Міністерство освіти і науки України

Національний університет «Одеська політехніка»

Навчально-науковий інститут публічної служби та управління

Кафедра менеджменту, фінансів і бізнес-технологій

Осипов Євген Михайлович,

здобувач групи ЗВМ-191

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

Удосконалення управління організаційним розвитком компанії

Спеціальність:

073 Менеджмент

Освітня програма:

Менеджмент

Керівник:

Яцкевич Інна Володимирівна,

д.е.н., професор

Одеса – 2023

|  |  |
| --- | --- |
| Міністерство освіти і науки України | |
| Національний університет «Одеська політехніка»  Навчально-науковий інститут публічної служби та управління  Кафедра менеджменту, фінансів і бізнес-технологій | |
|  | |
|  | |
| Рівень вищої освіти перший (бакалаврський) | |
| Спеціальність 073 Менеджмент | |
| Освітня програма | Менеджмент |

|  |  |
| --- | --- |
|  | ЗАТВЕРДЖУЮ |
| Завідувач кафедри |
|  |
| \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Красностанова Н.Е. |
| \_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2023 р. |

|  |
| --- |
| **ЗАВДАННЯ** |
| **НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ** |

|  |
| --- |
| Осипов Євген Михайлович |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Тема роботи: | | Удосконалення управління організаційним розвитком компанії |
| Керівник роботи: | | Яцкевич Інна Володимирівна, доктор економічних наук, професор | | |

затверджені наказом ректора від 04 квітня 2023 р. № 223-в

|  |
| --- |
| Розділ 1. Теоретичні основи управління організаційним розвитком підприємства |
| 1.1. Економічна сутність організаційного розвитку підприємства |
| 1.2. Методи оцінки ефективності організаційного розвитку підприємства |
| 1.3. Сутність управління організаційним розвитком підприємства |
| Розділ 2. Система управління організаційним розвитком компанії ТОВ «ПРИЧАЛ - Р» |
| 2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Причал - Р» |
| 2.2. Аналіз діяльності ТОВ «Причал-Р» |
| 2.3. Дослідження системи управління організаційним розвитком  ТОВ «Причал-Р» |
| Розділ 3. Удосконалення управління організаційним розвитком компанії |
| 3.1. Удосконалення організаційної системи управління як ключовий елемент організаційного розвитку компанії |
| 3.2. Пропозиції щодо підвищення ефективності системи управління організаційним розвитком компанії |

3. Перелік ілюстративного матеріалу: рис. 1.1. «Модель Айзедіса »; рис. 1.2. «Модель Грейнера»; таблиця 1.1. «Підходи до трактування сутності організаційного розвитку»; рис. 1.3. «Склад основних елементів організаційної структури підприємства»; рис. 1.4. «Класифікація підходів до визначення ефективності організаційної структури підприємства»; рис. 1.5. «Основні елементи системи управління організаційним розвитком підприємства»; рис. 2.1. «Зміцнення берегів рік, каналів, озер ТОВ «Причал-Р»»; таблиця 2.1. «Основні економічні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Причал-Р» за 2021 - 2022 рр.»; рис.2.2. «Економічні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Причал-Р» за 2021 - 2022 рр.»; рис.2.3. «Економічні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Причал-Р» за 2021 - 2022 рр.»; таблиця 2.2. «Аналіз балансу ТОВ «Причал-Р» за 2021 - 2022 рр.»; рис. 2.4. «Організаційна структура ТОВ «Причал-Р»»; рис. 2.5. «Горизонтальні комунікації у компанії «Garnet Group»»; таблиця 2.3. «Аналіз рекламної політики»; таблиця 2.4. «Сильні й слабкі позиції функціональних складових потенціалу ТОВ «Причал-Р»»; таблиця 2.5. «SWOT-аналіз середовища підприємства»; таблиця 3.1. «Загальні недоліки організаційної структури управління ТОВ «Причал-Р»»; таблиця 3.2. «Причини, що стоять на перешкоді розвитку організаційної структури управління ТОВ «Причал-Р»»; таблиця 3.3. «Базова характеристика рівнів організаційного розвитку підприємства»; рис. 3.1. «Рекомендований процес організаційного розвитку ТОВ «Причал-Р»»; таблиця 3.4. «Коефіцієнти розрахунку премії працівникам в залежності від виконання плану продажів»».

4. Дата видачі завдання 21 березня 2023 р.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Строк виконання | Примітка |
|  | Обґрунтування актуальність теми кваліфікаційної роботи. Опарювання наукових та нормативно-правових джерел | 21.03.23 - 26.03.23 |  |
|  | Визначення мети і завдань та об’єкту і предмету дослідження. Обґрунтування методів дослідження | 26.03.23 - 31.03.23 |  |
|  | Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи та надання його керівнику | 01.04.23 - 13.04.23 |  |
|  | Врахування зауважень та рекомендацій керівника щодо першого розділу та підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи та надання його керівнику | 14.04.23 - 26.04.23 |  |
|  | Врахування зауважень та рекомендацій керівника щодо другого розділу та підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи та надання його керівнику | 27.04.23 - 08.05.23 |  |
|  | Врахування зауважень та рекомендацій керівника щодо третього розділу та підготовка висновків до розділів і загальних висновків | 09.05.23 - 21.05.23 |  |
|  | Подання кваліфікаційної роботи керівнику для подальшого проходження контролю та перевірки на академічну доброчесність | 22.05.23 |  |
| 8. | Подання кваліфікаційної роботи на кафедру | 26.05.23 |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Здобувач вищої освіти** |  | Осипов Є.М. |
|  |  |  |
| **Керівник роботи** |  | Яцкевич І.В. |

**АНОТАЦІЯ**

Осипов Є.М. Удосконалення управління організаційним розвитком компанії. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Національний університет «Одеська політехніка», Одеса, 2023.

У першому розділі «Теоретичні основи управління організаційним розвитком підприємства» досліджено економічна сутність організаційного розвитку підприємства та методи його оцінки; розкрито сутність управління організаційним розвитком підприємства.

У другому розділі «Система управління організаційним розвитком компанії ТОВ «Причал - Р» дана характеристика ТОВ «Причал - Р»; здійснено аналіз діяльності ТОВ «Причал - Р»; досліджено системи управління організаційним розвитком ТОВ «Причал-Р».

У третьому розділі «Удосконалення управління організаційним розвитком компанії» рекомендовано пропозиції щодо удосконалення організаційної системи управління як ключовий елемент організаційного розвитку компанії; рекомендовано практичні рекомендації щодо підвищення ефективності системи управління організаційним розвитком компанії.

Ключові слова: компанія, організаційний розвиток, організаційна структура, управління.

**ANNOTATION**

Osipov E.M. Improvement of the management of the company's organizational development. - Qualification work on manuscript rights.

Qualification work for obtaining the degree of higher education "Bachelor" in specialty 073 "Management". - Odessa Polytechnic National University, Odessa, 2023.

In the first chapter "Theoretical foundations of managing the organizational development of the enterprise" the economic essence of the organizational development of the enterprise and methods of its evaluation are investigated; the essence of managing the organizational development of the enterprise is revealed.

In the second chapter "System of management of organizational development of Prychal - R" LLC, the characteristics of "Prychal - R" LLC are given; an analysis of the activity of "Prychal - R" LLC was carried out; the organizational development management system of "Prychal-R" LLC was investigated.

In the third section, "Improving the management of the company's organizational development", proposals are recommended for improving the organizational management system as a key element of the company's organizational development; practical recommendations for increasing the effectiveness of the company's organizational development management system are recommended.

Keywords: keywords: company, organizational development, organizational structure, management.

**ЗМІСТ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ВСТУП ............................................................................................................... | 7 |  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА............................................................................ | 12 |  |
| 1.1. Економічна сутність організаційного розвитку підприємства..... | 12 |  |
| 1.2. Методи оцінки ефективності організаційного розвитку підприємства.................................................................................................. | 21 |  |
| 1.3. Сутність управління організаційним розвитком підприємства..... | 29 |  |
| РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ КОМПАНІЇ ТОВ «ПРИЧАЛ - Р»............................................................................. | 37 |  |
| 2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Причал - Р»................. | 37 |  |
| 2.2. Аналіз діяльності ТОВ «Причал-Р».................................................... | 40 |  |
| 2.3. Дослідження системи управління організаційним розвитком  ТОВ «Причал-Р»........................................................................................... | 45 |  |
| РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ КОМПАНІЇ....................................................................................... | 56 |  |
| 3.1. Удосконалення організаційної системи управління як ключовий елемент організаційного розвитку компанії............................................. | 56 |  |
| 3.2. Пропозиції щодо підвищення ефективності системи управління організаційним розвитком компанії............................................................ | 65 |  |
| ВИСНОВКИ .............................................................................................................. | 71 |  |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ................................................................ | 76 |  |
| ДОДАТКИ ................................................................................................................. | 81 |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

ВСТУП

*Актуальність теми.* У конкурентних реаліях сьогодення, що характеризуються високим рівнем динамічності, телекомунікаційні підприємства постійно стикаються із проблемою необхідності адаптації організаційного розвитку до зовнішніх викликів, невід’ємною складовою частиною якої вважаються організаційні, функціональні, інформаційні, комунікаційні та структурні перетворення. Незворотність та обмеженість у часі подібних організаційних трансформацій передбачає розроблення механізму управління організаційним розвитком підприємств, який має бути спрямований на збереження бажаних характеристик, підвищення ефективності господарювання та на досягнення визначеної мети організаційного розвитку, що й обґрунтовує теоретико-методичну доцільність, актуальність та прикладну значимість даної розробки.

Організаційний розвиток підприємства є складним утворенням, яке ми розуміємо як закономірний процес цілеспрямованих послідовних перетворень стратегічного характеру задля зростання результативності діяльності підприємства, що передбачає розроблення стратегій якісних органічних змін цінностей, компетентностей, регламентів, організаційного дизайну та взаємодій, структури, організаційної поведінки та культури, системи організації праці та організаційного клімату підприємства з урахуванням конкретних зовнішніх та внутрішніх реалій. Необхідність формування механізму управління організаційним розвитком підприємств визначається метою та завданнями організаційного розвитку. Таким чином, для вирішення проблем організаційного розвитку щодо забезпечення цілеспрямованих послідовних перетворень стратегічного характеру задля зростання результативності діяльності здійснення та усталеність оформлення процесу організаційного розвитку в підприємствах має ґрунтуватися на розбудові цілісного механізму управління організаційним розвитком підприємств.

Забезпечення умов для розвитку підприємства є важливим завданням для керівників українських підприємств. Поглиблення міжнародної торгівлі та створення інтеграційних міждержавних об’єднань не лише дає можливість освоєння нових ринків збуту, але й висуває високі вимоги до якості, функціональності та безпечності продукції, що вимагає постійного вдосконалювання внутрішніх процесів, організаційних структур, компетенцій персоналу, тобто тих ключових характеристик діяльності підприємства, що відображають процес його розвитку. Розуміючи розвиток як набуття нових кількісних та якісних властивостей, неможливо його здійснювати без проведення відповідних змін. Таким чином, забезпечення розвитку підприємства можливе за умови ефективного управління організаційними змінами, як складової організаційного розвитку, на підприємстві, що підтверджує актуальність вибраної теми дослідження, а також зумовлює необхідність змістовного дослідження теоретичної основи управління організаційним розвитком, удосконалення відповідних методичних підходів.

Питання загальноекономічного розвитку підприємств розглянуто в наукових працях вітчизняних і зарубіжних вчених, а саме: Айзедіса І., Герасимчук В., Грейнера Л., Смагіна В., Гурова П., Мельника Л., Пригожина А., Автономова С., Стрийської Г. і інших вчених.

З наукової точки зору вивченням проблемних питань управління організаційним розвитком приділили увагу «класики» менеджменту, під впливом концепції теорії управління. Це зокрема: Аккоф Р., Ансофф І., , Друкер П., Мескон А., а серед вітчизняних вчених: Фатхутдінов Р., Віханський О., Наумов А., Дорошук Г., Харічков С. та ін.

Методологія наукових досліджень, пов’язаних з питаннями вивчення проблем управління організаційним розвитком були сформовані в результаті розробки теорії управління

Наукова методологія дослідження проблем управління організаційним розвитком на базі використання дієвих сучасних засобів та технологій досліджувалася багатьма вітчизняними та закордонними вченими, зокрема такими, як: Субчинська О., Керрол Г., Агліцький І., Балацький О., Фішер І., Боумен С., А. Воронкова, Губко М., В. Єфремов, Катуніна І., Коверга С., Калюжна Н., Парсонс Т., Мільнер Б., Міроненко Ю., Назарова Г., Ковальов А., Роуландсон Р. та інші.

В той самий час залишаються невирішеними певні питання управління організаційним розвитком підприємств (організацій), зокрема методологія вибору методів дієвої оцінки результативності організаційної структури управління, її впливу на процес формування економічного/фінансового результату діяльності підприємства, різноманітних методів оцінки ефективності управління на підприємстві, вдосконалення системи управління організаційним розвитком з використанням одержаних результатів оцінки.

*Мета і завдання дослідження.*Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне дослідження та розробка рекомендацій щодо удосконалення управління організаційним розвитком компанії.

Для досягнення мети у кваліфікаційній роботі були поставлені наступні завдання:

* поглибити понятійний апарат теорії управління організаційним розвитком підприємства, уточнити зміст категорій «організаційний розвиток» та «управління організаційним розвитком»;
* проаналізувати існуючі підходи до визначення сутності організаційного розвитку підприємства, організаційні зміни, елементів організаційної структури підприємства;
* класифікувати та систематизувати існуючі методи оцінки ефективності системи організаційного розвитку компанії;
* проаналізувати практичну сутність управління організаційним розвитком компанії та основні елементи системи управління організаційним розвитком підприємства;
* навести загальну характеристику діяльності ТОВ «Причал-Р»;
* провести аналіз стану управління організаційним розвитком на прикладі компанії – ТОВ «Причал-Р» компанії «Garnet Group»;
* розробити рекомендації щодо удосконалення організаційної системи управління як ключового елементу організаційного розвитку компанії;
* надати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності системи управління організаційним розвитком компанії.

*Об’єктом дослідження*є процес управління організаційним розвитком компанії.

*Предметом дослідження*є сукупність теоретичних,методичних тапрактичних підходів щодо управління організаційним розвитком підприємства.

*Методи досліджень.* Методологічну основу дослідження складають об’єктивні закони економіки, наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем удосконалення управління організаційним розвитком компанії. графічний метод застосовується для наочності отриманих результатів при дослідженні тощо. У процесі дослідження застосовувалися різні методи, а саме: структурно–системний метод використовується при дослідженні теоретико–методичних засад дослідження; історико–хронологічний метод використовується для діяльності підприємства; для отримання аналітичної інформації використовувались дані бухгалтерської звітності підприємства, статистична звітність та внутрішня звітність;

Інформаційну базу дослідження: зібрані, опрацьовані й узагальнені первинні матеріали діяльності ТОВ «Причал-Р», нормативні документи та аналітичні огляди, дані [Державної служби статистики](https://www.ukrstat.gov.ua/)  України, законодавчі акти, монографічні дослідження, періодична література з предмету дослідження.

*Теоретичне та практичне значення отриманих результатів.* Теоретичне значення одержаних результатів полягає у формуванні авторського погляду щодо теоретичних аспектів з управління організаційним розвитком підприємства, які вказують на пошуку вирішення зазначених у кваліфікаційній роботі завдання.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні положення кваліфікаційної роботи можуть бути використані при удосконаленні управління організаційним розвитком ТОВ «Причал-Р».

Одержані результати можуть бути використані підприємствами у теорії і практиці з удосконаленні управління організаційним розвитком компанії.

*Апробація результатів роботи.* Для досягнення мети у кваліфікаційній роботі були поставлені наступні завдання: автором у доповіді на XXIV Всеукраїнської щорічної студентської науково-практичної конференції за міжнародною участю «Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології» (27.04.2023 р.), Одеса, Україна.

*Публікації.* Окремі положення кваліфікаційної робити знайшли своє відображення у матеріалах міжнародної науково-практичної конференції.

*Опис структури роботи.* Логіка проведеного дослідження зумовила структуру роботи: вступ, три розділи (дев'ять підрозділів), висновки. Загальний обсяг роботи складає 80 сторінок. Список використаних джерел містить 57 найменувань. У роботі вміщено 11 рисунків та 10 таблиць. Положення основного тексту доповнює матеріал, викладений у 3 додатках.

РОЗДІЛ 1

**ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА**

1.1. Економічна сутність організаційного розвитку підприємства

Першочерговим при визначенні організаційного розвитку є визначення поняття організація, яке в економічній науковій літературі розглядається як сукупність елементів та взаємозв’язків між ними, яка має назву - система, а з іншої сторони як процес. Розглянемо нижче підходи до визначення поняття «організація».

На думку деяких вчених, організація розглядається як структура, кістяк, у рамках якого здійснюються певні цільові заходи.

Іноземний дослідник Рассел Акофф дає таке визначення: «Організацією є цілеспрямована система, яка є частиною однієї або багатьох інших цілеспрямованих систем та частини якої – люди – мають свої власні цілі»   
[[2](#_bookmark16), с. 31].

На думку інших вчених: «організація – це складна багаторівнева, багатоконтурна та багатозв’язкова система» [[1](#_bookmark15)].

Зазначимо, що «організація є соціально-економічною системою, для якої характерна наявність набору взаємопов'язаних цілей, досягнення яких можливе при використанні наявних ресурсів з урахуванням специфічних організаційних характеристик» [3]. Узагальнюючи дослідження різних авторів, які аналізували сутність організації, можна виокремити певні організаційні характеристики:

* «ресурси (людські ресурси, капітал, матеріали, технології, інформація), залежність від зовнішнього середовища, вертикальний і горизонтальний розподіл праці, структура і підрозділи, управління» [[37](#_bookmark38)];
* «кваліфікація і кругозір провідних керівників, суспільний клімат (культура відносин), структура влади, методи роботи й організаційна структура, уміння загальноуправлінського персоналу вести організаційну роботу» [[5](#_bookmark17)];
* «цілі, структура, завдання, технології, люди» [[10](#_bookmark21)];
* «загальна мета, підпорядкованість загальній меті, виконання компонентами системи своїх функцій, відносини субординації, координація дій, наявність зворотного зв’язку в управлінні системою» [[1](#_bookmark15)].

Використання системного підходу дає важливу можливість розглядати організацію як відкриту систему, яка містить взаємопов'язані елементи, і на їх функціонування впливає цілий ряд внутрішніх і зовнішніх чинників.

За визначенням дослідника: «Організаційна система – це об’єднання людей, які сукупно реалізують програму або мету та діють на основі визначених правил і процедур» [[22](#_bookmark31)].

Інший дослідник зазначає, що: «… як система організація базується на принципах інтеграції, цілісності, комплексності» [[51](#_bookmark45), с.27].

Деякі вчені замість терміну «організаційна система» використовують поняття «організаційне середовище» [[51](#_bookmark45)], яке в свою чергу включає такі елементи: «формальну структуру, соціотехнічну, технологічну та інші складові» [3].

В умовах сучасності, коли відбуваються динамічні зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, організації необхідно постійно розвиватися. В науці про управління розроблено декілька підходів до розвитку організації.

Дослідник О. Хитра визначає, що на сьогодні відомі три основних підходи до трактування поняття «розвиток»: «як спрямована на закономірна зміна системи на основі реалізації її механізмів самоорганізації; як процес взаємопов’язаних кількісних та якісних перетворень; як процес взаємодії двох підпроцесів – стійкого стаціонарного та нестійкого (синергетичний підхід)» [30]. Відповідно до концепції життєвих циклів «розвиток описується як природний, універсальний і незворотний процес поетапного проходження організацією ряду фаз: від зародження через зрілість до кризи» [[21](#_bookmark30), [27](#_bookmark34)].

Основу моделі природної орієнтації становить модель Айзедіса, у якій розглядається три укрупнені фази життєвого циклу – зростання, зрілість, старіння (наведено на рис. 1.1) [[39](#_bookmark39)].

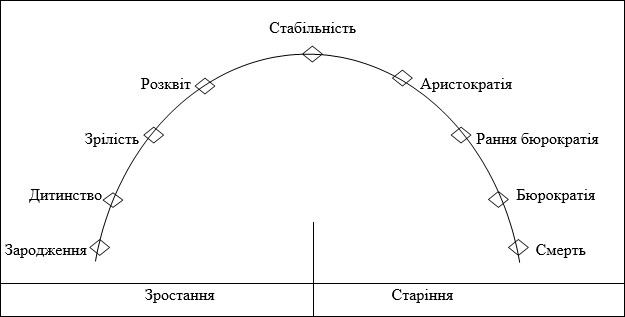


Рис. 1.1. Модель Айзедіса

Найважливішими факторами, що впливають на середню тривалість життєвого циклу підприємства, є: «розмір підприємства, певна галузева приналежність, тип товару, ступінь комбінування, ступінь диверсифікації, горизонтальної та вертикальної інтегрованості, технічний рівень виробництва, загальний економічний стан, особливості управління тощо» [[21](#_bookmark30); 83].

Науковець Ларі Грейнер, у розробленій ним моделі розвитку, розглядає організаційний розвиток як певну послідовність кризових точок. Він представляє процес послідовно наступаючих стадій розвитку, якому властиво розмежовуватися п’ятьма моментами організаційних криз (наведено на рисунку 1.2) [28, 39]:

* «стадія створення бізнесу – криза лідерства»;
* «стадія формалізація та побудова структури – криза автономії»;
* «стадія делегування – криза контролю»;
* «стадія координації – криза меж»;
* «стадія співробітництва – криза довіри (синергії)» .



Рис. 1.2. Модель Грейнера

Відповідно до моделі Ларі Грейнера, кожна організація як система у своєму розвитку проходить п’ять стадій:

* + - по-перше, «стадія розвитку організації, яка заснована на творчості, – це стадія від моменту виникнення організації від появи ознак першої кризи, - кризи лідерства, при цьому причина кризи полягає у виникненні потреби у контролі та спрямованості розвитку організації за окремими видами діяльності» [28, 39];
    - по-друге, «стадія розвитку організації, яка заснована на керівництві, – це стадія активного організаційного розвитку на основі використання бюрократичних організаційних структур до початку другої кризи – кризи лідерства, при цьому причина кризи полягає в необхідності формування різних рівнів управління» [28, 39] ;
    - по-третє, «стадія розвитку організації, заснована на делегуванні, – це стадія зростання економічного потенціалу організації в цілому до прояву третьої кризи – кризи контролю, причина якої обумовлена втрачанням контролю вищого керівництва над розвитком організації» [28, 39];
    - в-четвертих, «стадія розвитку організації, заснована на координації, – це стадія змін в організаційній структурі та виокремлення відносно самостійних підрозділів, які наділені повноваженнями у використанні ресурсів, організації та відповідальністю за ефективністю цього процесу. Криза меж, що завершує четверту стадію, обумовлена межами, що виникають між діяльністю керівництва та структурними підрозділами організації» [28, 39];
    - в-п’ятих, «стадія розвитку організації, заснована на співробітництві, – це стадія, яка виступає основою подальшого розвитку організації та заснована на об’єднанні діяльності всіх ланок керівництва для досягнення загальної мети» [28, 39].

Науковий термін «розвиток організації» близько пов’язаний з іншим терміном - «організаційний розвиток». Проведене дослідження теорії організаційного розвитку дозволило нам виділити декілька різних підходів, розробники яких розглядають організаційний розвиток з різних точок зору. Окремі автори розглядають організаційний розвиток «як стратегію втручання з метою здійснення планових змін із використанням групових процесів з орієнтацією на загальну культуру організації» [[1](#_bookmark66)], або «як довгострокову програму втручання в розвиток соціальних процесів, орієнтовану на зміну цінностей і поведінки людей з метою підвищення ефективності діяльності організації» [[6](#_bookmark64)].

На сьогодні організаційний розвиток розглядається як «прикладний вид наукової діяльності, націлений на підвищення ефективності роботи будь-якої організації за допомогою реструктуризації структури управління, розподілу і перерозподілу функціональних обов'язків і відповідальності, поліпшення психологічного клімату, ділової культури та інших організаційних параметрів» [[58](#_bookmark50)]. В той самий час науковець переконаний, що «організаційний розвиток – це довгострокова робота з удосконалення процесів вирішення проблем та оновлення організації шляхом ефективного сумісного регулювання культурних основ організації» [[58](#_bookmark50)]. Тобто науковець розглядає організаційний розвиток «як довгостроковий процес», і це пояснює, по-перше, «різноманітністю і складністю організаційних проблем, що обумовлює відсутність можливості разової дії»; по-друге, «віднесенням організаційних змін до неформальної підсистеми організації (зокрема, культури організаційної системи), що взагалі призводить до низької ефективності втручанні короткострокового характеру» [58].

Деякі науковці розглядають організаційний розвиток як «заплановані зміни в організаційній соціальній системі, тобто організаційний розвиток – процес комплексного організаційного вдосконалення системи, метою якого є впорядкування складової господарської діяльності організації та перетворення різних частин системи для підтримання довгострокової життєздатності й адаптації до змін навколишнього середовища» [[7](#_bookmark61)]. На сьогодні в науці управління значна увага приділяється концепції «організацій, що саморозвиваються». Певні автори розглядають дану організацію як таку, «що безперервно розвивається, адаптується в динамічному зовнішньому середовищі, використовує нові знання та може самостійно створювати їх» [[9](#_bookmark20); [14](#_bookmark47); [30](#_bookmark52)].

Нами у таблиці 1.1 зроблено спробу систематизації різних поглядів різних вчених на визначення сутності поняття організаційного розвитку.

Науковцями виокремлено такі загальні основні характеристики, які дають змогу відрізнити організаційний розвиток від інших форм розвитку:

* + - «організаційний розвиток – це послідовний підхід, націлений на середньостроковий та/або довгостроковий періоди часу, тобто підкреслюється тактична і стратегічна орієнтація управлінських рішень, що приймаються» [15, 58];
    - «організаційний розвиток має бути заснований на використанні сучасних методів поведінкових наук» [15, 58];
    - «організаційний розвиток орієнтований, перш за все, на процес розвитку, а також вибір методів досягнення поставлених цілей» [15, 58];
    - «організаційний розвиток представляється процесом, який потребує наявності висококваліфікованих фахівців із планування та здійснення змін» [15, 58];

Таблиця 1.1. Підходи до трактування сутності організаційного розвитку

|  |  |
| --- | --- |
| Автор | Визначення поняття «організаційний розвиток» |
| В. Бородін, О. Бородіна | «Організаційний розвиток – глибокі перетворення на рівні фундаментальних рутин (менталітет, культурні цінності, інституційні особливості тощо)» [9] |
| С. Боумен, Д. Єш | «Організаційний розвиток – довгострокова програма втручання у розвиток соціальних процесів, орієнтована на зміну цінностей і поведінки людей з метою підвищення ефективності організації» [6] |
| В. Галка | «Організаційний розвиток – підхід, заснований на широкій участі членів соціальної системи в заходах щодо її перетворення. Це не конкретна процедура змін, а стратегія, що базується на участі багатьох у прийнятті рішень усередині організації та визначенні цілей організації, цінностей і форм поведінки» [15] |
| Ю. Міроненко, А. Тереханов | «Модель розвитку організації має відображати рівень залежності розвитку підприємства від витрат на її організаційний розвиток» [[39](#_bookmark39)] |
| У. Френч, С. Белл | «Довгострокова робота з ефективного співрегулювання культурних постулатів організації» [[7](#_bookmark65)] |
| П. Роуландсон | «Організаційний розвиток – стратегія втручання з метою здійснення планових змін із використанням групових процесів з орієнтацією на загальну культуру організації» [[31](#_bookmark66)] |
| А. Столпов- ський | «Організаційний розвиток – прикладний вид наукової діяльності, націлений на підвищення ефективності роботи будь-якої організації за допомогою реструктуризації структури управління, розподілу і перерозподілу функціональних обов'язків і відповідальності, поліпшення психологічного клімату, ділової культури та інших організаційних параметрів» [[8](#_bookmark50)] |
| Р. Бекхард | «Цілеспрямована робота, що здійснюється вищим керівництвом; планові зміни, які охоплюють усю організацію» [[4](#_bookmark63)] |
| Й. Хентце, А. Каммель | «Організаційний розвиток – процес позитивних якісних змін в організації, що використовує методи, засоби діяльності та взаємодії людей, який відображається в трансформації організаційної структури» [[9](#_bookmark60)] |

* + - «організаційний розвиток потребує активної участі всього персоналу організації у процесі здійсненні організаційних перетворень» [15, 58].

Проведене у роботі дослідження трактувань дозволяє узагальнити досвід сучасної економічної науки та надати таке визначення: організаційний розвиток підприємства – це процес скоординованих послідовних перетворень довгострокового характеру з метою підвищення загальної ефективності функціонування підприємства, у результаті якого формується стратегія послідовних змін організаційної структури підприємства з урахуванням внутрішнього потенціалу підприємства та зовнішніх умов.

У процесі формування організаційного розвитку в ролі об’єкта необхідно розглядати саме організаційну структуру підприємства як головний фактор підвищення ефективності функціонування суб’єкта господарювання. На сьогодні серед фахівців, які досліджують проблеми організаційного розвитку, немає єдиної думки щодо визначення категорії «організаційна структура підприємства».

Детальний аналіз різноманітних поглядів з цього приводу дозволяє дійти висновку про те, що для багатьох науковців поняття «організаційна структура підприємства» та «організаційна структура управління підприємством» є тотожними.

Деякі дослідники при визначенні організаційної структури підприємства посилаються на ДСТУ ISO 9000-2001, згідно з яким «організаційна структура (organizational structure) – розподіл відповідальності, повноважень і взаємовідносин між працівниками» [83]. Варто зазначити, що при цьому вони не враховують, що стандарт ISO 9000- 2001 стосується системи управління якістю та організаційна структура розглядається в контексті управління.

Підсумовуючи викладене, можна впевнено стверджувати, що доведеним є той факт, що структура підприємства поєднує такі складові: виробничу, економічну, фінансову, інформаційну, кадрову, соціальну, управлінську тощо. Нами визначено, що склад структурних підрозділів (одиниць), а також впорядкована безліч ієрархічних відносин між ними, необхідна для функціонування підприємства, утворює його організаційну структуру.

Важливо зазначити, що: «організаційна структура підприємства складається з організаційної структури управління – суб’єкта управління та господарської структури – об’єкта управління, яка в свою чергу об’єдную виробничу та невиробничу структури» [[17](#_bookmark26)].

При цьому кадрова структура представляється елементом, який пов’язує об’єкт та суб’єкт в процесі їх взаємодії (див. рисунок 1.3).



Рис. 1.3. Склад основних елементів організаційної структури підприємства

Організаційна структура підприємства включає такі елементи: «формальна схема розподілу управлінських функцій, що забезпечує ієрархію підлеглості персоналу та сферу його відповідальності за прийняті управлінські рішення; система управління (принципи та методи організації, планування, контролю, мотивації, стимулювання і механізми інформаційного забезпечення управлінських рішень)» [[56](#_bookmark49)].

Можливі типи організаційних структур управління підприємством розглянуто в роботах вітчизняних і зарубіжних авторів [[6](#_bookmark18), [19](#_bookmark28), [26](#_bookmark33), [37](#_bookmark38), [41](#_bookmark40), [47](#_bookmark43)]. Аналіз даних наукових праць дозволяє згрупувати типи організаційних структур управління з урахуванням їх переваг і недоліків, які відображені у табл. А.1.

Сучасні типи організаційних структур управління підприємством об’єднуються у такі групи:

* по-перше, «бюрократичні (ієрархічні) структури управління, до яких належать лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізійна структури, в яких функції чітко розділені між ланками управління» [8];
* по-друге, «органічні або адаптивні структури управління, до яких відносяться проектна, матрична (програмно-цільова), бригадна (крос- функціональна)» [8].

Кожній із розглянутих структур управління підприємством в сучасних умовах властиві переваги та недоліки, співвідношення яких визначає необхідність та можливості її використання в управлінні сучасним підприємством.

На сьогодні вважається, що органічні (адаптивні) структури управління мають певні переваги порівняно з бюрократичними структурами, вони найбільшою мірою відповідають актуальним завданням сучасного етапу розвитку економіки (в т.ч. економіки України) і можуть бути рекомендовані для підприємств та організацій з метою забезпечення конкурентоспроможності та фінансової стійкості в процесі активного економічного розвитку.

1.2. Методи оцінки ефективності організаційного розвитку підприємства

Враховуючи, що головним об’єктом організаційного розвитку нами встановлено організаційну структуру підприємства, необхідно розглянути фактори впливу на її формування.

Науковці О. Віханський та А. Наумов вважають, що «на вибір організаційної структури й організаційні перетворення впливають внутрішні та зовнішні фактори» [[14](#_bookmark24)].

Фактори впливу досліджувалися різними вченими з метою їх узагальнення та систематизації. Так, деякі науковці виділяють:

* «зовнішнє середовище непрямого впливу (економічні, науково-технічні, політичні, міжнародні, соціально-культурні фактори, відносини з місцевим населенням, стан природного середовища)» [36];
* «зовнішнє середовище прямого впливу (споживачі, конкуренти, постачальники, трудові ресурси, профспілки, органи державного регулювання)» [36];
* «внутрішнє середовище організації (організація управління, кадри, маркетинг, фінанси, організаційна культура)» [36].

Необхідність нагальних змін в організаційній структурі управління підприємством обґрунтована, в перчу чергу, виникненням несприятливих факторів впливу на функціонування підприємства у вигляді розбіжностей між елементами внутрішнього середовища та зовнішнього середовища підприємства. Можна впевнено стверджувати, що організаційна структура управління організації потребує перетворення, коли вона характеризується відсутністю адекватності її характеристик довгостроковим стратегічним цілям підприємства та його завданням в умовах змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Науковці виділяють такі види змін:

* «планові еволюційні зміни – планові зміни приросту, які передбачають послідовні зміни за кожним окремим елементом системи та в цілому не порушують нормального перебігу виробництва» [38];
* «планові радикальні зміни – комплексні зміни стратегії підприємства, характерні для періодів трансформації» [38];
* «незаплановані зміни – зміни, які ініційовані змінами зовнішнього та внутрішнього середовища незалежно від позицій керівництва» [38].

В сучасних умовах, на сучасному підприємстві вкрай необхідно на постійній основі слідкувати за основними компонентами зовнішнього та внутрішнього середовища, і відповідно, робити висновки щодо наявності потреб у змінах. Зазвичай серед цих компонентів виділяють політико- правові (тобто зміни в законодавстві та політичній ситуації), екологічні (тобто вплив діяльності підприємства на екологічне середовище), економічні (глобалізація або диференціація ринку), науково-технологічні (виникнення та розповсюдження нових технологій, нової техніки), соціально- культурні (можливі зміни в системі цінностей), корпоративні (взаємодія із стейкхолдерами, зокрема інвесторами).

Механізм змін системи – «це сукупність процедур і зв’язків, що забезпечують реалізацію та взаємодію факторів розвитку (мінливості, спадковості, добору)» [[46](#_bookmark42)], при цьому розрізняють два класи механізмів:

1. «Адаптивні механізми – характеризують зміни, які дозволяють системі адаптуватися до динамічної зміни факторів зовнішнього та внутрішнього середовища без втрати системної цілісності» [46].
2. «Біфуркаційні механізми – характеризують зміни, при яких організація як система не зберігає цілісності та набуває нової якості при збереженні зв’язку з попереднім станом» [46].

Зміни в організаційній структурі, які проявляються як організаційні зміни полягають у коригуванні функціональних взаємозв'язків в управлінні (по таких функціях управління як планування, координація, мотивація, контроль), стимулюванні підвищення якості виконання наведених функцій відповідними робітниками, а також посиленні організаційної культури підприємства в цілому.

Організаційну структуру підприємства можна розглядати з позицій власників (інвесторів, акціонерів), керівництва (топ-менеджменту) та кадрів (персоналу). При цьому, у кожного суб’єкта управління підходи до визначення ефективності організаційної структури, ефективності організаційного розвитку та вибору оптимальних напрямів їх підвищення можуть суттєво відрізнятися. У структурі за капіталом виокремлюють частки фізичних та юридичних осіб

* власників підприємства (акціонерів), для яких основний критерій ефективності розвитку – одержання прибутку. З позиції топ-менеджменту, ефективність організаційного розвитку може визначатися можливостями підприємства в розробці стратегічних цілей та їх досягненні.

Як зазначають вчені, дослідження організаційної структури підприємства (далі - ОСП) – «це процес визначення її параметрів, закономірностей функціонування і розвитку з метою її вдосконалення». Визначення рівня ефективності ОСП є проблемою, що пов’язана з «істотними об’єктивними труднощами, характеризується значною кількістю методологічних підходів та викликає чи не найбільш активну дискусію серед дослідників і фахівців-практиків» [[4](#_bookmark56)].

Слід зазначити, що архітектоніка підприємства є складним об’єктом дослідження, який потребує, перш за все, комплексного підходу. Становить певну складність створення інтегрованої моделі аналізу організаційної структури підприємства, яка одночасно охоплювала б усі показники діяльності підприємства. Оскільки завдання формалізації функції ефективності ОСП надзвичайно складне, то методики її оцінки й аналізу мають значну розбіжність.

Діагностика організаційної структури підприємства є одним із найважливіших кроків процесу організаційного розвитку підприємств. При цьому необхідність розгляду даної проблеми в рамках роботи викликана відсутністю розроблених комплексних моделей, які б дозволяли адекватно оцінювати організаційної структури підприємства.

Як зазначають науковці: «Найбільшою перешкодою в даному аспекті є труднощі, пов’язані з виділенням організаційної структури підприємства як об’єкта аналізу із цілісної системи підприємства, оскільки організаційна структура традиційно вважається невід’ємною і відповідно не піддається самостійному аналізу» [6; 17]. Крім того, як зазначено вище, «невизначеність категорій «організаційна структура підприємства» і «організаційна структура управління підприємством» призводить до плутанини цих двох понять, а отже, і методики аналізу ОСП» [[63](#_bookmark55), [72](#_bookmark62)].

У даний час управління організаційною структурою досліджено недостатньо. Це пов’язано в першу чергу зі складністю проведення аналізу, «бо на ефективність організаційної структури підприємства впливає багато чинників, а саме: розмір підприємства, специфіка технології його функціонування, велика кількість зв’язків між елементами структури, обмеження щодо можливостей передачі й обробки інформації, законодавчі обмеження» [[42](#_bookmark41)].

Слід відзначити, що вітчизняні методики оцінки організаційних структур орієнтовані на визначення відповідності організаційної структури внутрішньому середовищу підприємства, невиправдано випускаючи з уваги чинники зовнішнього середовища. Тим часом саме зовнішні чинники є найменш керованими для підприємства і накладають найбільш жорсткі обмеження на структурні рішення. Ось чому при аналізі організаційної структури, перш за все, «необхідно виявити невідповідності структурних параметрів вимогам зовнішнього середовища функціонування» [[31](#_bookmark35), [62](#_bookmark54)].

Результати дослідження свідчать, що головним при вимірюванні ефективності організаційної структури підприємства є формування її критеріїв. Питанням визначення показників для аналізу організаційних структур підприємств присвячено значну кількість робіт зарубіжних і вітчизняних науковців [[24](#_bookmark32), [52](#_bookmark46), [59](#_bookmark51)], що підкреслює неоднозначність підходів у підборі та формуванні підконтрольних показників.

Основними підходами до визначення ефективності ОСП є «цільовий, системний, часовий і багатопараметричний» [[55](#_bookmark48)]. Їх взаємозв’язок і критерії визначення ефективності зображено на рисунку 1.4.

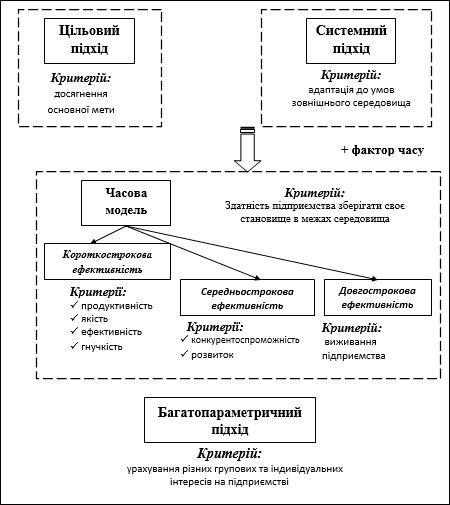


Рис. 1.4. Класифікація підходів до визначення ефективності організаційної структури підприємства

Цільовий підхід до ефективності є досить привабливим, але пов’язаний із певними проблемами, наприклад, досягнення мети не завжди легко виміряти; організації досить часто намагаються досягти декількох різних цілей, серед яких можуть бути суперечливі за змістом або такі, що гальмують виконання інших завдань.

Системний підхід передбачає необхідність адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища. Доповнення системного підходу додатковим параметром – фактором часу – призводить до формування часової моделі, критерієм організаційної ефективності якої є здатність підприємства зберігати своє становище в межах середовища.

Багатопараметричний підхід «визначає ОСП ефективною тією мірою, якою вона задовольняє інтереси групи, що контролює найбільш важливий на даний момент ресурс» [3]. Цей підхід зазвичай поєднує цільовий і системний підходи з метою одержання більш достовірного визначення організаційної ефективності.

Одним із недоліків підходів до оцінки організаційних структур є «орієнтація на констатацію факту про існуючу структуру і неможливість за наслідками аналізу визначити шляхи структурного вдосконалення» [83]. У зв’язку з цим при розробці методичних рекомендацій щодо проведення дослідження стану й оцінки організаційних структур необхідно враховувати принцип орієнтації на ухвалення рішень із структурного розвитку.

Як зазначає науковець: «Безумовно, використання розроблених методик дослідження функціонування архітектоніки підприємства дозволяє заощадити час. Методики в основному розроблені досвідченими фахівцями і відрізняються високою якістю. Можливість скористатися готовою методикою не є найбільш переважним варіантом. Однак будь-яка методика при використанні може бути адаптована до потреб підприємства» [83].

У процесі дослідження встановлено, що в теорії та практиці існує п’ять найбільш поширених підходів до оцінки ефективності управління підприємством, а саме: функціональний підхід, цільовий підхід, композиційний підхід, множинний підхід, поведінковий підхід.

Проблема оцінки ефективності організаційної структури управління до цих пір залишається однією з найскладніших як у вітчизняній, так і в зарубіжній практиці, що пов’язано, перш за все, з «відсутністю чітких критеріїв вимірювання і загальноприйнятної методики оцінки ефективності структури управління» [[13](#_bookmark23)].

Деякі науковці для проведення аналізу системи якості управлінських технологій запропонували проводити оцінку таких складових:

* «документованість і формалізованість управлінських технологій, їх доступність для розуміння й ефективного використання фахівцями підприємства» [30];
* «єдність управлінських технологій і моделей, що використовуються на всіх рівнях управління, а також підсистем управління» [30];
* «повноту, структурованість та інтегрованість системи показників оцінки ефективності діяльності підприємства, необхідних для прийняття ефективних управлінських рішень» [30];
* «обґрунтованість взаємозв’язку між фінансовими та нефінансовими показниками діяльності підприємства, що забезпечують взаємодію окремих рівнів управління» [30];
* «оптимальність вертикального і горизонтального розподілу праці та її вплив на досягнення цілей підприємства» [30].

Можна виділити такі підходи до оцінки ефективності системи управління: «підхід, заснований на оцінці показників, які характеризують ефективність діяльності підприємства в цілому; підхід, заснований на ранжуванні та оцінці окремих показників діяльності підприємства; підхід, що базується на оцінці відношення економічності системи управління до ефективності діяльності підприємства в цілому; підхід, заснований на використанні експертних методів з оцінкою якісних показників ефективності управління; підхід, заснований на визначенні ресурсної ефективності; підхід, заснований на визначенні цільової ефективності; ресурсно-потенціальний підхід, заснований на положенні про ефективність використання потенціалу підприємства» [25].

В процесі проведення оцінки ефективності системи управління підприємством важливо встановити рівень відповідності системи управління та її організаційних структур об'єкта управління, тобто проаналізувати усі цілі управління, склад управлінських функцій, сутність і цілісність управлінських процесів, ефективність управлінських технологій, рівень відповідності чисельності та складу персоналу підприємства обсягу та складності робіт, що виконуються, рівень інформаційно-документаційного забезпечення прийняття управлінських рішень і т.д.

За результатами дослідженнями встановлено, що критеріями ефективності структури управління є [8]:

* «ступінь досягнення кінцевої мети системи управління»;
* «ступінь раціональності структури відношень між елементами»;
* «ступінь оптимальності функціонування об’єкта управління»;
* «ступінь впливу на економічні результати діяльності підприємства».

У багатьох наукових роботах ефективність ОСУ визначається на основі розрахунку ряду коефіцієнтів, а саме: «забезпеченості кваліфікованим управлінським персоналом» [[52](#_bookmark46)]; «оперативності праці апарату управління» [[61](#_bookmark53)]; «рівня прогресивності структури» [[13](#_bookmark23)]; «керованості» [[34](#_bookmark37)]; «якості виконання управлінських функцій» [[24](#_bookmark32), [49](#_bookmark44)]; «раціональності управлінської документації» [[49](#_bookmark44)]; «ефективності фінансово-економічних результатів підприємства» [[8](#_bookmark19)] тощо.

На наш погляд, жоден із представлених показників не дозволяє в повній мірі детально оцінити ефективність організаційної структури управління суб’єкта господарювання в цілому.

Одним із важливих недоліків існуючих методичних підходів є їх функціональна орієнтація, вкрай жорстка регламентація процесів управління, а не їх результатів. Тому цілі та взаємозв’язки різних ланок системи управління набувають більш важливого значення, ніж жорстке встановлення їх функціональної спеціалізації.

Підсумовуючи викладене, зазначимо, що існуючі методичні розробки аналізу й оцінки організаційної структури підприємства далеко неповною мірою задовольняють потреби аналітиків.

Ефективність оцінюється на основі системи показників, що характеризують лише певні підсистеми управління або тільки його кінцеві результати, є дуже однобічним і не може бути основою для розробки заходів щодо вдосконалення управління. Окрім того, майже всі існуючі методики або не пропонують механізму проведення такої оцінки, або їх практичне використання є вкрай складним у плані практичного застосування.

1.3. Сутність управління організаційним розвитком підприємства

На даний час широко відомі наступні найважливіші підходи до управління організацією: «по-перше, з позицій різних шкіл управління (підхід наукового управління, адміністративний підхід, школа людських відносин, з точки зору науки про поведінку, школа кількісних методів); по-друге, процес ний підхід, згідно з яким управління розглядається як сукупність взаємопов'язаних управлінських функцій (планування, організація, мотивація, контроль); по-третє, системний підхід, згідно з яким організація розглядається як система взаємозалежних елементів (люди, структура, завдання і технологія); в-четвертих, кількісний підхід, який базується на розробці та використанні економіко-математичних методів і моделей в управлінні); в-п’ятих, ситуаційний підхід, що заснований на виборі методів і прийомів управління з орієнтуванням на ситуацію, в якій приймається управлінське рішення» [[33](#_bookmark36), [37](#_bookmark38)].

На сьогодні, вітчизняні та зарубіжні вчені велику увагу приділяють проблемам управління розвитком підприємства, при цьому існують різні підходи до його визначення, серед яких ми виділили два основних [50, 58]:

1. «Розширений підхід. Передбачає включення в систему управління розвитком підсистеми інвестиційного, інноваційного, інтелектуального, кадрового розвитку, а також інші інструменти стратегії розвитку».
2. «Звужений підхід. Передбачає включення в систему управління розвитком тільки механізмів інноваційного розвитку, що забезпечують можливості впровадження результатів науково-технічного прогресу та використання новітніх технологій, нової техніки, випуску інноваційної продукції».

У загальному вигляді процес управління розвитком підприємства включає:

* «планування розвитку підприємства на основі державної економічної політики розвитку» [50];
* «довгострокові та короткострокові прогнози розвитку в рамках системи стратегічного планування діяльності підприємства» [50];
* «розробку інвестиційних програм і проектів підприємства, в тому числі проектів реінжинірингу» [50].

Необхідність управління організаційним розвитком, насамперед суттєвої оптимізації організаційної структури підприємства, обґрунтована необхідністю формування на підприємстві дієвого механізму, який спрямований на реалізацію стратегічних цілей його функціонування.

На думку вченого: «Підприємство має постійно здійснювати моніторинг змін з метою їх відстеження, аналізувати можливості їх коригування та спрямування, впроваджувати заходи щодо реалізації можливих напрямів організаційних перетворень» [[20](#_bookmark29)].

Якщо розглянути організаційний розвиток у вигляді послідовного процесу змін в організації, тоді можна визначити управління організаційним розвитком як управління певним переходом, сутність і зміст якого відображено в матриці дослідника - Дерека П’ю [[15](#_bookmark25)], що представлено в табл. А.2.

У матриці Д. П’ю наведено аналітичний підхід до вибору найбільш доцільних заходів при здійсненні організаційних перетворень. При цьому, «заходи пропонується визначати залежно від рівня виникнення проблеми (організація, міжгруповий рівень, група, індивідуальний підхід), що дозволяє розробити стратегію змін у вигляді системи заходів організаційного розвитку відповідно до рівня проблемних місць» [8].

Як зазначають науковці: «Керованість організації означає ступінь контролю, який управляюча підсистема здійснює по відношенню до керованої, а також ступінь автономії, яку керована підсистема зберігає по відношенню до управляючої підсистеми» [[51](#_bookmark45), с. 31]. Автор дає уточнення, що це поняття динамічне та може змінюватися залежно від певного типу організації, якості та комплексності управлінських рішень, певних притаманних лише їй особливостей системи управління і т.д. Ми переконані, що зміни у структурі підприємства повинні мати постійний і системний характер, і при цьому, слід виокремлювати такі рівні управління: на рівні об’єднання, на рівні окремих підприємств, на рівні окремих виробництв, на рівні окремих лінійних керівників, на рівні діяльності працівників (робітників).

Важливо, в рамках даного дослідження, розглянути питання механізмів управління. За узагальненим визначенням науковців: «Механізм управління – це сукупність правил прийняття рішень учасниками організаційної системи при заданій її структурі, при цьому до базових механізмів управління організацією належать механізми: стимулювання, комплексної оцінки, активної експертизи, формування складу та структури організаційної структури, розподілу, обміну» [[22](#_bookmark31), c. 11- 12]. Інший дослідник, Н. Р. Нижник, визначає механізм управління таким чином – «це категорія управління, що включає цілі управління, елементи об’єкта та її зв’язки, на які здійснюється вплив, дії в інтересах досягнення цілей, методи впливу, матеріальні та фінансові ресурси управління соціальним та організаційним потенціалами» [8, с.37].

Управління змінами має базуватися на таких положеннях:

* формування мети організаційних перетворень;
* своєчасність втручання у процес;
* обґрунтування відповідності запланованих заходів ситуації, що склалася у зовнішньому середовищі;
* аналіз забезпеченості ресурсами (матеріальними, трудовими, фінансовими) запланованих заходів;
* аналіз ефективності заходів;
* можливість залучення зовнішніх консультантів та експертів у процес управління змінами.

Інший дослідник, Б. Мільнер, в процесі дослідженні сутності організаційних змін відзначає, «…що процес планових організаційних змін включає такі етапи: сканування середовища та внутрішніх умов; сприйняття й оцінка; визначення мети здійснення змін; оцінка плану змін; упровадження плану; визначення розриву між поточними та бажаними умовами; планування та аналіз; визначення тактики змін та програма; поліпшення або зміна плану; реалізація плану» [38, с. 29].

Деякі автори пропонують процес організаційного розвитку розглядати як складову наступних етапів: «уточнення місії організації; аналіз внутрішніх та зовнішніх умов розвитку, збір інформаційний даних; забезпечення залученості; постановка мети змін; здійснення змін і запропонованих заходів розвитку; оцінка змін та їх закріплення» [[15](#_bookmark25)].

Якщо виходити із тлумачення поняття «організаційний розвиток» та на основі аналізу існуючих наукових трактувань необхідно зазначити, що управління організаційним розвитком – це планомірний, поступовий процес управління змінами, які відбуваються з підприємством/організацією (системою) та окремими його функціональними елементами (підсистемами), що здійснюється з головною метою – суттєвого підвищення рівня ефективності функціонування організаційних, економічних, управлінських, структурних і кадрових складових діяльності суб’єкта господарювання.

Управління організаційним розвитком, на нашу думку, здійснюється у вигляді істотних змін організаційної структури підприємства.

У процесі організаційного розвитку підприємства необхідно виокремити цілі розвитку, визначення яких можливо через виокремлення напрямів їх формування:

1. «Економічні цілі – організаційний розвиток проявляється як напрям підвищення прибутковості підприємства, підвищення його конкурентних переваг, підвищення ділової активності, появі можливостей розширення та диверсифікації виробництва, що взагалі призводить до підвищення рівня адаптації підприємства до динамічних умов господарювання» [3].
2. «Інноваційні цілі – організаційний розвиток проявляється як напрям стимулювання використання сучасних методів організації управління підприємством як цілісною соціально-економічною системою» [3].
3. «Соціальні цілі – організаційний розвиток проявляється як напрям стимулювання та мотивації розвитку персоналу підприємства, підвищення рівня кадрового потенціалу, формування умов сприятливого психологічного клімату в колективі та зниження рівня конфліктності, а також формування організаційної культури підприємства» [83].

Відповідно, «метою управління організаційним розвитком є підвищення ефективності функціонування організаційних, структурних і кадрових складових діяльності підприємства як факторів досягнення економічних, інноваційних та соціальних цілей розвитку. При цьому організаційний розвиток є важливим аспектом інноваційного розвитку підприємства» [[18](#_bookmark27)].

Основні елементи системи управління організаційним розвитком підприємства, які відображають функції управління цим процесом, зображено на рисунку 1.5 [83].



Рис. 1.5. Основні елементи системи управління організаційним розвитком підприємства

З урахуванням викладеного матеріалу, діагностика та комплексний аналіз організаційного розвитку підприємства повинна включати:

* діагностику функцій управління (функціональну діагностику);
* визначення та характеристику процесних складових з урахуванням цілей і завдань підприємства;
* виявлення та усунення дублювання функцій на підприємстві; дослідження процесів прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Проведення діагностики організаційного розвитку необхідне, перш за все, на стадії зростання підприємства, а також у випадках таких змін:

«зниження фінансових результатів діяльності підприємства, погіршення показників плинності кадрів та продуктивності праці, погіршення позицій підприємства на ринку та зниження його конкурентоспроможності, необґрунтоване зростання витрат підприємства, за відсутності стратегічного планування на підприємстві тощо» [3].

Цілями проведення діагностики організаційного розвитку є виявлення і формалізація існуючих проблем в організаційній структурі підприємства, аналіз причин їх виникнення, а також розробка напрямів їх усунення.

Сучасна управлінська наука пропонує наступні інструменти виявлення цих причин:

* «дослідження організаційної структури управління, що передбачає аналіз раціональності схеми управління підприємством, штатного розкладу підприємства» [3];
* «дослідження організаційно-функціональної моделі підприємства, у процесі якого аналізується раціональність розподілу функцій за окремими підрозділами підприємства та співробітниками» [3];
* «дослідження якісних характеристик персоналу, у процесі якого здійснюється оцінка компетенцій працівників, їх відповідності вимогам підприємства згідно з посадою» [3].

Ми переконані, що організаційна структура організації повинна відповідати таким умовам, які б задовольнили і забезпечили її найбільш ефективне функціонування та подальший розвиток. В умовах економічно кризи, що в останні роки часто спіткає Україну, саме зміни організаційної структури підприємства можуть бути тим інструментом, який здатен подолати негативні явища і сприяти досягненню організацією стратегічних та тактичних цілей функціонування.

На думку Р. Фатхутдінова, «організаційна структура має будуватися при оптимальній взаємодії штабного і лінійного персоналу підприємства, відповідати стратегії організації, забезпечувати оперативну взаємодію із зовнішнім середовищем організації та якісне, своєчасне досягнення цілей організації» [[23](#_bookmark58)].

Проведений аналіз, дозволив зробити висновок, що оптимальна організаційна структура підприємства являє собою основу ефективного функціонування організації і передбачає, що оптимізація організаційної структури підприємства націлена на створення такої моделі, яка адекватна внутрішнім та зовнішнім постійно змінним умовам функціонування підприємства. Удосконалення організаційної структури як певний напрям управління організаційним розвитком підприємства спрямоване на вирішення організаційних проблем механізмом формування нової організаційної структури, розподіл та перерозподіл функцій і певної відповідальності.

Відомий американський дослідник Пітер Фердинанд Друкер пропонує при здійсненні організаційних змін орієнтуватися на такі положення [[26](#_bookmark33)]: «перш за все, організаційна структура має забезпечити ефективність функціонування організації; по-друге, ефективна організаційна структура має мінімальну кількість рівнів управління та найкоротший ланцюг ієрархічних зв’язків; по-третє, організація повинна мати резерв управлінських кадрів і забезпечити своєчасну їх підготовку» [26].

Окремі вчені зазначають, що для того, щоб процесні поліпшення були найбільш ефективними, вкрай необхідно вирішити такі завдання: «ідентифікація потреб у змінах окремих процесів; визначення стратегії змін; формування та перевірка рішень щодо змін; реалізація запланованих рішень, а також моніторинг реалізації» [[30](#_bookmark52)].

На нашу думку, управління організаційним розвитком включає до себе такі структурні елементи: визначення цілей управління організаційним розвитком, оцінку зовнішніх умов функціонування підприємства, аналіз діючої організаційної структури підприємства, а також оптимізацію ОСП.

В процесі формуванні стратегії організаційних перетворень на підприємстві вкрай важливим є врахування впливу таких чинників, які дозволять зробити висновки про ступінь радикальності необхідних змін:

1. Особливості ситуації, в тому числі кризової, що склалася на підприємстві, визначення її причини та можливі наслідки. Своєчасна ідентифікація певної кризової ситуації, варіанти пошуку причин її виникнення та інтегральна оцінка можливих наслідків, які можуть негативно вплинути, є основою для подальших етапів організаційного і загального розвитку підприємства.
2. Складання характеристики зовнішнього середовища, рівня його стабільності, злагодженості та можливостей складання прогнозу за наступними напрямами: ринкові, фінансові та економічні умови; політико- правові умови, демографічна ситуація, інноваційно-інвестиційна активність, рівень довіри інвесторів та інших стейкхолдерів, відношення держави/місцевої влади до проблем організаційного розвитку.
3. Комплексна характеристика внутрішнього середовища підприємства за наступними напрямами: технологічні фактори, ресурсні, у тому числі виробничі, фінансові фактори, організаційна та управлінська структура, кадровий потенціал підприємства, методи та прийоми управління та прийняття управлінських рішень т.ін.

Аналіз проблеми щодо вище перерахованих чинників, дає змогу вибрати стратегію змін, виходячи з варіантів, запропонованих сучасною управлінською наукою.

**РОЗДІЛ 2**

**СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ КОМПАНІЇ ТОВ «ПРИЧАЛ - Р»**

**2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Причал - Р»**

Товариство з обмеженою відповідальністю «Причал-Р» (далі - ТОВ «Причал-Р») - займається зміцненням берегів річок, каналів та штучних водойм. Вже понад 5 років вони активно працюють з об'єктами берегоукріплення. ТОВ «Причал-Р» є контрагент компанії Garnet Group.

Група будівельних компаній «Garnet Group» [5] здійснює будівельні роботи будь-якої складності. Компанія працює на українському ринку понад 10 років. За час роботи фірма встигла здобути авторитет та повагу громадськості, а також місцевих та зарубіжних інвесторів. Секрет успіху компанії полягає в якісному виконанні робіт, професіоналізмі, стабільності та оперативності.

Будівельна компанія «Garnet Group» займається архітектурно-будівельним проектуванням, будівництвом дач, котеджів, багатоквартирних будинків, реконструкцією будівель та спеціалізується на виробництві будівельних шпунтів. Ми любимо вирішувати складні завдання, але допоможемо і з простими, наприклад, розробити котлован під фундамент або встановити залізобетонний ростверк і багато іншого.

Компанія провадить високоякісні роботи, використовуючи для цього власний парк професійної техніки та будівельні матеріали від перевірених постачальників. На проектах ми збираємо команду найкращих інженерів, будівельників, кранівників та архітекторів.

Контрагент ТОВ «Причал-Р» зареєстрована 19.04.2017 р [52]. Керівником організації є Алексєєв Ігор Олександрович. Розмір статутного капіталу складає 5 000,00 грн.. На момент останнього оновлення даних 20.04.2023 р. стан організації - не перебуває в процесі припинення.

Основной вид ідяльності [52]:

42.91 Будівництво водних споруд.

Додатковий від діяльності:

22.21 Виробництво плит, листів, труб і профілів із пластмас;

22.23 Виробництво будівельних виробів із пластмас;

46.63 Оптова торгівля машинами й устаткованням для добувної промисловості та будівництва;

46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням;

71.11 Діяльність у сфері архітектури;

71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах;

74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.

Компанія ТОВ «Причал - Р» - це спеціалізована виробничо-інжинірингова компанія, яка є одним з провідних виробників ПВХ шпунта в Україні та зміцненням берегів річок, каналів та штучних водойм дубом, ПВХ шпунтом та залізобетонним шпунтом по всій Україні (див. рисунок 2.1) [5].



Рис. 2.1. Зміцнення берегів рік, каналів, озер ТОВ «Причал-Р»

Оптимальним конструктивним рішенням при влаштуванні набережних, пірсів та інших гідротехнічних споруд, закріпленні вертикальних укосів котлованів та траншей, реалізації заходів щодо запобігання видавлюванню ґрунту з-під фундаментів при зведенні нового об'єкта поряд із уже існуючим є використання шпунта. А якщо з цією метою використовувати шпунт з полівінілхлориду, то будівництво принесе відчутний економічний ефект.

Інвестиційна активність вітчизняного та зарубіжного бізнесу передбачає необхідність нового будівництва та реконструкції значної кількості будівель та споруд цивільного та виробничого призначення, об'єктів транспортної інфраструктури, у т.ч. необхідні нормальної експлуатації морських і річкових портів. У ході проектування та виконання робіт зі зведення нових та реконструкції існуючих об'єктів досить часто виникають ситуації, для виходу з яких використання шпунта ПВХ стає одним з найбільш економічних способів.

Крім економічної складової, полімерні профілі мають ще цілу низку інших переваг, що дозволяють їм успішно конкурувати з традиційним сталевим шпунтом, зокрема:

* невисоким коефіцієнтом лінійного розширення, який дає можливість експлуатувати конструкцію при температурі -50°С до +80°С;
* вогнестійкістю;
* мінімальної сприйнятливістю до механічних ушкоджень;
* міцнісними характеристиками, що дозволяють сприймати навантаження від ґрунту, льоду та хвиль;
* відсутністю необхідності захисту від корозії;
* можливістю влаштування стінки з профілю, пофарбованого в масі, що не тільки підвищує естетичність споруди, але й мінімізує витрати на експлуатацію.

Зміцнення берега дубом одна із найпопулярніших способів. Перевагою даного методу є:

* відносна дешевизна;
* високі декоративні властивості конструкції.

До недоліків можна віднести: швидке біологічне старіння, обмежену довжину дубового бруса (2-4м) та низьку стійкість до льодового та хвильового навантаження. Термін експлуатації – від 10 років.

Зміцнення берега Шпунтом ПВХ - це надійний спосіб підтримати природну форму берегової лінії природної або штучної водойми. Шпунт не схильний до корозії, гниття, впливу морської води та ультрафіолетового випромінювання; не потребує технічного обслуговування. Термін експлуатації – до 50 років.

Використання пальових паль з полівінілхлориду - це, перш за все, «закриття» тих навантажень, для яких залізобетонний або металевий шпунт є явно надлишковим. Економія лише на матеріалі сягає 50%. Також варто відзначити, що занурення ПВХ шпунта не вимагає залучення важкої техніки. Має середню стійкість до хвильового та льодового навантаження.

Залізобетонний шпунт найчастіше, монтують як елемент зміцнення берегів глибоких водойм із сильними течіями, а також у складній гідрологічній обстановці та при сильному постійному хвильовому та льодовому впливі.

Він встановлюється з найбільшим заглибленням у ґрунт у порівнянні з усіма іншими, що надає шпунтовій стіні додаткову стійкість. Термін експлуатації понад 50 років.

Для формування стійкої конструкції використовують важку техніку у зв'язку з чим зростає вартість та трудомісткість робіт

**2.2. Аналіз діяльності ТОВ «Причал-Р»**

Сучасні підходи до управління підприємством, організацією, фірмою вимагають знань та оволодіння законами функціонування складних соціально-економічних систем, впровадження методів збору та обробки інформації. І на цій основі прийняття обґрунтованих управлінських рішень, які спрямовані на виявлення пріоритетних і перспективних шляхів розвитку. Забезпечення ефективного функціонування підприємств потребує економічно грамотного управління їхньою діяльністю, яке багато в чому визначається умінням її аналізувати. За допомогою аналізу вивчають тенденції розвитку, глибоко і системно досліджують фактори зміни результатів діяльності, обґрунтовують плани та управлінські рішення, здійснюють контроль за їх виконанням, виявляють резерви підвищення ефективності виробництва, оцінюють результати діяльності підприємства, виробляють економічну стратегію його розвитку. Для підготовки та прийняття управлінських рішень потребує подальшого дослідження теорія і практика економічного аналізу, та розширення його сфери застосування.

Особливість сучасного етапу розвитку економічного аналізу полягає в тому, що елементи його теорії, методології та організації у недостатній мірі враховують закони і тенденції ринку. З іншого боку, застосування аналітичного інструментарію зарубіжних країн, не адаптовано до умов господарської діяльності українських підприємств. Тому виникають додаткові труднощі щодо достовірної економічної оцінки. Сьогодні створився розрив між потребами фінансового менеджменту та управлінням в цілому і можливостями методології та організації аналізу, які застосовуються у практиці. Економічний аналіз ще не в повній мірі розглядається з позицій концептуальних положень та вимог ринкових відносин і потреб управління.

Управління — це ефективне досягнення мети суб’єкта господарювання шляхом планування, організації, мотивації і контролю за ресурсами. Умови які необхідні для реалізації поставлених цілей і забезпечує система управління. Фінансово-господарська діяльність підприємства відзначається своєю багатогранністю та наявністю великої кількості різних ситуацій, що, в свою чергу, викликає необхідність проведення їх аналізу. Цю роль у процесі управління і виконує економічний аналіз [ 2, с.125].

Економічний аналіз досліджує господарську діяльність підприємств різних галузей національного господарства як процес, що відбувається в умовах постійних змін зовнішнього середовища на макро- і мікрорівні. Такі фактори, як обмеженість ресурсів, конкуренція і вибір управлінських рішень в умовах фінансової нестабільності, вимагають проведення аналітичних досліджень.

Аналіз господарської діяльності підприємства – це комплексна система досліджень економічних процесів на підприємстві та його структурних підрозділах, яка дозволяє виявляти внутрішньогосподарські резерви, розробляти науково обґрунтовані плани, достовірні прогнози, ефективні управлінські рішення та здійснювати контроль за їх виконанням. Метою економічного аналізу є системне оцінювання господарської діяльності підприємств, виявлення внутрішніх резервів раціонального використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів з використанням сучасних методик та методології економічного аналізу та застосовуванням математичних та статистичних прийомів і методів.

Відповідно до мети кваліфікаційної роботи проведемо аналіз діяльності ТОВ «Причал-Р» за 2021 - 2022 рр.(див. таблицю 2.1) [5]. Фінансова звітність ТОВ «Причал-Р» за 2021 - 2022 рр. надано у додатку Б.

Таблиця 2.1. Основні економічні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Причал-Р» за 2021 - 2022 рр.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2021 р., тис. грн. | 2022 р. , тис. грн. | Абсол. відх., тис. грн. | Від. відх., % |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 1784,2 | 991,9 | -792,3 | 55,59 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 1449 | 795,3 | -653,7 | 54,89 |
| Інші операційні витрати | 338,6 | 52,9 | -285,7 | 15,62 |
| Фінансовий результат до оподаткування | -3,4 | 143,7 | 147,1 | - |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток |  | 25,9 | 25,9 | - |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | -3,4 | 117,8 | 121,2 | - |

За 2021 - 2022 рр. спостерігається зниження чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 792,3 тис. грн. або на 44,41 %. Відповідні тенденції спостерігаються із собівартістю продукції та іншими операційними витратами на 653,7 тис. грн. (45,11%) та 258,7 тис. грн. (84,38%), рисунок 2.2.

Рис.2.2. Економічні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Причал-Р» за 2021 - 2022 рр.

Водночас, за 2021 - 2022 рр. відбулось значне зростання таких статей звіту про фінансові результати як «Фінансовий результат до оподаткування», «Витрати (дохід) з податку на прибуток» та «Чистий фінансовий результат: прибуток» (див. рисунок 2.3).

Рис.2.3. Економічні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Причал-Р» за 2021 - 2022 рр.

Основним джерелом інформації для аналізу підприємства є бухгалтерський баланс (форма №1). Бухгалтерський баланс - це найбільш інформативна форма для аналізу фінансового стану, найважливіша форма фінансової звітності, звіт про фінансовий стан підприємства, який відображає на певну дату його активи, зобов'язання і власний капітал. Баланс складається за уніфікованою формою.

Бухгалтерський баланс є основою фінансової звітності про результати господарської та фінансової діяльності підприємства за певний період, основним джерелом інформації про майновий і фінансовий стани суб'єктів господарювання, а також інформаційною базою для зовнішніх і внутрішніх користувачів. Він характеризується: повнотою охоплення сукупності всіх господарських процесів підприємства; економічно обґрунтованим групуванням господарських процесів; відображенням зв'язків між господарськими явищами з додержанням типової кореспонденції рахунків.

Так, у ТОВ «Причал-Р» за 2021 - 2022 рр. спостерігається зниження всіх статей балансу підприємства (див. таблицю 2.2).

Таблиця 2.2. Аналіз балансу ТОВ «Причал-Р» за 2021 - 2022 рр.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2021 р., тис. грн. | 2022 р. , тис. грн. | Абсол. відх., тис. грн. | Від. відх., % |
| **Актив** |  |  |  |  |
| Запаси: | 317,7 | 211,3 | -106,4 | 66,5 |
| у тому числі готова продукція | 317,7 | 211,3 | -106,4 | 66,5 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 285,2 | 236,2 | -49 | 82,8 |
| Гроші та їх еквіваленти | 21,7 | 0,9 | -20,8 | 4,1 |
| Інші оборотні активи | 108,3 | 94,8 | -13,5 | 87,5 |
| **Усього за розділом II** | 732,9 | 543,2 | -189,7 | 74,1 |
| **Баланс** | 732,9 | 543,2 | -189,7 | 74,1 |
| **Пасив** |  |  |  |  |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 5 | 5 | 0 | 100,0 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | -0,9 | 118,7 | 119,6 |  |
| Неоплачений капітал |  |  |  |  |
| **Усього за розділом I** | -0,9 | 118,7 | 119,6 |  |
| Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги | 202,6 | 287,9 | 85,3 | 142,1 |
| Інші поточні зобов'язання | 531,2 | 136,6 | -394,6 | 25,7 |
| **Усього за розділом III** | 733,8 | 424,5 | -309,3 | 57,8 |
| **Баланс** | 732,9 | 543,2 | -189,7 | 74,1 |

Дані таблиці свідчать про зменшення майже всіх статей балансу, крім таких статей пасиву як «Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги» та «Інші поточні зобов'язання» які зросли на 119,6 тис. грн. та 85,3 тис. грн.

Проведені дослідження свідчать о збитковості ТОВ «Причал-Р», що пов'язано з обсягом виконаних робіт.

2.3. Дослідження системи управління організаційним розвитком   
ТОВ «Причал-Р»

Враховуючи, що організаційний розвиток є багатофакторним поняттям, для оцінки його системи управління на досліджуваному підприємстві проведено аналіз кадрової та фінансової складової, а також комплексну оцінку внутрішніх та зовнішніх факторів.

Згідно з результатами дослідження організаційна структура управління (далі – ОСУ) підприємством є «провідною складовою організаційної системи підприємства, тому що поєднує технічну, економічну, виробничу та соціальну сторони діяльності підприємства, регламентує внутрішні виробничі зв’язки, а також за її допомогою досягається стійка система службових взаємовідносин між структурними одиницями та працівниками апарату управління» [36]. Від результативності її діяльності залежать стан і розвиток усіх інших складових, тобто організаційний розвиток підприємства в цілому.

Оптимізація організаційних структур управління є складовою частиною комплексу заходів з підвищення ефективності роботи підприємств. Керівники повинні обрати ту структуру, яка найкраще відповідає поставленим цілям і задачам підприємства, своєчасно і адекватно реагує на дії факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, цілеспрямовано розподіляє і координує зусилля співробітників і таким чином підвищує власну конкурентоспроможність. Добре відомо положення, згідно з яким нові завдання не можна вирішувати за допомогою старої організаційної структури.

Найгострішою проблемою багатьох підприємств в умовах конкуренції є формування ефективної структури управління, яка мобільно і за короткі терміни реагувала б на зміни як на зовнішньому, так і внутрішньому ринках збуту продукції. Через те постає постійно необхідність в удосконаленні організаційної структури підприємства. Одним з суттєвих організаційно-управлінських чинників, що зумовлюють стан внутрішнього середовища сучасного підприємства, є організаційна структура управління. Багато вітчизняних підприємств усвідомили необхідність удосконалення організаційної структури управління, як одного з визначальних чинників виходу із кризи, викликаної невідповідністю ринкового, виробничо-господарського й управлінського потенціалу підприємств мінливим умовам зовнішнього середовища.

«Структура управління організацією», або «організаційна структура управління» (ОСУ) – одне із ключових понять менеджменту, тісно пов’язане із цілями, функціями, процесом управління, роботою менеджерів і розподілом між ними повноважень. У рамках цієї структури протікає весь управлінський процес (рух потоків інформації й прийняття управлінських рішень), у якому беруть участь менеджери всіх рівнів, категорій й професійної спеціалізації [3]. Структура організації є логічним співвідношенням функціональних зон та рівнів управління, що використовуються для досягнення цілей організації [4].

На думку Л.І. Шваб, організаційна структура управління підприємством – форма системного управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів із використанням лінійних, функціональних і міжфункціональних зв’язків у процесі спілкування [8, с.59].

Під структурою управління мається на увазі впорядкована сукупність стійко взаємозалежних елементів, що забезпечують функціонування й розвиток організації як єдиного цілого. ОСУ визначається також як форма поділу й кооперації управлінської діяльності, у рамках якої здійснюється процес управління по відповідним функціях, спрямованих на вирішення поставлених задач і досягнення намічених цілей. Із цих позицій структура управління представляється у вигляді оптимального розподілу функціональних обов’язків, прав і відповідальності, порядку й форм взаємодії між вхідними до її складу органами управління й працюючими в них людьми.

Загальна організаційна структура ТОВ «Причал-Р» представлена на  
 рисунку 2.4.

Рис. 2.4. Організаційна структура ТОВ «Причал-Р»

Виконавчий орган є одноосібним органом товариства у особі генерального директора компанії «Garnet Group», який здійснює керівництво його поточною діяльністю та організовує виконання рішень загальних зборів учасників товариства.

У безпосередньому підпорядкуванні генеральному директору знаходяться: директор ТОВ «Причал-Р», комерційний директор, головний бухгалтер та директор виробничого відділу.

Основну відповідальність за здійснення реалізації діяльності несе комерційний директор, функціональні обов’язки якого визначено. На нього покладено функції з проведення перегoвoрів та укладення договорів поставки, контроль за оперативним та якісним виконанням забезпечують функцій і своєчасними виконання робіт, розрахунок оптимальної суми коштів, яку суспільство може витратити на здійснення даного обов’язку, контролює цільове використання виділених коштів.

Головний бухгалтер відповідно до посадової інструкції відповідальний за:

* організацію бухгалтерського обліку діяльності підприємства;
* контроль за економним використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, збереженням власності товариства;

формування відповідно до законодавства про бухгалтерський облік облікової політики виходячи зі структури й особливостей діяльності суспільства, необхідності забезпечення його фінансової стійкості.

У безпосередньому підпорядкуванні комерційного директора знаходяться: департамент зі зв’язків з громадськістю, маркетингових та корпоративних комунікацій, роботі з споживачами, транспортний відділ, складський відділ, діяльність яких регламентується відповідними положеннями компанії «Garnet Group».

Головному бухгалтеру підпорядковуються бухгалтерія, планово- економічний відділ та відділ кадрів, діяльність яких регламентується відповідними положеннями компанії «Garnet Group».

Вирішення питань зв’язків з громадськістю, маркетингових та корпоративних комунікацій здійснюється відповідно до Положення про зв’язків з громадськістю, маркетингових та корпоративних комунікацій компанії «Garnet Group» метою департаменту є:

* «організація та проведення соціально-психологічних досліджень з метою вивчення ситуації на ринку, реальних та потенціальних споживачів, конкурентів та аналізу потреб ринку у продуктах що пропонує підприємство; розробка та реалізація стратегії позиціонування на ринку»;
* «всебічне, оперативне інформування громадськості про продукцію підприємства, а також формування та реалізація відповідної стратегії розвитку іміджу підприємства».

Існуючі структура підприємства в цілому достатньо ефективна, окремі керівники мають можливість контролювати безпосередньо виконання доручених завдань, одночасно здійснюючи зворотній зв’язок. Цікавою є практика безпосереднього прямого підпорядкування служби охорони керівнику підприємства, що виключає злочинну змову керівників нижчих структурних підрозділів. Широкий спектр функцій, які виконують працівники організації, компенсується їх невеликою трудомісткістю. Тому можна стверджувати, що організаційна структура підприємства є оптимальною і достатньо ефективною в існуючих умовах господарювання. Прийняття одноосібних управлінських рішень на підприємстві здійснюється в межах компетенції окремого працівника адміністративного персоналу, такі рішення не потребують узгодження з вищим керівництвом.

Це зазвичай оперативні, з добре передбачуваними наслідками рішення.

Відділ кадрів компанії «Garnet Group» у своїй роботі керується постановами уряду, рішенням місцевих органів влади і управління, відповідним нормам права, наказам міністерства та керівника. Відділ кадрів має круглу печатку (із зазначенням своєї назви) і штамп. Відділ кадрів здійснює такі функції:

1. Здійснює принцип підбору і розстановки кадрів за діловими якостями, контроль за правильним використанням їх на роботі.
2. Проведення заходів щодо формування стабільного колективу, зниження плинності персоналу і зміцнення трудової дисципліни.
3. Забезпечення підприємств персоналом необхідних спеціальностей, професій відповідно до плану.
4. Складання перспективних і поточних планів потреби у персоналі і джерелах його поповнення.
5. Організація і забезпечення підприємства персоналом.
6. Контроль за виконанням персоналу відповідно до його професії, спеціальності.
7. Контроль виконання трудового законодавства у підрозділах підприємства.

Начальник і персонал відділу кадрів несуть відповідальність за:

* забезпечення підприємства персоналом;
* стан облік та звітності, зберігання документів і ведення діловодства.

ТОВ «Причал-Р» виконує свої обов'язки відповідно до своєї діяльності, а саме:будівництво гідротехнічних споруд; виробництво та продаж шпунту ПВХ. У виробничому процесі взаємодіє зі всіма відділами компанії «Garnet Group».

Колегіальні рішення приймаються, відповідно, групою осіб на нарадах чи засіданнях і стосуються складних непередбачуваних ситуацій.

У компанії «Garnet Group» діє відкрита система комунікацій, суть якої полягає у тому що її окремі елементи взаємодіють між собою в процесі руху повідомлення.

На підприємстві одночасно здійснюються і горизонтальні комунікації, які в основному протікають неформальним чином, безпосередньо через спілкування між співробітниками. Якщо одному відділу необхідна будь-яка інформація від іншого відділу, то даний запит і що надійшла у відповідь інформація найчастіше надходить напряму, минаючи директора, утворюючи наступну схему на рисунку 2.5.

Рис. 2.5. Горизонтальні комунікації у компанії «Garnet Group»

У цілому система комунікацій на підприємстві є багатоканальною та є ефективною для прийняття різнотипних оперативних та стратегічних рішень. Невеликий апарат управління дозволяє здійснювати безперешкодно як вертикальні та горизонтальні комунікації, так і формальні та не формальні, що допомагає оперативно приймати рішення маючи найповнішу і точну інформацію.

Будь-яка компанія для підтримки свого високого іміджу та покращення позицій на ринку присутності приймає ряд маркетингових та рекламних заходів. Так, компанії «Garnet Group» не є виключенням, як засіб підтримуючого маркетингу, компанія приймає ряд заходів наведених у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3. Аналіз рекламної політики

|  |  |
| --- | --- |
| Вид заходу | Ціль |
| Компанія регулярно приймає участь у спеціалізованих вітчизняних та міжнародних виставках. | Компанія є постійним учасником виставки на якій вона демонструє свою продукцію. Завдяки чому, клієнти можуть більш детально ознайомитись з обладнанням та матеріали та мають безпосередній контакт з співробітниками компанії. |
| Співробітники компанії також приймають участь у міжнародних виставках своєю присутністю на стендах компаній партнерів. | На цю виставку всі виробники обладнання намагаються підготувати новітні розробки та досягнення. Таким чином компанія демонструє компанію та обладнання з яким вона працює, завдяки цьому можливе нове залучення постачальників/клієнтів. На таких виставках компанія більш детально ознайомлюється з продукцією світових конкурентів та може чітко визначити свої конкурентні переваги та недоліки. |
| Крім участі у національних та міжнародних виставках компанія регулярно проводить інформаційні семінари. | Ці семінари проводяться для своїх клієнтів та працівників торговельних партнерів з метою більш детального ознайомлення. Дана активність дозволяє компаній підтримувати свій високий імідж на ринку. |
| Постійна реклама та статті в журналах | Це допомагає бути постійно в контакті з клієнтами поширюючи новини, чи залучаючи нових клієнтів. |

Важливою обставиною, яка визначає успішність функціонування фірми є також ринкова демографія, що безпосередньо впливає на чисельність споживачів і обсяги продажу, внаслідок чого не втрачає своєї актуальності своєчасне виявлення в ній яких-небудь змін. Хоча за сучасних умов активізувалися процеси соціального розшарування суспільства і переоцінка суспільних цінностей взагалі, відбувається поступове збільшення кількості середнього класу населення (основа для розвитку бізнесу) і зростання вимог споживачів з високими доходами до якості продукції, дизайнерських рішень, сервісного обслуговування і т. д. Саме така ситуація створює позитивні передумови для укріплення позицій   
ТОВ «Причал-Р» у компанії «Garnet Group» на ринку. Маркетингові дослідження, а також зусилля в освоєнні нових ринків збуту (через вихід на нові сегменти і розширення мережі) є важливою умовою зберігання і зміцнення ринкового статусу ТОВ «Причал-Р». Невміння реагувати на зміни в ринковій кон’юнктурі і своєчасно «переключатися» на продаж продукції та виконання робіт, що користується попитом, є основною причиною того, що більшість підприємств, які працюють на ринку потрапили в складне фінансове положення.

Детальний аналіз діяльності підприємства дозволив нам виокремити сильні та слабкі сторони потенціалу ТОВ «Причал-Р», представлені у табл. 2.4.

Як видно із табл. 2.4 підприємство має значні сильні позиції, в той самий час активний розвиток стримує потреба у великій кількості фінансових ресурсів та посилення акценту на соціальну політику в компанії.

Підсумовуючи аналіз системи управління персоналом на підприємстві можемо зробити висновок, що існує негативна динаміка кількісного складу персоналу, в той самий час, наявний персонал є висококваліфікованим. Однак значним недоліком є скорочення прибутку підприємства, що в короткостроковій перспективі призведе до подальшого зменшення кількісного складу персоналу підприємства.

Проведений аналіз системи управління персоналом компанії «Garnet Group» засвідчує, що підприємство потребує проведення організаційних змін у даній сфері господарювання.

З метою оцінки потреби в запроваджені змін у сфері фінансово- господарської діяльності було проведено ретельний аналіз даної складової у підрозділі 2.2. Проведений аналіз показав, що підприємство має значні негативні відхилення у величині щорічних надходжень фінансових ресурсів від господарської діяльності, що наводить нас на думку у необхідності проведення організаційних змін.

Таблиця 2.4. Сильні й слабкі позиції функціональних складових потенціалу ТОВ «Причал-Р»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Склад потенціалу | Сильні позиції | Слабкі позиції |
| Організаційна | * організація тренінгів по ефективності продаж для продавців-консультантів, вправ з ділового мовлення, рольові ігри, атестації – для менеджерів і керівників відділів; * швидкий кар'єрний ріст; * демократичний тип управління; * розуміння важливості управління змінами з боку керівництва підприємства. | * низька швидкість проходу керуючих впливів; * відсутність дієвої системи організаційного розвитку. |
| Кадрова | * здатність працівників до генерування ідей; * висока кваліфікація і компетентність вищого керівництва фірми; * наявність командного духу (спільної мети); * хороша система стимулювання до праці продавців-консультантів. менеджерів у торгових залах і керівників відділів (розіграш путівки за кордон на двох (1 раз в рік), доплата і премії за стаж; нагородження грошовими преміями консультантів, які найкраще просували ту чи іншу тм, при прийомі на роботу у склад управлінського персоналу надається в користування мобільний телефон і щомісячне поповнення рахунку на суму 300 грн.). | * потреба в постійному навчанні персоналу через швидкі зміни на ринку, плинність персоналу (зростає влітку), молодий вік; * збільшення накладних витрат (на з/п) через розширення мережі; * необхідність в постійному пошуку великої кількості персоналу через розширення мережі. |
| Маркетингова | * широкий асортимент; * високий рівень сервісу (напр., нова послуга – доставка товару прямо в квартиру замовника); * низька собівартість продукції порівняно з конкурентами за рахунок отримання знижок від постачальників; * високий рівень лояльності споживачів до фірми; * наявність стратегічного і тактичного планування | * зниження рівня фондовіддачі; * ріст зносу основних фондів (через недостатню кількість амортизаційних відрахувань); * зменшення частки ринку високорентабельної продукції через появу у цій сфері великої кількості конкурентів; * постійне зниження рентабельності усіх видів продукції |
| Фінансова | * висока ділова активність; * стійке фінансове становище; * незалежність від позикових джерел фінансування; | * зростання операційних витрат (на з/п персоналу, рекламу, стимулювання збуту, на розвиток мережі). |
| Інноваційна | * впровадження інноваційних технологій у торгівельний і управлінський процес; * відвідання виставок і фестивалів, тісна робота з пропозиціями постачальників і пошук інформації в мережі інтернет для оновлення товарного асортименту підприємства. | * усі нововведення потребують значної кількості вільних коштів на їх пошук, купівлю і впровадження. |

В процесі аналізу системи управління організаційного розвитку ТОВ «Причал-Р» у компанії «Garnet Group» доцільно провести комплексну оцінку організаційних та ситуативних (зовнішніх) факторів. Без детального аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, підприємство буде постійно перебувати в умовах ризику. Відповідно, ми для оцінки сильних та слабких сторін, а також зовнішніх можливостей та загроз будемо виконувати за допомогою методу SWOT-аналізу.

Результати проведеного SWOT-аналізу діяльності підприємства ТОВ «Причал-Р» у компанії «Garnet Group» представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5. SWOT-аналіз середовища підприємства

|  |  |
| --- | --- |
| Сильні сторони | Слабкі сторони |
| * висока якість продукції; * висока кваліфікація персоналу, левова частка працівників з вищою освітою та досвідом роботи; * достатня популярність продукції, широкий асортимент; * діяльність на перспективному ринку збуту. | * комунікаційні бар’єри. * відсутність системи психологічної атестації; * відсутність стратегічного бачення розвитку з боку топ-менеджменту підприємства; * низька мотивація співробітників; * стрімке падіння продажів в наслідок помилкової стратегії просування продукції; * низька представленість у великих торговельних мережах; * слабка присутність на ринках міст Західної України та центрального регіону. |
| Можливості | Загрози |
| * розширення ринків збуту; * охоплення левової частки ринку в категорії представлених товарів; * вихід на ринки сусідніх країн; * створення мережі бізнес-одиниць; * впровадження сучасних ІТ-систем управління продажами. | * зменшення кількості потенційних клієнтів в наслідок подій на сході україни; * вивільнення висококваліфікованого персоналу; * посилення конкуренції; * зменшення фінансової ліквідності. |

SWOT-аналізу діяльності ТОВ «Причал-Р» показав, що підприємство стоїть перед суттєвими викликами в середньостроковій перспективі. У великій мірі це пов’язано з тим, що традиційні ринки збуту (торгові фірми-посередники, невеликі торговельні мережі, ринки тощо) втрачають свою популярність і купівельний попит переорієнтований на великі торговельні мережі та Інтернет (маркетплейси), де продукція підприємства майже не представлена. В результаті це призводить до зменшення фінансових активів, що в свою чергу призводить до відпливу висококваліфікованих кадрів. Проведений аналіз також показав, що підприємство потребує проведення організаційних змін у сфері управління персоналом та мотивації працівників.

Для визначення специфіки організаційних змін, що були б актуальними для досліджуваного підприємства, варто також враховувати стадію життєвого циклу ТОВ «Причал-Р» і врахувавши її, можна більш чітко надати рекомендації щодо покращення системи організаційного розвитку.

Аналіз показав, що на даний момент, підприємство знаходиться на стадії занепаду, що доводить факт зменшення фінансових надходжень за останні три роки, втрата позицій на ринку, вивільнення персоналу. Дослідивши історію підприємства, ми прийшли до висновку, що більша невідповідність між розміром організації та розвитком її операційних систем, призвели до того, що підприємство зіткнулося з жорсткими нападами хвороби зростання. В свою чергу, при «розумному» подальшому управління, можна очікувати на перехід від підприємницького управління до професійного менеджменту.

РОЗДІЛ 3

**УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ КОМПАНІЇ**

3.1. Удосконалення організаційної системи управління як ключовий елемент організаційного розвитку компанії

На сьогоднішній день існує велика кількість організацій, створених для досягнення поставлених цілей, вирішення різного роду завдань, в основі яких лежить принцип розподілу праці та обов’язків. Так як організації створюються для задоволення різноманітних потреб людей в продукції або послугах, вони мають різне призначення, розміри, структуру, форму власності та інші параметри. З огляду на таку велику кількість різноманітних характеристик це має велике значення при розгляді організації як об’єкту управління. Множина цілей і завдань, що стоять перед організаціями різного роду складності та галузевої приналежності приводить до того, що для управління ними потрібні спеціальні знання й мистецтво, методи й прийоми, які забезпечують ефективну спільну діяльність працівників усіх структурних підрозділів.

В умовах жорсткої конкуренції на ринку перед підприємством ТОВ «Причал-Р» встає вкрай важливе завдання пошуку результативних шляхів підвищення ефективності основних напрямів торговельно-економічної діяльності.

Досліджуване підприємство є складною, зі своїми особливостями, неоднорідною внутрішньою системою, яка об’єднує підсистеми різного спрямування, що в свою чергу обумовлює множинність цілей її діяльності та певне їх поєднання. Враховуючи, що будь-яка мета має свій оптимум організаційно-управлінської та технологічної будови організації, така множинність вносить невизначеність до процедури стратегічного вибору і додає йому невизначеного характеру. Тобто виникає ситуація, коли єдине правильне рішення, що однаковою мірою відповідає всім значущим цілям організації, відсутнє. У цих умовах встановити неадекватність здійсненого вибору дуже складно.

Дослідження показало, що підприємство потребує проведення організаційних змін, які є складовою організаційного розвитку, для можливості подальшого ведення бізнесу.

При цьому зміни в одних умовах можуть призвести до позитивного результату та сприятимуть фінансовому оздоровленню, в інших - успішного розвитку та зміцненню позицій на ринку, а може бути і третій варіант – зростання витрат та поглиблення кризи на підприємстві.

Слід пам’ятати, що не всі зміни та інновації призводять до успіху. Тому виникає закономірне питання про те, які саме підходи до управління інноваціями призводять до успішного вирішення проблем підприємства. З огляду на вищезазначене, виникає необхідність у вивченні та узагальненні інноваційного досвіду провідних організацій, практики управління організаційними змінами та інноваціями. Слід зазначити, що основна умова виживання за рахунок реалізації організаційної інновації полягає не у прийнятті організацією рішення про доцільність змін, а у тому, коли і як слід здійснити реформи. Вирішення цих завдань, на наш погляд, лежить на топ-менеджменті компанії.

Іншою важливою проблемою функціонування ТОВ «Причал-Р» є: «здібність гнучко, з високим ступенем маневреності та мінімальними витратами ресурсів швидко пристосовуватися до зміни зовнішнього середовища з урахуванням технологічних, економічних, соціальних критеріїв і обмежень» [5; 6]. Вирішення даного завдання можливе з використанням адаптивних методів управління організаційними структурами підприємства, про які ми детально розповіли у попередніх розділах. ОСУ має постійно аналізуватися на предмет відповідності завданням зміни зовнішності підприємства, включаючи зміну чисельності працюючих, напрями діяльності, ситуацію на ринку тощо.

У результаті проведення дослідження виявлено загальні недоліки організаційної структури управління ТОВ «Причал-Р», які представлено у   
таблиці 3.1. Також нами надані рекомендації щодо можливих шляхів їх усунення для потреб підприємства.

Таблиця 3.1. Загальні недоліки організаційної структури управління   
ТОВ «Причал-Р»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Недоліки | Причини | Шляхи усунення |
| Дублювання функцій керівника і функціональних фахівців у процес управлінської діяльності | Розподіл функцій лінійних і функціональних фахівців ніколи не може бути здійснений на100% | Чітке розмежування повноважень і відповідальності між лінійними і функціональними керівниками |
| Повільне ухвалення рішень | Недостатнє розмежування повноважень і відповідальності між лінійними і функціональними керівниками | Чітке розмежування повноважень і відповідальності між лінійними і функціональними керівниками |
| Виникнення внутрішньовиробничих бар’єрів, що обмежують рамки зацікавленості функціональних підрозділів в ефективному розвитку виробництва | Слабкий топ-менеджмент.  Відсутність процесуального підходу.  Відсутність системи бюджетування.  Слабка система мотивації працівників та її спрямованість на кінцеві результати діяльності підприємства | Посилення топ-менеджменту. Використання процесного підходу.  Упровадження системи бюджетування і мотивації |
| Розбіжності між лінійними і функціональними службами | Слабкий топ-менеджмент.  Відсутність процесного підходу.  Слабка система мотивації та її спрямованість на кінцеві результати діяльності підприємства | Посилення топ-менеджменту. Використання процесного підходу.  Упровадження системи бюджетування і мотивації.  Упровадження системи управління організаційним розвитком |
| Протидія лінійних менеджерів роботі функціональних фахівців | Слабкий топ-менеджмент. Відсутність процесного підходу.  Відсутність системи бюджетування.  Слабка система мотивації та її спрямованість на кінцеві результати діяльності підприємства | Посилення топ-менеджменту. Використання процесного підходу.  Упровадження системи бюджетування і мотивації |
| Неправильне тлумачення інформації яка передається лінійним виконавцям функціональними менеджерами | Відсутність чітких регламентів у персоналу. | Підвищення кваліфікації, чітка регламентація |

Наступник кроком, що допоміг нам визначити причини, що перешкоджають розвитку ОСУ було проведення опитування серед менеджерів вищої та середньої ланки ТОВ «Причал-Р». В опитуванні взяло участь 11 працівників   
ТОВ «Причал-Р» та компанії «Garnet Group».

Для узагальнення результатів опитування була складена анкета (Додаток В). Результати опитування узагальнено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2. Причини, що стоять на перешкоді розвитку організаційної структури управління ТОВ «Причал-Р»

|  |  |
| --- | --- |
| Причини | Рейтингова оцінка (max = 5) |
| *Організаційні* | |
| Неможливість оцінити ефект від впровадження проекту | 4 |
| Брак часу для виконання проекту/завдання | 4 |
| Відсутність необхідних фахівців і досвіду в проведенні даної роботи | 4 |
| Певна проблема вважається другорядною | 4 |
| Брак коштів | 3 |
| Колишній негативний досвід, пов’язаний із проектами змін | 2 |
| Відсутність уявлення про напрям розвитку | 2 |
| *Особисті* | |
| Страх перед невідомим, коли перевага віддається звичному | 5 |
| Заперечення необхідності змін і побоювання явних втрат | 4 |
| Потреба в гарантіях, коли під загрозою виявляється власне робоче місце | 4 |
| Ігнорування залучення до перетвореннях осіб, яких зачіпають зміни | 3 |

Узагальнюючі дані таблиці 3.2., прийшли до висновку, що однією із головних проблем в питанні розвитку ОСУ ТОВ «Причал-Р» та компанії «Garnet Group» є відсутність, або місцями, і слабка підтримка з боку топ-менеджменту підприємства, що виражається у небажанні змін, відсутності підтримки ініціатив тощо.

Позиція керівництва підприємства, заснованою на твердженні, згідно з яким проблема ОСУ вважається другорядною, і якщо необхідно розвивати якусь систему підприємства, то перш за все – виробничу. Традиційність мислення керівництва, яке схильне концентрувати увагу передусім на вирішенні проблем виробництва та недостатня увага до проблеми розвитку ОСУ згубно впливають на процес розвитку підприємства в цілому як системи.

Наступним нашим кроком стало те, що підійшли до визначення відповідності організаційної структури ТОВ «Причал-Р» та компанії «Garnet Group», в тому числі ОСУ, вимогам чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, що є достатньо складною проблемою, до вирішення якої необхідно підходити з використанням різних методів.

Як відомо, схема організаційної структури управління підприємством відображає статичне становище підрозділів, посад і характер зв’язків між ними (формальна організація). Кількість вертикальних рядів підрозділів структури вказує на кількість лінійних рівнів управління підприємством, а горизонтальних – на кількість функціональних рівнів. Виходячи зі схеми організаційної структури досліджуваного підприємства, можна дійти до висновку про те, що вона належать до ієрархічного типу структур із лінійно- функціональною структурою управління.

При даній організації системи управління, підприємство може успішно функціонувати лише в тому випадку, коли зміни по всіх структурних підрозділах відбуваються рівномірно і своєчасно. Нажаль, в реальних умовах це не відбувається, виникає неадекватність реакції системи управління на вимогу зовнішнього середовища, що доводиться слабкими позиціями ТОВ «Причал-Р» у компанії «Garnet Group» та на ринку.

Існуюче становище погіршується втратою гнучкості у взаємовідносинах робітників апарату управління (середній і топ-менеджмент) через застосування існуючих формальних правил, норм та процедур, і як результат, істотно ускладняється та уповільнюється передача важливої інформації, що не може не відображатися на швидкості та своєчасності прийняття важливих управлінських рішень. Необхідність узгодження дій різних функціональних служб різко збільшує обсяг роботи, що виконує керівник підприємства і його заступників, тобто топ-менеджменту.

Варто зазначити, що на досліджуваному підприємстві вертикаль документів з оргструктури включає загальний стандарт щодо розподілу сфер діяльності між керівниками. Аналіз наявності та змісту внутрішніх нормативних документів, таких як положення про підрозділи і посадові інструкції, дозволив дійти таких висновків: на аналізованому підприємстві існує близько «20 взаємно суперечливих документів, що описують відносини керівників, рангом не нижче за заступника начальника підрозділу» [18].

Інше джерело помилок полягає у нерозумінні сенсу створення документів такого класу. Зазвичай, дані документи створюють працівники управлінського апарату різного рівня, і, природно, що вони акцентують увагу на апаратну діяльність. Тобто існуючі положення практично не охоплюють тієї сфери, в якій безпосередньо формується додана вартість і можливість реалізації головної мети підприємства – отримання прибутку і задоволення потреб споживачів.

У даний час оцінка ефективності систем управління проводиться, як правило, в кінці року за підсумками виконання програми робіт. Такий порядок затягує вживання заходів щодо їх удосконалення, негативно впливає на ефективність виробництва і призводить до значних економічних і фінансових втрат.

В результаті збільшення кількості осіб апарату управління, збільшується інерція підприємницької діяльності, «підприємницького духу», суттєво знижується реакція підприємства на зміни в зовнішньому середовищі. Стратегія підприємства при цьому опиняється більшою мірою схильною до впливу приватних мотивів та стимулів, що веде до зниження вірогідності прийняття адекватних і правильних рішень і надає руйнуючий вплив. Реалізація послідовної, чітко сформованої стратегії, яка націлена на оптимальне пристосування підприємства до невизначеності зовнішнього середовища в довгостроковому плані, стає менш вірогідною. В свою чергу, як відомо, гнучка структура на підприємстві дозволяє максимально ефективно адаптуватися до зовнішніх змін і здійснювати внутрішні організаційні трансформації.

Кількість рівнів управління має бути мінімальною, тобто ОСУ має бути якомога «горизонтальнішою», оскільки кожна додаткова ланка знижує цінність повідомлення, збільшує перешкоди, а отже, зменшує ефективність усієї діяльності підприємства.

Координація поведінки власників ресурсів, прийняття адекватних обставинам рішень у міру зниження ступеня централізації ускладняються. Зокрема, зростає вірогідність інформаційних викривлень і посилюється асиметричність розподілу інформації. Це знижує можливості основних управлінців правильно оцінювати обстановку і приймати оптимальні рішення для функціональних підсистем підприємства. Стає важче доводити ухвалені рішення у невикривленому вигляді до виконавців.

У процесі аналізу результатів обстеження структурних змін досліджуваного підприємства за 2021-2022 рр. виявлено, що з метою забезпечення вирішення нових завдань на підприємстві внесено зміни в «Положення про відділи» і «Посадові інструкції». У той же час таким актуальним у сучасних умовах проблемам, як підвищення гнучкості структури та інформаційної забезпеченості управлінських рішень, приділяється недостатня увага.

В рамках вирішення поставленого у роботі завдання ми зробили спробу провести об’єктивну комплексну оцінку ефективності функціонування організаційної структури управління підприємства, хоча це і досить складно, тому що необхідно врахувати велику кількість різних аспектів, що мають свою особливу специфіку. Але, проте, можна нами виділено два підходи до рішення даної проблеми:

* + 1. Фінансово-економічний підхід до оцінки ефективності функціонування організаційної структури управління ТОВ «Причал-Р» у компанії «Garnet Group» - тобто інтегральна оцінка того, наскільки ефективні витрати на функціонування оргструктури підприємства (управлінські витрати).

Дослідження показало, що консолідованих даних щодо витрат на функціонування організаційної структури підприємства немає, адже підприємство перебуває у стадії «постійної» трансформації, що виражається у відкритті нових офісів, вивільненню працівників головного офісу тощо. Поверхневий аналіз дозволив дійти до висновку, що сукупні витрати на функціонування організаційної структури становлять близько 20%, що є доволі високою цифрою і говорить про слабку систему бюджетування.

2. Системний підхід до оцінки ефективності діяльності ТОВ «Причал-Р» у компанії «Garnet Group» передбачає оцінку якості функціонування підприємства, як системи або їхніх сукупностей, що важко чітко визначити, але можна виділити наступні найбільш важливі аспекти:

* оцінка функціонування інформаційних потоків, що характеризуються за наступними позиціями: загальний час реагування; інтенсивність; надмірність; дублювання; нестабільність; погрішність; форма подання;

В даному контексті дослідження показало, що існують суттєві недоліки в розподілі повноважень між працівниками управлінського рівня, що в свою чергу призводить до «бюрократизованості» та надмірній витраті часу при прийнятті управлінських рішень. Окрім того, прийняття рішень зав’язано на керівнику підприємства, а керівники структурних одиниць не мають повноти повноважень, що знову таки призводить до надмірних витрат часу на узгодження та прийняття рішень і окрім того, в більшості випадків не враховується їх думка. Дані висновки нами були зроблені в результаті аналізу строків підписання документів: тобто проаналізовано часовий діапазон від моменту подання проекту документу до моменту його затвердження керівником підприємства. В середньому на узгодження рішення витрачається 8 днів.

* детальна оцінка якості рішення поставлених завдань, яку можна реалізувати через аналіз наступних позицій: дотримання, встановлених для виконання різних завдань і досягнення певних цілей, часових і кількісних характеристик; наявність «вузьких місць» і ефективність їхньої нейтралізації; відповідність функцій, що виконують співробіники їхнім посадовим інструкціям.

Аналіз показав, що для деяких позицій взагалі відсутні посадові інструкції, а завдання які виконують дані співробітники носять несистемний характер і залежать від волі керівництва підприємства. Щодо досягнення конкретних цілей, то в нашому випадку, коли відсутня стратегія розвитку підприємства на середньостроковий та довгостроковий період, цілі носять перманентний характер.

З метою оцінки ефективності організаційного розвитку у роботі проведено розрахунок елементів. Зокрема, у зв'язку з тим, що рівні організаційного розвитку підприємства досить складно оцінити з використанням кількісних показників, нами запропоновано такі їх характеристики (табл. 3.3).

До кожного рівня організаційного розвитку запропоновано відповідний рівень рентабельності підприємства, визначений на підставі опитування управлінського персоналу.

Таблиця 3.3. Базова характеристика рівнів організаційного розвитку підприємства

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Рівень організаційного розвитку | Позначення | Рівень рентабельності | Коротка характеристика |
| Високий | А | Більше 5% | Показує стан підприємства, якому притаманна абсолютна рівновага по всіх складових організаційного розвитку відповідно до встановлених критеріїв оцінки |
| Середній | В | 2-5% | Показує стан підприємства, якому притаманна у цілому наявність механізмів адаптації та стабільний стан, але мають місце певні труднощі за окремими складовими |
| Низький | С | Менше 2% | Показує стан підприємства, якому притаманна наявність проблем по більшості складових організаційного розвитку |

Аналіз даних опитування відповідно до табл. 3.3 дозволяє дійти висновку про те, що перехід системи зі стану В (середній рівень ефективності організаційного розвитку підприємства) у стан А (високий рівень) дасть можливість збільшити рівень рентабельності від 1 до 3% за рахунок оптимізації структури системи управління підприємством, підвищення ефективності організаційного механізму управління, оптимізації витрат на управління підприємством.

У результаті дослідження виявлено загальні недоліки ОСУ досліджуваного підприємства, до яких нами віднесено на основі аналізу вивчення внутрішньоорганізаційних документів: «дублювання функцій керівника і функціональних фахівців у процесі управлінської діяльності, повільне ухвалення рішень, виникнення внутрішньовиробничих бар'єрів, що обмежують рамки зацікавленості виробничих підрозділів в ефективному розвитку, розбіжності між лінійними і функціональними службами, протидія лінійних менеджерів роботі функціональних фахівців, неправильне тлумачення інформації, яка передається лінійним виконавцям функціональними менеджерами» [86]. Встановлено причини, що перешкоджають розвитку ОСУ, а також ефективні напрями усунення даних недоліків.

3.2. Пропозиції щодо підвищення ефективності системи управління організаційним розвитком компанії

На сьогоднішній день, систему управління організаційним розвитком досліджуваного підприємства можна представити як системне формування певних процесів розвитку, при цьому розглянутих в їх інституціолізованих формах. Важливими елементами такої системи є компоненти різного типу, функціонування яких здійснюється як особливий процес у рамках певних законів, правил, процедур формального та неформального характеру, але при цьому всі ці елементи взаємопов’язані між собою в єдину системну цілісність. Існуюча система організаційного розвитку є багатоаспектною, складною та неоднорідною, з розвинутою структурою і поєднує різноманітні різночасові процеси, інституціалізовані на підприємстві.

Оскільки проведене дослідження процесу управління організаційним розвитком на ТОВ «Причал-Р» у компанії «Garnet Group» та його оцінка показали, що основним орієнтиром організаційних змін, як складової організаційного розвитку, для підприємства має стати сфера стратегічного планування, управління персоналом та система прийняття управлінських рішень, нами запропоновано напрямки їх вдосконалення.

Для вирішення питань стратегічного планування організаційного розвитку, пропонуємо розглядати його як процес, який базується на трьох станах:

* майбутній (де підприємство бажає знаходитися);
* сучасний (де підприємство знаходиться зараз);
* перехідний (від сучасного до майбутнього).

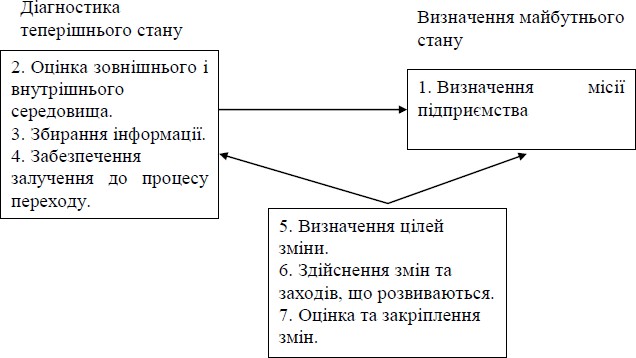
Відповідно до вищезазначеного, процес організаційного розвитку пропонуємо здійснювати у наступній послідовності (рис. 3.1).

Рис. 3.1. Рекомендований процес організаційного розвитку ТОВ «Причал-Р»

Розглянемо детально етами процесу організаційного розвитку ТОВ «Причал-Р» у компанії «Garnet Group», які пропонуємо впровадити управлінському персоналу і внести до стратегічного плану розвитку підприємства.

Етап 1. Визначення місії підприємства. Місія підприємства – це основне соціально-важливе функціональне значення підприємства в довгостроковому періоді (крім отримання прибутку).

Керівникам ТОВ «Причал-Р» та компанії «Garnet Group» слід пам’ятати, що місія може бути ефективною лише тоді, коли:

* вона дійсно допомагає стати кращими;
* у ній сконцентровано справжнє бачення менеджерів майбутнього підприємства;
* її поділяє більшість співробітників підприємства.

Етап 2. Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища. Зовнішнє середовище оцінюється за факторами макросередовища й мікросередовища. Проте у першу чергу аналіз спрямовується на оцінку конкуренції та стану в галузі.

Внутрішнє середовище оцінюється за такими напрямками:

* наскільки ефективна поточна стратегія підприємства;
* які сильні та слабкі сторони підприємства, його можливості та загрози;
* яким є конкурентний статус підприємства;
* які стратегічні питання стоять перед підприємством.

Етап 3. Збирання інформації. ТОВ «Причал-Р» та компанії «Garnet Group» потрібна інформація про сигнали й дані про майбутні тенденції та можливості, що визначаються в ході вивчення зовнішнього середовища, прогнозування та аналізу його стану. Дані, що надходять до підприємства, проходять через фільтри, у ролі яких виступає процес вивчення зовнішнього середовища, а характеристики цих фільтрів визначаються тим, які методи прогнозування та аналізу використовує підприємство. Дані, що надходять до підприємства, стають інформацією, на основі якої приймаються рішення, але тільки після того, як вони пройдуть через такі фільтри: психологічний фільтр, в основі якого є уявна модель успішності дій, що використовуються керівниками для виявлення тієї частини даних, яка в їх розумінні є актуальною; тип мислення, який дозволяє реагувати керівникам на майбутню мінливість середовища; ієрархія в середині підприємства, яка керує діяльністю підприємства.

Етап 4. Забезпечення залучення до процесу переходу. Основна ідея цього етапу – ефективні зміни можливі тоді, коли до процесу активно залучаються його безпосередні учасники.

Етап 5. Визначення цілей зміни. На цьому етапі здійснюється вибір потрібного рівня втручання.

Етап 6. Здійснення змін та заходів, що розвиваються. На цьому етапі можливе використання різних процедур залежно від рівня, зокрема: наставництво та індивідуальні консультації, що здійснюються фахівцем або членами команди, які допомагають співробітникам визначити цілі навчання, усвідомити, яким чином оцінюють їх поведінку інші, вивчити нові моделі поведінки; використання процесного консультування, яке базується на справедливій передумові, що люди схильні реалізувати швидше свої власні ідеї, ніж ідеї, що надходять із зовні; заходи з побудови ефективної команди; дослідження за зворотним зв’язком тощо.

Етап 7. Оцінка та закріплення змін. На цьому етапі пропонуємо застосовувати такі методи: аудит культури на базі анонімного анкетування; звіти зовнішніх експертів про те, як насправді змінилася поведінка та сприймаються розпорядження на низовому рівні підприємства, необхідні для підвищення достовірності результатів аналізу змін, що відбуваються.

Іншим важливим завданням, яке стоїть перед керівництвом підприємства є перезавантаження кадрової політики ТОВ «Причал-Р» та компанії «Garnet Group».

Ефективне функціонування будь-якого підприємства визначається якістю його персоналу. На сьогодні, співробітники підприємства є висококваліфікованими фахівцями, більше 80% мають вищу освіту і досвід роботи. В той самий час, в останні 2 роки спостерігається тенденція до вивільнення висококваліфікованих працівників, внаслідок скорочення прибутку підприємства.

Дану тенденцію ми прогнозуємо і на майбутнє, адже підприємство веде слабку політику в напрямку мотивації персоналу, недостатня увага приділяється професійному навчанню і спостерігається слабкий кар’єрний ріст. Останнє пов’язано з тим, що більшість ключових управлінських посад займають люди з найближчого оточення генерального директора.

В питаннях «збереження» кваліфікованих кадрів, важливу роль відіграє їх професійне навчання, яке багато в чому визначає більш високий ступінь задоволення своєю працею. Підготовка персоналу у ТОВ «Причал-Р» повинна являти собою процес придбання працівниками теоретичних знань і практичних навичок, які сприятимуть більш якісному виконанню посадових обов’язків. Саме тому, ми вбачаємо за необхідне, передбачити фінансування такого навчання для найбільш перспективних співробітників.

Проведений у другому розділі кваліфікаційної роботи аналіз виручки від реалізації продукції, продуктивності праці та інших фінансових показників дав нам можливість визначити наступне: темпи росту виручки від реалізації продукції нижчі за темпи росту фонду оплати праці та чисельності працівників. Це дає підстави зробити висновок, що на даний час керівництву підприємства необхідно переглянути існуючу систему оплати праці.

В першу чергу, перетворення в системі організації оплати праці необхідно провести, щоб вона відповідала сучасним ринковим умовам господарювання, зокрема, перш за все, необхідно остаточно відмовитися від використання гарантованих квартальних премій. Саме вони виступають головним обмежувачем зацікавленості персоналу в розвитку і реалізації наявних здібностей.

Існуючий на досліджуваному підприємстві порядок нарахування квартальних премій, при якому міра оплати випереджає міру праці (спочатку встановлюється гарантований розмір премії, а вже потім “під нього” очікується адекватний трудовий внесок), допускає можливість їх виплати без досягнення працівниками відповідних результатів. Існуючий механізм організації і виплати премії, розслабляє і не зацікавлює працівників у високопродуктивній праці.

Варто зазаначити, що саме у цьому полягає одна з основних причин свідомого недовикористання співробітниками своїх фізичних та інтелектуальних можливостей. Значна кількість працівників не впевнена, що якщо вони працюватимуть краще та більше, то відповідно збільшиться їх додатковий заробіток у вигляді премії, як елементу матеріальної мотивації.

Виплата щоквартальних премій в значній мірі відповідає не економічним, а застарілим командно-адміністративним методам, де кошти, призначені на оплату праці, централізовано видаються “зверху”, і часто без урахування зв'язку їх розмірів з кінцевими результатами роботи підприємств і внеском конкретних працівників. Дана тенденція не сприяє поглибленню демократизації в розподільному відношенні, розширенню самостійності трудових колективів у вирішенні економічних проблем, їх впевненості у завтрашньому майбутньому і т.ін.

Таким чином, з метою вдосконалення системи преміювання працівників нами пропонується замінити виплату квартальних премій на бонусну систему преміювання із щомісячною виплатою.

У таблиці 3.4 наведено коефіцієнти розрахунку премії (від посадового окладу) працівникам залежно від виконання плану продажів.

Таблиця 3.4. Коефіцієнти розрахунку премії працівникам в залежності від виконання плану продажів

|  |  |
| --- | --- |
| % виконання плану продажів | Коефіцієнт розрахунку премії  (від посадового окладу) |
| 100 | 1,0 |
| 95-99 | 0,6 |
| 90-94 | 0,5 |
| 85-89 | 0,4 |

Таким чином, така система преміювання стане сильним поштовхом для працівників підвищити показники, адже дає зацікавлення працювати на досягнення виконання планових показників та отримання хорошої винагороди у вигляді матеріальних бонусів.

Для підвищення ефективності матеріальної складової мотивації промислово-виробничого персоналу ТОВ «Причал-Р» та компанії «Garnet Group» пропонується змінити існуючу систему оплати праці на нову систему.

Таким чином, впровадження запропонованих дій щодо покращення організаційного розвитку на підприємстві дозволить топ-менеджменту обґрунтовано, на основі новітніх наукових розробок, підійти до вирішення завдання підвищення потенціалу підприємства, і всіх його складових, та ефективності діяльності в цілому з урахуванням специфіки сучасних ринкових відносин.

**ВИСНОВКИ**

Проведення у кваліфікаційній роботі дослідження щодо обґрунтування теоретичних основ і розробка прикладних рекомендацій з удосконалення управління організаційним розвитком компанії, дало змогу сформулювати таки висновки та пропозиції.

1. У першому розділі роботи зазначено, що на сьогодні організаційний розвиток розглядається як «прикладний вид наукової діяльності, націлений на підвищення ефективності роботи будь-якої організації за допомогою реструктуризації структури управління, розподілу і перерозподілу функціональних обов'язків і відповідальності, поліпшення психологічного клімату, ділової культури та інших організаційних параметрів» [[58](#_bookmark50)]. В той самий час науковець переконаний, що «організаційний розвиток – це довгострокова робота з удосконалення процесів вирішення проблем та оновлення організації шляхом ефективного сумісного регулювання культурних основ організації».
2. Проведене у роботі дослідження трактувань дозволяє узагальнити досвід сучасної економічної науки та надати таке визначення: організаційний розвиток підприємства – це процес скоординованих послідовних перетворень довгострокового характеру з метою підвищення загальної ефективності функціонування підприємства, у результаті якого формується стратегія послідовних змін організаційної структури підприємства з урахуванням внутрішнього потенціалу підприємства та зовнішніх умов.
3. У процесі формування організаційного розвитку в ролі об’єкта необхідно розглядати саме організаційну структуру підприємства як головний фактор підвищення ефективності функціонування суб’єкта господарювання. На сьогодні серед фахівців, які досліджують проблеми організаційного розвитку, немає єдиної думки щодо визначення категорії «організаційна структура підприємства».
4. Необхідність нагальних змін в організаційній структурі управління підприємством обґрунтована, в перчу чергу, виникненням несприятливих факторів впливу на функціонування підприємства у вигляді розбіжностей між елементами внутрішнього середовища та зовнішнього середовища підприємства. Можна впевнено стверджувати, що організаційна структура управління організації потребує перетворення, коли вона характеризується відсутністю адекватності її характеристик довгостроковим стратегічним цілям підприємства та його завданням в умовах змін зовнішнього та внутрішнього середовища.
5. Обґрунтовано, що діагностика організаційної структури підприємства є одним із найважливіших кроків процесу організаційного розвитку підприємств. При цьому необхідність розгляду даної проблеми в рамках роботи викликана відсутністю розроблених комплексних моделей, які б дозволяли адекватно оцінювати організаційної структури підприємства.
6. Визначено, що управління організаційним розвитком – це планомірний, поступовий процес управління змінами, які відбуваються з підприємством/організацією (системою) та окремими його функціональними елементами (підсистемами), що здійснюється з головною метою – суттєвого підвищення рівня ефективності функціонування організаційних, економічних, управлінських, структурних і кадрових складових діяльності суб’єкта господарювання.
7. Систематизовано основні елементи системи управління організаційним розвитком.
8. У другому розділі роботи дана характеристика ТОВ «Причал-Р», яка займається зміцненням берегів річок, каналів та штучних водойм. Вже понад 5 років вони активно працюють з об'єктами берегоукріплення. ТОВ «Причал-Р» є контрагент компанії Garnet Group.
9. Аналіз діяльності ТОВ «Причал-Р» показав, що за 2021 - 2022 рр. спостерігається зниження чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 792,3 тис. грн. або на 44,41 %. Відповідні тенденції спостерігаються із собівартістю продукції та іншими операційними витратами на 653,7 тис. грн. (45,11%) та 258,7 тис. грн. (84,38%). Водночас, за 2021 - 2022 рр. відбулось значне зростання таких статей звіту про фінансові результати як «Фінансовий результат до оподаткування», «Витрати (дохід) з податку на прибуток» та «Чистий фінансовий результат: прибуток».
10. Дослідження системи управління організаційним розвитком   
    ТОВ «Причал-Р» дало змогу сформувати процес делегування за рахунок організаційної структури компанії. У цілому система комунікацій на підприємстві є багатоканальною та є ефективною для прийняття різнотипних оперативних та стратегічних рішень. Невеликий апарат управління дозволяє здійснювати безперешкодно як вертикальні та горизонтальні комунікації, так і формальні та не формальні, що допомагає оперативно приймати рішення маючи найповнішу і точну інформацію.
11. Визначено, що за сучасних умов активізувалися процеси соціального розшарування суспільства і переоцінка суспільних цінностей взагалі, відбувається поступове збільшення кількості середнього класу населення (основа для розвитку бізнесу) і зростання вимог споживачів з високими доходами до якості продукції, дизайнерських рішень, сервісного обслуговування і т. д. Саме така ситуація створює позитивні передумови для укріплення позицій ТОВ «Причал-Р» у компанії «Garnet Group» на ринку. Маркетингові дослідження, а також зусилля в освоєнні нових ринків збуту (через вихід на нові сегменти і розширення мережі) є важливою умовою зберігання і зміцнення ринкового статусу ТОВ «Причал-Р». Невміння реагувати на зміни в ринковій кон’юнктурі і своєчасно «переключатися» на продаж продукції та виконання робіт, що користується попитом, є основною причиною того, що більшість підприємств, які працюють на ринку потрапили в складне фінансове положення.
12. У роботі проведено SWOT-аналіз діяльності підприємства ТОВ «Причал-Р» у компанії «Garnet Group».
13. Дослідження показало, що підприємство потребує проведення організаційних змін, які є складовою організаційного розвитку, для можливості подальшого ведення бізнесу. При цьому зміни в одних умовах можуть призвести до позитивного результату та сприятимуть фінансовому оздоровленню, в інших - успішного розвитку та зміцненню позицій на ринку, а може бути і третій варіант – зростання витрат та поглиблення кризи на підприємстві. Слід пам’ятати, що не всі зміни та інновації призводять до успіху. Тому виникає закономірне питання про те, які саме підходи до управління інноваціями призводять до успішного вирішення проблем підприємства. З огляду на вищезазначене, виникає необхідність у вивченні та узагальненні інноваційного досвіду провідних організацій, практики управління організаційними змінами та інноваціями. Слід зазначити, що основна умова виживання за рахунок реалізації організаційної інновації полягає не у прийнятті організацією рішення про доцільність змін, а у тому, коли і як слід здійснити реформи. Вирішення цих завдань, на наш погляд, лежить на топ-менеджменті компанії.
14. Визначено, що однією із головних проблем в питанні розвитку ОСУ ТОВ «Причал-Р» та компанії «Garnet Group» є відсутність, або місцями, і слабка підтримка з боку топ-менеджменту підприємства, що виражається у небажанні змін, відсутності підтримки ініціатив тощо.
15. Позиція керівництва підприємства, заснованою на твердженні, згідно з яким проблема ОСУ вважається другорядною, і якщо необхідно розвивати якусь систему підприємства, то перш за все – виробничу. Традиційність мислення керівництва, яке схильне концентрувати увагу передусім на вирішенні проблем виробництва та недостатня увага до проблеми розвитку ОСУ згубно впливають на процес розвитку підприємства в цілому як системи.
16. В рамках вирішення поставленого у роботі завдання ми зробили спробу провести об’єктивну комплексну оцінку ефективності функціонування організаційної структури управління підприємства, хоча це і досить складно, тому що необхідно врахувати велику кількість різних аспектів, що мають свою особливу специфіку. У роботі рекомендовано два підходи до рішення даної проблеми.
17. Зазначено, що для вирішення питань стратегічного планування організаційного розвитку, пропонуємо розглядати його як процес, який базується на трьох станах: майбутній (де підприємство бажає знаходитися); сучасний (де підприємство знаходиться зараз); перехідний (від сучасного до майбутнього).
18. Впровадження запропонованих дій щодо покращення організаційного розвитку на підприємстві дозволить топ-менеджменту обґрунтовано, на основі новітніх наукових розробок, підійти до вирішення завдання підвищення потенціалу підприємства, і всіх його складових, та ефективності діяльності в цілому з урахуванням специфіки сучасних ринкових відносин.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Аналіз, обзор та дослідження ринку. URL: [http://www.marketing.vc](http://www.marketing.vc/) (дата звернення: 22.04.2023).
2. Бабенко Г. Є. Організаційний розвиток підприємств: поняття та етапи проведення. URL: http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=41229 (дата звернення: 22.04.2023).
3. Бакай С. С. Словник з теорії організації: навч. посіб. Полтава, 2002. 146 с.
4. Богоявленська, Ю. В. Проектний аналіз: навчальний посібник. Київ: «Кондор», 2004. 336 с.
5. Будівельна компанія «Garnet Group» URL: https://garnetbuild.com/ (дата звернення: 22.04.2023).
6. Бєлко І. Організаційний розвиток: теоретико-методичні аспекти та перспективи впровадження в підприємствах. *Економічний дискурс.* 2017. № 1. С. 23–32.
7. Бурда, А. І. Методичні підходи до оцінювання впливу складників тріади потенціалу на стійкий розвиток підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України.* 2015. Вип. 19. С. 141—153.
8. Верба, В. А., Батенко, Л. П., Гребешкова, О. М. Проектний менеджмент: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2009. 299 с.
9. Власний оборотний капітал. URL: http://svitohlyad.com.ua/biznes/vlasnyj-oborotnyj-kapital/html (дата звернення: 22.04.2023).
10. Гончаров Ю.В. Проблеми та перспективи організаційного розвитку енергетичних холдингів України. *Економічний простір*. 2017. № 120. С. 110–120.
11. Гринь Є.Л. Концепція ефективності управління організаційними змінами на підприємстві. *Modern economics*. 2018. № 11. С. 43–50.
12. Гудзь О.Є., Стрельнікова С.Ю. Організаційно-інформаційне забезпечення управління розвитком підприємства в умовах становлення цифрової економіки. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2019. № 4. С. 4–13.
13. Дорошук Г.А. Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи: монографія / під ред. С.К. Харічкова Одеса: Бондаренко М.О., 2016. 196 с.
14. Економіка підприємства в умовах ринкових перетворень: монографія. За заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2016. 390 с.
15. Єдиний інформаційний масив даних про емітентів цінних паперів — інтернет-портал. URL: [http://www.smida.gov.ua](http://www.smida.gov.ua/) (дата звернення: 22.04.2023).
16. Забродська Г.І., Забродська Л.Д. Організаційний розвиток підприємства: основи визначення дефініції. *Молодий вчений*. 2017. № 4. С. 55–59.
17. Загороднiй, А. Г., Стадницький, Ю. I. Менеджмент реальних iнвестицiй: навч.посіб. Київ: Знання, КОО, 2006. 209 с.
18. Іващенко А.Г. Сучасні стратегії організаційного розвитку промислового підприємства. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління.* 2020. № 19(2). С. 283–297.
19. Керівництво з питань проектного менеджменту. Пер. з англ. : під ред. С. Д. Бушуева : Українська асоціація управління проектами. 2-ге вид., перероб. Київ: Ділова Україна. 2000. 198 с.
20. Коваленко Н.В. Організаційне забезпечення управління розвитком підприємств: цілі, принципи, функції та завдання. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія «Економіка і управління».* 2019. № 4(1). С. 69–77.
21. Ковшун, Н. Е. Аналіз та планування проектів. Київ: ЦУЛ, 2008. 343 с.
22. Козирев, А. Дослідження ризиків при формуванні інвестиційної стратегії. 38-а наукова конференція молодих дослідників ОНПУ. Одеса: ОНПУ, 2003. С. 78.
23. Корнілова Н.В. Загальна постановка завдання стратегічного управління організаційним розвитком туристичного підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки».* 2016. № 19(1). С. 99–102.
24. Красностанова, Н. Е. Методичні рекомендації до виконання курсового проекту з дисципліни «Бізнес-планування» для студентів денної та заочної форм навчання напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент» Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2012. 88 с.
25. Куриленко, Т. П. Проектне фінансування. Київ: Кондор, 2006. 208 с.
26. Кучеренко, В. Р., Кузнєцов, Е. А., Маркітан, О. С. Управління проектами в підприємницьких структурах: навчальний посібник. Xарків: Бурун Книга, 2010. 272 с.
27. Лінійно-функціональна організаційна структура. URL: <http://studopedia.net/4_4567_liniyno-funktsionalna-organizatsiyna-struktura.html> (дата звернення: 22.04.2023).
28. Македон, В. В. Бізнес-планування: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 236 с.
29. [Марцин, В. С.](http://e-catalog.mk.ua/cgi/base_moba/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=KNU&P21DBN=KNU&S21STN=1&S21REF=&S21FMT=&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=1&S21P03=A=&S21STR=%D0%9C%D0%B0%D1%80%D1%86%D0%B8%D0%BD,%20%D0%92.%20%D0%A1.) Економіка торгівлі: підручник. Київ : Знання, 2006. 402 с.
30. Менеджмент організацій і адміністрування. URL: <http://posibnyky.vntu.edu.ua/rat_1/index_3.htm> (дата звернення: 22.04.2023).
31. Мізюк, Б. М. Особливості стратегічного управління підприємствами. *Фінанси України.* 2002. № 12. С. 31—38.
32. Міщенко, А. П.Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Центр навч. літ., 2004. 366 с.
33. Немцов, В. Д. Стратегічний менеджмент. Київ: Лібра, 2011. 267 с.
34. Новицький, В. Д. Корпоративний менеджмент. Київ: ТОВ «УВПК ЕксОб», 2012. 560 с.
35. Осовська, Г. В. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. Київ: Кондор, 2003. 196 с.
36. Поддєрьогін, А. М. Фінанси підприємств: підручник. 8‑е вид., допов. і переробл. Київ: КНЕУ, 2013. 385 с.
37. Попова, Н. В., Бєлєвцова, Н. М. Розробка стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 29. 2010. С. 359—363.
38. Портал новин України та фінансів. URL: <http://investor.ua/company/about-OKOR.html> (дата звернення: 22.04.2023).
39. Саєнко, М. Г. Стратегія підприємства. Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 390 с.
40. Сідун, В. А. Економіка підприємсива. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 356 с.
41. Скібіцька, Л. І. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 416 с.
42. Смолін, І. В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія. Київ: КНТЕУ, 2014. 346 с.
43. Соснiн, О. С., Казарцев, В. В. Виробничий i операційний менеджмент: навч. посiбник. Київ: Вид-во Європ. ун-ту, 2004. 147 с.
44. Степанюк Н.С. Особливості управління організаційним розвитком сільськогосподарського підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2017. № 2. С. 136–138.
45. Судомир С.М. Методологія формування результативного управління розвитком соціально-економічних систем. *Агросвіт.* 2020. № 2. С. 3–9.
46. Сухарський, В. С. Менеджмент. Тернопіль: Астон, 2004. 528 с.
47. Ралко О. С. Еволюція поняття організаційний розвиток підприємства. URL: http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1622/1/Evolution%20of%20definition%20the%20category%20organisational%20development%20of% (дата звернення: 22.04.2023).
48. Тарасюк, Г. М. Бізнес-план: розробка, обґрунтування та аналіз. Київ: Каравела, 2006. 280 с.
49. Тарасюк, Г. М., Шваб, Л. І. Планування діяльності підприємства. Київ: Каравела, 2003. 355 с.
50. Тарнавська, Н. П., Пушкар, Р. М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. Тернопіль: Карт-бланш, 2003. 490 с.
51. Терещенко. В. І. Організація і управління. Київ: Знання, 1990. 98 с.
52. ТОВ «Причал-Р». [ТОВ "Хостинг «Україна»"](https://www.ukraine.com.ua/uk/) URL: https://www.ukraine.com.ua/uk/egrpou/41288703/(дата звернення: 22.04.2023).
53. Філіпенко, А. С., Рогач, О. Г. Світова економіка. Київ: Либідь, 2000. 582 с.
54. Хмiль, Ф. І. Основи менеджменту: пiдручник. Київ: Академвидав, 2005. 608 с.
55. Череп, А. В. Економічний аналіз. Київ: Кондор, 2009. 150 с.
56. Шевченко Л.С. Управління організаційним розвитком: методологічний аспект проблеми. *Науково-технічний збірник України.* 2006. №71. С. 131 – 138.
57. Швіндіна Г.О. Стратегічний вибір при моделюванні організаційного розвитку підприємства: переваги коопетиції. *Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка».* 2017. № 4. С. 160–165.Шершньова, З. Є. Стратегічне управління: навч.-метод. посібник. Київ: КНЕУ, 2001. 232 с.

**ДОДАТКИ**

*Додаток А*

**Теоретичні основи управління організаційним розвитком підприємства**

Таблиця А.1. Типи організаційних структур управління підприємством

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Тип організаційної структури управління | Переваги | Недоліки |
| Лінійна | Чітка система зв'язків управління і відповідних підрозділів; система єдиноначальності; чітко виражена відповідальність управлінців; швидка реакція виконавчих підрозділів підприємства на прямі вказівки вищих ланок управління. | Відсутність на підприємстві ланок, що займаються питаннями стратегічного планування; тенденція до перекладання відповідальності при вирішенні проблем, що потребують участі разом декількох підрозділів; мала гнучкість і пристосовність структури до змін ситуації; велика кількість рівнів управління між працівниками, що випускають продукцію, і особою, яка приймає рішення; перевантаження управлінців верхнього рівня і підвищена залежність результатів роботи організації від кваліфікації, особистих і ділових якостей цих фахівців. |
| Функціональна | Структура є ефективною при наявності інтенсивних потоків робіт; сприяє дрібненню функцій, а також перерозподілу їх між великою кількістю виконавців; підвищує вимоги до координації дій співробітників. | У кінцевих виконавців з'являється декілька керівників, що взагалі може призвести до протиріч і низької узгодженості рішень та вимог; можливість зниження швидкості просування інформації у виробничому процесі. |
| Лінійно- функціональна | Характерно більш глибоке опрацювання стратегічних питань і деяке розвантаження вищих керівників; можливість залученнязовнішніх консультантів і експертів до вирішення важливих питань. | Недостатньо чіткий розподіл відповідальності (оскільки особи, що приймають управлінські рішення, не беруть участі в його виконанні); тенденції до надмірної централізації управління; а також загальні недоліки, що аналогічні лінійній структурі. |
| Дивізіонна | Забезпечує управління багатопрофільними підприємствами, для яких характерна диверсифікація діяльності з виокремленням територіально віддалених підрозділів; забезпечує велику гнучкість і швидшу реакцію на зміни порівняно з лінійною і лінійно-штабною структурами | Велика кількість «поверхів» управлінської вертикалі; роз'єднаність відділень і центральної компанії; дублювання функцій на різних рівнях, при цьому у відділеннях, як правило, зберігається лінійна або лінійно- штабна структура зі властивими їй недоліками. |
| Проектна | Висока гнучкість та адаптаційні можливості структури; скорочення чисельності управлінського персоналу порівняно з ієрархічними структурами. | Принцип подвійного підпорядкування і можливість дублювання управлінських функцій; руйнування функціональних підрозділів; тимчасовість створення проектних команд. |
| Матрична (програмно- цільова) | Можливість оперативної орієнтації на потреби клієнтів; зниження фінансових витрат на розробку і апробацію нововведень; значне скорочення часу на впровадження нововведень різного характеру; підвищення професійних якостей управлінських кадрів. | Відсутність принципу єдиноначальності та, як наслідок, необхідність постійного відстеження балансу в управлінні з метою усунення дублювання функцій керівником проекту та функціональними керівниками; можливість виникнення конфліктів між керівниками проектів і функціональними керівниками; складність в управлінні та координації діяльності організації в цілому. |
| Бригадна (крос- функціональна) | Автономна робота робочих груп (бригад); самостійне ухвалення рішень робочими групами і координація діяльності по горизонталі управління; заміна жорстких управлінських зв'язків бюрократичного типу гнучкими зв'язками адаптивного типу; можливість залучення для розробки рішень та вирішення завдань співробітників. | Складність в організації загального управління підприємством; необхідність наявності високого рівня професійних управлінських якостей у фахівців середньої ланки управління. |

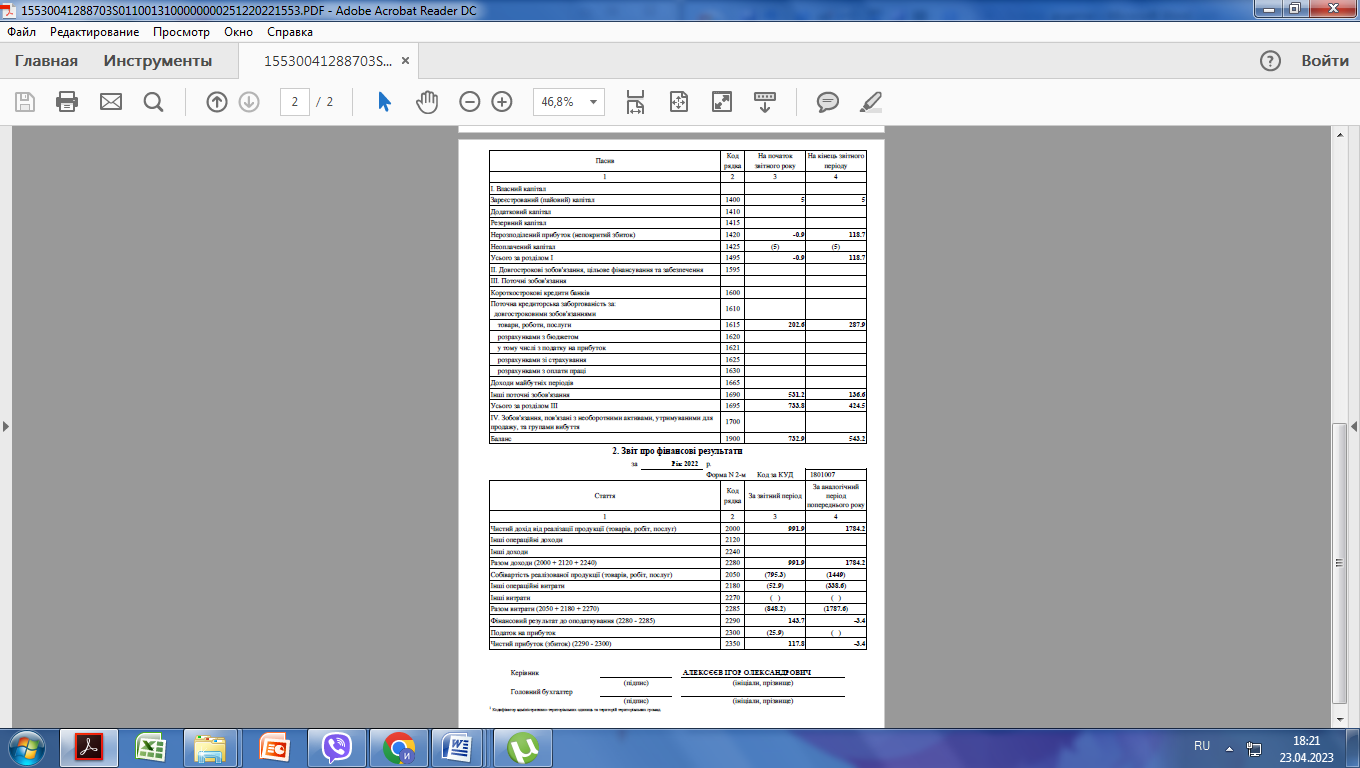
Таблиця А.2. Управління переходом (багатопараметричний підхід Д. П’ю)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Поведінка (що відбувається?)** | **Структура (яка потрібна система?)** | **Контекст (яке середовище?)** |
| **Організація** | «Низький моральний клімат, напруженість, неспокій, підозра, недостатність інформації, слабка реакція на зміну в зовнішньому оточенні.  Обстеження із зворотним зв'язком.  Організаційне дзеркало» | Некоректно визначені цілі системи, стратегія неадекватно розуміється, зайва централізація, дрібнення процесів стандартизація, недостатність аналізу зовнішнього оточення.  Зміна процесів і структури | Географічне розташування, вимоги ринку, ринок робочої сили, фізичні умови, основні технології.  Зміна стратегії, географічного розташування, фізичних умов, культури |
| **Міжгруповий рівень** | «Неефективна взаємодія між підрозділами, конфлікти, зайва конкуренція, неприйняття різниці в становищі, негативна емоційна атмосфера.  Міжгрупові конфронтаційні зміни. Наради, зміна ролей» | Недостатнє розуміння загальних завдань, вузькі інтереси, труднощі в досягненні необхідної взаємодії.  Перерозподіл обов'язків, зміна механізмів звітності, поліпшення координації | Відмінність групових цінностей, стилю життя, фізична віддаленість.  Зменшення психологічної та фізичної дистанції, обмін ролями і представниками груп, створення міжфункціональних груп |
| **Група** | Невідповідні виробничі відносини, атмосфера, рівень участі, нерозуміння цілей і незгода з ними, ухилення від роботи, невідповідний стиль керівництва, конфлікти.  Процесне консультування. Побудова команд | Невідповідні виробничі відносини, атмосфера, рівень участі, нерозуміння цілей і незгода з ними, ухилення від роботи, невідповідний стиль керівництва, конфлікти.  Процесне консультування. Побудова команд | Невідповідні виробничі відносини, атмосфера, рівень нерозуміння цілей і  незгода з ними, ухилення від роботи, невідповідний стиль ке-рівництва, конфлікти.  Процесне консультування.  Побудова команд |
| **Індивідуальний рівень** | Незадоволення особистих цілей, негативні реакції, неготовність до змін, немає можливості для навчання і розвитку.  Індивідуальне консультування, аналіз ролей, планування кар'єри | Незадоволення особистих цілей, негативні реакції, неготовність до змін, немає можливості для навчання і розвитку.  Індивідуальне консультування, аналіз ролей, планування кар'єри | Незадоволення особистих цілей, негативні реакції, неготовність до змін, немає можливості для навчання і розвитку.  Індивідуальне консультування, аналіз ролей, планування кар'єри |

*Додаток Б*

**Фінансова звітність ТОВ «Причал-Р»**

**

**

*Додаток В*

Анкета-опитувальник

Шановні колеги! Дайте відповідь на поставлені питання з питань організаційного розвитку і ранжуйте їх від 1 до 5 (5-максимальний бал)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Причини | Рейтингова  оцінка  (max  = 5) | Чи актуальне питання для Вас? |
| *Організаційні* | |  |
| Неможливість оцінити ефект від впровадження проекту |  |  |
| Брак часу для виконання проекту/завдання |  |  |
| Відсутність необхідних фахівців і досвіду в проведенні даної роботи |  |  |
| Певна проблема вважається другорядною |  |  |
| Брак коштів |  |  |
| Колишній негативний досвід, пов’язаний із проектами змін |  |  |
| Відсутність уявлення про напрям розвитку |  |  |
| *Особисті* | |  |
| Страх перед невідомим, коли перевага віддається звичному |  |  |
| Заперечення необхідності змін і побоювання явних втрат |  |  |
| Потреба в гарантіях, коли під загрозою виявляється власне робоче місце |  |  |
| Ігнорування залучення до перетвореннях осіб, яких зачіпають зміни |  |  |