

Ім'я користувача:  
Іващенко Максим

ID перевірки:  
1015801892

Дата перевірки:  
21.08.2023 08:37:25 EEST

Тип перевірки:  
Doc vs Library

Дата звіту:  
21.08.2023 08:45:45 EEST

ID користувача:  
90576

Назва документа: Koval' Yehor Dmytrovych-MEN b-41 (N-k)

Кількість сторінок: 83 Кількість слів: 17896 Кількість символів: 150013 Розмір файлу: 200.68 KB ID файлу: 1015453766

## 6.12% Схожість

Найбільша схожість: 1.34% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1000098762)

Пошук збігів з Інтернетом не проводився

6.12% Джерела з Бібліотеки

298

Сторінка 85

## 0.49% Цитат

Цитати

4

Сторінка 86

Не знайдено жодних посилань

## 0% Вилучень

Немає вилучених джерел

## Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

7

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСПЛКИ  
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Навчально-науковий інститут заочно-дистанційного навчання  
Форма навчання заочно-дистанційна  
Кафедра менеджменту

**Допускається до захисту**  
Завідувач кафедри менеджменту  
д.е.н., проф.  
(науковий ступінь, вчене звання)  
Л. М. Шимановська-Діанич  
(підпис, ініціали та прізвище)  
«                    »                    2023 р.

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «Проектування ефективної організаційної структури управління підприємством в умовах стратегічних змін»**  
(за матеріалами Обласного комунального підприємства «Фармація»)  
(повна назва підприємства)

**зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми «Менеджмент»,  
ступеня вищої освіти «бакалавр»**  
(шифр та назва)

**Виконавець роботи** Коваль Єгор Дмитрович  
(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

|                          |                                                                                                                |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Науковий керівник</b> | к.е.н., доцент Власенко Валентин Анатолійович<br>(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по багькові) |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

(підпис, дата)

**Рецензент** д.е.н., професор, завідувач кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії  
Костишина Тетяна Адамівна  
(посада, місце роботи, прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Полтава 2023

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                               | Стор. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| ВСТУП                                                                                                                                         | 3     |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЕКТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН | 8     |
| 1.1. Сутність, зміст та особливості проектування організаційної структури управління сучасним підприємством                                   | 8     |
| 1.2. Класифікаційна характеристика організаційних структур управління підприємством                                                           | 20    |
| РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ НА ОКП «ФАРМАЦІЯ»                                      | 39    |
| 2.1. Характеристика ОКП «Фармація» як соціально-економічної системи                                                                           | 39    |
| 2.2. Оцінка ефективності діючої організаційної структури управління на ОКП «Фармація»                                                         | 57    |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ ПРОЕКТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ НА ОКП «ФАРМАЦІЯ»               | 67    |
| 3.1. Раціоналізація системи управління ОКП «Фармація» на основі впровадження сучасної організаційної структури управління                     | 67    |
| 3.2. Удосконалення функціонального механізму діяльності структурних підрозділів та фахівців апарату управління ОКП «Фармація»                 | 77    |
| ВИСНОВКИ                                                                                                                                      | 87    |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ                                                                                                                    | 96    |
| ДОДАТКИ                                                                                                                                       | 106   |

## ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Формування оптимального механізму управління підприємством в умовах трансформаційних змін національної економіки змушує керівників переглядати діючі організаційні структури управління. Реалії сучасного українського бізнесу показують, що громіздкі організаційні структури апарату управління, характерні для командно-адміністративної системи, почали поступатися адаптивним структурам ринкового типу. Функціонування підприємств сфери бізнесу в умовах подолання наслідків локдаунів, викликаних глобальною пандемією коронавірусу (COVID-19), та виживання економічних об'єктів під час військового стану призвело до необхідності подальшого розвитку віртуальних (мережевих) організаційних структур управління, орієнтованих на роботу в онлайн-середовищі. У зв'язку з цим, надзвичайно важливим та актуальним напрямом наукових досліджень залишається проектування ефективної організаційної структури управління підприємством, що передбачає оптимальне поєднання системи повноважень і відповідальності в межах окремих структурних підрозділів, а також подальшу децентралізацію процесу управління.

Організаційна структура управління є одним з ключових понять менеджменту, що тісно пов'язані з цілями, функціями, процесом управління, роботою менеджерів та розподілом повноважень між ними. В межах організаційної структури управління проводиться весь управлінський процес (рух потоків інформації та прийняття управлінських рішень), у якому беруть участь керівники всіх рівнів, категорій та професійних спеціалізацій. Організаційну структуру управління можна порівняти з «каркасом будинку» управлінської системи, що забезпечує своєчасне та якісне протікання всіх управлінських процесів. Цим обумовлюється увага, яку керівники приділяють принципам та методам побудови структур управління, вибору їх типів і видів, вивченню тенденцій зміни та оцінкам відповідності завдань підприємства [2, с. 92].

Особливо складним в науці управління є процес проектування організаційної структури управління, що є найоптимальнішою для підприємства, оскільки вона має забезпечувати раціональне розміщення працівників у структурних підрозділах, підвищувати ефективність функціонування підприємства шляхом визначення оптимального складу підрозділів, окремих посадових осіб апарату управління, розподілу між ними повноважень та основних завдань, встановлення взаємозв'язку та чіткої підпорядкованості ключових виконавців робіт.

Розробка організаційної структури управління та її формалізація у вигляді органіограми є практичним відображенням статистики менеджменту, що характеризує стадію життєвого циклу підприємства, стан його виробничо-господарської діяльності, розмір наявного майна та джерел фінансування, можливості реалізації довгострокової стратегії розвитку. Зрештою, організаційна структура управління є центральним елементом організаційного механізму [70, с. 46].

У зв'язку з цим розгляд основних напрямів реформування організаційних структур управління, постійне залучення вищого керівництва до процесу їхнього проектування є одним із визначальних чинників успіху діяльності сучасного підприємства. Вищезазначене дозволяє зробити висновок, що тема кваліфікаційної роботи є актуальною та становить практичний інтерес.

Теоретичним та практичним аспектам дослідження проблеми формування ефективної системи управління підприємствами, розгляду різних типів організаційних структур управління присвячені наукові роботи провідних українських та зарубіжних вчених, зокрема: П. Л. Гордієнка, І. А. Грузіної, Р. Л. Дафта, Л. Г. Дідковської, Л. І. Долгової, С. В. Дубінського, М. А. Йохни, Т. В. Кондратьєвої, Д. Л. Левчинського, Т. І. Лепейко, І. І. Новаківського, Й. М. Петрова, Т. А. Пінчук, М. П. Пріступи, І. П. Продіуса, О. В. Роженко, В. В. Стадника, М. В. Тарасюка, О. С. Шевченко, В. В. Шорохова, О. В. Щербини та інших [16, 17, 19, 28, 34-36, 47, 54, 55, 58, 61, 64, 68, 72, 75, 76, 78].

Не дивлячись на те, що проблема формування ефективної організаційної структури управління підприємствами різних форм власності активно досліджується багатьма науковцями, ще й досі не вироблено універсальних

авторських підходів щодо проектування та класифікації оптимальних структур управління, а тому наукові пошуки за даним напрямом є практично значущими.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних і методичних засад, розробка практичних рекомендацій щодо проектування ефективної організаційної структури управління Обласного комунального підприємства «Фармація» в умовах стратегічних трансформацій.

Відповідно до поставленої мети у роботі було вирішено наступні завдання: визначити сутність, зміст та особливості проектування організаційної структури управління сучасним підприємством;

провести класифікаційну характеристику організаційних структур управління підприємством;

здійснити характеристику ОКП «Фармація» як соціально-економічної системи;

провести оцінку ефективності діючої організаційної структури управління на ОКП «Фармація»;

раціоналізувати систему управління ОКП «Фармація» на основі впровадження сучасної організаційної структури управління;

удосконалити функціональний механізм діяльності структурних підрозділів та фахівців апарату управління ОКП «Фармація».

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес формування ефективної організаційної структури управління на ОКП «Фармація».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів проектування ефективної організаційної структури управління на ОКП «Фармація» у нових умовах господарювання.

Теоретична цінність кваліфікаційної роботи полягає у систематизації наукових знань, пов'язаних із розробкою методичних рекомендацій щодо проектування ефективної організаційної структури управління на українських підприємствах, що сприятимуть формуванню адаптивного механізму управління ними в умовах стратегічних несподіванок та викликів навколишнього середовища.

Практичне значення результатів наукового дослідження ґрунтується на необхідності впровадження авторських пропозицій прикладного спрямування, що стосуються удосконалення діючої організаційної структури управління ОКП «Фармація». Це сприятиме підвищенню ефективності функціонального механізму діяльності провідних фахівців підприємства, чіткій регламентації виконуваних робіт всередині структурних підрозділів, усуненню дублювання функцій управління та впровадженню децентралізованого підходу у процесі розробки і прийняття управлінських рішень.

У роботі було визначено основні напрями підвищення ефективності процесу проектування ефективної організаційної структури управління на ОКП «Фармація», що сприяло виділенню конкретних рекомендацій, зокрема:

впроваджено сучасну організаційну структуру управління підприємством для раціоналізації системи управління за умови створення комерційного відділу з відповідною внутрішньою структурою, практичної реалізації положення про комерційний відділ, реформування структури відділу кадрів та імплементації елементів мережевої та віртуальної організації у стратегічній перспективі;

удосконалено функціональний механізм діяльності структурних підрозділів та фахівців апарату управління підприємством шляхом конкретизації змісту виконуваних функцій (бізнес-процесів) комерційним відділом, формування механізму його взаємодії з іншими структурними підрозділами, запровадження посадових інструкцій начальника комерційного відділу, менеджера зі збуту, маркетолога та менеджера з персоналу.

Отримані наукові результати та практичні рекомендації щодо проектування ефективної організаційної структури управління на ОКП «Фармація» можуть використовуватися фахівцями апарату управління підприємством у процесі прийняття стратегічних рішень.

Результати дослідження обговорені на XIII Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Мережевий бізнес : становлення, проблеми, інновації» (27-28 квітня 2023 р., м. Полтава) та опубліковані у збірнику матеріалів конференції (Власенко В. А., Коваль Є. Д. Розробка ефективної організаційної

структури управління підприємством в умовах трансформації національної економіки. *Мережевий бізнес : становлення, проблеми, інновації* : матеріали XIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 27-28 квітня 2023 р.). Полтава : ПУЕТ, 2023. 293 с. С. 113–116.).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, шести підрозділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи розміщено на 105 сторінках друкованого тексту. Робота містить 17 таблиць, 19 рисунків, 84 літературних джерел та 11 додатків.

Перейдемо до викладення теоретичної частини роботи, розглянувши теоретико-методичні засади проектування ефективної організаційної структури управління підприємством в умовах трансформаційних змін.

## РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЕКТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ  
ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В  
УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН

## 1.1 Сутність, зміст та особливості проектування організаційної структури управління сучасним підприємством

Ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства значною мірою залежить від його системи управління, досконалість якої визначається багатьма чинниками, серед яких можна виділити наступні: форма організаційної структури управління підприємством і її відповідність умовам функціонування та специфіці виробничого процесу, рівень координації системи управління та ступінь погодженості цілей окремих ланок управління між собою, оптимальність складу співробітників за кількістю та професійними вимогами, зацікавленість персоналу в результатах своєї роботи, а також рівень організаційної культури.

Системний підхід у менеджменті розглядає організацію як певну цілісність, систему, що складається із взаємопов'язаних елементів. Тобто, організація як система може бути утворена лише за можливості формування та об'єднання її складових, побудови її структури, яка забезпечить стійкість, стабільність системи, дасть їй змогу реалізувати властивості, необхідні для бажаного функціонування [61, с. 226].

Структура відображає внутрішню будову чогось, показує певний взаємозв'язок складових цілого, характеризує склад та побудову економічного об'єкта [13, с. 238].

Як слушно зауважила М. В. Кармінська-Белоброва, «наявність структури – це невід'ємний атрибут існування усіх реально існуючих систем, бо саме вона надає їм цілісності» [27, с. 193]. Структура відображає будову та внутрішню форму, устрій роботи системи, тобто сукупність її елементів та сталих зв'язків між

ними [75, с. 30-31]. Структура сприяє збереженню стійкого стану системи і є показником її організованості.

У тлумачному словнику економіста зазначено, що організаційна структура (від франц. organisation – надавати стрункий вид; лат. structura – взаємне розташування та зв'язок складових частин, будова) – це поділ економічного суб'єкта на підрозділи, відділи, цехи, лабораторії, ланки, групи з метою упорядкування управління, налагодження їх взаємодії, встановлення підпорядкованості і відповідальності [13, с. 204].

Організаційна структура (англ. **organization** structure) – форма організації ієрархічної системи, що забезпечує стійкий взаємозв'язок між елементами, що складають цю систему [22, с. 301].

Варто відзначити думку науковців Л. Г. Дідковської та П. Л. Гордієнка, що «...організаційна структура являє собою сукупність управлінських ланок, певним чином пов'язаних між собою відносинами підлеглості. Вона характеризується кількістю цих ланок, ступенів в управлінні та функціями, що виконують органи управління» [16, с. 118]. Також організаційна структура характеризує будову організації, просторово-часове розташування її складових, взаємозв'язки між ними і тісно пов'язана з цілями, функціями, процесом управління, роботою менеджерів і розподілом повноважень між ними. Від її ефективності залежить успішне функціонування організації [61, с. 227].

Організаційна структура в теорії управління визначається як абстрактна категорія, що характеризується трьома організаційними параметрами: 1) ступінь складності; 2) ступінь формалізації; 3) ступінь централізації. Отже, структура організації – це логічні зв'язки між рівнями управління і функціональними сферами, які побудовані у формі, що сприяє найефективнішому досягненню мети [3, с. 165].

Необхідно відзначити, що організаційна структура підприємства є важливим інструментом управління, оскільки вона:

1) забезпечує поєднання складових підсистем, стійке існування та стабільне функціонування підприємства;

2) відображає просторово-часове розміщення частин підприємства: служб, відділів, секторів, рівнів управління та лінійних підрозділів;

3) фіксується у графічних схемах, штатних розкладах персоналу, положеннях про підрозділи підприємства та посадових інструкціях окремих співробітників;

4) за допомогою відповідної структури управління здійснюється перехід від стратегічних планів до скоординованих дій співробітників щодо їх виконання;

5) дає змогу працівникам усвідомити своє місце на підприємстві, завдяки чому вони спільно працюють над досягненням організаційних цілей.

Дослідники І. А. Маркіна, Р. І. Біловол та В. А. Власенко наголошують на тому, що «організаційна структура управління підприємством – це сукупність відділів та служб, що займаються побудовою та координацією функціонування системи менеджменту, розробкою та реалізацією управлінських рішень; це склад ланок і рівнів управління підприємства, їх взаємозв'язок та співвідносність» [38, с. 45].

Існує думка, що організаційна структура управління підприємством – це основа системи управління, яка визначає склад, підпорядкованість та взаємодію її елементів, окреслює необхідну кількість управлінського персоналу, здійснює його розподіл за підрозділами, регламентує адміністративні, функціональні та інформаційні взаємовідносини між працівниками апарату управління та підрозділами [59, с. 223].

З іншого боку, організаційна структура управління – це система взаємозв'язків та підпорядкованість організаційних одиниць (підрозділів) апарату управління, що виконують різні функції управління підприємством [72, с. 49]. Тобто, структура управління є формальним відображенням принципу розподілу праці у трудовому колективі.

Організаційна структура управління – це упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які перебувають між собою в стійких відносинах, що забезпечують їх функціонування та розвиток як єдиного цілого. Вона визначає поділ праці та службові обов'язки між елементами (працівниками, відділами та

іншими підрозділами апарату управління) щодо підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень [3, с. 166].

Організаційна структура управління – це форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів (виробничих і управлінських підрозділів) [20, с. 23].

Зрештою, організаційна структура управління є одним з елементів механізму господарювання; вона відображає процеси виробничо-економічного характеру і відповідає інтересам розвитку суспільства.

Організаційна структура управління визначається також як система взаємозв'язків та підпорядкованість організаційних одиниць (підрозділів) апарату управління, що виконують різні функції управління організацією (підприємством). Згідно з цим визначенням, основними елементами організаційної структури управління є:

- 1) склад та структура функцій управління;
- 2) кількість працівників для реалізації кожної управлінської функції;
- 3) професійно-кваліфікаційний склад працівників апарату управління;
- 4) склад самостійних структурних підрозділів;
- 5) кількість рівнів управління та розподіл працівників між ними;
- 6) інформаційні зв'язки [25, с. 127].

Розглядаючи зміст категорії «організаційна структура управління» необхідно також охарактеризувати її складову частину – структуру управління, що включає внутрішні елементи, підсистеми та зв'язки між ними тощо.

Під структурою управління розуміється упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що забезпечують функціонування і розвиток організації як єдиного цілого. Її визначають також як форму розподілу і кооперації управлінської діяльності, в межах якої здійснюється процес управління за відповідними напрямками, спрямованими на вирішення поставлених завдань [55, с. 18].

Структура управління (англ. managerial structure) – це упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів системи, що визначає поділ праці і

службових зв'язків між структурними підрозділами і працівниками апарату управління з підготовки, прийняття і реалізації управлінських рішень [22, с. 301].

Свій конкретний вираз структура управління знаходить у схемі, штатному розкладі, положеннях про відділи та служби, існуючому співвідношенні структурних підрозділів і працівників апарату управління.

Необхідно відзначити, що між структурою управління та організаційною структурою існує тісний зв'язок: структура організації відображає прийнятий в ній розподіл робіт між підрозділами, групами і працюючими, а структура управління створює механізми координації, які забезпечують досягнення загальних цілей та завдань організації.

Значний вплив на формування структури управління має структура виробництва, у якій виділяють дві складові: виробничу та організаційну.

Виробнича структура – це кількісний склад і пропорції в головних, додаткових і допоміжних галузях підприємств та форми взаємозв'язку на кожному рівні організації виробництва. Виробнича структура підприємства безпосередньо впливає на склад функціональних служб і чисельність працівників у них [37, с. 25].

Виробнича структура і структура управління – це два організаційних комплекси, що є частинами одного органу, які утворюють загальну організаційну структуру управління підприємством [52, с. 346].

Характерними ознаками формування ефективної організаційної структури управління підприємством сфери бізнесу є те, що:

По-перше, організаційна структура управління встановлює внутрішньо системний порядок, форму організаційних взаємовідносин та елементів. Вона створюється суб'єктом управління для оптимізації зв'язків та відносин управління.

По-друге, організаційна структура управління завжди формальна і закріплена правовими нормами, у яких відображаються: поділ праці за окремими посадами, групування робіт в межах структурних підрозділів, склад посад і підрозділів, ієрархія посад та компетенція працівників, порядок зв'язків між структурними підрозділами і посадами.

По-третє, організаційна структура управління створюється завжди свідомо на підставі функцій та цілей системи управління, умов господарської діяльності підприємства на споживчому ринку та обраних методів управління трудовим колективом [5, с. 167].

Раніше вважалася ідеальною структура, де чітко розподілені права та обов'язки на всіх рівнях управління, детально регламентовані завдання структурних підрозділів і конкретних працівників; управлінська діяльність точно відповідає формальним правилам та інструкціям; працівники організації – висококваліфіковані спеціалісти, які керуються у своїй роботі інтересами справи. Проте, життя свідчить про недостатність цих умов, бо не можна виключати впливу зовнішнього середовища на фірму чи структурний підрозділ. На практиці складаються різноманітні непередбачувані виробничо-господарські ситуації.

За умов розвитку ринкових відносин робляться спроби сформувати такі організаційні структури управління, які були б спрямовані на стимулювання трудового колективу. Для вирішення цієї проблеми необхідно долати суперечності, що виникають разом зі зміною виробничо-господарської ситуації: типу технології, обсягу виробництва, нововведень, характеру та важливості вирішуваних завдань, системи організації виробництва, госпрозрахункового механізму тощо [24, с. 41].

При переході від одиничного до масового типу технології виробництва суттєво змінилася роль і місце окремих функцій управління, статус структурних підрозділів, діапазон управління керівників, їх стиль і методи управління.

У теорії та практиці управління підприємством організаційні структури управління розвивалися еволюційним шляхом – від найпростіших до надскладних. При цьому кожен із наступних типів не заперечував достоїнств попереднього, а навпаки, максимально можливо розвиваючи їх, піднімав на якісно новий рівень. Відповідно до цього, сформувалися наступні періоди еволюції організаційних структур управління підприємством: доіндустріальна епоха, індустріальна епоха (з початку XX ст.) та постіндустріальна епоха (з кінця XX ст.) (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

## Періоди еволюції організаційних структур управління підприємством

| Період                                   | Характеристика ринку                                                                                                                                                                                                                                               | Домінуюча економічна парадигма                                                           | Ключові компетенції підприємства                   | Напрямок зміни організаційних структур                                            |
|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Доіндустріальна епоха                    | 1. Обмеженість правових форм підприємств.<br>2. Повільність морального старіння капіталу.<br>3. Конкуренція розуміється як придушення або поглинання суперника.                                                                                                    | Класична та неокласична теорії – аналіз виробничої функції, витрат виробництва           | Поділ праці, управління виробничими витратами      | Жорстка ієрархія, централізовані, механістичні структури                          |
| Індустріальна епоха (з початку XX ст.)   | 1. Перевага екстенсивних чинників розвитку фірм, масовість виробництва.<br>2. Орієнтація на технічні інновації.<br>3. Пасивність покупців.<br>4. Чітко розмежовані галузі.                                                                                         | Кейнсіанство, монетаризм, прикладні теорії (менеджмент, маркетинг)                       | Масштаб виробництва, стандартизація, спеціалізація | Децентралізовані та м'які, дивізійні та адаптивні структури                       |
| Постіндустріальна епоха (з кінця XX ст.) | 1. Розмаїтість форм власності на ресурси підвищує їх доступність.<br>2. Інформаційний уклад економіки.<br>3. Еволюція поведінки споживача.<br>4. Жорстка конкуренція, насиченість і глобалізація ринку.<br>5. Складність та нестабільність зовнішнього середовища. | Інституціоналізм – концепція трансакційних витрат, питання еволюції економічних об'єктів | Створення цінності товару або послуги              | Гнучкі та плоскі структури, різноманітність форм інтеграції та дезінтеграції фірм |

\* Джерело: сформовано за [28, с. 84-85]

Як ми бачимо із табл. 1.1, організаційні структури управління пройшли тривалий період своєї еволюції, починаючи із централізованих, механістичних структур, що панували в доіндустріальну епоху, закінчуючи гнучкими та

плоскими структурами в постіндустріальну епоху. При цьому, стрімко змінювалися характеристики ринку, домінуючі економічні парадигми та ключові компетенції підприємства, що призводило до необхідності зміни типів організаційних структур управління.

Зараз цілком очевидним є той факт, що чим стабільніші умови господарювання та менша потреба в новаторстві, тим більше переваг у лінійно-функціональних структур управління і навпаки, чим частіше здійснюється оновлення продукції, чим різноманітніші і мінливіші умови виробництва, тим більш гнучкими та оперативними мають бути організаційні структури управління, тим менш регламентованими і формалізованими повинні бути взаємовідносини елементів структури управління [78, с. 453-454].

Науковець С. В. Дубінський виділив три групи чинників, що впливають на вибір керівництвом підприємства певного виду організаційних структур управління [19, с. 68-69]:

- 1) конкретні характеристики менеджменту підприємства – складність, формалізація, централізація, норми керованості (сфера контролю);
- 2) загальні чинники, що визначають початковий вибір організаційної структури управління – стратегія підприємства, вид продукту або вид технології, зовнішнє середовище, розмір підприємства;
- 3) специфічні чинники впливу на структуру управління – влада і контроль, комп'ютеризація інформаційних процесів тощо.

Українські вчені І. І. Новаківський та Й. М. Петров запропонували комплексний підхід до визначення чинників впливу на формування та зміну організаційної структури управління підприємством [47, с. 524-526]:

1. Місія та стратегічні цілі організації, які є тими головними чинниками, що визначають можливі контури і параметри організаційної структури управління.
2. Воля вищого керівництва та сприйняття ним фази життєвого циклу організації: від стадії зародження, коли організація управління здійснюється самим підприємцем; стадії зростання, коли відбувається функціональний розподіл праці менеджерів; стадії зрілості, коли в організаційній структурі управління

спостерігається тенденція до децентралізації; до стадії спаду, коли розробляються заходи щодо удосконалення організаційної структури управління відповідно до потреб і тенденцій зміни технології виробничого процесу.

3. Рівень розвитку інформаційних технологій в організації (наприклад, створення локальних мереж на базі персональних комп'ютерів призводить до ліквідації або скорочення обсягів робіт на середньому і низовому рівнях).

4. Зовнішнє середовище, яке загалом можна конкретизувати такими групами впливу, як споживачі товарів і послуг, постачальники матеріальних ресурсів, власники (акціонери), інвестори і кредитори, підприємства-конкуренти, розробники виробничих технологій, дослідницькі та конструкторські організації, органи державної влади, соціальні об'єднання та профспілки тощо.

5. Бізнес-процеси організації, що характеризуються зміною продуктових, інформаційних, управлінських та фінансових потоків.

Значні дискусії у наукових дослідженнях викликають питання, що пов'язані із проектуванням ефективних організаційних структур управління підприємствами. До цього часу відсутні єдині методичні підходи та рекомендації щодо формування ефективних систем управління та проектування їх організаційних структур.

При проектуванні організаційної структури управління підприємством зазвичай вирішуються такі основні завдання:

- 1) визначення типу організаційної структури управління;
- 2) уточнення складу та кількості підрозділів за рівнями управління;
- 3) чисельність адміністративно-управлінського персоналу;
- 4) характер співвідпорядкованості між рівнями управління;
- 5) розрахунок витрат на утримання апарату управління [68, с. 12].

Як правило, розробляють організаційні структури управління за принципом «зверху вниз». Спочатку керівники повинні здійснити розподіл підприємства на широкі сфери, а потім – поставити конкретні завдання. При плануванні діяльності також спочатку формулюються загальні завдання, а потім конкретні. Разом з тим,

такий централізований підхід все частіше наповнюється елементами децентралізації управління, коли застосовується принцип «знизу вверху».

Основними етапами організаційного проектування є [3, с. 184-185]:

1. Поділ підприємства по горизонталі на широкі блоки, що відповідають найважливішим напрямкам його діяльності щодо реалізації стратегії.

2. Встановлення співвідношення повноважень різних посад. Керівництво встановлює ланцюг команд кожного рівня управління, подальший поділ на більш дрібні організаційні підрозділи для ефективнішого використання спеціалізації та уникнення перевантаження керівництва.

3. Визначення службових обов'язків працівників. На підприємствах, діяльність яких тісно пов'язана з технологією, керівництво розробляє конкретні завдання та закріплює їх за безпосередніми виконавцями, які несуть відповідальність за їх виконання.

Досить цікавий підхід до процесу проектування організаційної структури управління підприємством запропонували науковці І. П. Продіус та М. П. Прістула [55, с. 19]. На прикладі промислового підприємства дослідники розробили схему процесу проектування організаційної структури управління (рис. 1.1).

Рис. 1.1. Схема процесу проектування організаційної структури управління підприємством

*\* Джерело: сформовано та адаптовано за [55, с. 19]*

Запропонована на рис. 1.1 структурно-логічна схема процесу проектування організаційної структури управління підприємством передбачає послідовну реалізацію основних етапів: визначення завдань та вибір методів проектування, вибір типу організаційної структури управління, визначення її основних параметрів, визначення кількості підрозділів апарату управління, розробка положень та посадових інструкцій, складання проекту та затвердження остаточного варіанту організаційної структури управління адміністрацією підприємства. На наш погляд, запропонована послідовність етапів проектування організаційної структури управління є цілком логічною і може використовуватися керівництвом підприємства у процесі організаційного проектування.

Проектуючи нову організаційну структуру управління потрібно враховувати вимоги, що висуваються до організаційних структур, та принципи їх побудови (рис. 1.2).

Рис. 1.2. Вимоги до організаційних структур управління підприємством

*\* Джерело: складено за [3, с. 185; 68, с. 13]*

Виходячи зі змісту рис. 1.2, важливими вимогами до формування ефективних організаційних структур управління підприємством виступають: оптимальність, оперативність та гнучкість, надійність, простота та економічність, спеціалізація та незалежність від конкретних осіб. Ми вважаємо, що до цього переліку слід також включити стабільність структури управління – незмінність її основних властивостей при різних зовнішніх впливах, цілісність функціонування системи управління та її елементів.

Ключовими принципами побудови організаційних структур управління підприємствами виступають:

доцільна кількість ланок управління та максимальне скорочення часу проходження інформації від вищого керівника до безпосереднього виконавця;

чітке відокремлення складових організаційної структури управління (складу підрозділів, потоків інформації тощо);

забезпечення здатності структури управління до швидкої реакції на зміну в керованій системі;

надання повноважень для вирішення питань того підрозділу, який володіє найбільшим обсягом інформації з даного питання;

пристосування окремих підрозділів апарату управління до всієї системи управління підприємством загалом і до зовнішнього середовища зокрема.

Інші дослідники стверджують, що до основних принципів ефективного впровадження змін при побудові організаційної структури управління підприємством належать:

1) комплексний підхід, що дозволяє провести реструктуризацію організаційної структури управління за всіма ланками керівництва;

2) фундаментом удосконалення структури управління має бути економічна стратегія підприємства;

3) забезпечення взаємозв'язку між організаційною структурою управління та сферою діяльності підприємства;

4) передбачення наслідків вдосконалення для трудового колективу;

5) обов'язкове підвищення кваліфікації працівників [60, с. 142].

Ступінь досконалості організаційної структури управління виявляється у швидкодії системи управління підприємством та високих кінцевих результатах його діяльності. Оцінювання ефективності організаційної структури управління може здійснюватися за рівнем реалізації завдань, надійності та організованості системи управління, швидкості та оптимальності прийнятих управлінських рішень [4, с. 24].

Таким чином, організаційна структура управління є одним із основних елементів внутрішнього середовища підприємства, що включає до свого складу сукупність різних ланок, рівнів управління, структурних та функціональних підрозділів апарату управління, взаємозв'язки між ними у процесі управління. Вона дозволяє відобразити формальні відносини впливу, підпорядкування та підлеглості між працівниками у системі управління підприємства, а також наочно показати її ієрархічну побудову.

Ознайомившись із сутністю, змістом та особливостями проектування організаційної структури управління, можна перейти до наступного етапу дослідження, а саме розглянути класифікацію основних типів організаційних структур управління підприємством.

## 1.2 Класифікаційна характеристика організаційних структур управління підприємством

Дослідження особливостей реалізації організаційних структур управління на підприємствах різних форм власності, галузевого підпорядкування та організаційно-правових форм буде не повним без детального розгляду існуючих типів і видів організаційних структур.

Як стверджує В. В. Шорохов, на сьогодні в теорії та практиці управління підприємством існує декілька видів організаційних структур: лінійна, лінійно-штабна, лінійно-функціональна, дивізійна, матрична, проектна, мережева (стабільна, динамічна, внутрішня). Ці види організаційних структур управління

підприємством умовно можна представити у вигляді трьох типів, що мають принципові відмінності: вертикальний, горизонтальний, мережевий [72, с. 50].

1. Вертикальний тип організаційних структур управління підприємством є найдавнішим та найбільш дослідженим. Він є орієнтованим, насамперед, на внутрішні ієрархічні процеси. Його можна назвати ієрархічним, бюрократичним.

Вертикальні структури управління формуються відповідно до принципів управління, що сформульовані ще на початку XX ст. Максом Вебером та Анрі Файолем. До цього типу структур належать: лінійна, лінійно-штабна, лінійно-функціональна та дивізійна організаційні структури управління підприємством [75, с. 32]. Зрештою, як показує практика, вертикальний тип структур управління ще й досі переважає на багатьох українських підприємствах.

2. Горизонтальний тип організаційних структур управління підприємством став наступним етапом їхньої еволюції. Структури цього типу ще називають органічними або адаптивними до змін у зовнішньому середовищі. Органічні чи адаптивні структури управління стали активно розвиватися наприкінці 70-х років XX ст. Їх появі сприяло створення міжнародного ринку продукції (товарів робіт, послуг), що різко загостило конкуренцію серед підприємств та вимагало від них високої ефективності діяльності, якості роботи та швидкої реакції на зміни ринку. Організаційні структури ієрархічного типу цим умовам відповідати не могли [72, с. 51].

Горизонтальні структури управління створюються з метою поліпшення взаємодії між структурними підрозділами підприємства, для реалізації певного проекту або ефективного вирішення стратегічної проблеми. Різновидами горизонтального типу структур є проектна та матрична. У проектній структурі менеджер проекту наділяється необхідними повноваженнями для постановки завдань, використання ресурсів та управління роботою команди проекту. Матрична структура виникла як реакція на необхідність проведення швидких технологічних змін при максимальному використанні потенціалу працівників [75, с. 34]. Слід наголосити на тому, що матрична структура управління є ускладненою формою проектної структури.

3. Мережевий тип організаційних структур управління підприємством є надзвичайно гнучким щодо запитів зовнішнього середовища. У практиці господарської діяльності підприємств структури даного типу почали з'являтися наприкінці 90-х років XX ст.

Мережевий тип організаційної структури управління підприємством – це сукупність самостійних або спеціалізованих структурних одиниць підприємства, що пов'язані між собою системою договірних відносин, діяльність яких координується ринковими механізмами. Замість того, щоб утримувати всередині підприємства всі ресурси, необхідні для виробництва певної продукції (товарів, робіт, послуг), мережеві організаційні структури використовують активи кількох підприємств, що розташовані у різних місцях ланцюга створення споживчої цінності [72, с. 51].

Існує велике різноманіття мережевих організаційних структур управління підприємством із різними назвами. Проте, найбільшу популярність у сфері бізнесу та електронної комерції здобули стабільні, динамічні та внутрішні типи мережевих організацій [75, с. 35].

З іншого боку, велику різноманітність типів організаційних структур управління підприємствами фахівці в галузі менеджменту систематизували за двома групами:

1. Ієрархічні (бюрократичні) структури – лінійна, функціональна, лінійно-функціональна (змішана), лінійно-штабна, дивізійна (продуктова, регіональна, ринкова, орієнтована на споживача, глобальна тощо).

2. Адаптивні (органічні) структури – проектна, матрична, проблемно-цільова та конгломератна [21, с. 9-11].

Деякі дослідники у складі адаптивних (органічних) структур управління виокремили додатково крос-функціональні [17], багатовимірні, едхократичні структури, структури «без кордонів», мережеві та віртуальні організації [29, с. 128-130; 58, с. 71-72]. На наш погляд, дві останні організаційні структури управління у найближчій перспективі будуть найбільш розповсюдженими у сфері малого та середнього бізнесу і системи онлайн-комунікацій.

Найбільш показово типологію організаційних структур управління подали науковці Т. І. Лепейко та І. А. Грузіна [36, с. 109], які також виокремили два типи структур – бюрократичні (ієрархічні, механістичні) та органічні (адаптивні) (рис. 1.3).

Рис. 1.3. Типологія організаційних структур управління

*\* Джерело: сформовано та адаптовано за [36, с. 109]*

Здійснимо характеристику особливостей кожного із типу організаційних структур управління підприємством.

1. Бюрократичні (ієрархічні, механістичні) структури управління. Головна перевага бюрократичної моделі полягає у тому, що декілька її елементів (таких як дотримання правил та зайнятість на підставі кваліфікації) фактично сприяють підвищенню ефективності. Бюрократія також допомагає запобігати фаворитизму (оскільки всі без винятку повинні дотримуватись правил), а службові обов'язки зрозумілі кожному.

Ієрархічні організаційні структури управління характеризуються жорсткою ієрархією влади, формалізацією правил і процедур, централізованим прийняттям рішень, об'єктивними критеріями відбору персоналу, об'єктивною системою винагороди. Вони функціонують як чітко злагоджений механізм. Застосовувати ієрархічні організаційні структури управління доцільно за умови, коли зовнішнє середовище стабільне [41, с. 73].

Першою бюрократичною структурою управління була лінійна структура. Нині її використовують дрібні і середні фірми, що здійснюють нескладне виробництво і мають відносно постійні умови праці. Очолює кожен виробничий або управлінський підрозділ керівник, що зосереджує у своїх руках всі функції управління і повноваження щодо ухваленню рішень. Чітко виражений принцип єдиноначальності; високий ступінь централізації в управлінні; повноваження функціональних фахівців незначні, носять рекомендаційний характер [69, с. 353]. Блок-схему лінійної структури управління можна зобразити на рис. 1.4.

Лінійна структура управління застосовується лише для простої за змістом управлінської діяльності, заснованої на виконанні однотипних завдань, на малих підприємствах або окремих підрозділах.

Функціональну структуру управління використовують при великій кількості спеціалізованих робіт на підприємстві. Вона запобігає групуванню фахівців і підрозділів, що виконують окремі функції управління. При цьому виконання вказівок функціональних органів в межах їхньої компетенції обов'язкове для виробничих підрозділів.



Рис. 1.4. Блок-схема лінійної структури управління

*\* Джерело: складено за [49, с. 72]*

Функціональна структура з'явилася як результат ускладнення процесів управління і спеціалізації управлінської діяльності. При ній весь персонал групується за спеціальностями – виконуваними функціями, а лінійні керівники відсутні. Для виконання певних функцій управління утворюються окремі управлінські підрозділи, що передають виконавцям обов'язкові для них рішення. Завдяки спеціалізації функціональних керівників з'являється можливість управління великою кількістю виконавців, а отже зменшується кількість рівнів управління [76, с. 114].

Функціональна структура управління націлена на завдання, що постійно повторюються, не вимагають оперативного ухвалення рішень. Оптимальна у фірмах, що випускають обмежену номенклатуру продукції і діючих у стабільних умовах. Разом з тим, у довгостроковому періоді є нежиттєздатною і практично не існує у чистому вигляді. Блок-схему функціональної структури управління подано на рис. 1.5.

Лінійно-функціональна організаційна структура управління є комбінацією лінійної та функціональної структур. Основним принципом її формування є розмежування повноважень і відповідальності за функціями управління.

Рис. 1.5. Блок-схема функціональної структури управління

*\* Джерело: складено за [49, с. 73]*

Лінійно-функціональна (змішана) структура управління передбачає, що лінійному менеджеру в розробці конкретних питань і підготовці відповідних рішень, програм, планів допомагає спеціальний апарат управління, що складається з функціональних служб. Функціональні служби доводять свої рішення до виконавців або через вищого керівника, або (в межах спеціальних повноважень) безпосередньо. Як правило, функціональні служби не мають права самостійно віддавати розпорядження виробничим підрозділам.

Ця структура управління використовується при масовому виробництві зі стабільним асортиментом продукції при незначних змінах технології виробництва, вирішенні повторних, незмінних протягом тривалого часу завдань, що забезпечують стабільність підприємства [76, с. 115]. Блок-схема лінійно-функціональної (змішаної) структури управління відображена на рис. 1.6.

Рис. 1.6. Блок-схема лінійно-функціональної (змішаної) структури управління

*\* Джерело: складено за [49, с. 74]*

Лінійно-штабна структура управління є різновидом лінійно-функціональної (змішаної) структури. З метою розвантаження вищого керівництва підприємства створюється штаб, до складу якого включають фахівців із різних видів діяльності. Разом з тим, штабні спеціалісти не можуть давати вказівки безпосереднім виконавцям, їх повноваження стосуються порад та рекомендацій вищим керівникам. Зрештою, завдяки наявності штабу підвищується оперативне та організаційне реагування на чинники середовища, а стратегічне реагування знижується [54, с. 38; 76, с. 113]. Блок-схему лінійно-штабної структури управління можна зобразити на рис. 1.7.

Рис. 1.7. Блок-схема лінійно-штабної структури управління

*\* Джерело: складено за [76, с. 113]*

Дивізійну структуру управління використовують на підприємствах з широкою номенклатурою продукції (товарів, робіт, послуг), у яких швидко змінюються споживачі, а також у міжнародних організаціях. Відповідно до дивізійної структури управління підприємство ділиться на крупні напівавтономні елементи і блоки (відділення) [65, с. 295-296]:

- за видами товарів або послуг (продуктова структура управління);
- за групами покупців, ринків (ринкова структура управління);
- за географічними регіонами (регіональна і глобальна структури управління).

Основними причинами появи дивізійних структур управління є:

- 1) крупні фірми, що мають функціональну організаційну структуру управління, досягли межі свого розвитку. При їхньому подальшому розширенні

з'являлися серйозні проблеми в управлінні: дуже велика кількість рівнів управління; величезна кількість підрозділів, підлеглих одному керівнику;

2) розширення географічних ринків, вихід на міжнародну арену великої кількості фірм;

3) посилення диверсифікації великої кількості крупних фірм.

Основними різновидами дивізіональної структури управління підприємствами є продуктові, ринкові, регіональні та глобальні структури.

Продуктова дивізіональна структура управління застосовується тоді, коли фірма ухвалює рішення про розширення асортименту продукції, що виробляється. Використовується більшістю найбільших виробників споживчих товарів з диверсифікуючою продукцією. При цьому у виробничій ланці виділяються автономні частини (відділення), що пов'язані технологічно з різними продуктами, і на ці ділянки призначаються керівники, які повністю відповідальні за виробництво даного продукту і отримання прибутку. Для забезпечення поставлених завдань у відділеннях можуть створюватися функціональні служби. У вищого керівництва фірми залишається невелика кількість централізованих функціональних служб (чотири – шість), що забезпечують ухвалення рішень на вищому рівні [53, с. 248]. Блок-схему продуктової дивізіональної структури управління подано на рис. 1.8.

Рис. 1.8. Блок-схема продуктової дивізіональної структури управління

*\* Джерело: складено за [49, с. 76; 69, с. 352]*

Ринкову дивізіональну структуру управління використовують фірми, що виробляють великий асортимент товарів і послуг, які відповідають запитам декількох ринків або крупних груп споживачів. Якщо деякі ринки (групи покупців) надають особливу важливість для фірми, у її структурі виділяються автономні відділення, що орієнтуються на даний ринок (групу). Блок-схема ринкової дивізіональної структури управління зображена на рис. 1.9.



Рис. 1.9. Блок-схема ринкової дивізіональної структури управління

\* Джерело: складено за [69, с. 354]

Регіональну дивізіональну структуру управління застосовують фірми, діяльність яких охоплює значні географічні зони. Відділення при цьому створюються за територіальним принципом. Регіональна структура управління полегшує вирішення проблем, пов'язаних із місцевим законодавством, звичаями, потребами споживачів. Вона дозволяє спростити зв'язок організації з клієнтами, а також зв'язок між працівниками організації [49, с. 77].

Регіональна дивізіональна структура дозволяє організації більш ефективно враховувати місцеве законодавство, соціально-економічну систему та ринки під час географічного розширення її ринкових зон.

Регіональна структура відповідає умовам динамічного середовища та організаціям із великою кількістю виробництв, життєвий цикл яких відносно тривалий [76, с. 116]. Блок-схему регіональної дивізіональної структури управління можна зобразити на рис. 1.10.



Рис. 1.10. Блок-схема регіональної дивізійної структури управління

\* Джерело: складено за [78, с. 329]

Глобальна продуктова (дивізійна) структура управління найбільш доцільна для фірм, відмінності між видами продукції яких мають більше значення, ніж відмінності між регіонами, у яких її продають. Блок-схему глобальної продуктової структури управління подано на рис. 1.11.

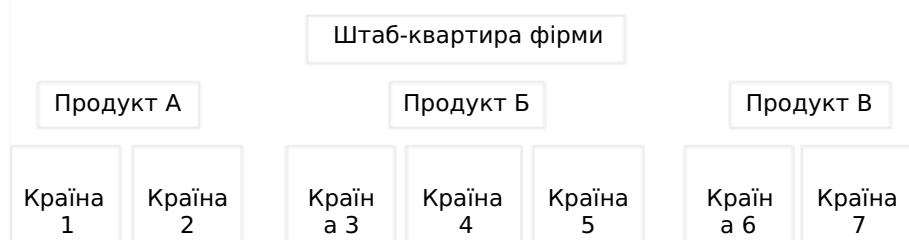


Рис. 1.11. Блок-схема глобальної продуктової структури управління

\* Джерело: складено за [16, с. 243]

Глобальна регіональна (дивізійна) структура управління створюється у фірмах, для яких регіональні особливості мають більше значення, ніж відмінності у продукції. Регіональні особливості часто зумовлюються тим, що зарубіжні клієнти фірми перебувають у різних країнах. Внаслідок цього структура фірми проектується відповідно до особливостей споживчого попиту і методів маркетингу в цих країнах. Таким чином, краще досягти необхідних спеціалізації

та координації у системі «споживач-ринок». Блок-схема глобальної регіональної структури управління відображена на рис. 1.12.



Рис. 1.12. Блок-схема глобальної регіональної структури управління

\* Джерело: складено за [16, с. 245]

Дивізіональна структура управління, орієнтована на споживача. До неї належать підрозділи, виробничо-господарська діяльність яких спрямована на забезпечення виробничих потреб певних груп споживачів, а саме:

1) видавництва мають підрозділи, що видають літературу для дорослих, юнацьку літературу, підручники для вищої та середньої школи. Кожен підрозділ діє як окрема компанія (має свої відділи маркетингу, постачання, збуту, виробничі, фінансові);

2) комерційні банки (обслуговують приватні особи, фірми, організації, фонди, трастові фірми тощо);

3) торговельні фірми (продають товари оптом і в роздріб);

4) навчальні заклади (надають освітні послуги для підвищення кваліфікації керівників, реалізують загальноосвітні програми) [49, с. 77].

2. Органічні (адаптивні, гнучкі) структури управління. Адаптивні організаційні структури управління характеризуються розмитістю ієрархії

управління, невеликою кількістю рівнів управління, гнучкістю структури влади, слабким чи помірним використанням формальних правил і процедур, децентралізацією прийняття рішень, широко обумовленою відповідальністю в діяльності [5, с. 169].

Для адаптивних структур управління характерна відсутність бюрократичної регламентації діяльності органів управління, відсутність детального поділу праці за видами робіт, розмитість рівнів управління і невелика їхня кількість, гнучкість структури управління, децентралізація прийняття управлінських рішень, індивідуальна відповідальність кожного працівника за загальні результати діяльності проектної групи.

Крім того, адаптивні структури управління, як правило, характеризуються наступними ознаками:

здатністю порівняно легко змінювати свою форму;

орієнтацією на прискорену реалізацію складних проектів, комплексних програм, вирішення складних проблем;

обмеженою дією в часі, тобто формуванням на тимчасовій основі на період вирішення проблем, виконання проекту, програми;

створенням тимчасових органів управління [30, с. 91-92].

Найбільш розповсюдженими видами органічних (адаптивних) структур управління є проектна та матрична структури.

Проектна структура управління – це тимчасова структура, яка створюється для вирішення конкретного завдання. Сутність її полягає в тому, щоб зібрати в одну команду самих кваліфікованих працівників організації для втілення складного проекту в стислі строки із визначеним рівнем якості, в межах визначеного кошторису. Коли проект завершено, то команда ліквідується. Працівники її переходять в інший проект, повертаються до постійної роботи чи звільняються з цієї організації [49, с. 78; 79, с. 81].

В межах проектної структури менеджер проекту має достатньо повноважень для постановки завдань за пріоритетами, використання ресурсів та управління роботою осіб, які працюють у проекті. При цьому, проектні менеджери є

керівниками проектів, які працюють на постійній основі. Функціональні керівники тимчасово наймаються для реалізації проекту [76, с. 118]. Блок-схему проектної структури управління можна зобразити на рис. 1.13.

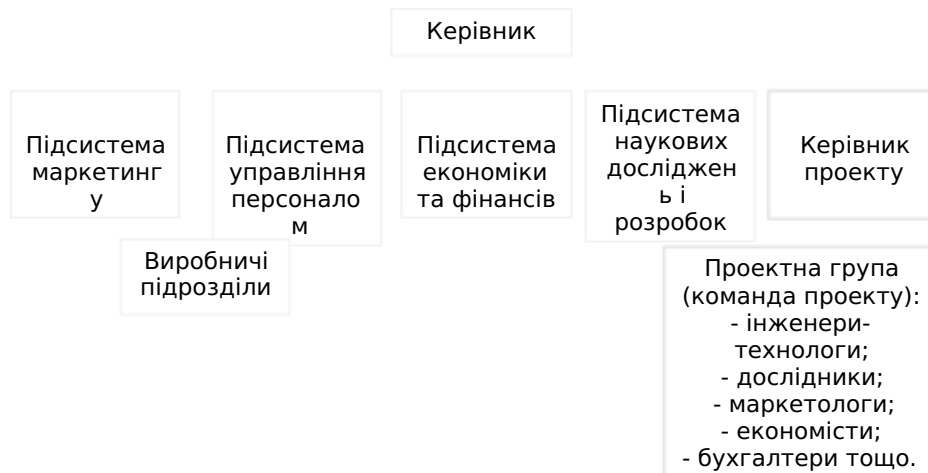


Рис. 1.13. Блок-схема проектної структури управління

\* Джерело: складено за [48, с. 83]

Матрична структура управління формується шляхом поєднання двох структур управління, наприклад функціональної та проектної. Вона з'явилася як відповідь на підвищення ступеню динамічності середовища функціонування підприємства. При цьому, в кожному функціональному підрозділі створюються цільові групи, що закріплюються за окремими проектами, програмами або замовленнями. Представники робочих (цільових) груп одночасно підпорядковуються керівникам проектів, які вирішують, що і коли має бути зроблено, і своїм функціональним менеджерам, які визначають, хто і як буде виконувати необхідні дії.

У матричній структурі члени проектної групи підпорядковуються як керівнику проекту, так і керівникам тих функціональних відділів, у яких вони працюють постійно. Керівник проекту наділений так званими проектними повноваженнями. Він координує дію всіх підрозділів, які йому надали на строк реалізації проекту та

ресурси підприємства, що потрібні для виконання цього проекту[45, с. 338]. Блок-схему матричної структури управління подано на рис. 1.14.



Рис. 1.14. Блок-схема матричної структури управління

Примітка: ВГ – виробнича група; ГД – група досліджень; ГК – група конструювання; ГР – група розроблення; ГП – група постачання; БГ – бухгалтерська група

*\* Джерело: складено за [15, с. 42; 76, с. 117]*

Мережеві структури управління представлені переважно стабільними, динамічними і внутрішніми мережами.

У стабільних мережах значна частина робіт передається посередникам, які можуть і не належати до основної організації. При цьому кожна фірма-посередник підтримує свою конкурентоспроможність шляхом обслуговування клієнтів і поза межами мережі. Така форма дозволяє отримати конкурентні переваги за рахунок вузької спеціалізації підрядників [76, с. 119].

Динамічні мережі працюють за принципом кластеру – головна організація виступає в ролі «системного інтегратора», що залучає зовнішні незалежні організації-проектанти, організації-виробники, організації-дистриб'ютори тощо до реалізації її ідеї. Такі незалежні організації формують уздовж ланцюга

«проектування – виробництво – реалізація» тимчасову спільноту із великої кількості потенційних партнерів. При відсутності проектів кластер розпадається.

Внутрішні мережі утворюються шляхом розвитку системи вільного підприємництва в межах великих організацій. Основний принцип їх утворення – взаємодія між підрозділами однієї організації на основі ринкових цін. Підрозділи організації мають можливість здійснювати операції купівлі-продажу поза межами даної організації [48, с. 88].

Програмно-цільова структура управління краще всього працює при управлінні великомасштабними програмами, при управлінні програмами в діючих виробничо-господарських системах і як елемент більш широкої загальної структури організації. Тобто, у таких структурах постійно змінюються роль і місце керівника програми, який змушений пристосовуватися до нових умов, цілей та завдань [49, с. 79].

Конгломератна (змішана) структура управління не є стійкою і впорядкованою структурою, оскільки вона передбачає можливість набуття всією організацією найбільш доцільної форми у конкретній ситуації. Так, в одному відділенні компанії може бути використана продуктова структура, в другому – регіональна, а в третьому – матрична.

Керівництво вищої ланки конгломерату відповідає за довгострокове планування, розробку стратегії, політики, координацію та контроль дій всієї організації. Цю центральну групу оточує низка незалежних фірм, які практично автономні у прийнятті оперативних рішень. Вони підпорядковані основній компанії у питаннях фінансів, витрат у визначених для всього конгломерату межах і в досягненні визначених показників прибутковості. Виконання цих функцій перебуває у сфері компетенції керівництва відповідної економічної одиниці [28, с. 86].

Крос-функціональні (бригадні) структури управління. В основі проекту крос-функціональної структури організації управління лежить організація робіт з робочими групами або бригадами. Основними принципами формування даного типу організаційної структури є дотримання автономії діяльності робочих груп

(бригад), забезпечення високого ступеню самостійності робочих груп в ухваленні рішень, а також розвитку горизонтальної комунікаційно-координаційної мережі, формування комутаційної мережі, заснованої на пріоритеті гнучких горизонтальних зв'язків і залучення працівників організації, віднесених в межах штатного розкладу до різних підрозділів, до вирішення ключових завдань розвитку організації [17].

Віртуальні структури управління. Цей тип структур почав розвиватися наприкінці XX ст. Ключовими чинниками, що вплинули на розвиток цієї організаційної форми, були розвиток інформаційних технологій, зокрема, прогрес в комунікаційних технологіях, глобалізація та зростання конкуренції, бурхливий розвиток інновацій та необхідність швидкого виведення на ринок нових продуктів, індивідуалізація свідомості людей, зростання значущості знань та інформації. Тобто, на виникнення і розвиток віртуальних організацій вплинули чотири чинники: швидкість, вартість, персоналізація та глобалізація [35, с. 109; 53, с. 252].

Крім того, створювати віртуальні підприємства стало вигідно, оскільки для самої організації відкриваються ширші можливості: якість замовлення і швидкість його надання вище, клієнтську базу формувати набагато простіше, розміщення реклами відбувається в реальному часі, а також в можливості організації роботи віддалено, оперативний зв'язок з кожним підрозділом, постановка завдань і контроль їх виконання тощо [58, с. 69].

Багатовимірні структури управління у своїй основі мають автономну робочу групу, що концентрується на одночасному виконанні трьох головних завдань: забезпечення виробничої діяльності необхідними ресурсами; виробництво продукту (послуги) для конкретного споживача, ринку або території; обслуговування споживача або здійснення операцій у межах окремої території. Подібні структури створюють максимально наближені до вільного ринку умови в організації, надаючи можливості для синергії та економії на масштабі діяльності [29, с. 129; 54, с. 39].

Структури «без кордонів». Функціонування організації «без кордонів» демонструє посилену залежність від зовнішнього середовища. Поштовх до їх розповсюдження з метою підвищення рівня компетентності сучасних організацій дали глобалізація ринків і конкурентів, зміни в існуючих технологіях, що вимагало швидкого реагування на динамічні чинники середовища, максимального пристосування до нього. Однак, досить суттєві переваги подібних структур управління майже нівелюються відсутністю достатнього підтвердженого позитивного досвіду їх застосування, що не дозволяє впевнено пропонувати їх для впровадження та використання [36, с. 111].

Отже, доцільно узагальнити основні типи і види організаційних структур управління підприємством, визначивши їх **переваги та недоліки** (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Переваги та недоліки основних типів і видів організаційних структур управління підприємством**

| Вид організаційної структури управління                           | Переваги                                                                                                                                                                                                                           | Недоліки                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                 | 2                                                                                                                                                                                                                                  | 3                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Вертикальний (ієрархічний, бюрократичний) тип структур управління |                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Лінійна                                                           | 1. Чіткість і простота взаємодії працівників.<br>2. Надійний контроль та дисципліна.<br>3. Оперативність прийняття та виконання управлінських рішень.<br>4. Невисокі накладні витрати.                                             | 1. Потреба у керівниках універсальної кваліфікації.<br>2. Обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів управління.<br>3. Перевантаження вищого керівництва.<br>4. Можливість необґрунтованого збільшення управлінського апарату.                                        |
| Лінійно-штабна                                                    | 1. Підвищення якості управлінських рішень.<br>2. Прискорення реагування на оперативні та організаційні проблеми.                                                                                                                   | 1. Зниження швидкості стратегічного реагування.<br>2. Ризик необґрунтованого збільшення штабного апарату.                                                                                                                                                                 |
| Лінійно-функціональна                                             | 1. Виникає можливість управління великою кількістю виконавців.<br>2. Зменшується кількість рівнів управління.<br>3. Підвищується інформаційна оперативність прийняття рішень.<br>4. Розвантажується вище керівництво підприємства. | 1. Порушення принципу єдиноначальності.<br>2. Складність взаємодії лінійних і функціональних керівників.<br>3. Ускладнення процедур контролю.<br>4. Втрата гнучкості реагування на зміни у зовнішньому середовищі.<br>5. Опір будь-яким змінам у діяльності підприємства. |
| Дивізійна                                                         | 1. Операційна самостійність структурних підрозділів підприємства.<br>2. Підвищення швидкості та якості                                                                                                                             | 1. Збільшення вертикалі управління.<br>2. Збільшення витрат на утримання управлінського апарату.<br>3. Можливі розбіжності у цілях дивізіонів                                                                                                                             |

|  |                                                                                      |                                                                                                                             |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | оперативних рішень.<br>3. Конкуренція між дивізіонами підприємства.<br>підприємства. | та загальними цілями розвитку підприємства.<br>4. Неефективне використання ресурсів в умовах їх централізованого розподілу. |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Продовж. табл. 1.2

| 1                                                                                                                                                                                     | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Горизонтальний (органічний, адаптивний) тип структур управління                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Проектна                                                                                                                                                                              | 1. Максимальна орієнтація на клієнта.<br>2. Високий ступінь гнучкості та швидкості реагування на запити ринку.<br>3. Ефективне використання персоналу з точки зору його професійних компетентностей.                                                                                                                                                                                                                   | 1. Сильна залежність від клієнтів.<br>2. Обмежена сфера застосування.<br>3. Ризик відсутності проектів.<br>4. Нестабільність у роботі з персоналом у контексті його завантаженості.<br>5. Велика залежність від дій партнерів за проектом.                                                                                                                                                                                |
| Матрична                                                                                                                                                                              | 1. Досягнення більшої гнучкості, координації робіт та швидшого реагування на зміни зовнішнього середовища.<br>2. Залучення керівників всіх рівнів і фахівців у сферу активної творчої діяльності щодо реалізації проектів.<br>3. Скорочення навантаження на керівників вищого рівня управління.<br>4. Посилення особистої відповідальності конкретного керівника як за проект в цілому, так і за його окремі елементи. | 1. Складність для практичної реалізації – необхідна тривала підготовка працівників відповідна організаційна культура підприємства.<br>2. Нечіткий розподіл прав і відповідальності внаслідок нечіткого визначення владних повноважень.<br>3. Конфлікти між функціональними керівниками та керівниками проектів.<br>4. Ускладненість контролю.<br>5. Надмірні накладні витрати.<br>6. Неефективність у кризових ситуаціях. |
| Мережевий тип структур управління                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Мережева:<br>- стабільна мережа (діє за принципом віртуальності);<br>- динамічна мережа (діє за принципом кластеру);<br>- внутрішня мережа (діє за принципом вільного підприємництва) | 1. Найбільш гнучке пристосування до інформаційного середовища.<br>2. Розвиток разом із середовищем і кожним окремим учасником мережі.<br>3. Найнижчі накладні витрати на утримання активів.<br>4. Можливість залучення найкращих ресурсів, у першу чергу людських.<br>5. Високий ступінь спеціалізації та фокусування.                                                                                                 | 1. Ускладнена координація функцій між учасниками мережі.<br>2. Високий ризик діяльності.<br>3. Втрата основними особами влади та контролю над ресурсами.<br>4. Високий ступінь залежності від роботи мережі.<br>5. Велика залежність дій партнерів за мережею.<br>6. Високий ступінь вимогливості до інформаційної мережі.                                                                                                |

\* Джерело: сформовано та адаптовано за [64, с. 154; 75, с. 36-37]

Таким чином, кожна організаційна структура управління підприємством має свої переваги та недоліки, що робить її унікальною та неповторною. Проведена класифікаційна характеристика різних типів і видів організаційних структур управління підтвердила тезу про відсутність ідеальної форми структур бізнесу. Тільки бачення вищого керівництва може бути основним підґрунтям для формування і вибору остаточного варіанту організаційної структури управління.

У наступному розділі кваліфікаційної роботи проведемо дослідження стану та оцінку ефективності організаційної структури управління на ОКП «Фармація».

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ НА ОКП «ФАРМАЦІЯ»

#### 2.1 Характеристика ОКП «Фармація» як соціально-економічної системи

Об'єктом нашого дослідження є Обласне комунальне підприємство «Фармація» (далі – ОКП «Фармація»), що є одним із лідерів фармацевтичного ринку м. Дніпро та Дніпропетровської області. Засноване підприємство 10.08.2000 р. Код ЄДРПОУ – 01976358.

Зареєстровано підприємство за власною юридичною адресою: 49057, Україна, Дніпропетровська область, м. Дніпро, Шевченківський район, проспект Богдана Хмельницького, буд. 171.

Історично Обласне комунальне підприємство «Фармація» є найстаршим фармацевтичним підприємством Дніпропетровщини, має майже сторічну історію з часу свого заснування і бере свій початок з 26 травня 1926 року. Досить тривалий час аптечна мережа підприємства забезпечувала лікарськими засобами населення та більшість лікувально-профілактичних установ області. Нині частка ОКП «Фармація» в реалізації медикаментів на фармацевтичному ринку області становить 21,3%, а в сільській місцевості – близько 85%.

ОКП «Фармація» об'єднує аптеки, розташовані у містах Дніпропетровської області, в 68 селах і селищах. Послугами підприємства користуються хворі усіх пільгових категорій. Більшість аптек комунального підприємства відпускають ліки зі знижкою 10% інвалідам і ветеранам війни та праці, малозабезпеченим категоріям громадян, дітям до трьох років.

До структури підприємства входить 129 аптечних закладів, із яких 49 соціальних, 5 аптек виготовляють ліки в умовах аптек відповідно до потреб конкретного пацієнта. Підприємство має окрему ліцензію на право обігу спеціальних лікарських засобів, що містять підконтрольні речовини, які

використовуються для тяжко хворих, як заспокійливі і знеболювальні. Більш ніж 50% аптек мережі знаходиться в сільській місцевості. Громадяни майже ста віддалених сіл забезпечуються ліками через фельдшерсько-акушерські пункти. Комунальні аптеки забезпечують ліками пільгові категорії громадян [46].

До складу ОКП «Фармація» на початок 2022 року входило 84 аптеки, 47 аптечних пунктів, 29 аптечних кіосків, 18 філій (відокремлених структурних підрозділів), фармацевтична фабрика з виробництва етилового спирту медичного призначення та препаратів рослинного походження, централізоване складське аптечне господарство.

В аптеках, що входять до складу підприємства, збережена матеріальна база для виробництва ліків для населення та лікарень, а номенклатура складу нараховує близько 4,5 тис. назв препаратів. Активно функціонує відремонтована фармацевтична фабрика, продукція якої має задовольнити потреби регіону у спиртових настоянках, мазях та інших препаратах за доступними цінами.

ОКП «Фармація» виконувало свою соціальну місію, оскільки брало активну участь у міжгалузевій обласній комплексній програмі «Здоров'я нації», за якою в області наразі функціонує 19 соціальних аптечних закладів, де для всіх громадян весь асортимент ліків реалізувався з мінімальною націнкою (3-5%). Крім того, у межах цієї програми було відкрито 13 аптек «Низькі ціни», у яких можна було придбати вітчизняні ліки за ціною виробника, а імпорتنі – з мінімальною торговельною націнкою.

Всі працівники ОКП «Фармація» своєчасно отримують прозору заробітну плату та повний пакет державних соціальних гарантій, передбачений трудовим законодавством України. До бюджетів усіх рівнів і соціальних фондів підприємство перераховує в середньому понад 11 млн. грн. за рік. Надаючи громадянам Дніпропетровщини цілий спектр фармацевтичних послуг, підприємство інвестує кошти в модернізацію і розвиток аптечної мережі, надаючи перевагу соціальним напрямкам роботи [46].

Підприємство здійснює свою діяльність згідно затвердженого Статуту. Розмір статутного капіталу ОКП «Фармація» на момент створення складав

6,2 млн. грн. Власником майна підприємства є Дніпропетровська обласна рада. На сьогодні директором підприємства є Ридаєв Микита Іванович.

Місією підприємства є своєчасне забезпечення населення України та лікувально-профілактичних закладів Дніпропетровщини високоякісними, доступними, ефективними і безпечними лікарськими засобами у необхідному асортименті та кількості.

Метою створення Обласного комунального підприємства «Фармація» є задоволення суспільних та особистих потреб Дніпропетровського регіону шляхом систематичного здійснення виробничо-господарської, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності.

До завдань ОКП «Фармація» належить також підтримання асортименту сильнодіючих знеболюючих та заспокійливих засобів, наркотичних та психотропних препаратів і таких, що необхідні для проведення хірургічних операцій та реанімаційних заходів.

Предметом діяльності підприємства є своєчасне забезпечення населення, закладів охорони здоров'я, інших підприємств, установ, організацій Дніпропетровської області та інших регіонів лікарськими засобами, доступними та ефективними для профілактики та лікування, у тому числі виготовленими в аптеках, виробами медичного призначення, медичною технікою, парафармацевтичною продукцією (біологічно-активні добавки (БАД), косметичні засоби, матеріали для лабораторної діагностики, дезінфікуючі засоби, санітарно-гігієнічні засоби, мінеральні води, спеціальне дієтичне та дитяче харчування, окулярна оптика, в тому числі лінзи контактні, парфумерна продукція, реактиви для медичних та клінічних лабораторій), медичним обладнанням, медичними інструментами, стоматологічними матеріалами, предметами догляду за хворими, репелентами, та іншими товарами і послугами в галузі охорони здоров'я.

ОКП «Фармація» здійснює такі види діяльності:

роздрібна торгівля фармацевтичними товарами, в тому числі виготовленими в аптеках;

оптова торгівля фармацевтичними товарами;

оптова та роздрібна торгівля медичною технікою та ортопедичними товарами;

оптова та роздрібна торгівля етиловим спиртом;

виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів;

діяльність з виробництва, виготовлення, зберігання, перевезення, придбання, реалізація (відпуск, ввезення, вивезення, використання, знищення) лікарських засобів;

промислові послуги з виробництва лікарських засобів, що пов'язані з серійним випуском та включають всі або хоча б одну із стадій технічного процесу, у тому числі процеси фасування, контроль якості у процесі виробництва, контроль якості готової продукції;

ремонт і технічне обслуговування медичної техніки;

діяльність лікарняних закладів, в тому числі медична діяльність, включаючи діагностичну та терапевтичну;

інша діяльність у сфері охорони здоров'я людини.

У галузі виробництва підприємство спеціалізується на виготовленні ін'єкційних розчинів в ампулах по 1 та 2 мл. Підприємство випускає та реалізує препарати різних фармакологічних груп: нейролептики, анальгетики центральної дії та засоби, що застосовуються у кардіології.

Найбільшими конкурентами мережі ОКП «Фармація» є ціла система приватних аптечних закладів м. Дніпро та Дніпропетровської області, питома вага яких на фармацевтичному ринку області становить 78,7%. Підприємство має достатньо велику кількість постачальників лікарських засобів, що підтверджується багаторічною плідною співпрацею на локальному ринку.

Отже, зовнішнє середовище підприємства можна вважати конкурентним, з чітко сформованою мережею дистрибуції лікарських засобів та виробів медичного призначення. До того ж, діяльність підприємства спрямована на задоволення потреб споживачів із середнім та нижче середнього рівня достатку, які представлені в тому числі найменш захищеними верствами населення (діти, люди похилого віку, пенсіонери та інваліди).

Ключовим чинником внутрішнього середовища кожного підприємства виступає його персонал, від результативної діяльності якого залежить подальша робота суб'єкту господарювання у зовнішньому оточенні.

Слід зауважити, що загальна чисельність співробітників мережі ОКП «Фармація» станом на початок 2022 року становила 518 осіб [82]. Проте, у даній кваліфікаційній роботі дослідження буде проведено на базі управління Обласного комунального підприємства «Фармація» (апарату управління та центрального складу).

Таким чином, проведений аналіз персоналу ОКП «Фармація» підтвердив наявність деяких негативних тенденцій. Зокрема, чисельність персоналу протягом аналізованого періоду значно скоротилася. Працівники різних категорій почали звільнятися з підприємства у зв'язку із наявністю як об'єктивних, так і суб'єктивних причин. Це призвело до того, що серед працівників підприємства існує значна частка персоналу із невеликим досвідом роботи. Аналіз статевої структури персоналу засвідчив переважання жінок у загальній чисельності працюючих. Варто також відзначити наявність значного рівня плинності співробітників, що є негативним явищем.

Разом з тим, провівши аналіз діяльності ОКП «Фармація» можна зробити висновок, що на сьогоднішній день дане підприємство працює достатньо ефективно, про що свідчить зростання розміру чистого прибутку. Це означає, що підприємство поступово почало відроджуватися і виходити з кризового стану. Негативними аспектами у діяльності підприємства є скорочення обсягу чистого доходу від реалізації продукції, зменшення середньооблікової чисельності працівників, скорочення рівня продуктивності праці та зниження ефективності обертання оборотних активів. Тому керівництву підприємства потрібно розробити адаптивну стратегію розвитку та втілити конкретні тактичні заходи щодо оздоровлення своєї господарської діяльності.

У наступному підрозділі кваліфікаційної роботи проведемо оцінку ефективності діючої організаційної структури управління на ОКП «Фармація».

## 2.2 Оцінка ефективності діючої організаційної структури управління на ОКП «Фармація»

Функціонування підприємства в умовах економічної нестабільності та соціальних протиріч вимагає від його керівництва проведення комплексу організаційних заходів щодо підвищення ефективності управління ОКП «Фармація». У зв'язку з цим виникає об'єктивна необхідність оцінки рівня розвитку, ефективності функціонування та удосконалення діючої системи управління та її організаційної структури.

Для успішного виживання у ринковому середовищі та подальшого розвитку ОКП «Фармація» на фармацевтичному ринку, підвищення рівня якості та конкурентоспроможності власних лікарських засобів, керівництву підприємства необхідно використовувати нові технології організації управлінських процесів, змінювати стратегію діяльності та удосконалювати діючу організаційну структуру апарату управління і структуру виробничих підрозділів.

Необхідно підкреслити, що загальна організаційна структура управління ОКП «Фармація» формально складається із двох частин:

1) організаційної структури апарату управління, що представлена вищим органом управління (дирекцією підприємства) та лінійними керівниками окремих структурних підрозділів;

2) організаційної структури виробничих підрозділів, що відображає склад та підпорядкованість основних і допоміжних виробничих відділів та служб (аптек, аптечних пунктів та кіосків, центрального складу), а також відокремлених структурних підрозділів (фармацевтичної фабрики та аптек, що є філіями і не знаходяться на балансі підприємства).

Структурно ОКП «Фармація» підпорядковується Дніпропетровській обласній раді та її виконавчому профільному органу – Відділу охорони здоров'я. Директор підприємства постійно звітує перед депутатами обласної ради у питаннях медикаментозного забезпечення місцевого населення якісними

лікарськими засобами, затвердження Статуту та річної фінансової звітності, реалізації комплексної програми «Доступні ліки», виконання інших статутних завдань соціально-економічного розвитку. Тобто, можна спостерігати подвійну підпорядкованість директора ОКП «Фармація»: з одного боку, він підзвітний голові обласної ради, а, з іншого – голові Відділу охорони здоров'я. Це, на наш погляд, може створювати суттєві адміністративні перепони для ефективної роботи директора досліджуваного підприємства.

Далі необхідно перейти до безпосереднього розгляду діючої організаційної структури управління підприємством, визначивши особливості її функціонування та основні недоліки.

Сучасну організаційну структуру управління ОКП «Фармація» можна зобразити на рис. 2.2.

Рис. 2.2. Організаційна структура управління ОКП «Фармація» (діюча станом на 01.01.2023 р.)

*\* Джерело: складено автором*

Як ми бачимо із рис. 2.2, діючу організаційну структуру управління ОКП «Фармація» можна віднести до лінійно-функціонального (змішаного) типу структур, оскільки вона передбачає поєднання лінійних керівників вищої ланки управління (заступників директора) та керівників окремих функціональних підрозділів (виробничого відділу, відділу готових лікарських форм, бухгалтерії, відділу кадрів, відділу інформаційного забезпечення та відділу соціального забезпечення). Роботою підприємства керує директор, якому безпосередньо підпорядковані три заступники: заступник директора з виробничих питань, заступник директора з медикаментозного забезпечення та заступник директора з загальних питань. Окремо у підпорядкуванні директора ОКП «Фармація» знаходяться мережа аптек, аптечних пунктів, аптечних кіосків, фармацевтична фабрика та центральний склад.

Функціональна спеціалізація структурних підрозділів ОКП «Фармація» пов'язана із виконуваними на них бізнес-процесами (виробництво, постачання сировини, збут продукції, бухгалтерський облік, робота з персоналом, інформаційне забезпечення, соціальна робота тощо). Тобто, функціональні підрозділи підприємства створені для допомоги лінійним керівникам вирішувати ключові питання операційної діяльності.

Апарат управління даного підприємства представлено дирекцією в особі директора Ридасва Микити Івановича та його заступників. Директор, у свою чергу, знаходиться у безпосередньому підпорядкуванні та структурній підзвітності голові Відділу охорони здоров'я Дніпропетровської обласної ради. До складу апарату управління ОКП «Фармація» входять начальники функціональних підрозділів (завідувачі аптек і аптечних пунктів), які відповідають за окремі сфери діяльності підприємства (бізнес-процеси).

Для ОКП «Фармація» характерна вертикальна, плоска організаційна структура апарату управління у поєднанні із функціональною (штатною) департаментизацією роботи окремих структурних підрозділів. Вона належить до традиційного, ієрархічного або бюрократичного типу структур управління, для

яких характерні: чіткий розподіл повноважень і відповідальності за рівнями ієрархії управління, жорстке закріплення посадових обов'язків за конкретними виконавцями, централізація прийняття управлінських рішень.

Свої виробничі структури мають філії та відокремлені структурні підрозділи, що знаходяться на балансі ОКП «Фармація». Кожна виробнича аптека, що отримала ліцензію на виготовлення лікарських засобів, та фармацевтична фабрика мають у структурі окремі виробничі підрозділи, роботою яких керують завідувачі аптек та директор фармацевтичної фабрики.

Незважаючи на це, такий тип структур має свої суттєві недоліки: повільність втілення організаційних змін, неможливість швидкої трансформації роботи структурних підрозділів відповідно до вимог часу, пригнічення ініціативи прийняття рішень з боку безпосередніх виконавців, спрямованість структури на вирішення переважно тактичних завдань тощо.

Саме тому можна стверджувати, що організаційна структура управління ОКП «Фармація» є не ефективною, тому що повільно адаптується до змін зовнішнього середовища, не здатна чітко реагувати на зміну попиту і має суттєві проблеми у керованій підсистемі.

З іншого боку, ОКП «Фармація» як система управління має власний суб'єкт або керуючу підсистему (представлену апаратом управління та керівниками функціональних підрозділів), а також об'єкти управління або керовану підсистему (сукупність наявних на підприємстві ресурсів у поєднанні із окремими бізнес-процесами та операціями в межах структурних підрозділів).

У складі підприємства можна виокремити вищий та виконавчий органи управління. Так, Вищим органом управління ОКП «Фармація» є Дніпропетровська обласна рада, що виступає засновником підприємства і володіє 100% вартості його майна, а виконавчим органом – директор підприємства. У свою чергу, директору підпорядковуються лінійні та функціональні керівники структурних підрозділів, а сам директор щорічно звітує за результати діяльності підприємства перед депутатами та головою обласної ради. На нашу думку, подібна бюрократизація організаційної структури управління, скоріше, є суттєвим недоліком, оскільки за

такої структури значно уповільнюються процеси прийняття стратегічних рішень в умовах економічної нестабільності, соціальних протиріч або розгортання економічної кризи.

Це призводить до того, що необхідно проводити стратегічні зміни у загальній організаційній структурі управління ОКП «Фармація», як апарату управління, так і окремих виробничих підрозділів. Окремо вищому керівництву підприємства необхідно приділити увагу вивченню посадових обов'язків керівників структурних підрозділів і положень про підрозділи з метою усунення дублювання функцій та осучаснення складу функціональних підсистем відповідно до вимог часу.

Проектування та удосконалення організаційної структури управління підприємством не можливо проводити без детального розгляду зовнішніх і внутрішніх чинників впливу. З метою ідентифікації чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що прямо чи опосередковано впливають на діяльність ОКП «Фармація», скористаємося методикою SWOT-аналізу.

Початковим етапом нашого аналізу буде характеристика зовнішніх можливостей та загроз діяльності ОКП «Фармація» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

#### Зовнішні можливості та загрози діяльності ОКП «Фармація»

| Можливості<br>1                                               | Загрози<br>2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Економічні</b>                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 1. Розширення ринків збуту за рахунок власних торгових точок. | 1. Низький рівень економічного розвитку.<br>2. Незадовільний розмір заробітної плати.<br>3. Нестабільність курсу гривні може понизити прибутковість виробництва через коливання цін на покупні матеріали та сировину, може викликати необхідність підвищення цін, що знизить купівельну спроможність населення.<br>4. Загроза виснаження резервних фінансових можливостей підприємства. |
| <b>Політичні</b>                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 1. Поява нових органів управління.                            | 1. Соціально-політична нестабільність.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Правові</b>                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 1. Захист з боку Дніпропетровської обласної ради.             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

Продовж. табл. 2.11

| 1                                                                                                                                                                                                      | 2                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                        | <b>Соціальні</b>                                                                                                                                                                                  |
|                                                                                                                                                                                                        | 1. Низький рівень життя населення, що пов'язаний із наслідками воєнного стану.<br>2. Невідповідальне ставлення окремих співробітників до роботи.<br>3. Зменшення чисельності місцевого населення. |
|                                                                                                                                                                                                        | <b>Технологічні</b>                                                                                                                                                                               |
| 1. Можливість випуску нових видів лікарських препаратів.<br>2. Можливість застосування нових технологій.<br>3. Здатність задовольнити зростаючі потреби населення у лікарських препаратах різних груп. |                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                                                                                                                                                        | <b>Покупці</b>                                                                                                                                                                                    |
| 1. Розширення кола клієнтів.<br>2. Збільшення розмірів виробництва для задоволення потреб споживачів.                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                                                                                                                                                        | <b>Постачальники</b>                                                                                                                                                                              |
| 1. Залучення нових постачальників.                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                                                                                                                                                        | <b>Конкуренти</b>                                                                                                                                                                                 |
| 1. Запровадження якісної конкурентної стратегії.                                                                                                                                                       | 1. Загроза появи нових конкурентів.                                                                                                                                                               |
|                                                                                                                                                                                                        | <b>Ринок робочої сили</b>                                                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                                                                                        | 1. Відсутність достатньої кількості працівників високого рівня кваліфікації і спеціалізації.<br>2. Зростання попиту на робочу силу.                                                               |

\* Джерело: складено автором

Відображені у табл. 2.11 результати аналізу чинників впливу зовнішнього середовища на діяльність ОКП «Фармація» дозволяють констатувати, що найбільші можливості для підприємства несуть технологічні чинники непрямого впливу, а також чинники прямого впливу (покупці та постачальники). Серед загроз зовнішнього середовища опосередкованого впливу слід відзначити економічні, політичні та соціальні чинники, а також чинники прямого впливу (конкуренти та ринок робочої сили).

Проте, переважання загроз зовнішнього середовища над можливостями, що воно надає для підприємства, можна вважати негативним явищем.

Далі охарактеризуємо внутрішні сильні та слабкі сторони діяльності ОКП «Фармація» (табл. 2.12).

51

Таблиця 2.12

| Внутрішні сильні та слабкі сторони діяльності ОКП «Фармація»                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2. Неефективна система мотивації праці.<br>3. Відсутність особливої підготовки вищого керівництва в галузі менеджменту.<br>4. Низький рівень продуктивності праці.<br>5. Відміна окремих доплат і надбавок виробничому персоналу. |                                                                                                                                                                  |
| Культура організації                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                  |
| 1. Широкі можливості кар'єрного зростання співробітників.<br>2. Підтримка внутрішніх корпоративних традицій.                                                                                                                      | 1. Відсутні конкретні програми підтримки організаційної культури та іміджу.<br>2. Негативне ставлення окремих співробітників до вищого керівництва підприємства. |

\* Джерело: складено автором

Розгляд узагальнених у табл. 2.12 сильних та слабких сторін діяльності ОКП «Фармація» дозволяє зробити висновок, що його потенційними сильними сторонами (перевагами) є: наявна система виробництва (власного виготовлення лікарських засобів в аптеках та на фармацевтичній фабриці, тісна співпраця з органами державної виконавчої влади та фармацевтичними компаніями тощо), високий рівень організації управління (чіткий розподіл прав і відповідальності працівників) та культури організації (можливості кар'єрного зростання співробітників та дотримання корпоративних традицій).

Потенційними слабкими сторонами (недоліками) у діяльності підприємства виступають: недостатньо розвинута система маркетингу (відсутність широкомасштабних маркетингових досліджень, низька увага до рекламної діяльності та просування лікарських засобів і т.п.), проблеми із залученням додаткових фінансових ресурсів (низький рівень прибутковості операційної діяльності, низька оборотність оборотних коштів тощо), значне скорочення людських ресурсів (звільнення кваліфікованих провізорів і фармацевтів з аптек, неефективна система мотивації праці, низький рівень продуктивності праці тощо).

Слід наголосити на тому, що слабких сторін у діяльності ОКП «Фармація» значно більше, ніж сильних сторін його внутрішнього середовища, а це можна вважати викликом для успішного функціонування підприємства у майбутньому.

Відповідно до методики проведення SWOT-аналізу діяльності підприємства, систематизуємо можливості та загрози зовнішнього середовища разом із сильними та слабкими сторонами внутрішнього середовища ОКП «Фармація» у формі матриці (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

**Матриця SWOT-аналізу діяльності ОКП «Фармація»**

|                     | Можливості (10)          | Загрози (11)             |
|---------------------|--------------------------|--------------------------|
| Сильні сторони (14) | ПОЛЕ<br>«СІМ» (14+10=24) | ПОЛЕ<br>«СІЗ» (14+11=25) |
| Слабкі сторони (21) | ПОЛЕ<br>«СЛМ» (21+10=31) | ПОЛЕ<br>«СЛЗ» (21+11=32) |

\* Джерело: побудовано та розраховано автором

Результати здійсненого у табл. 2.13 **SWOT**-аналізу діяльності підприємства показали, що на сучасному етапі вище керівництво ОКП «Фармація» має застосовувати загальну стратегію скорочення, тому що нині підприємство знаходиться у кризовому полі (у полі «СЛЗ», тобто «Слабкі сторони і загрози»). Це означає, що діяльність підприємства пов'язана із цілою низкою загроз зовнішнього середовища поряд із слабкими сторонами (потенційними недоліками) його внутрішнього середовища.

У цьому контексті єдиною вірною стратегією діяльності підприємства може бути лише стратегія скорочення. Слід відзначити, що окремі елементи цієї стратегії директор ОКП «Фармація» вже втілює (скорочує штатну чисельність співробітників, запроваджує гнучкі графіки роботи, зменшує боргові зобов'язання підприємства шляхом реструктуризації виплат боргів кредиторам, намагається скоротити розмір собівартості виготовлення та реалізації лікарських засобів, закриває окремі нерентабельні аптечні пункти і кіоски, зменшує розмір основних засобів тощо). Проте, ще й досі актуальним питанням залишається необхідність укрупнення організаційної структури управління з метою надання їй гнучкості та чіткої функціональної спеціалізації виконавців робіт.

Одним із недоліків роботи підприємства за результатами SWOT-аналізу і загрозою реалізації перспективної стратегії його розвитку є **недосконала організаційна структура управління, тому що відбувається ігнорування окремих функцій виконавцями, існує недостатня кількість структурних підрозділів, які б відповідали за покращення роботи ОКП «Фармація».**

Як показали результати проведеного дослідження та особисте спілкування з працівниками апарату управління, на сучасному етапі свого розвитку керівництво ОКП «Фармація» використовувало наступні конкурентні та функціональні стратегії: низьких витрат, виробничу і фінансову. Однак, для того, щоб подолати загрози зовнішнього середовища та слабкості внутрішнього потенціалу, підприємству їх замало. На нашу думку, слід додатково використати конкурентну стратегію фокусування, а також низку функціональних стратегій: інноваційну, кадрову та маркетингову.

У довгостроковій перспективі керівництво ОКП «Фармація» має перейти від стратегії скорочення до стратегії стабілізації (підтримки), щоб успішно конкурувати на завойованих сегментах із комерційними аптеками та продовжувати виконувати свою соціальну роль. Це змушує апарат управління підприємством втілювати оперативні заходи щодо удосконалення системи управління та її організаційної структури.

Отже, узагальнимо основні недоліки діючої організаційної структури управління ОКП «Фармація» до ключових положень, а саме:

- 1) організаційна структура управління підприємством не здатна гнучко пристосовуватися до змін зовнішнього середовища;
- 2) підприємство та його складові підсистеми можуть швидко реагувати на зміну попиту, але не в змозі швидко вдосконалювати технологію виробництва лікарських засобів;
- 3) при ухваленні управлінських рішень апаратом управління ігноруються важливі незворотні зміни у складі керованої підсистеми;
- 4) спостерігається важка адаптація і вороже ставлення керівництва до необхідності проведення оперативних змін організаційної структури управління, зокрема, удосконалення системи маркетингу і збуту та роботи з персоналом.

Таким чином, діюча лінійно-функціональна структура управління ОКП «Фармація» сама по собі є ефективною лише на рівні апарату управління, проте, її потрібно постійно удосконалювати з відповідним переглядом функціональних обов'язків безпосередніх виконавців робіт і сформованою системою контролю їх повноважень на рівні структурних підрозділів. Такі заходи сприятимуть виходу підприємства з кризового стану та реалізації у перспективі загальної стратегії зростання або стабілізації діяльності.

У наступному розділі кваліфікаційної роботи розглянемо основні напрями підвищення ефективності процесу проектування ефективної організаційної структури управління на ОКП «Фармація».

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ ПРОЕКТУВАННЯ  
ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ НА  
ОКП «ФАРМАЦІЯ»

3.1 Раціоналізація системи управління ОКП «Фармація» на основі впровадження сучасної організаційної структури управління

Проведений у попередньому розділі кваліфікаційної роботи аналіз діючої організаційної структури управління на ОКП «Фармація» показав наявність суттєвих недоліків, що пов'язані із роботою окремих підсистем підприємства (постачання, маркетингу і збуту та управління персоналом). Саме тому необхідно більш детально зупинитися на напрямках удосконалення роботи цих підсистем.

Ми вважаємо, що керівництво ОКП «Фармація» не може залишатися осторонь до процесів втілення організаційних змін та викликів, які несе в собі турбулентне зовнішнє середовище. Господарська діяльність суб'єктів господарювання за останні роки значно ускладнилася (внаслідок негативного впливу на бізнес пандемії коронавірусу (COVID-19), загрози фізичній безпеці персоналу та матеріальній безпеці майна підприємства, пов'язаних із розгортанням широкомасштабних бойових дій на території нашої країни), що вимагає від керівництва кожного підприємства прийняти участь у розробці дієвих антикризових програм, реформуванні чинних систем управління та їх організаційних структур.

Автор переконаний, що проектування удосконаленої організаційної структури управління на ОКП «Фармація» повинне здійснюватися за рахунок використання основних взаємодоповнюючих методів: аналогій, експертно-аналітичного, структуризації цілей та організаційного моделювання. Найбільш корисним в цих умовах буде метод структуризації цілей (в нашому випадку – реформування підсистем маркетингу і збуту та управління персоналом), що

дозволить визначити цілі функціонування та розвитку підприємства, а також розподілити всі роботи за рівнями ієрархії та основними бізнес-процесами.

У зв'язку з цим у процесі розробки ефективної організаційної структури управління на ОКП «Фармація» вище керівництво повинне:

- 1) здійснити поділ підприємства по горизонталі за напрямками його господарської діяльності для реалізації стратегії розвитку;
- 2) встановити співвідношення діапазону повноважень і відповідальності різних посад з метою недопущення перевантаження управлінського персоналу;
- 3) визначити посадові обов'язки та закріпити їх за конкретними виконавцями робіт [7, с. 115].

В умовах дистанційної роботи багатьох працівників протягом останніх років важливо виконати ще один захід – сформувати цілісну комунікаційну мережу, що спроможна підтримувати роботу співробітників на робочих місцях структурних підрозділів підприємства та виконавців індивідуальних завдань, які працюють у режимі онлайн. Особливо актуальним буде цей захід в умовах замовлення та продажу лікарських засобів у мережі Інтернет з використанням різноманітних месенджерів та послуг колл-центрів.

За цих обставин рекомендуємо впровадити основні напрями реформування організаційної структури управління на ОКП «Фармація». Кожен із напрямів деталізуємо у конкретні пропозиції та розглянемо нижче.

На думку автора, початковим напрямом реформування організаційної структури управління на ОКП «Фармація» є удосконалення системи постачання, маркетингу і збуту лікарських засобів у мережі аптек та аптечних пунктів (кіосків), що входять до складу підприємства. З цією метою у середньостроковій перспективі (у найближчі 2-3 роки) вищому керівництву підприємства рекомендуємо створити комерційний відділ, основна діяльність якого буде спрямована на збільшення продуктивності та якості торговельної діяльності, реалізацію сучасної маркетингової та збутової політики, організацію рекламних заходів та просування лікарських засобів від безпосереднього виробника до їх кінцевого споживача.

До основних завдань новоствореного комерційного відділу на ОКП «Фармація» будуть належати:

1) визначення довгострокової стратегії комерційної діяльності та фінансових планів підприємства у сфері матеріально-технічного постачання лікарських засобів;

2) формування довідково-інформаційного рекламного пакету, організація і проведення рекламних кампаній;

3) організація онлайн-продажів лікарських засобів;

4) забезпечення доставки лікарської продукції за найбільш безпечними маршрутами;

5) створення механізму управління товарно-матеріальними потоками, формування оптимальної логістичної системи поставок на підприємстві.

Для організаційного закріплення комерційного відділу у загальній організаційній структурі управління ОКП «Фармація» пропонуємо його внутрішню структуру (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Рекомендований авторський варіант внутрішньої структури комерційного відділу ОКП «Фармація» у середньостроковій перспективі (на найближчі 2-3 роки)

*\* Джерело: розроблено автором*

Як ми бачимо із рис. 3.1, комерційний відділ структурно буде підпорядкований лінійному керівнику – заступнику директора з виробничих питань. Сфера компетенції та відповідальності цього менеджера розшириться із питань виробничо-збутової діяльності до питань, пов'язаних із постачанням лікарських засобів та організацією системи маркетингу і збуту. Отже, у середньостроковому періоді діапазон повноважень і контролю директора з виробничих питань збільшиться. Крім начальника виробничого відділу (разом із фахівцями цього відділу) та менеджера по роботі з клієнтами, у його підпорядкуванні будуть ще й начальник комерційного відділу (разом зі своїми підлеглими). Зрештою, такі структурні зміни можуть бути економічно виправданими у разі відновлення економічного потенціалу ОКП «Фармація» та збільшення штатної чисельності його персоналу.

Роботою комерційного відділу ОКП «Фармація» буде керувати начальник, який розроблятиме загальну маркетингову стратегію та окремі маркетингові програми, що забезпечуватимуть конкурентоспроможність лікарських препаратів на ринках збуту. У комерційному відділі також працюватимуть менеджер зі збуту та маркетолог, які матимуть свою сферу відповідальності.

Менеджер зі збуту буде безпосередньо підзвітний начальнику комерційного відділу, організовуватиме та координуватиме збутову діяльність підприємства, вивчатиме споживчий ринок і перспективи його розвитку. Крім того, він буде відповідати за налагодження безпосередніх контактів із постачальниками та споживачами, формування оптимальної логістичної системи поставок. Маркетолог підпорядковуватиметься начальнику комерційного відділу ОКП «Фармація», буде розробляти рекомендації і прогнозувати стан підприємства на ринку, відповідатиме за організацію та проведення маркетингових досліджень.

З метою належного документального забезпечення роботи комерційного відділу на ОКП «Фармація» рекомендуємо впровадити авторський варіант положення про комерційний відділ (додаток И).

Згідно з розробленим положенням, основними функціями комерційного відділу ОКП «Фармація» повинні бути:

1. Участь у складанні перспективних та поточних планів виробництва і реалізації лікарських засобів та виробів медичного призначення.

2. Вживання заходів щодо своєчасного укладання господарських та фінансових угод із постачальниками і споживачами лікарських засобів та напівфабрикатів власного виготовлення, розширення прямих і тривалих господарських зв'язків.

3. Контроль за реалізацією лікарських засобів у логістичній мережі, матеріально-технічним забезпеченням підприємства, фінансовими та економічними показниками діяльності комерційного відділу, обґрунтованим витрачанням оборотних коштів.

4. Участь у тендерних торгах та на виставках, що пов'язана із рекламуванням і реалізацією лікарських засобів власного виготовлення.

5. Проведення маркетингових досліджень, вивчення ринкової кон'юнктури лікарських засобів, що випускаються підприємством, здійснення рекламної кампанії та втілення заходів щодо просування лікарських засобів на ринках збуту.

6. Забезпечення виконання договірних зобов'язань щодо постачання лікарських засобів (за кількістю, номенклатурою, асортиментом, якістю, термінами тощо).

7. Участь у розробці стандартів щодо матеріально-технічного забезпечення якості лікарських засобів, організації збереження і транспортуванню сировини, збуту готових лікарських засобів та виробів медичного призначення.

8. Забезпечення своєчасної виплати заробітної плати працівникам комерційного відділу.

9. Розробка заходів щодо ресурсозбереження та комплексного використання матеріальних ресурсів, удосконалення нормування витрати сировини, напівфабрикатів, матеріалів, оборотних коштів і запасів матеріальних цінностей, поліпшення економічних показників і формування системи економічних індикаторів роботи підприємства, підвищення ефективності виробничої діяльності, попередження утворення та ліквідації наднормативних запасів лікарських засобів, а також перевитрати матеріальних ресурсів.

10. Організація роботи складського господарства, створення умов для належного збереження лікарських засобів на центральному складі.

11. Забезпечення раціонального використання усіх видів транспорту, удосконалення вантажно-розвантажувальних робіт, забезпечення працівників необхідними механізмами та пристроями.

12. Вчасне складання звітно-фінансових та інших документів, розрахунків, встановленої звітності про виконання планів щодо збуту лікарських засобів за аналізований період (квартал, півріччя, рік), матеріально-технічне постачання лікарських засобів і роботу автомобільного транспорту.

Наступним напрямом реформування організаційної структури управління на ОКП «Фармація» є раціоналізація підсистеми управління персоналом. Враховуючи ту обставину, що у структурі підприємства вже існує відділ кадрів, діяльність якого спрямована на реалізацію основних положень кадрової політики підприємства, авторська пропозиція буде стосуватися скоріше розмежування та уточнення функціональних повноважень окремих фахівців.

Діяльність відділу кадрів на ОКП «Фармація» регламентується відповідним положенням, затвердженим раніше директором підприємства. Керує роботою відділу кадрів його начальник, який безпосередньо підзвітний заступнику директора з загальних питань. Штатна чисельність відділу кадрів не змінювалася протягом останніх 15 років і представлена начальником та інспектором з кадрової роботи, між яким чітко розподілені функціональні повноваження.

Разом з тим, зважаючи на відсутність належної уваги до організації ефективного процесу управління персоналом за усіма його етапами, значну плінність кадрового складу, недосконалість системи мотивації праці та формальність системи професійного розвитку співробітників, доцільно запропонувати організаційні зміни у роботі кадрової підсистеми ОКП «Фармація».

Для цього у середньостроковій перспективі (у найближчі 2-3 роки) рекомендуємо ввести до основного штату відділу кадрів професійного менеджера з персоналу. За нашим переконанням, цей фахівець повинен буде відповідати за реалізацію кадрової стратегії, яка вимагатиме від співробітників оволодіння

новими компетентностями, що дозволять змінити не тільки організаційну взаємодію всередині функціональних підрозділів підприємства, але й сформовані протягом багатьох років методи роботи. З цією метою начальнику відділу кадрів ОКП «Фармація» потрібно буде переглянути діючу систему навчання персоналу, приділити більшу увагу трансформації системи планування кар'єрного зростання і ротації співробітників, вдосконаленню системи мотивації праці.

Відобразимо рекомендовану внутрішню структуру відділу кадрів на підприємстві у середньостроковій перспективі із включенням до її складу менеджера з персоналу (рис. 3.2).

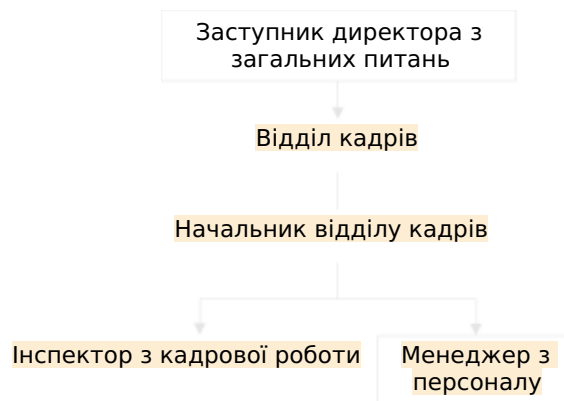


Рис. 3.2. Рекомендований авторський варіант внутрішньої структури відділу кадрів ОКП «Фармація» у середньостроковій перспективі (на найближчі 2-3 роки)

*\* Джерело: розроблено автором*

Відповідно до запропонованої на рис. 3.2 внутрішньої структури відділу кадрів ОКП «Фармація», автор пропонує підпорядкувати менеджера з персоналу начальнику відділу кадрів та розмежувати його функціональні повноваження із посадовими обов'язками інспектора з кадрової роботи. Ми вважаємо, що такі заходи будуть сприяти удосконаленню бізнес-процесів всередині кадрової підсистеми підприємства, поліпшенню виконання кожним зі співробітників

відділу кадрів своїх посадових обов'язків та усуненню дублювання функцій у процесі управління персоналом.

Разом з тим, необхідно констатувати, що впровадити у повному обсязі запропоновані організаційні заходи вище керівництво ОКП «Фармація» зможе лише у разі суттєвого покращення свого фінансового становища та виходу з економічної кризи.

Отже, узагальнимо авторські рекомендації у запропонованому варіанті сучасної організаційної структури управління ОКП «Фармація» на стратегічну перспективу (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Рекомендований авторський варіант організаційної структури управління ОКП «Фармація» на стратегічну перспективу

\* Джерело: розроблено автором

Із рис. 3.3 видно, що у стратегічній перспективі чисельність персоналу ОКП «Фармація» має дещо збільшитися, принаймні в апараті управління на чотири особи. Так, повинен бути створений комерційний відділ, у якому працюватимуть його начальник, менеджер зі збуту та маркетолог. У складі відділу кадрів буде розширена штатна чисельність співробітників і відкрита нова посада менеджера з персоналу. На нашу думку, у такому вигляді організаційна структура управління підприємством набуде свого сучасного обрису у найближчі 3-5 років.

З економічної точки зору раціоналізація організаційної структури управління дозволить керівництву ОКП «Фармація» підвищити пропускну здатність аптечної мережі, наростити обсяги продажів лікарських засобів та покращити якість обслуговування клієнтів, максимально використовувати ефект економії в масштабах витрат. При цьому, підвищиться керованість та якість роботи персоналу за рахунок поглиблення спеціалізації, вирішення однорідних завдань, формування прозорої системи мотивації.

Завершальним напрямом реформування організаційної структури управління на ОКП «Фармація» будуть рекомендації, що стосуються впровадження елементів мережевої та віртуальної організації у стратегічній перспективі (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Рекомендовані заходи щодо реформування організаційної структури управління на ОКП «Фармація» у стратегічній перспективі**

| Назва заходу                                                                                        | Відповідальний менеджер                             | Термін реалізації                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| 1. Відкриття власного колл-центру або звернення до послуг аутсорсингової компанії                   | Начальник комерційного відділу                      | через 3-4 роки, організаційна підготовка – 2-3 місяці |
| 2. Організація доставки лікарських засобів до споживачів                                            | Менеджер зі збуту                                   | через 2-3 роки, а далі – постійно                     |
| 3. Організація онлайн замовлень та продажу лікарських засобів через офіційний веб-сайт підприємства | Начальник відділу інформаційного забезпечення       | через 2-3 роки, оновлення сайту – постійно            |
| 4. Організація продажу лікарських засобів через різноманітні месенджери і додатки                   | Начальник комерційного відділу<br>Менеджер зі збуту | через 1-2 роки, а далі – постійно                     |

*\* Джерело: сформовано автором*

Аналізуючи представлені у табл. 3.1 заходи, слід підкреслити, що ще однією авторською пропозицією для керівництва ОКП «Фармація» є відкриття, за прикладом роботи комерційних аптек, власного колл-центру (або звернення до послуг аутсорсингової компанії), фахівці якого могли б приймати заявки від потенційних замовників лікарських засобів (можливо, навіть, найуразливіших верст населення – пенсіонерів, інвалідів та людей з обмеженими можливостями) та організовувати їх доставку до споживачів. Відповідальними за реалізацію цих заходів на підприємстві повинні бути начальник комерційного відділу та менеджер зі збуту. Доцільним буде також організувати онлайн замовлення та продаж лікарських засобів через офіційний веб-сайт підприємства у мережі Інтернет або через різноманітні месенджери і додатки. Важливу роль в організації цих заходів, крім попередніх менеджерів, має відводитися начальнику відділу інформаційного забезпечення. У цьому випадку традиційна лінійно-функціональна організаційна структура управління ОКП «Фармація» поступово буде трансформуватися у мережеву (віртуальну) структуру, що потребуватиме проведення значної реструктуризації. Однак, такі зміни можуть бути втілені тільки у довгостроковій перспективі (через 2-3 роки, а деякі – через 4 роки).

Зрештою, комплексний підхід до розробки комбінованих форм організаційної структури управління на ОКП «Фармація» передбачатиме:

- 1) відкриття власних колл-центрів в аптечних закладах;
- 2) створення електронного офісу при апараті управління;
- 3) формування бази даних постійних клієнтів;
- 4) видачу дисконтних карток на придбання лікарських препаратів у торговельній мережі аптек;
- 5) укладання договорів на кур'єрську доставку лікарських засобів через мобільні додатки (наприклад, із компаніями Glovo Express, Rocket чи Turbo.ua).

Таким чином, формування ефективної організаційної структури управління на ОКП «Фармація» в умовах нових викликів і загроз зовнішнього середовища потребує застосування комплексного підходу, що передбачає розробку комбінованих форм організаційних структур управління, орієнтованих на

подальшу реалізацію елементів мережевої та віртуальної організації поряд з іншими типами структур бізнесу.

Важливим аспектом формування ефективної організаційної структури управління на ОКП «Фармація» є не просто створення нових структурних підрозділів чи відкриття сучасних посад, але й конкретизація функціональних обов'язків відповідальних фахівців. Саме тому у наступному підрозділі кваліфікаційної роботи варто розглянути основні напрями удосконалення функціонального механізму діяльності структурних підрозділів та фахівців апарату управління досліджуваного підприємства.

### 3.2 Удосконалення функціонального механізму діяльності структурних підрозділів та фахівців апарату управління ОКП «Фармація»

Практикою діяльності багатьох підприємств було доведено, що впровадження незначних змін організаційного спрямування завжди має більше шансів на успіх, ніж втілення глобальних змін стратегічного характеру. Це стосується також і реформування організаційної структури управління на ОКП «Фармація», яку раніше було рекомендовано доповнити новим відділом та ввести до штату чотирьох нових співробітників.

Зважаючи на цю обставину, більшу увагу керівництва ОКП «Фармація» слід зосередити на уточненні змісту функціональних обов'язків виконавців, чіткій регламентації їх повноважень та відповідальності. Зрештою, потребує суттєвого удосконалення так званий функціональний механізм діяльності структурних підрозділів та фахівців апарату управління.

Функціональний механізм діяльності рекомендованого комерційного відділу на ОКП «Фармація» буде забезпечуватися його взаємодією з іншими структурними підрозділами підприємства для виконання функцій і реалізації своїх повноважень. Цей підрозділ виконуватиме важливу роль в організаційній ієрархії підприємства.

У табл. 3.2 відображено авторський варіант функціонального механізму діяльності комерційного відділу на ОКП «Фармація».

Таблиця 3.2

**Рекомендований функціональний механізм діяльності комерційного відділу на ОКП «Фармація»**

| Назва підрозділу, з яким взаємодіє комерційний відділ | Виконувана функція (бізнес-процес) на підприємстві | Зміст механізму взаємодії                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                     | 2                                                  | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Виробничий відділ                                     | Виробництво                                        | Надає проекти планів реалізації лікарських засобів та капітальних вкладень в оновлення основних засобів підприємства; плани матеріально-технічного постачання лікарських засобів; дані про потреби підприємства у матеріально-технічних ресурсах; плани постачання готових лікарських засобів та напівфабрикатів на складах; дані про транспортування лікарських засобів; відомості про складські запаси лікарських засобів.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Відділ готових лікарських форм                        | Постачання та збут                                 | Надає плани матеріально-технічного постачання лікарських засобів; запити про допустимість відхилень якості готових лікарських засобів, сировини, і напівфабрикатів власного виготовлення; запити про технічні вимоги, що висуваються до готових лікарських засобів, сировини і напівфабрикатів власного виготовлення; сертифікати, паспорти та інші супровідні документи на постачання лікарських засобів на підприємство; пропозиції про зняття з виробництва лікарських засобів, що не користуються попитом; звіти про виконання планів реалізації лікарських засобів в мережах аптек та аптечних пунктів.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Бухгалтерія                                           | Бухгалтерський облік                               | Надає проекти планів реалізації лікарських засобів; пропозиції щодо заміни та ліквідації активів, розміщених у комерційному відділі; пропозиції, що спрямовані на забезпечення платоспроможності, попередження утворення та ліквідацію невикористаних запасів лікарських засобів, збільшення прибутку, зниження витрат виробництва та обігу; відомості про наявність запасів лікарських засобів на складах; дані про нормативні залишки готових лікарських засобів та напівфабрикатів на складах; висновки за претензіями споживачів; дані обліку виконання замовлень та угод, відвантаження залишків нереалізованих лікарських засобів; звіти щодо збуту (постачання) лікарських засобів у роздрібній мережі; звіти про виконання плану реалізації лікарських засобів; супровідну документацію до реалізованих лікарських засобів (транспортні накладні, путівні листи); узгодження умов і термінів постачання лікарських засобів. |

Продовж. табл. 3.2

| 1                                           | 2                                         | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Відділ кадрів                               | Управління персоналом                     | Надає проект штатного розкладу комерційного відділу; пропозиції щодо зниження трудомісткості виробництва лікарських засобів; пропозиції щодо преміювання працівників комерційного відділу відповідно до положення про преміювання по підприємству; річні плани підвищення кваліфікації працівників комерційного відділу; плани професійного розвитку, кар'єрного зростання та службово-професійного просування працівників комерційного відділу; проекти матеріального стимулювання праці.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Відділ інформаційного забезпечення          | Управління інформаційними потоками        | Надає плани матеріально-технічного постачання лікарських засобів для занесення відповідної інформації у локальну мережу підприємства; дані про наявність необхідних виробничих запасів на основі визначення потреби у лікарських засобах (у сировині, напівфабрикатах власного виготовлення, устаткуванні, комплектуючих виробках, паливі, енергії тощо), умов і термінів їх постачання; відомості про дотримання лімітів на відпуск лікарських засобів для внесення у локальну мережу; дані про забезпеченість структурних підрозділів підприємства лікарськими засобами; інформацію про зміну умов і термінів забезпечення структурних підрозділів підприємства лікарськими засобами; плани відвантаження лікарських засобів; умови і терміни відвантаження готових лікарських засобів і напівфабрикатів на центральному складі; інформацію про зміну умов і термінів відвантаження лікарських засобів; дані про фактичне відвантаження лікарських засобів; заявки комерційного відділу на постачання лікарських засобів для занесення інформації у локальну мережу підприємства. |
| Відділ соціального забезпечення             | Управління соціальним розвитком персоналу | Надає на затвердження плани соціального розвитку співробітників комерційного відділу; пропозиції щодо поліпшення соціальних умов праці та дотримання вимог охорони праці, техніки безпеки та протипожежної безпеки; прогностичні розрахунки обсягу відрахувань на соціальні заходи, що нараховуються на працівників комерційного відділу.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Відокремлені структурні підрозділи та філії | Постачання та збут                        | Надає плани матеріально-технічного постачання лікарських засобів у структурні підрозділи підприємства; дані щодо наявного обсягу лікарських засобів на центральному складі за заявками структурних підрозділів; відомості про наявність складських запасів лікарських засобів та напівфабрикатів власного виготовлення; графіки постачання лікарських засобів; ліміти на відпуск лікарських засобів; плани реалізації лікарських засобів у кожному структурному підрозділі; акти про приймання готових лікарських засобів та напівфабрикатів власного виготовлення тощо.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

\* Джерело: сформовано автором за даними додатку И

Запропонований у табл. 3.2 функціональний механізм діяльності комерційного відділу підприємства дозволяє розкрити зміст виконуваних функцій (бізнес-процесів) на ОКП «Фармація» та сформулювати механізм взаємодії відділу з іншими структурними підрозділами. Це сприятиме більш детальній регламентації діяльності комерційного відділу та його швидкій інтеграції у нову організаційну структуру управління підприємством.

Далі зупинимось більш детально на удосконаленні функціонального механізму діяльності фахівців апарату управління ОКП «Фармація».

В якості дієвого функціонального механізму діяльності фахівців підприємства виступають посадові інструкції, у яких закріплюються посадові обов'язки, права та відповідальність виконавців робіт, чітко регламентується порядок взаємодії з іншими структурними підрозділами. Тому у роботі було розроблено посадові інструкції для співробітників рекомендованого комерційного відділу (начальника комерційного відділу, менеджера зі збуту та маркетолога), а також менеджера з персоналу (додатки К, Л, М, Н).

Пропонуємо здійснити узагальнення функцій, що будуть виконувати співробітники в межах нової організаційної структури управління ОКП «Фармація». Так, начальник комерційного відділу повинен:

організовувати діяльність комерційного відділу;

розробляти маркетингові програми, що забезпечуватимуть конкурентоспроможність лікарських препаратів на ринках збуту;

аналізувати стан внутрішнього та зовнішнього ринку лікарських засобів та виробів медичного призначення з метою визначення чинників, що сприяють успіху в досягненні цілей підприємства;

проводити з фахівцями комплексне вивчення потреб споживачів та їх поведінки у ринкових сегментах;

організовувати господарські зв'язки партнерів з комерційної діяльності, підготувати та укласти угоди на виробництво та постачання лікарських засобів;

вивчати асортимент лікарських засобів з урахуванням особливостей товарних груп, підприємства та цільових ринків;

брати участь у розробці загальної цінової політики підприємства та визначенні конкретних цін на лікарські препарати для окремих ринків та їх сегментів;

розробляти заходи щодо раціоналізації торговельних процесів, організації рекламних компаній, обґрунтовувати альтернативні варіанти процесу товарозабезпечення, організації транспортування лікарських засобів;

розробляти і підписувати за дорученням директора підприємства торгові договори (угоди, контракти) на закупівлю, постачання лікарських засобів та виробів медичного призначення;

контролювати виконання постачальниками договірних умов з дотримання ними зобов'язань щодо асортименту, кількості та якості лікарських засобів, строків їх постачання, наявності відповідних товарних знаків;

приймати участь у презентації лікарських засобів та встановленні цін на них;

розглядати заяви та пропозиції споживачів і приймати необхідні рішення.

вивчати системи інформування покупців про лікарські засоби, що надходять у продаж;

проводити розрахунки обсягів лікарських засобів для закупівлі, вишукувати шляхи реалізації товарних залишків тощо.

Кваліфікаційні вимоги до кандидата на посаду начальника комерційного відділу ОКП «Фармація» передбачають: повну вищу освіту (ступінь вищої освіти «магістр») за одним з напрямів підготовки, а також післядипломну освіту в галузі маркетингу, логістики та управління продажами. При цьому, стаж роботи за спеціальністю у сфері торгівлі повинен складати: для магістра – не менше 3 років. Бажаний вік працівника – від 30 до 50 років.

Далі розглянемо функціональні обов'язки менеджера зі збуту, який підпорядковуватиметься безпосередньо начальнику комерційного відділу. Менеджер зі збуту на ОКП «Фармація» має:

організовувати і координувати збутову діяльність відповідно до замовлень та укладених договорів, забезпечувати постачання лікарських засобів, що відпускаються споживачам, у встановлені терміни у повному обсязі;

брати участь у розробці маркетингової політики;

готувати пропозиції та розробляти рекомендації щодо підвищення якості і поліпшення споживчих властивостей лікарських засобів та виробів медичного призначення;

брати участь у підготовці проектів перспективних і річних планів реалізації лікарських засобів, складанні прогнозів збуту, розробці рекламної стратегії, програм щодо формування попиту і стимулювання збуту;

вносити пропозиції щодо коригування цін на лікарські засоби, що пропонуються, обсягів продажу, вибору каналів збуту, способів і часу виходу на ринок;

брати участь у тендерах, торгах, виставках щодо рекламування і реалізації лікарських засобів, що випускаються в аптечній мережі;

виконувати роботу щодо укладання договорів на постачання лікарських засобів та узгодження умов постачання;

складати заявки, зведені відомості замовлень та асортиментні (номенклатурні) плани постачання лікарських засобів;

аналізувати дані щодо обліку готових лікарських засобів та напівфабрикатів власного виготовлення на центральному складі підприємства і проводити їх розподіл за покупцями відповідно до укладених договорів;

контролювати відповідність рівня запасів готових лікарських засобів за обсягом і номенклатурою (асортиментом) до встановлених нормативів;

спільно з виробничим відділом підприємства брати участь у розробці технічних умов приймання від виробничих підрозділів готових лікарських засобів, їх пакування, зберігання і транспортування;

організовувати та контролювати своєчасне відвантаження лікарських засобів та виробів медичного призначення відповідно до укладених договорів;

брати участь у здаванні, прийманні лікарських засобів покупцям (перевізникам) і перевірці їх якості, кількості та комплектності, підписувати і візувати приймально-здавальні акти, супровідні документи;

одержувати та аналізувати претензії від покупців щодо невідповідності якості, кількості та комплектності лікарських засобів, що постачаються, порушень термінів постачання тощо;

готувати інформацію, що необхідна для висунення претензій покупцям за порушення термінів приймання лікарських засобів та оплати їх вартості;

контролювати внесення змін у довідкову та рекламну інформацію.

Кваліфікаційні вимоги до кандидата на посаду менеджера зі збуту ОКП «Фармація» передбачають: повну вищу освіту за спеціальністю «Менеджмент» (ступінь вищої освіти «магістр») без вимог до стажу роботи або ж повну вищу освіту за спеціальністю «Менеджмент» (ступінь вищої освіти «магістр») зі стажем роботи за фахом у даній сфері – не менше 3 років. Цілком доречною була б післядипломна освіта за напрямом «Логістичний менеджмент». Бажаний вік працівника – від 25 до 50 років.

На нашу думку, чільне місце у структурі комерційного відділу ОКП «Фармація» має бути відведено маркетологу, який безпосередньо буде підлеглий начальнику комерційного відділу. Маркетолог підприємства повинен відповідати за:

організацію та проведення широкомасштабних маркетингових досліджень;

розробку рекомендацій та складання прогнозів положення підприємства на ринку лікарських засобів та виробів медичного призначення;

узагальнення та систематизацію маркетингових прогнозів, здійснення пошуку достовірної маркетингової інформації, подання її у визначених форматах;

складання звітів про проведення регіональних (виїзних) маркетингових досліджень при підготовці до просування лікарських засобів власного виготовлення в інших регіонах країни;

подання начальнику комерційного відділу підприємства першого варіанту плану маркетингу відповідно до визначеного регламенту та у встановлені строки;

здійснення контролю за виконанням заходів плану маркетингу;

здійснення координації робіт щодо підготовки плану маркетингу та окремих маркетингових заходів;

організацію підготовки плану маркетингу у структурних підрозділах підприємства;

аналіз конкретних заходів плану маркетингу та виявлення його слабких місць, своєчасне повернення плану маркетингу на доопрацювання;

розробку та узгодження бюджету витрат окремих груп лікарських засобів відповідно до бюджетного регламенту та у встановлені строки;

складання звітів про фактичне виконання бюджету витрат щодо реалізації лікарських засобів та плану маркетингу, аналіз чинників розбіжності фактичних і планованих результатів структурних підрозділів, розробку рекомендацій для керівництва підприємства;

здійснення контролю за веденням документації щодо планування маркетингових заходів;

виїзд у службові відрядження для проведення польових маркетингових досліджень тощо.

Кваліфікаційні вимоги до кандидата на посаду маркетолога ОКП «Фармація» передбачають: повну вищу освіту за спеціальністю «Маркетинг» (ступінь вищої освіти «магістр») без вимог до стажу роботи. Фахівцю бажано мати кваліфікаційне свідоцтво (посвідчення або диплом) про підвищення кваліфікації та присвоєння кваліфікації маркетолога. Також претендент може мати повну вищу освіту за спеціальністю «Маркетинг» (ступінь вищої освіти «магістр») та **стаж роботи за фахом у даній сфері – не менше 3 років**. Не завадило б маркетологу мати післядипломну освіту за напрямом «Маркетинговий менеджмент». Бажаний вік працівника – від 25 до 55 років.

Ключову роль в організаційній структурі управління підприємством автор відводить менеджеру з персоналу. Менеджер з персоналу безпосередньо буде підпорядковуватися начальнику відділу кадрів, допомагаючи у роботі інспектору з кадрової роботи. До функціональних обов'язків цього фахівця на ОКП «Фармація» будуть належати:

прийняття участі у розробці кадрової політики, а також здійсненні планування тактичних заходів щодо впровадження стратегії управління персоналом підприємства;

формування основ корпоративної культури підприємства, прийняття участі в управлінні її розвитком;

участь у прийнятті та реалізації рішень щодо питань найму, переведення, просування по службі, оголошення подяк, заохочень і накладання стягнень, пониження в посаді, а також звільнення працівників;

здійснення пошуку та підбору на місцевому ринку праці працівників необхідних спеціальностей і кваліфікацій;

прийняття участі у розробці перспективних і поточних планів роботи з персоналом;

організація навчання персоналу, координація робіт щодо підвищення кваліфікації співробітників та розвитку їх ділової кар'єри;

проведення адаптаційних заходів відносно нових співробітників: знайомство зі структурними підрозділами підприємства, правилами внутрішнього трудового розпорядку, неформальними правилами, цінностями і бізнес-звичаями;

проведення роботи щодо управління соціальними процесами на підприємстві, створення сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, прийняття участі у вирішенні трудових спорів та конфліктів;

здійснення моніторингу соціально-психологічної атмосфери в трудовому колективі, проведення аналізу ділових, функціональних та морально-психологічних якостей співробітників;

розробка заходів щодо підвищення мотивації працівників та поліпшення умов їхньої праці, внесення пропозицій щодо раціоналізації системи оплати праці та матеріального стимулювання;

вивчення руху персоналу, виявлення основних причин плинності кадрів, розробка заходів щодо їх усунення (разом з начальниками інших відділів);

керівництво роботою щодо формування кадрового резерву зі складу діючих співробітників підприємства;

організація необхідного кадрового обліку та кадрового діловодства на підприємстві відповідно до вимог законів та державних стандартів;

розробка пропозицій щодо удосконалення організаційної структури відділу кадрів та подання їх на затвердження начальника відділу кадрів;

забезпечення складання встановлених форм звітності щодо роботи з персоналом (протоколів, висновків, характеристик, анкет, тестів і т.п.).

Кваліфікаційні вимоги до кандидата на посаду менеджера з персоналу ОКП «Фармація» передбачають: повну вищу освіту за спеціальністю «Менеджмент» (ступінь вищої освіти «магістр») без вимог до стажу роботи або ж повну вищу освіту за спеціальністю «Менеджмент» (ступінь вищої освіти «магістр») зі стажем роботи за фахом у даній сфері – не менше 3 років. Крім того, важливою для цього фахівця є післядипломна освіта за напрямом «Управління персоналом та економіка праці». Бажаний вік працівника – від 25 до 55 років.

На думку автора, чітка конкретизація функціональних обов'язків провідних фахівців структурних підрозділів та працівників апарату управління ОКП «Фармація» сприятиме кращій регламентації їх діяльності, усуненню дублювання функцій управління та зростанню швидкості прийняття управлінських рішень.

Таким чином, подальше реформування організаційної структури управління на ОКП «Фармація» шляхом перепроєктування роботи окремих функціональних підсистем та відкриття нових структурних підрозділів у стратегічній перспективі сприятиме реалізації сучасної стратегії розвитку підприємства, спрямованої на відродження його економічного потенціалу. Чітка регламентація функціональних повноважень та відповідальності співробітників дозволять вищому керівництву підприємства застосувати адаптивні механізми управління, що будуть спрямовані на підвищення загальної ефективності господарської діяльності в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Отже, проектування ефективної організаційної структури управління підприємством має бути процесом постійного пошуку вищим керівництвом оптимальних форм колективної взаємодії між учасниками трансформаційних змін.

## ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних, методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо проектування ефективної організаційної структури управління на ОКП «Фармація» в умовах стратегічних трансформацій дозволило сформулювати наступні висновки:

1. Визначено сутність, зміст та особливості проектування організаційної структури управління сучасним підприємством. Було встановлено, що організаційна структура управління підприємством – це сукупність відділів та служб, що займаються побудовою та координацією функціонування системи менеджменту, розробкою та реалізацією управлінських рішень; це склад ланок і рівнів управління підприємства, їх взаємозв'язок та співвідповідність. Організаційна структура управління є одним з елементів механізму господарювання; вона відображає процеси виробничо-економічного характеру і відповідає інтересам розвитку суспільства. Обґрунтовано, що загальну організаційну структуру управління утворюють дві складові – виробнича структура та структура управління.

Систематизовано періоди еволюції організаційних структур управління підприємством (доіндустріальна епоха, індустріальна епоха та постіндустріальна епоха), для кожного з яких визначено напрями зміни організаційних структур. У роботі було узагальнено чинники, що впливають на вибір певного виду організаційних структур управління: місія та стратегічні цілі організації, воля вищого керівництва та сприйняття ним фази життєвого циклу організації, рівень розвитку інформаційних технологій в організації, зовнішнє середовище (чинники прямого та опосередкованого впливу) та бізнес-процеси організації.

2. Охарактеризовано основні етапи процесу проектування організаційної структури управління підприємством: визначення завдань та вибір методів проектування, вибір типу організаційної структури управління, визначення її основних параметрів, визначення кількості підрозділів апарату управління,

розробка положень та посадових інструкцій, складання проекту та затвердження остаточного варіанту організаційної структури управління адміністрацією підприємства. Розглянуто вимоги до формування ефективних організаційних структур управління підприємством, до яких належать: оптимальність, оперативність та гнучкість, надійність, простота та економічність, спеціалізація, незалежність від конкретних осіб та стабільність структури управління.

3. Проведено класифікаційну характеристику організаційних структур управління підприємством. Було відзначено, що основними типами організаційних структур управління підприємством є вертикальний, горизонтальний та мережевий. До вертикального (ієрархічного, бюрократичного) типу належать лінійна, лінійно-штабна, лінійно-функціональна та дивізійна організаційні структури управління підприємством. Горизонтальний тип структур (органічний або адаптивний) представлено проектною та матричною структурами управління. До мережевих типу структур управління належать стабільні, динамічні та внутрішні типи мережевих організацій.

Розглянуто топологію організаційних структур управління, що дало змогу визначити характеристики та особливості побудови лінійної, функціональної, лінійно-функціональної (змішаної), лінійно-штабної, дивізійної (продуктової, ринкової, регіональної і глобальної), проектної та матричної структур управління. Обґрунтовано доцільність створення та функціонування мережевих, програмно-цільових, конгломератних (змішаних), крос-функціональних (бригадних), віртуальних, багатовимірних структур управління та структур «без кордонів». Узагальнено переваги та недоліки основних типів і видів організаційних структур управління підприємством.

4. Здійснено характеристику ОКП «Фармація» як соціально-економічної системи. Об'єктом дослідження було обрано Обласне комунальне підприємство «Фармація» (далі – ОКП «Фармація»), що є одним із лідерів фармацевтичного ринку м. Дніпро та Дніпропетровської області. Підприємство було зареєстроване 10.08.2000 р. у м. Дніпро. ОКП «Фармація» об'єднує аптеки, розташовані у містах Дніпропетровської області, в 68 селах і селищах. До структури підприємства

входить 129 аптечних закладів, із яких 49 соціальних, 5 аптек виготовляють ліки в умовах аптек відповідно до потреб конкретного пацієнта.

Місією ОКП «Фармація» є своєчасне забезпечення населення України та лікувально-профілактичних закладів Дніпропетровщини високоякісними, доступними, ефективними і безпечними лікарськими засобами у необхідному асортименті та кількості.

Предметом діяльності підприємства є своєчасне забезпечення населення, закладів охорони здоров'я, інших підприємств, установ, організацій Дніпропетровської області та інших регіонів лікарськими засобами, доступними та ефективними для профілактики та лікування, у тому числі виготовленими в аптеках, виробами медичного призначення, медичною технікою, парафармацевтичною продукцією, медичним обладнанням, медичними інструментами, стоматологічними матеріалами, предметами догляду за хворими, репелентами, та іншими товарами і послугами в галузі охорони здоров'я. Основним видом економічної діяльності ОКП «Фармація» є роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах.

5. Проведений аналіз персоналу ОКП «Фармація» показав, що загальна чисельність співробітників підприємства у 2022 році становила 87 осіб, що на 50 осіб менше, ніж у 2020 році, та на 19 осіб нижче від показника 2021 року. Спостерігається негативна динаміка скорочення як управлінського, так і виробничого персоналу. У 2022 році працівників основного складу було 85 осіб, а сумісників – 2 особи. На підприємстві найбільшу питому вагу займала категорія працівників від 36 до 40 років (31,03% у 2022 році). Найменшою була чисельність працівників пенсійного віку (6 осіб або 6,9% у 2022 році). У 2022 році найбільшу частку у структурі персоналу ОКП «Фармація» займали працівники зі стажем 3-5 років та 1-3 роки (21,0% та 20,0% відповідно). Крім того, на підприємстві у 2022 році працювало 62 жінки та 25 чоловіків, що можна пояснити галузевою специфікою роботи підприємства. Негативним явищем можна вважати наявність значного рівня плинності персоналу, оскільки протягом аналізованого періоду з підприємства з різних причин звільнилося 150 працівників.

6. Результати проведеного аналізу господарсько-фінансової діяльності ОКП «Фармація» засвідчили, що чистий дохід від реалізації продукції у 2022 році відносно 2020 року збільшився на 129,2 тис. грн., але порівняно з 2021 роком – скоротився на 434,7 тис. грн. Обсяг витрат на оплату праці та відрахування на соціальні заходи у 2022 році відносно 2020 року скоротився на 157,0 тис. грн., що є негативною тенденцією. У звітному році відносно 2021 року скоротився рівень продуктивності праці та фондівіддачі основних засобів, а фондоємність продукції навпаки зросла. Це свідчить про неефективне використання як основних засобів, так і оборотних коштів підприємства. Разом з тим, необхідно відзначити зростання до рівня 64,0 тис. грн. у 2022 році розміру чистого прибутку підприємства, що на фоні загальної економічної нестабільності в країні можна вважати позитивним явищем. Проте, негативно можна охарактеризувати зниження рівня ділової активності підприємства: коефіцієнт обертання оборотних активів щороку скорочувався, а тривалість одного обороту активів постійно зростала. Зрештою, зменшення обсягів господарської діяльності ОКП «Фармація» у 2022 році призвело до скорочення розміру операційних витрат.

7. Проведено оцінку ефективності діючої організаційної структури управління на ОКП «Фармація». Було з'ясовано, що загальна організаційна структура управління підприємством формально складається із двох частин: 1) організаційної структури апарату управління (дирекція підприємства та лінійні керівники окремих структурних підрозділів); 2) організаційної структури виробничих підрозділів (основні і допоміжні виробничі відділи та служби – аптеки, аптечні пункти та кіоски, центральний склад, а також відокремлені структурні підрозділи – фармацевтична фабрика та аптеки, що є філіями і не знаходяться на балансі підприємства).

Відзначено, що діюча організаційна структура управління ОКП «Фармація» належить до лінійно-функціонального (змішаного) типу структур, оскільки вона передбачає поєднання лінійних керівників вищої ланки управління (заступників директора) та керівників окремих функціональних підрозділів (виробничого відділу, відділу готових лікарських форм, бухгалтерії, відділу кадрів, відділу

інформаційного забезпечення та відділу соціального забезпечення). Керує роботою підприємства директор (виконавчий орган управління), якому підпорядковані три заступники. У свою чергу, директор знаходиться у безпосередньому підпорядкуванні та структурній підзвітності голові Відділу охорони здоров'я Дніпропетровської обласної ради (вищий орган управління). Тобто, для підприємства характерна вертикальна, плоска організаційна структура апарату управління у поєднанні із функціональною (штатною) департаментизацією роботи окремих структурних підрозділів.

8. Результати проведеного **SWOT**-аналізу діяльності підприємства показали, що на сучасному етапі вище керівництво ОКП «Фармація» має застосовувати загальну стратегію скорочення, тому що нині підприємство знаходиться у кризовому полі («Слабкі сторони і загрози»). Звідси, актуальним питанням є необхідність укрупнення організаційної структури управління з метою надання їй гнучкості та чіткої функціональної спеціалізації виконавців робіт. Одним із недоліків роботи підприємства і загрозою реалізації перспективної стратегії його розвитку є **недосконала організаційна структура управління, тому що відбувається ігнорування окремих функцій виконавцями, існує недостатня кількість структурних підрозділів, які б відповідали за покращення роботи ОКП «Фармація».**

9. Здійснено узагальнення основних недоліків діючої організаційної структури управління ОКП «Фармація», а саме:

- 1) організаційна структура управління підприємством не здатна гнучко пристосовуватися до змін зовнішнього середовища;
- 2) підприємство та його складові підсистеми можуть швидко реагувати на зміну попиту, але не в змозі швидко вдосконалювати технологію виробництва лікарських засобів;
- 3) при ухваленні управлінських рішень апаратом управління ігноруються важливі незворотні зміни у складі керованої підсистеми;
- 4) спостерігається важка адаптація і вороже ставлення керівництва до необхідності проведення оперативних змін організаційної структури управління, зокрема, удосконалення системи маркетингу і збуту та роботи з персоналом.

Для подальшого удосконалення процесу проектування ефективної організаційної структури управління на ОКП «Фармація» у кваліфікаційній роботі запропоновано впровадити наступні рекомендації:

1. Раціоналізовано систему управління ОКП «Фармація» на основі впровадження сучасної організаційної структури управління. Автором обгрунтовано доцільність проектування організаційної структури управління на підприємстві за рахунок використання основних взаємодоповнюючих методів: аналогій, експертно-аналітичного, структуризації цілей та організаційного моделювання. У процесі розробки ефективної організаційної структури управління на ОКП «Фармація» вище керівництво повинне: 1) здійснити поділ підприємства по горизонталі за напрямками його господарської діяльності для реалізації стратегії розвитку; 2) встановити співвідношення діапазону повноважень і відповідальності різних посад з метою недопущення перевантаження управлінського персоналу; 3) визначити посадові обов'язки та закріпити їх за конкретними виконавцями робіт; 4) сформувати цілісну комунікаційну мережу, що спроможна підтримувати роботу співробітників на робочих місцях структурних підрозділів підприємства та виконавців індивідуальних завдань, які працюють у режимі онлайн.

2. Запропоновано основні напрями реформування організаційної структури управління на ОКП «Фармація». У межах першого напрямку рекомендовано удосконалити систему постачання, маркетингу і збуту лікарських засобів у мережі аптек та аптечних пунктів (кіосків), що входять до складу підприємства. У середньостроковій перспективі (у найближчі 2-3 роки) вищому керівництву підприємства запропоновано створити комерційний відділ, основна діяльність якого буде спрямована на збільшення продуктивності та якості торговельної діяльності. Основними завданнями комерційного відділу стануть: визначення довгострокової стратегії комерційної діяльності та фінансових планів підприємства у сфері матеріально-технічного постачання лікарських засобів; формування довідково-інформаційного рекламного пакету, організація і проведення рекламних кампаній; організація онлайн-продажів лікарських засобів;

забезпечення доставки лікарської продукції за найбільш безпечними маршрутами; створення механізму управління товарно-матеріальними потоками, формування оптимальної логістичної системи поставок на підприємстві.

Запропоновано внутрішню структуру комерційного відділу ОКП «Фармація» у середньостроковій перспективі із включенням начальника відділу, менеджера зі збуту і маркетолога. Роботою комерційного відділу буде керувати начальник, який розроблятиме загальну маркетингову стратегію та окремі маркетингові програми, що забезпечуватимуть конкурентоспроможність лікарських препаратів на ринках збуту. Менеджер зі збуту буде організовувати та координувати збутову діяльність підприємства, вивчати споживчий ринок і перспективи його розвитку. Крім того, він буде відповідати за налагодження безпосередніх контактів із постачальниками та споживачами, формування оптимальної логістичної системи поставок. Маркетолог буде розробляти рекомендації і прогнозувати стан підприємства на ринку, відповідатиме за організацію та проведення маркетингових досліджень. Для документального забезпечення роботи комерційного відділу на ОКП «Фармація» розроблено положення про комерційний відділ.

3. У межах другого напрямку реформування організаційної структури управління на ОКП «Фармація» запропоновано раціоналізувати підсистему управління персоналом у середньостроковій перспективі (у найближчі 2-3 роки) шляхом введення до основного штату відділу кадрів професійного менеджера з персоналу, який буде підлеглий начальнику відділу кадрів. Цей фахівець повинен буде відповідати за реалізацію кадрової стратегії, яка вимагатиме від співробітників оволодіння новими компетентностями, що дозволять змінити не тільки організаційну взаємодію всередині функціональних підрозділів підприємства, але й сформовані протягом багатьох років методи роботи. Запропоновано удосконалити внутрішню структуру відділу кадрів підприємства у середньостроковій перспективі. Це дозволило рекомендувати до впровадження авторський варіант організаційної структури управління ОКП «Фармація» на стратегічну перспективу.

4. У межах третього напрямку реформування організаційної структури управління на ОКП «Фармація» рекомендовано заходи щодо впровадження елементів мережевої та віртуальної організації у стратегічній перспективі: відкриття власного колл-центру або звернення до послуг аутсорсингової компанії; організація доставки лікарських засобів до споживачів; організація онлайн замовлень та продажу лікарських засобів через офіційний веб-сайт підприємства; організація продажу лікарських засобів через різноманітні месенджери і додатки. Запропоновано впровадити комплексний підхід до розробки комбінованих форм організаційної структури управління на підприємстві, що передбачатиме: 1) відкриття власних колл-центрів в аптечних закладах; 2) створення електронного офісу при апараті управління; 3) формування бази даних постійних клієнтів; 4) видачу дисконтних карток на придбання лікарських препаратів у торговельній мережі аптек; 5) укладання договорів на кур'єрську доставку лікарських засобів через мобільні додатки (наприклад, із компаніями Glovo Express, Rocket чи Turbo.ua).

5. Удосконалено функціональний механізм діяльності структурних підрозділів та фахівців апарату управління ОКП «Фармація». У роботі рекомендовано функціональний механізм діяльності комерційного відділу на підприємстві, що дозволить розкрити зміст виконуваних функцій (бізнес-процесів) та сформував механізм взаємодії відділу з іншими структурними підрозділами. Це сприятиме більш детальній регламентації діяльності комерційного відділу та його швидкій інтеграції у нову організаційну структуру управління підприємством.

6. З метою удосконалення функціонального механізму діяльності фахівців апарату управління ОКП «Фармація» розроблено посадові інструкції для співробітників рекомендованого комерційного відділу (начальника комерційного відділу, менеджера зі збуту та маркетолога), а також менеджера з персоналу.

Здійснено узагальнення функцій, що будуть виконувати співробітники в межах нової організаційної структури управління ОКП «Фармація». Так, начальник комерційного відділу повинен: організовувати діяльність комерційного відділу;

розробляти маркетингові програми, що забезпечуватимуть конкурентоспроможність лікарських препаратів на ринках збуту; контролювати виконання постачальниками договірних умов з дотримання ними зобов'язань щодо асортименту, кількості та якості лікарських засобів, строків їх постачання, наявності відповідних товарних знаків тощо. Менеджер зі збуту має: організовувати і координувати збутову діяльність відповідно до замовлень та укладених договорів, забезпечувати постачання лікарських засобів, що відпускаються споживачам; брати участь у тендерах, торгах, виставках щодо рекламування і реалізації лікарських засобів тощо. Маркетолог підприємства повинен відповідати за: організацію та проведення широкомасштабних маркетингових досліджень; розробку рекомендацій та складання прогнозів положення підприємства на ринку лікарських засобів та виробів медичного призначення; здійснення контролю за виконанням заходів плану маркетингу; розробку та узгодження бюджету витрат окремих груп лікарських засобів; виїзд у службові відрядження для проведення польових маркетингових досліджень тощо. До функціональних обов'язків менеджера з персоналу будуть належати: прийняття участі у розробці кадрової політики; здійснення пошуку та підбору на місцевому ринку праці працівників необхідних спеціальностей і кваліфікацій; організація навчання персоналу, координація робіт щодо підвищення кваліфікації співробітників та розвитку їх ділової кар'єри; вивчення руху персоналу, виявлення основних причин плинності кадрів, розробка заходів щодо їх усунення тощо.

Зауважено, що чітка конкретизація функціональних обов'язків провідних фахівців структурних підрозділів та працівників апарату управління ОКП «Фармація» сприятиме кращій регламентації їх діяльності, усуненню дублювання функцій управління та зростанню швидкості прийняття управлінських рішень.

Сподіваємося, що впровадження запропонованих рекомендацій щодо удосконалення процесу проектування ефективної організаційної структури ОКП «Фармація» сприятиме реалізації перспективної стратегії його розвитку в умовах воєнного часу та повоєнного відродження національної економіки.

## Схожість

Джерела з Бібліотеки

298

|    |                                               |                      |                                                              |             |       |
|----|-----------------------------------------------|----------------------|--------------------------------------------------------------|-------------|-------|
| 1  | Zavodovs'kyi Bohdan Olehovych-MA-61m-1        | ID файлу: 1000098762 | Навчальний заклад: Poltava universi                          | 60 Джерело  | 1.34% |
| 2  | Tkachenko Olga Igorivna-MEN b-41 (N-k)        | ID файлу: 1015429267 | Навчальний заклад: Poltava university                        | 165 Джерело | 1.24% |
| 3  | пМаркевич ДР                                  | ID файлу: 1000711803 | Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade |             | 0.81% |
| 4  | Bohdan Oleksandra Volodymyrivna-MAm PV-61-1   | ID файлу: 1004214157 | Навчальний заклад: Poltava un                                | 14 Джерело  | 0.79% |
| 5  | Shcherban' Mariya Serhiyivna-MEN b-41         | ID файлу: 1015372814 | Навчальний заклад: Poltava university of econom...           |             | 0.79% |
| 6  | Ivakhno Inna Borysivna-MA m lys-21            | ID файлу: 1015372811 | Навчальний заклад: Poltava university of eco                 | 2 Джерело   | 0.7%  |
| 7  | Korniychuk Maksym Mykolayovych-MENb-51-lyst-1 | ID файлу: 1008356656 | Навчальний заклад: Poltava university...                     |             | 0.66% |
| 8  | Pokrova Rostyslav Ruslanovych-BAm PV-61-1     | ID файлу: 1004102486 | Навчальний заклад: Poltava university of eco...              |             | 0.66% |
| 9  | Studenikin Bohdan Oleksandrovych-MA-61m-1     | ID файлу: 8126567    | Навчальний заклад: Poltava university of econ...             |             | 0.65% |
| 10 | Розділ 1 (Шкурко К.)                          | ID файлу: 8646023    | Навчальний заклад: Poltava university of economics and tra   | 2 Джерело   | 0.65% |
| 11 | Yatsyuk Maryna Viktorivna-MA-61m-1            | ID файлу: 1000751304 | Навчальний заклад: Poltava university of economics...        |             | 0.59% |
| 12 | Udovyts'ka Nataliya Olehivna-MAm-61-kv-1      | ID файлу: 1004260880 | Навчальний заклад: Poltava universi                          | 2 Джерело   | 0.56% |
| 13 | Ponomarenko_Oksana на перевірку               | ID файлу: 1000731147 | Навчальний заклад: Poltava university of e                   | 3 Джерело   | 0.53% |
| 14 | Lohvynova Oleksandra Olehivna-MAm PV-61-1     | ID файлу: 1004243251 | Навчальний заклад: Poltava university of ec...               |             | 0.48% |
| 15 | Laman Veronika Mykolayivna-MAm PV-61-1        | ID файлу: 1004245722 | Навчальний заклад: Poltava university of econ...             |             | 0.48% |
| 16 | Fen'kiv Anastasiya Valentynivna-BA-61m-1      | ID файлу: 1000098761 | Навчальний заклад: Poltava university of econo...            |             | 0.46% |
| 17 | Kovalenko Olena Mykolayivna-MAm-21-kv-1       | ID файлу: 1008510254 | Навчальний заклад: Poltava universi                          | 2 Джерело   | 0.45% |
| 18 | Borysenko Vladyslav Vitaliyovych-BA-61m-1     | ID файлу: 1000106210 | Навчальний заклад: Poltava university of econ...             |             | 0.45% |
| 19 | Selez'ko Volodymyr Ihorovych-MENb-51-1        | ID файлу: 1010621801 | Навчальний заклад: Poltava university of econom...           |             | 0.45% |
| 20 | Холод антиплагіат                             | ID файлу: 1004066458 | Навчальний заклад: Poltava university of economics and tr    | 3 Джерело   | 0.36% |

|    |                                             |                      |                                                              |                 |
|----|---------------------------------------------|----------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------|
| 21 | Serhata Yevheniya Volodymyrivna-MAm-21-kv-1 | ID файлу: 1008488171 | Навчальний заклад: Poltava university of ...                 | 0.35%           |
| 22 | Lavryk Yana Ihorivna-MA-61m-1               | ID файлу: 1000736801 | Навчальний заклад: Poltava university of economics and t...  | 0.35%           |
| 23 | Dyrdukylieva_MA-61                          | ID файлу: 1006799031 | Навчальний заклад: Poltava university of economics and tra   | 5 Джерело 0.25% |
| 24 | Diplom_Diagilev2019                         | ID файлу: 1000711522 | Навчальний заклад: Poltava university of economics and tra   | 2 Джерело 0.21% |
| 25 | Кропивка О_дипл роб_Е ЕКм-61_               | ID файлу: 1006408920 | Навчальний заклад: Poltava university of economics a...      | 0.18%           |
| 26 | Scrypnichenko_Artem-MA61m-1                 | ID файлу: 1000721870 | Навчальний заклад: Poltava university of econo               | 6 Джерело 0.17% |
| 27 | Диплом Лукянченко О.В 6(1)                  | ID файлу: 1005753369 | Навчальний заклад: Poltava university of economics and ...   | 0.16%           |
| 28 | Iatsyshyna_Anna_Andriivna-MA51-1            | ID файлу: 8646033    | Навчальний заклад: Poltava university of econo               | 4 Джерело 0.16% |
| 29 | MosiienkoDar`iaAnatoliivna_MAm_1            | ID файлу: 1005492191 | Навчальний заклад: Poltava university of economics a...      | 0.16%           |
| 30 | Kolisnyk                                    | ID файлу: 1012556869 | Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade | 0.15%           |
| 31 | Дип Кокояко УПЕП                            | ID файлу: 1009715916 | Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade | 0.11%           |
| 32 | Bochko_Liliya_Vasylivna-TKD61m-1            | ID файлу: 1000712295 | Навчальний заклад: Poltava university of eco                 | 2 Джерело 0.09% |
| 33 | KirseVitaliiDmytrovysh_MAm61_1              | ID файлу: 1005471202 | Навчальний заклад: Poltava university of econ                | 5 Джерело 0.07% |
| 34 | Івасик Андрій Олексійович_MAm-21            | ID файлу: 1005632107 | Навчальний заклад: Poltava university of econom...           | 0.06%           |
| 35 | Пасажін А.М._Мм-61                          | ID файлу: 8691543    | Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade | 0.06%           |
| 36 | Зеєніна 1 ап                                | ID файлу: 7932523    | Навчальний заклад: Poltava university of economics and trade | 0.05%           |

## Цитати

Цитати

4

- 1 «Проектування ефективної організаційної структури управління підприємством в умовах стратегічних змін»
- 2 «наявність структури – це невід’ємний атрибут існування усіх реально існуючих систем, бо саме вона надає їм цілісності»
- 3 «...організаційна структура являє собою сукупність управлінських ланок, певним чином пов’язаних між собою відносинами підлеглості. Вона характеризується кількістю цих ланок, ступенів в управлінні та функціями, що виконують органи управління»
- 4 «організаційна структура управління підприємством – це сукупність відділів та служб, що займаються побудовою та координацією функціонування системи менеджменту, розробкою та реалізацією управлінських рішень; це склад ланок і рівнів управління підприємства, їх взаємозв’язок та співвідповідність»