44	45-55
Активність щодо покупок побутової техніки та електроніки	Висока	Висока	Висока	Середня
Активність щодо покупок продуктів харчування та товарів повсякденного попиту	Низька	Висока	Висока	Висока
Активність щодо платних видів проведення дозвілля	Висока	Висока, з дітьми	Висока, з дітьми	Невисока

Джерело: сформовано автором

Наймолодша вікова група (18-24 роки) визначається як найбільш економічно активна. Максимальний рівень покупочної активності спостерігається у групах віком 25-34 роки і 35-44 роки. Ці групи характеризуються високим рівнем стабільності, що обумовлено досягнутим рівнем життєвого та професійного досвіду, соціальним статусом і активністю.

Отже, для ТРЦ "Любава сіті" важливо враховувати цільову аудиторію віком від 25 до 44 років у розробці маркетингової стратегії. Також цінова політика повинна враховувати доходи цього сегмента, щоб ефективно відповідати на їхні потреби і вподобання.

Група віком від 25 до 34 років є найбільш оптимальним поєднанням фінансових можливостей і купівельної активності, тому ця категорія повинна становити основу цільової аудиторії ТРЦ "Любава сіті". Зафіксована висока

зацікавленість групи 25-34 років у модних тенденціях створює можливість для орендарів цього сегмента досягти високого рівня продажів.

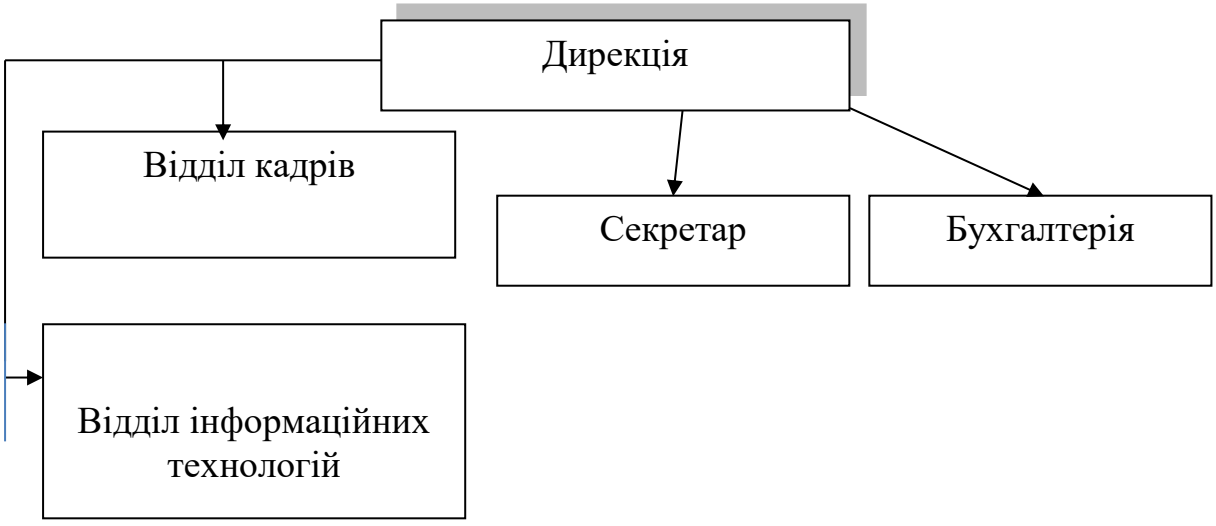
Також важливо враховувати, що у цієї вікової групи спостерігається високий рівень витрат, тому це ще один фактор, який слід враховувати при розробці маркетингових стратегій та виборі орендарів для ТРЦ "Любава сіті".

2.3. Організаційна структура ТОВ «Любава Сіті»

Основна ідея управління підприємством полягає у впорядкуванні організаційної структури, яка складається з різних елементів та їх взаємозв'язків. Це включає в себе визначення обов'язків, відповідальності, розподіл завдань та делегування повноважень, а також видання розпоряджень та наказів. Організаційна структура визначає, як будуть розподілятися права та обов'язки всередині підприємства.

У межах цієї структури відбувається передача ключової інформації та здійснюються основні комунікаційні зв'язки. Тому для оцінки ефективності управління необхідно ретельно аналізувати організаційну структуру, розуміти її управлінські та функціональні взаємозв'язки, а також способи забезпечення контролю та впровадження контрольно-орієнтованих заходів і процедур.

Організаційна структура управління проектом ТРЦ "Любава Сіті" адаптована до розмірів та потреб підприємства (рис.2.1). Запланована структура використовує функціональний підхід. На даний момент кількість співробітників підприємства становить 177 осіб.



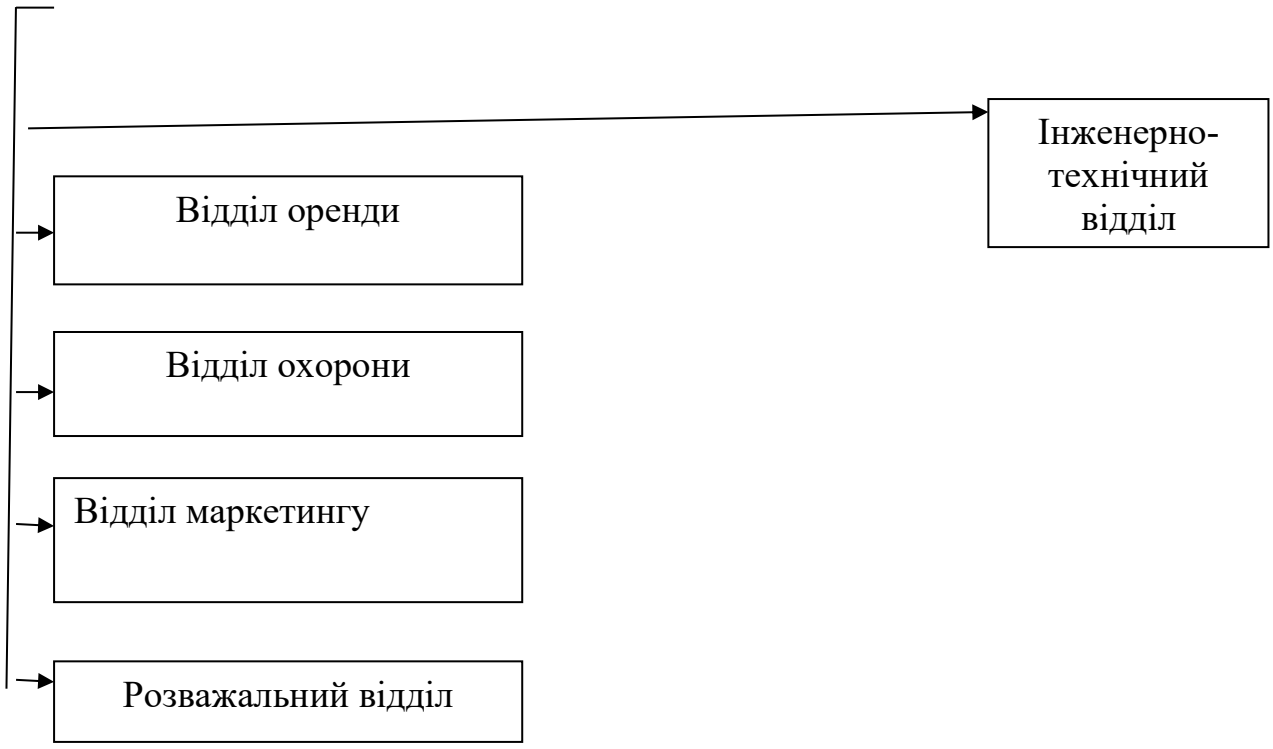


Рис. 2. 1. Організаційна структура ТРЦ «Любава Сіті»

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Ця структура відображає різноманітні функціональні та виробничі аспекти діяльності ТРЦ та враховує необхідність спеціалізованих відділень для забезпечення ефективного управління та функціонування комплексу.

З ілюстрації зрозуміло, що керівники та спеціалісти функціональних підрозділів прямо підпорядковані керівникам цих служб. Але керівники середнього рівня безпосередньо підконтрольні керівникам лінійних підрозділів. Недоліком такої структури є низький рівень комунікації між лінійними підрозділами та їхніми керівниками на вищому рівні. Ця комунікація відбувається через функціональні підрозділи. Тому для оперативного збору інформації та прийняття рішень керівникам лінійних підрозділів важливо встановити постійний обмін управлінською інформацією.

Фінансовий директор відповідає за обробку заключних фінансових результатів, які надаються головним бухгалтером. Крім того, йому доручено управління фінансами підприємства, контроль за доходами та витратами,

управління інвестиціями та цінними паперами, а також укладення угод із кредитними установами.

Головний бухгалтер виконує ключові завдання, пов'язані з розрахунками фінансово-господарської діяльності підприємства. Він визначає прибуток, проводить розрахунки, спрямовані на зниження собівартості надання послуг. Крім того, головний бухгалтер є представником фінансового директора в відносинах із податковою інспекцією та позабюджетними фондами.

Бухгалтери виконують операційні розрахунки, обчислюють заробітну плату працівникам і займаються нарахуванням податків.

Функції бухгалтерського відділу, очолюваного бухгалтером, включають наступне:

- розроблення єдиної економічної стратегії підприємства на основі аналізу поточного стану та тенденцій у галузі;
- організація бухгалтерського обліку фінансово-господарської діяльності підприємства;
- проведення економічного планування та аналізу фінансового стану підприємства;
- забезпечення контролю за ефективним використанням матеріальних, людських та фінансових ресурсів, а також збереженням майна підприємства;
- розроблення стратегії ціноутворення на продукцію та послуги підприємства.

Керівник відділу оренди прямо взаємодіє з орендарями торгових площ, укладає з ними договори та відповідає за реалізацію програми розширення ринку збуту.

Керівник відділу маркетингу приймає участь у стратегічному плануванні підприємства, контролює виконання маркетингових планів та реалізацію стратегії, проводить маркетингові дослідження, веде контроль за роботою менеджера з маркетингу та укладає договори, пов'язані з дослідженнями.

Керівник відділу інформаційних технологій відстежує роботу працівників, що забезпечують технічний супровід офіційного веб-сайту ТРЦ «Любава сіті», впроваджують програмно-технічне та інформаційне забезпечення для інших підрозділів, а також організовують та координують роботи з розробки та впровадження нових інформаційних технологій на підприємстві.

Всі технічні процеси виконуються під наглядом головного інженера. Електротехнічні завдання виконуються за участю головного енергетика, який відповідає за контроль за всією енергетикою підприємства, станом електрообладнання та укладенням договорів з енергетичними підприємствами.

Відділ охорони – це внутрішній структурний підрозділ, який відповідає за захист життєво важливих інтересів підприємства в умовах комерційних та підприємницьких ризиків та конкурентної боротьби. Служба безпеки, як частина підприємства, забезпечує захист економічних інтересів на об'єкті та забезпечує безпеку за допомогою спеціальних засобів та методів. Працюючи у взаємодії з керівництвом та іншими відділами підприємства, служба безпеки виконує організаційні завдання.

Відділ охорони разом з керівництвом виконує низку функцій: забезпечує прийняття правильних управлінських рішень шляхом надання інформації та проведення аналітичної роботи; відповідає за керування системою безпеки, консультуючи керівництво щодо захисту економічних інтересів; встановлює режим збереження комерційної таємниці, розробляючи відповідні правила та забезпечуючи їх дотримання; а також надає допомогу та здійснює контроль за діяльністю всіх функціональних ланок підприємства.

Між усіма колегами встановлені не лише професійні, але й дружбою зумовлені відносини, що сприяє підвищенню продуктивності роботи.

Структура організації є функціональною і має ряд переваг:

- забезпечує стабільність в організації.

- проста в управлінні.

- забезпечує централізований контроль над результатами.

- чітко розподілені функції між підрозділами.

- влада та відповідальність чітко визначені для кожного підрозділу.

- прискорює прийняття рішень.

На кожному підприємстві працівники мають свої обов'язки, які вони виконують, та періодично звітують про їх виконання. Кожна посада в ієрархії управління має свої конкретні повноваження, і не повинно бути перетину сфер влади та обов'язків. Якщо працівник не знає, хто є його керівником, це може призвести до невпевненості та непродуктивності, оскільки він буде утруднений у виконанні своїх обов'язків та розумінні отриманих вказівок. Це також може знизити рівень відповідальності, оскільки працівник може вважати, що можна пояснити невиконання роботи конфліктом вказівок або невизначеністю термінів.

Кількість та організація підрозділів визначається у штатному розкладі, який затверджує директор і переглядається щорічно, враховуючи обсяг робіт у кожному підрозділі.

2.4. Комплекс пропозицій щодо оптимізації організаційної структури підприємства

Управлінська структура на підприємстві складається з різних взаємопов'язаних елементів, які визначаються для забезпечення ефективного функціонування та розвитку організації як цілісної системи.

Перш ніж робити оптимізацію організаційної структури управління торговим центром (ТРЦ), потрібно визначити, яким чином вона буде управлятися в умовах кризи. Це важливо, оскільки керівництво має враховувати кілька причин:

- напередодні кризи може статися так, що витрати перевищують доходи, що змушує керівництво бути уважним до зниження витрат ТРЦ;

- в умовах сучасної кризи може відбуватися радикальна зміна спрямованості бізнесу ТРЦ (зміна стратегії, орієнтація на економічну кризу).

Становище ТОВ "Любава Сіті" стабільне, проте керівництво вирішило скористатися цим часом для оновлення та покращення штату, шляхом звільнення частини персоналу та заміни його більш кваліфікованими спеціалістами. Раніше у керівництва не вистачало часу для ініціювання таких кардинальних змін. Взаємопов'язані економічні, соціальні, психологічні та виховні проблеми становили перешкоду для розвитку організаційної структури ТОВ "Любава Сіті".

Оскільки ТРЦ мав намір досягти певних цілей, він організував безперервний процес, спрямований на:

- ефективне використання наявного персоналу;

- підготовку працівників до виконання нових функцій;

- професійний розвиток працівників;

- покращення навичок;

- формування резерву персоналу;

- вдосконалення структури управління.

Потреба у вдосконаленні організаційної структури виникає на ТОВ "Любава Сіті" у таких ситуаціях:

- введення нових стратегій розвитку;

- зміни на ринку та інших зовнішніх умовах, таких як стрімке зростання та вихід на нові ринки;

- криза в управлінні, така як недоліки у керівництві, відставання розвитку компанії, яке уповільнює втілення перспективних напрямків діяльності;

- зміна керівництва та інші фактори.

Оптимізація та розробка ефективної організаційної структури - це складний і системний процес, який часто стикається з такими проблемами та перешкодами:

- опір працівників змінам;

- складність встановлення точного відповідності між віком та рівнем зрілості торгового центру;

- вирішення проблеми несумісності між використовуваною технологією та поточною ресурсною ситуацією (кадри, фінанси тощо), а також інші фактори.

Успішна оптимізація організаційної структури торгового центру дозволяє керівництву вирішити такі ключові завдання:

- створити оптимальну систему управління;

- максимально ефективно розподілити управлінські функції;

- раціонально розмежувати відповідальність та обов'язки між структурними підрозділами;

- підвищити ефективність внутрішньої комунікації.

Для успішної роботи в сучасних динамічних умовах організаційна структура повинна бути простою, з мінімальною кількістю рівнів управління. Це зазвичай означає, що один керівник безпосередньо керує 7-11 підлеглими. Розвиток бізнесу вимагає постійного вдосконалення організаційної структури, щоб забезпечити найбільш ефективне досягнення поставлених цілей в межах обраної стратегії. Тепер розглянемо детальну модель оптимізації організаційної структури (рис. 2.2).

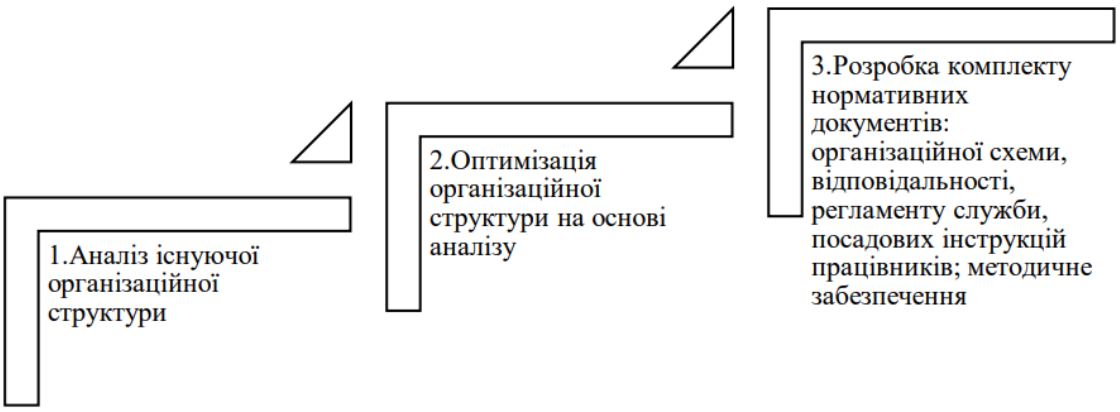


Рис.2.2. Покрокова модель оптимізації організаційної структури

Джерело: сформовано автором

Таким чином, пропонуємо проводити процес оптимізації ТОВ "Любава Сіті" на кілька етапів, як зображено на рисунку 2.3.

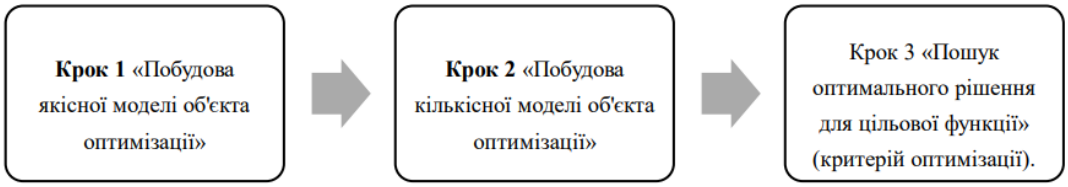


Рис.2.3. Ланцюг процесу оптимізації ТОВ «Любава Сіті»

Джерело: сформовано автором

Давайте розглянемо більш детально процес оптимізації ТОВ "Любава Сіті". На першому етапі проводиться якісний аналіз об’єкта оптимізації, під час якого визначається мета оптимізації. Це ключовий етап, оскільки від нього залежить подальший напрям робіт. На другому етапі відбувається формалізація проблеми. Для переходу до третього кроку оптимізації необхідно розробити кількісну модель об’єкта, що включає визначення цільової функції, яка фіксує критерій оптимізації. Термін "цільова функція" або "критерій оптимізації" визначає основний показник ефективності об'єкта, який підлягає оптимізації.

Якщо мова йде про оптимізацію організаційної структури, можна використовувати такі показники ефективності, як прибуток, фінансовий результат, рентабельність, собівартість та інші. На третьому етапі приступають безпосередньо до вирішення оптимізаційних завдань. Отже, було визначено, що таке оптимізація та оптимальні рішення. Тепер розглянемо сутність оптимізації організаційних структур, а саме, що таке оптимальна організаційна структура і чи можна оптимізувати структуру ТОВ "Любава Сіті". Варто зазначити, що організаційна структура підприємства - це сукупність структурних елементів, які виконують певні функції, і взаємодіють між собою.

Для вирішення оптимізації організаційної структури аеропорту потрібно виконати три описані вище кроки. Під час виконання першого етапу, який

полягає у "Побудові якісної моделі об'єкта оптимізації", не повинно виникнути особливих проблем. Існують різні формати для опису організаційних структур, але вони в основному схожі між собою. На сьогоднішній день існують різні програмні продукти, які можна використовувати для створення таких описів. Ці програмні засоби відомі як інструменти бізнес-моделювання.

Давайте створимо якісну модель оптимізації для ТОВ "Любава Сіті". Ця модель зображена на рис. 2.4.

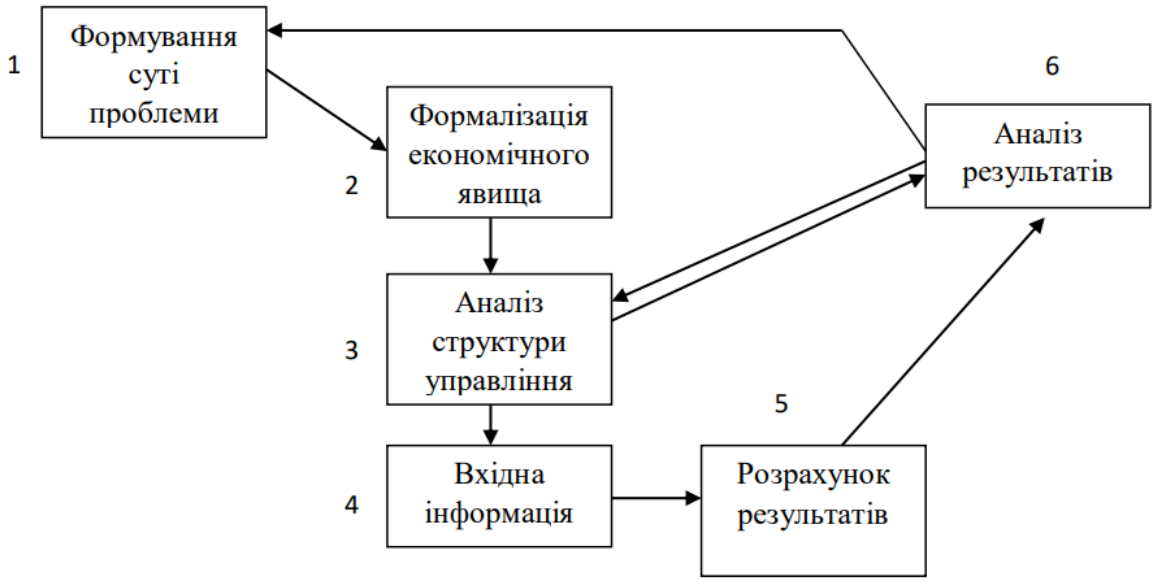


Рис.2.4. Якісна модель оптимізації ТОВ «Любава Сіті»

Джерело: сформовано автором

Після завершення оптимізації організаційної структури, ТОВ "Любава Сіті" досягає наступних результатів:

- розроблено організаційну структуру для кожного окремого підрозділу, а також загальну для всієї компанії. Це дозволяє досягати стратегічних цілей максимально ефективно та забезпечує ефективну взаємодію між підрозділами під час виконання бізнес-процесів;

- чітко визначені зони відповідальності для працівників, що сприяє покращенню управління фірмою;

- підвищена керованість фірмою через чітке закріплення відповідальності та ролей працівників;

- забезпечено відповідність організаційної структури цілям та стратегії компанії, що сприяє її успішному розвитку;

- підвищено ефективність ключових бізнес-процесів завдяки оптимізації організаційної структури.

Оптимізація організаційної структури може мати певні негативні наслідки, такі як втрата кваліфікованого персоналу та збільшення витрат. Наприклад, перерозподіл функцій може призвести до збільшення навантаження на персонал, що може потребувати додаткового матеріального стимулювання.

Проте, в цілому оптимізація організаційної структури приносить позитивні результати. Підприємство, що пройшло цей процес, підвищує ефективність своєї діяльності, зростає попит на його продукцію або послуги, і збільшується кількість споживачів. У колективі встановлюється гармонія та взаємопорозуміння.

Оптимізація організаційної структури є ключовою стратегічною метою для ТОВ "Любава Сіті".

Висновки до другого розділу

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведена оцінка організаційної структури підприємсива ТОВ "Любава Сіті", отримано конкретні результати та представлені у роботі:

- торговельно-розважальний центр "Любава Сіті" є одним із найбільших та найзначущих комплексів Черкас, і його відкриття відбулося 5 квітня 2013 року. Основною сферою діяльності цього підприємства є надання в оренду торгових площ. ТРЦ "Любава сіті" є приємним місцем для відпочинку та розваг для всієї родини, оскільки тут розташовано численні заклади, спрямовані на сімейний відпочинок;

- у фінансовій діяльності ТОВ "Любава Сіті" було проведено аналіз показників і загальною тенденцією є те, що багато показників у 2021 році покращилися порівняно з 2020, але в 2022 році спостерігається загальне погіршення фінансових результатів. Важливо провести додатковий аналіз, щоб з'ясувати причини цих змін і вжити відповідні заходи для вдосконалення ситуації;

- SWOT аналіз підтвердив, що компанія має значні сильні сторони, такі як різноманітність послуг, хороша репутація та розвинена інфраструктура. Однак, слабкі сторони, такі як вищі ціни та незручне розташування, потребують уваги. Можливості для розвитку включають збільшення ринкової частки та розширення асортименту послуг, але на фоні загроз, таких як низькі доходи споживачів та високий рівень конкуренції, важливо прийняти стратегії, щоб мінімізувати їх вплив і використати можливості для підвищення конкурентоспроможності компанії;

- організаційна структура ТОВ "Любава Сіті" спрямована на забезпечення ефективної роботи відповідно до вимог законодавства, що стосуються державних підприємств. Ця структура управління включає цільову систему, яка розподіляється між різними ланками, з усіма механізмами, спрямованими на досягнення стратегічних цілей. Ефективність всієї системи управління в значній мірі залежить від організаційної структури, яка має чітко визначені цілі та механізми їх досягнення. Центральним у процесі проектування структури ТОВ "Любава Сіті" є встановлення чітких цілей, а потім розробка механізмів для їх реалізації;

- у процесі формування організаційної структури управління ТОВ "Любава Сіті" було визначено кілька ключових завдань. Перш за все, це включало в себе уточнення цілей ТРЦ, виявлення завдань, які не були виконані керівництвом, а також ідентифікацію неповністю розв'язаних або якісно не вирішених питань і недоліки підрозділів, що залежать від них. Крім того, було важливо виділити функції, які дублюються кількома посадовими особами.

ВИСНОВКИ

У даній бакалаврській роботі досліджено теоретичні засади та практичні аспекти функціонування організаційних структур управління компанією в умовах ринкової економіки. Проведено аналіз організаційної структури управління, що визначається як упорядкована сукупність взаємопов'язаних і взаємообумовлених елементів системи управління. Ці елементи включають у себе склад, розташування і ступінь стійкості між ними, забезпечуючи цілеспрямоване функціонування і розвиток організації як єдиного цілого.

У першому розділі кваліфікаційної роботи проаналізовано, що організаційна структура управління - це ієрархічна система з різними рівнями та групами підрозділів, яка організовує їх взаємодію для ефективного функціонування управління. Підприємство спілкується з зовнішнім середовищем через взаємодію своїх компонентів. Класифікація організаційних структур залежить від різних критеріїв, таких як тип організації та ступінь централізації. Різні типи структур мають свої особливості та переваги, які враховують потреби та характеристики кожної конкретної організації.

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведено оцінку організаційної структури ТОВ "Любава Сіті" та наведено такі висновки:

- торговельно-розважальний центр "Любава Сіті" є одним із ключових комплексів Черкас, заснованим у 2013 році. Основною сферою його діяльності є оренда торгових площ, а також надання розважальних послуг для сімейного відпочинку;
- аналіз фінансової діяльності підприємства показав поліпшення багатьох показників у 2021 році порівняно з 2020, але загальне погіршення результатів у 2022. Важливо провести додатковий аналіз для визначення причин та вжити відповідні заходи для поліпшення ситуації;
- SWOT аналіз підтвердив наявність суттєвих сильних сторін, таких як різноманітність послуг та хороша репутація, а також слабких сторін, які

потребують уваги, таких як вищі ціни та незручне розташування. Можливості для розвитку включають збільшення ринкової частки та розширення асортименту послуг, але існують загрози, такі як низькі доходи споживачів та високий рівень конкуренції;

- організаційна структура ТОВ "Любава Сіті" спрямована на забезпечення ефективної роботи відповідно до вимог законодавства та має чітко визначені цілі та механізми для їх досягнення;
- у процесі формування організаційної структури були визначені ключові завдання, такі як уточнення цілей ТРЦ, виявлення недоліків у виконанні завдань, а також ідентифікація дублювання функцій.

Сьогодні на передньому плані стоїть усвідомлення, що іноді необхідно не лише вдосконалювати організаційні структури, але й формувати їх відповідно до умов зовнішнього середовища. Тобто, організаційна структура повинна бути гнучкою та адаптованою до змін, що відбуваються в бізнес-середовищі, зокрема, до змін у вимогах клієнтів, конкурентному тиску, технологічному прогресі та іншим факторам.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабчинська О. І. Менеджмент : опорний конспект лекцій. Електронні дані. Вінниця : Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2018. URL: http://10.0.2.150/docs/2018/135_2018/Menedzhment.pdf

2. Блага Н. В. Менеджмент : навч. посіб. для студентів. Львів : ЛігаПрес, 2013. 156 с.

3. Бобало О. Ю. Організаційна структура управління маркетинговою діяльністю у вищих навчальних закладах. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка*". 2010. № 682. С. 16–22.

4. Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. Управління кризовими ситуаціями : навчальний посібник. Львів : ЛьвДУВС, 2022. 227 с.

5. Дикань Н.В., Борисенко І.І.Менеджмент. К.: Знання, 2008. 364 с.

6. Дідковська Л. Г., Гордієнко П. Л. Історія вчень менеджменту: навч. посіб. Київ : Алерта. 2008. 477 с.

7. Дорошенко М. П., Вороніна В. Л. Організаційна структура управління: сутність та класифікація. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. 2019. № 5. С. 52–56. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_5/30_69_5_1/12.pdf

8. Живко З. Б. Управління змінами : навч. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2016. 252 с

9. Зайченко К. С. Організаційна структура управління, як інструмент досягнення інноваційних цілей машинобудівного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка».* 2013. Вип. 3 (40). С. 66–69.

10. Зерниченко К. Д. Процес формування організаційної структури управління експортною діяльністю підприємства. *Управління розвитком*. 2013. № 16. С. 140-143. URL:: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_16_56.

11. Зоріна О. І., Дергоусова А. О., Мкртичьян О. М. Менеджмент : конспект лекцій. Харків : УкрДУЗТ, 2022. 113 с

12. Кармінська-Бєлоброва М. В. Організаційні структури управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2012. №12. С. 192-195

13. Крухмаль О. В. Структура управління інноваційними процесами в комерційних банках. URL: http://dspace.uabs.edu.ua/bitstream/123456789/6331/1/Z_T_8_2003.pdf

14. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник. 2-е вид. доп. і перероб. Львів. „ІнтелектЗахід". 2003. 352 с.

15. 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

16. Лавізіна О. В. Деякі аспекти управління життєвим циклом організації, що розуміється як соціальна система. Социс. 2006. № 12. 42 с.

17. Леськів Г.З., Франчук В.І., Левків Г.Я., Гобела В.В.Управління конкурентоспроможністю під-приємства : навчальний посібник. Львів : ЛьвДУВС. 2022. 220с.

18. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія. Київ : Київ. нац. торг.- екон. ун-т., 2001. 580 с.

19. Любава. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Lubava (дата звернення 03.03.2024).

20. Марченко О. М. Практикум з менеджменту : навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 224 с.

21. Марченко О. М., Томаневич Л. М. Теорія організації : навч. посіб. Львів : ЛьвДУВС. 2015. 360 с

22. Матюшенко О. І. Життєвий цикл підприємства: сутність, моделі, оцінка. *Проблеми економіки* . 2010. № 3. С. 82–91.

23. Моргулець О. Б. Проектно-матрична структура управління ВНЗ. *Регіональна бізнес-економіка та управління*. 2015. № 2 (46). С. 142-150.

24. Овчаренко Є. І., Богданов Р. І. Формування організаційної структури служби економічної безпеки підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2017. № 6 (236). С. 175-184

25. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посібник / за заг. ред. проф. Г. Є. Мошека. Київ : Ліра-К, 2017. 528 с.

26. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій. Київ : Кондор, 2005. 854 с.

27. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту : підручник. Вид. 3-тє, перероб. і допов. Київ : Кондор, 2006. 664 с

28. Продіус І.П, Пріступа М.П. Удосконалення організаційної структури управління промислового підприємства. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2012. № 3-4 (4-5). С. 17-22. URL: http://economics.opu.ua/files/archive/2012/n4-5.html

29. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 416 с. - 5

30. Хаварівський У. Б. Менеджмент : конспект лекцій. Львів : ЛьвДУВС. 2013. 190 с.

31. Хміль Ф. І. Менеджмент : підручник. Київ : Академвидав, 2008. 608 с.

32. Шатун В. Т. Основи менеджменту : навч. посіб. Миколаїв : МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.

33. Шегда А. В. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Знання. КОО. 2002. 583 с.

34. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : навч. посіб. Тернопіль : Крок, 2017. 252 с.

35. Шорохов В. В. Порівняльний аналіз лінійно-функціональної та дивізіональної організаційних структур управління. *Ефективність*

державного управління. 2015. Вип. 43. С. 201-210. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2015_43_27 - 24

36. Яцура В. В., Жук О. П. Менеджмент : навч. посіб. Львів : Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка. 2008. 444 с.

37. Company Evolution & the Organizational Life Cycle. URL: http://www.product-arts.com/articlelink/1246-company-evolution-a-the-organizational-life-cycle (дата звернення 15.03.2024)

38. Joseph J., Gaba V. Organizational structure, information processing, and decision-making: A retrospective and road map for research. *Academy of Management Annals*. 14(1). 2020. 267–302.

39. Malynovska Y., Bashynska I., Cichoń D., Malynovskyy Y., Sala D. Enhancing the Activity of Employees of the Communication Department of an *Energy Sector Company. Energies*. 2022. 15(13):4701

40. Soderstrom S. B., Weber K. Organizational structure from interaction: *Evidence from corporate sustainability efforts. Administrative Science Quarterly*, 65(1). 2020. p.226–271.

41. Zaichenko K. S., Filyppova S. V. Innovative development of small industrial enterprise in conditions of informatization of economy: organizational component: monograph. Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt). 2019. 225 p.

ДОДАТКИ