



ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»
Факультет автоматизації виробництва та цифрових технологій
Кафедра цифрових технологій та проектно-аналітичних рішень

«Допущено до захисту»
Гарант ОПП

Ірина СМІРНОВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

за підсумками виконання
освітньо-професійної програми
«Бізнес-процеси та операційна ефективність»
за спеціальністю 051 «Економіка»

на тему «Забезпечення єдиних підходів до побудови організаційної
структури суміжних підприємств для удосконалення
інформаційно-аналітичного-забезпечення прийняття
управлінських рішень»

Керівник роботи

Наталя ШЕВЧЕНКО

Консультант від
бази практики

Оксана КОДИЦЯ

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело*

Здобувач

Ксенія БУГЛАК

Підсумкова оцінка за атестацію			
--------------------------------	--	--	--

Голова ЕК

Лариса ШАУЛЬСЬКА

Запоріжжя 2024

ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»

Факультет	автоматизації виробництва та цифрових технологій
Кафедра	цифрових технологій та проєктно-аналітичних рішень
Ступінь вищої освіти	магістр
Спеціальність	051 Економіка
ОПП	Бізнес-процеси та операційна ефективність

ЗАТВЕРДЖУЮ

Гарант ОПП

_____ Ірина СМІРНОВА

«24» листопада 2023 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Буглак Ксенії Андріївни

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема роботи Забезпечення єдиних підходів до побудови організаційної структури суміжних підприємств для удосконалення інформаційно-аналітичного-забезпечення прийняття управлінських рішень

керівник роботи Шевченко Наталя Юріївна кандидат економічних наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Університету від 29.08. 2023 р. №137.1/29.08.2023

2. Термін подання роботи 12.01.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи Навчальна література, регламенти, методична література з спеціальних дисциплін та дипломування, науково-дослідницькі роботи з тематики кваліфікаційної роботи, літературні джерела, дані ПРАТ «ПІВНГЗК» та ПРАТ «ЦГЗК» м. Кривий ріг, результати власних досліджень тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань) Анотація. Зміст. Вступ. 1. Аналіз організаційної структури підприємства в контексті інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень. 2. Визначення напрямів підвищення операційної ефективності підприємства через вдосконалення бізнес-процесу розробки організаційної структури. 3. Розробка рекомендацій щодо підвищення операційної ефективності підприємства. Висновки. Перелік використаних джерел.

5. Перелік графічного (демонстраційного) матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Актуальність, мета, об'єкт, предмет та завдання дослідження; результати аналізу організаційної структури підприємства в контексті інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень; моделі бізнес-процесу «as is» та «to be»; напрями вдосконалення бізнес-процесу з позиції впливу на операційну ефективність; обґрунтування доцільності впровадження запропонованих вдосконалень; структура регламенту бізнес-процесу з урахуванням нововведень; апробація результатів досліджень

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів роботи, що стосуються їх.

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта

7. Дата видачі завдання 24.11.2023

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи
1	Розділ 1. Аналіз організаційної структури підприємства в контексті Інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень	25.12.2023 – 28.12.2023
2	Розділ 2. Визначення напрямів підвищення операційної ефективності підприємства через вдосконалення бізнес-процесу розробки організаційної структури	28.12.2023 – 02.01.2024
3	Розділ 3. Розробка рекомендацій щодо підвищення операційної ефективності підприємства	03.01.2024 – 07.01.2024
4	Висновки, перелік посилань, вступ, зміст, реферат	07.01.2024 – 10.01.2024
5	Подання завершеної роботи. Перевірка на академічний плагіат	10.01.2024 – 12.01.2024
6	Остаточне оформлення роботи, презентаційного матеріалу, автореферату	12.01.2024 – 16.01.2024
7	Рецензування завершеної роботи. Захист	16.01.2024 – 24.01.2024

Здобувач

(Ксенія БУГЛАК)

Керівник роботи

(Наталя ШЕВЧЕНКО)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
1 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	9
1.1 Аналіз організаційної структури підприємства та основних показників його сталого розвитку	9
1.2 Аналіз процесу інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень на підприємстві	31
1.3 Аналіз факторів, що можуть вплинути на зміну організаційної структури суміжних підприємств.....	36
Висновки за розділом 1	38
2 ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС- ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ.....	39
2.1 Аналіз існуючої моделі бізнес-процесу побудови організаційної структури підприємства (побудова моделі «As is»)	39
2.2 Напрями удосконалення бізнес-процесу побудови організаційної структури підприємства з метою підвищення його операційної ефективності (побудова моделі «To be»)	48
Висновки за розділом 2.....	51
3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	53
3.1 Моделювання показників ефективності бізнес-процесу розробки організаційної структури	53
3.2 Рекомендації щодо підвищення операційної ефективності через вдосконалення бізнес-процесу	60
Висновки за розділом 3.....	73
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79

ВСТУП

Актуальність теми роботи. Структура управління організацією є однією з ключових характеристик підприємства, що визначає методи управління виробничими процесами та персоналом, процеси прийняття рішень, вирішення конфліктів і полегшення соціалізації [1].

Організаційна структура і штатний розпис – це «організаційний документ, в якому визначається перелік структурних підрозділів юридичної особи, посад та інформація щодо кількості працівників» [2]. Відповідно до пункту 3 статті 64 Господарського кодексу України, юридичні особи мають право самостійно встановлювати свою організаційну структуру і кількість працівників [3]. Якщо взяти до уваги великі корпорації і холдинги, то вони включають розгалужену структуру бізнес-одиниць. Різноманітність організаційної структури та штатного розпису таких бізнес-одиниць може ускладнити систему внутрішнього управління. Важливо враховувати, що кожна бізнес-одиниця може мати свою власну унікальну організаційну структуру. Деякі можуть бути більш ієрархічними та централізованими, інші – децентралізованими та більш гнучкими. Це може впливати на швидкість прийняття рішень, на розподіл влади та відповідальності між різними рівнями управління. Щодо різниці у штатному розписі, то підприємства холдингів можуть мати різні рівні зайнятості, що впливає на обсяг ресурсів, доступних для обробки інформації та аналізу.

Різниця в організаційній структурі та штатному розписі може мати декілька наслідків в контексті обробки інформації та прийняття управлінських рішень. По-перше, відмінності можуть призвести до неоднакових стандартів управління бізнес-процесами і тим самим ускладнити інформаційний обмін. Деякі підрозділи можуть мати більш формалізовані та структуровані процеси, тоді як інші можуть працювати більш гнучко та незалежно. Другим аспектом є ускладнення координації і

співпраці між різними бізнес-одинацями. Різниця в організаційній структурі може вимагати більше зусиль для забезпечення спільних цілей та узгодженості дій. Неоднаковість штатного розпису може призвести до різних рівнів доступу до ресурсів і фахівців. Крім того, ця проблема може спричинити затримки у процесі передачі та обміну внутрішньою інформацією, що, наприклад, може вплинути на швидкість реагування на зміни.

Постановка проблеми. Отже, для вирішення проблеми різноманітності підходів до побудови організаційної структури суміжних підприємств в структурі холдингів доцільно акцентувати увагу на стандартизації бізнес-процесів, встановленні централізованих систем інформаційного обміну [4] та розробці спільної стратегії для всіх підприємств. Це допоможе спростити обробку інформації, забезпечити більшу координацію та співпрацю між підрозділами та полегшити прийняття управлінських рішень на всіх рівнях управління.

Крім того, стандартизація підходів до побудови/визначення організаційної структури дозволить спростити процес внесення змін до організаційної структури, регламентувати та уніфікувати структуру документів, що забезпечуватимуть різні бізнес-процеси.

Розробка єдиних підходів до побудови організаційної структури та стандартизація (уніфікація) самої організаційної структури сприятиме синхронізації базових та підтримуючих бізнес-процесів, більш чіткішій орієнтації їх на досягнення стратегічної цінності бізнесу.

Мета дослідження: підвищення якості інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень на підставі вдосконалення бізнес-процесу розробки організаційної структури суміжних підприємств.

Задачі дослідження:

– провести аналіз організаційної структури підприємства та основних показників його сталого розвитку;

– дослідити процес інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень на підприємстві та визначити фактори, що можуть вплинути на зміну організаційної структури суміжних підприємств;

– побудувати модель бізнес-процесу побудови організаційної структури підприємства (побудова моделі «As is»);

– запропонувати напрями удосконалення бізнес-процесу побудови організаційної структури підприємства з метою підвищення якості інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень (побудова моделі «To be»);

– розробити рекомендації щодо підвищення операційної ефективності через вдосконалення бізнес-процесу та обґрунтувати доцільність вдосконалення.

Об’єкт дослідження – бізнес-процес розробки організаційної структури підприємства.

Предмет дослідження – теоретико-методологічний інструментарій аналізу, моделювання, прогнозування та оцінювання параметрів бізнес-процесу розробки організаційної структури підприємства.

Результати та обґрунтування їх новизни/ інноваційності. Новизна роботи полягає у тому, що набув подальшого розвитку підхід до моделювання та регламентації бізнес-процесу розробки організаційної структури та прийняття обґрунтованих бізнес-рішень на основі математичного моделювання витрат на реалізацію етапів процесу.

Сформовані рекомендації щодо забезпечення єдиних підходів до побудови організаційної структури суміжних підприємств для удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень. Запропоновані вдосконалення бізнес-процесу розробки організаційної структури підприємства через нормування термінів виконання кожного етапу, впровадження автоматизації, проведення моніторингу та контролю за виконанням конкретних етапів.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 83 сторінки, робота містить 19 рисунків, 7 таблиць. Список використаних джерел складається з 32 джерел.

1 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

1.1 Аналіз організаційної структури підприємства та основних показників його сталого розвитку

Організаційна структура і штатний розпис – це «організаційний документ, в якому визначається перелік структурних підрозділів юридичної особи, посад та інформація щодо кількості працівників» [1-2].

Відповідно до пункту 3 статті 64 Господарського кодексу України, юридичні особи мають право самостійно встановлювати свою організаційну структуру і кількість працівників [3]. Якщо взяти до уваги великі корпорації і холдинги, то вони включають розгалужену структуру бізнес-одиниць. Різноманітність організаційної структури та штатного розпису таких бізнес-одиниць може ускладнити систему внутрішнього управління. Важливо враховувати, що кожна бізнес-одиниця може мати свою власну унікальну організаційну структуру. Деякі можуть бути більш ієрархічними та централізованими, інші – децентралізованими та більш гнучкими. Це може впливати на швидкість прийняття рішень, на розподіл влади та відповідальності між різними рівнями управління. Щодо різниці у штатному розписі, то підприємства холдингів можуть мати різні рівні зайнятості, що впливає на обсяг ресурсів, доступних для обробки інформації та аналізу.

Різниця в організаційній структурі та штатному розписі може мати декілька наслідків в контексті обробки інформації та прийняття управлінських рішень. По-перше, відмінності можуть призвести до неоднакових стандартів управління бізнес-процесами і тим самим ускладнити інформаційний обмін. Деякі підрозділи можуть мати більш

формалізовані та структуровані процеси, тоді як інші можуть працювати більш гнучко та незалежно. Другим аспектом є ускладнення координації і співпраці між різними бізнес-одинацями. Різниця в організаційній структурі може вимагати більше зусиль для забезпечення спільних цілей та узгодженості дій. Неоднаковість штатного розпису може призвести до різних рівнів доступу до ресурсів і фахівців. Крім того, ця проблема може спричинити затримки у процесі передачі та обміну внутрішньою інформацією, що, наприклад, може вплинути на швидкість реагування на зміни [5].

Особливо актуальною проблема розрізненості підходів до побудови організаційної структури є для суміжних підприємств, які діють у схожих або пов'язаних галузях, мають спільні цілі, ринки або клієнтську базу, можуть взаємодіяти на різних рівнях, від об'єднання ресурсів до спільних маркетингових ініціатив. Різниця в організаційній структурі та штатному розписі таких підприємств може призводити до цілої низки проблем: неефективна співпраця через різницю внутрішніх процесів та підходів до управління, що ускладнює обмін інформацією і координацію; розбіжності в бізнес-стратегії та баченні кінцевої цінності бізнесу, що може призвести до конфліктів у вирішенні спільних питань та визначенні пріоритетів; втрата конкурентоспроможності через нерівномірний розподіл ресурсів.

Отже, для вирішення проблеми різномірності підходів до побудови організаційної структури суміжних підприємств в структурі холдингів доцільно акцентувати увагу на стандартизації бізнес-процесів, встановленні централізованих систем інформаційного обміну [4] та розробці спільної стратегії для всіх підприємств. Це допоможе спростити обробку інформації, забезпечити більшу координацію та співпрацю між підрозділами та полегшити прийняття управлінських рішень на всіх рівнях управління.

Структури управління підприємством бувають вертикальні та горизонтальні (рис. 1.1 та 1.2).

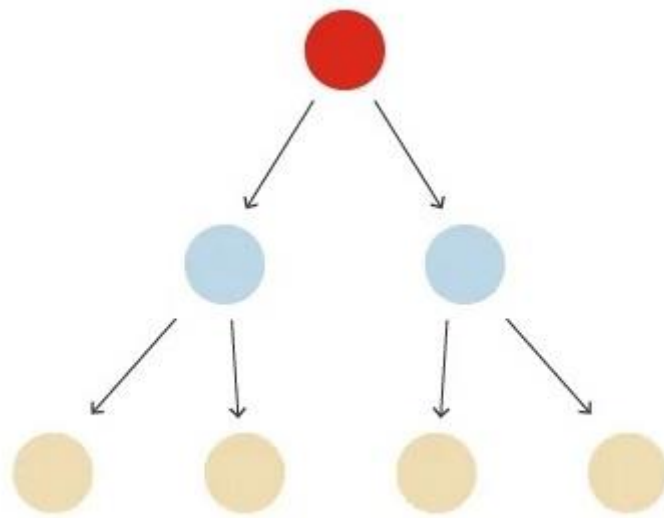


Рисунок 1.1 – Вертикальна структура управління

Вертикальна структура управління означає чітку ієрархію, де керівники вищих рівнів видають директиви нижчим. Хоча керівники займаються управлінською діяльністю, їхні функції можуть різнитися на різних рівнях ієрархії, з виконавцями завдань на найнижчому рівні. Вертикальний розподіл обов'язків формує піраміду управління, де на кожному рівні кількість керівників зменшується. Вищі рівні представлені головою ради директорів, президентом, віце-президентом, які представляють інтереси власників підприємства. Середній рівень відповідає за реалізацію політики і функціонування організації, забезпечуючи роботу на різних рівнях. На найнижчому рівні розташовані молодші керівники, бригадири, молодші менеджери, які виконують конкретні завдання [6].

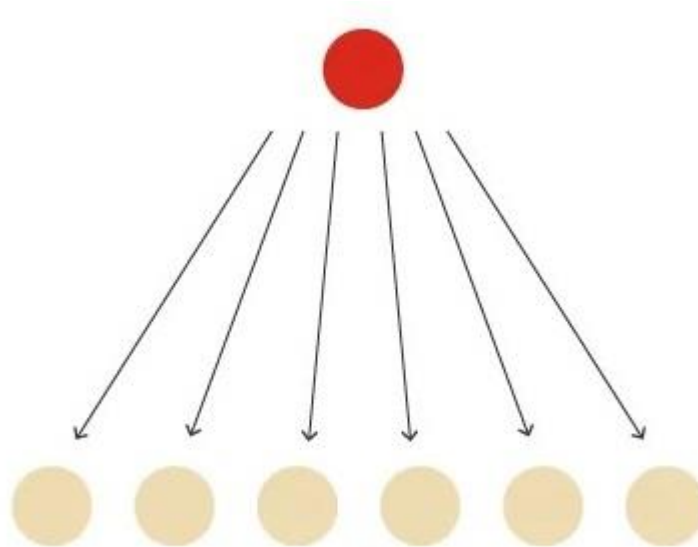


Рисунок 1.2 – Горизонтальна структура управління

Горизонтальні відносини на підприємстві є, в більшості випадків, однорівневими. Вони являють собою якісне і кількісне диференціювання трудової діяльності, тобто поділ роботи на складові компоненти, розчленовування загального трудового процесу на більш дрібні приватні, відокремлені види діяльності, спеціалізації виробництва і виконавців. Горизонтальні структури дозволяють підприємствам виробляти набагато більшу кількість продукції, ніж при виготовленні її тими ж самими людьми незалежно від початку до кінця. Розбивши роботу на структурні елементи між виконавцями, можна багаторазово підвищити ефективність праці. Абсолютна більшість складних організацій мають чітко окреслену структуру горизонтального розподілу праці.

Організаційна структура управління підприємством зазвичай має складові як вертикальної, так і горизонтальної структур, але загалом переважає перший тип. [7]

Найпоширенішими є лінійна, функціональна та матрична організаційна структура.

Лінійна організаційна структура представляє собою систему управління, в якій кожен співробітник має лише одного керівника, а в

межах кожного підрозділу виконується весь спектр робіт, пов'язаних з його управлінням.

Переваги:

- чіткість і простота взаємодії (відсутні суперечливі розпорядження);
- надійний контроль та дисципліна (відповідальність кожного за виконання свого завдання);
- оперативність прийняття та виконання управлінських рішень;
- економічність (за умови невеликих розмірів організації).

Недоліки:

- потреба в керівниках універсальної кваліфікації;
- обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів;
- перевантаження вищого керівництва;
- можливість необґрунтованого збільшення управлінського апарату.

Функціональна організаційна структура характеризується тим, що для виконання конкретних управлінських функцій створюються відокремлені управлінські підрозділи. Ці підрозділи передають виконавцям необхідні для них рішення. Іншими словами, функціональний керівник у межах своєї компетенції здійснює керівництво виконавцями [8].

Спеціалізація функціональних керівників створює можливість ефективного управління значною кількістю виконавців, що призводить до зменшення кількості рівнів управління. Однією з обов'язкових функцій вищого керівника є регулювання відносин між функціональними керівниками. Переваги: спеціалізація функціональних керівників, інформаційна оперативність та розвантаження вищого керівництва. Недоліки: порушення принципу єдиноначальності, складність контролю, недостатня гнучкість.

Матрична організаційна структура виникла як відповідь на зростання ступеня динаміки (мінливості) у середовищі функціонування підприємств. Особливістю структур в такому середовищі є високий рівень

адаптивності, що досягається завдяки тимчасовому характеру функціонування структурних підрозділів.

У матричній організаційній структурі, крім звичайних функціональних підрозділів, які функціонують постійно, створюються так звані проектні групи як тимчасові колективи. Ці групи відповідають за втілення стратегічних планів. Працівники проектних груп залишаються членами своїх функціональних підрозділів і повертаються під підпорядкування своїх функціональних керівників після завершення діяльності своєї проектної групи. Переваги: висока адаптивність до змін середовища та ефективні механізми координації. Недоліки: обмежена сфера застосування та конфлікти між функціональними керівниками і керівниками проектів [9].

Побудова організаційної структури, в тому числі суміжних підприємств – це важлива стратегічна задача, що вимагає уважного вивчення та вибору оптимального підходу, що відповідає умовам та стратегії кожної компанії.

Кожен з цих підходів має свої переваги та недоліки. Вибір оптимальної структури залежить від конкретних потреб, розміру та стратегії підприємств. Можливо використання комбінацій різних моделей для досягнення оптимального управлінського ефекту. Важливо враховувати, що обрана організаційна структура повинна відображати специфіку бізнесу, його масштаб та стратегічні цілі. [10]

Вирішення, яку модель обрати, повинно враховувати не лише поточні потреби, а й прогнозовані зміни в ринкових умовах, технологічному середовищі та галузевих тенденціях. Також важливо розглядати можливість комбінування різних підходів або здійснення переходу від одного типу структури до іншого в залежності від розвитку бізнесу.

Розглянемо приклади матричної організаційної структури для двох суміжних підприємств: Приватне акціонерне товариство Північний гірничо-

збагачувальний комбінат (ПРАТ «ПІВНГЗК») та Приватне акціонерне товариство Центральний гірничо-збагачувальний комбінат (ПРАТ «ЦГЗК»).

ПРАТ «Північний гірничо-збагачувальний комбінат» входить до Групи Метінвест. Сировинна база Північного комбінату представлена двома кар'єрами (Першотравневим і Ганнівським). До складу переробного комплексу входять 3 дробильні фабрики, 2 рудозбагачувальні фабрики, 2 цехи виробництва окатишів. [11]

Першотравневий кар'єр – один з найбільших кар'єрів в Україні. Проектна глибина кар'єру 650 метрів. В даний час кар'єр простягається вшир на 2,5 тис. м, у довжину більше, ніж на 3 тис. м. Глибина кар'єра 400 м. Нижній його горизонт знаходиться на позначці – (285) м.

Ганнівський кар'єр. Проектна продуктивність кар'єра 10,0 млн. тон сирової руди на рік (глибина кар'єра досягла 275 м, ширина 1,2 тис. м, довжина 5, 250 тис. м).

До складу переробного комплексу входять:

ДФ-1. На дробильній фабриці № 1 відбувається дроблення руди, що подається з ДФ-2 і ДФ-3. Процес включає 4 стадії дроблення.

ДФ-2. Руда Ганнівського кар'єра проходить I стадію дроблення, після чого транспортується на ДФ-1. Також здійснюється дроблення розкритих порід для виробництва щебню.

ДФ-3. Циклічно-потоківа технологія. За допомогою циклічно-потоківої технології здійснюється подача руди з позначки -115 м Першотравневого кар'єру на відмітку +68 м.

Збагачувальна фабрика № 1 (РЗФ-1). Дроблена руда проходить три стадії подрібнення і збагачення на магнітних сепараторах.

Збагачувальна фабрика № 2 (РЗФ-2). Концентрат, вироблений на РЗФ-1, проходить дешламацію і фільтрацію.

Цехи виробництва окатишів №1 і 2 (ЦВО-1, 2) представляють собою складний виробничий комплекс з виробництва окатишів, що

включає в себе відділення вагоноперекидача, склади бентоніту і вапняку, відділення дроблення і подрібнення добавок (вапняку і бентоніту), бункери концентрату, відділення огрудкування, випалу, грохочення, навантажувальних бункерів, склад готових обкотишів, відділення тягодуттьових машин, ділянка газоочистки.

Організаційна структура ПРАТ «ПІВНГЗК» наведена на рис. 1.3, а інформація щодо чисельності співробітників – в табл. 1.1.

На рис. 1.4 представлена чисельність співробітників в розрізі структурних підрозділів (наведені 10 структурних підрозділів з найбільшою численністю). Загальна чисельність працівників за Дирекціями наведена на рис. 1.5, а рис. 1.6 демонструє скільки всього працівників за категоріями працюють на структурних підрозділах.

на ефективність рішень в конкретних областях. Гнучкість та адаптивність структури важливі для швидкої реакції на зміни. Координація та інтеграція допомагають забезпечити взаємодію між підрозділами. Рівень централізації чи децентралізації визначає, де приймаються стратегічні рішення. Загалом, організаційна структура створює контекст для прийняття та виконання рішень, впливаючи на їхню ефективність [15].

Організаційна структура визначає не лише розподіл внутрішніх функцій, але й впливає на культуру підприємства та ступінь спрямованості на досягнення стратегічних цілей. Також важливо враховувати, що розмір та склад організації може впливати на складність процесів прийняття рішень. Наприклад, у великих компаніях із складною ієрархією процес прийняття рішень може вимагати додаткових етапів та залучення більшої кількості учасників.

Крім того, сучасні тенденції в бізнесі спрямовані на впровадження більш гнучких та інноваційних моделей організаційних структур, таких як матричні або командні, які дозволяють швидше реагувати на зміни в ринкових умовах та прискорюють процеси прийняття рішень.

Отже, організаційна структура визначає контекст, в якому приймаються рішення, і відіграє ключову роль у формуванні підприємницького середовища, що впливає на стратегічне вирішення завдань та досягнення успіху компанії.

Крім того, організаційна структура може впливати на інноваційний потенціал підприємства. У відкритих та гнучких структурах, де керівництво сприяє вільному обміну ідей та самовираженню, інновації частіше знаходять свій шлях. З іншого боку, у більш ієрархічних структурах може бути складніше впроваджувати нововведення через багатоетапні процедури та велику кількість рівнів затвердження [16].

Також важливо враховувати роль лідерства та керівництва у процесі прийняття рішень. Якщо влада та відповідальність чітко визначені, а

керівники демонструють ефективні лідерські якості, це може сприяти збалансованому та швидкому прийняттю рішень.

У сучасному бізнес-середовищі, де зміни стають нормою, організаційна структура є ключовим елементом для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості компанії в умовах невизначеності. Організації, які успішно адаптують свою структуру до змін в економічному та технологічному середовищі, мають більше шансів на досягнення стратегічних цілей та успіху на ринку.

Аналіз процесу інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень на підприємстві – це ключовий етап у забезпеченні ефективного управління та досягненні стратегічних цілей. Цей процес включає в себе декілька послідовних етапів, що спрямовані на об'єктивний аналіз і використання інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень [17].

На першому етапі проводиться збір та обробка інформації з різних джерел, включаючи внутрішні дані (фінансові звітності, виробничі показники) та зовнішні дані (ринкові тенденції, конкурентний аналіз). Ця інформація створює об'єктивну основу для подальшого аналізу.

Далі слідує аналіз та визначення ключових показників ефективності, де фінансові результати, ринкові позиції та інші аспекти аналізуються для визначення образу ситуації на підприємстві.

На третьому етапі використовуються інструменти моделювання для сценарного аналізу та антиципації можливих ризиків і переваг. Це дозволяє уникнути непередбачених ситуацій та планувати стратегії для різних обставин.

Стратегічне планування визначає місію, цілі та стратегії підприємства на основі проведеного аналізу. Це стає фундаментом для досягнення успіху та орієнтації на конкретні завдання. [18]

Завершальний етап – прийняття та реалізація управлінських рішень. Організація впровадження стратегій та моніторинг їх виконання формує

цикл зворотного зв'язку для постійного вдосконалення та адаптації до змін в середовищі.

Аналіз інформаційно-аналітичного процесу створює можливість для підприємства не тільки реагувати на поточні виклики, а й активно формувати свою стратегію для досягнення майбутніх успіхів [19].

На додаток до зазначених етапів аналізу процесу інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень на підприємстві, важливо враховувати ряд додаткових аспектів [20].

Ефективність аналізу значно залежить від культури обробки та використання даних на підприємстві. Забезпечення доступу до актуальних та релевантних даних сприяє точнішому аналізу, а також сприяє культурі інновацій, що важливо для адаптації до змін в бізнес-середовищі.

Використання технологій аналізу великих даних може допомогти в ідентифікації прихованих зв'язків та тенденцій, що іноді залишаються непоміченими при традиційних методах аналізу.

Важливо залучати ключових фахівців та управлінців в процес аналізу, оскільки їхні знання та досвід можуть надати цінний внесок у розумінні та інтерпретації отриманих даних.

Аналіз повинен враховувати ризики та ступінь невизначеності в бізнес-процесах. Врахування цих факторів допомагає розробляти стратегії, які можуть адаптуватися до змін в навколишньому середовищі.

Впровадження сучасних інформаційних технологій та програмних рішень для аналізу може значно полегшити та прискорити весь процес.

Загальний успіх аналізу процесу інформаційно-аналітичного забезпечення залежить від інтеграції цих аспектів у загальну стратегію управління та визначення конкретних завдань для забезпечення високої якості прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Зміни в організаційній структурі підприємства можуть впливати на різні аспекти й вимагати змін у ряді документів і процесів. Це охоплює

кадрову документацію, фінансову звітність, організаційні процеси, комунікаційні системи, правові документи, технологічні системи та відносини зі зацікавленими сторонами. Потрібно оновлювати статут та угоди, переглядати бюджети, адаптувати інструкції та процедури, а також змінювати системи комунікації та інформаційні технології. Всі ці аспекти об'єднуються для забезпечення відповідності та ефективного функціонування в новому контексті організаційної структури [21].

Також зміни в організаційній структурі можуть впливати на спосіб управління персоналом, змінюючи кадрову структуру, відповідні процеси навчання працівників; фінансова документація потребує перегляду для відображення нових розподілів ресурсів та бюджетування. При цьому, організаційні процеси повинні адаптуватися під нову структуру, що може включати в себе перегляд інструкцій та процедур [22].

Зміни в оргструктурі також можуть відігравати ключову роль у стратегічному плануванні та можуть вимагати змін у внутрішній та зовнішній комунікації. На практиці, це означає взаємодію з партнерами, клієнтами та іншими сторонами, а також забезпечення, щоб всі рівні компанії розуміли та виконували свої нові функції та обов'язки [23].

Загальний результат від змін в організаційній структурі повинен бути спрямований на збільшення ефективності, гнучкості та відповідності стратегічним цілям підприємства.

1.3 Аналіз факторів, що можуть вплинути на зміну організаційної структури суміжних підприємств

На зміну організаційної структури суміжних підприємств можуть вплинути:

- стратегічні цілі: якщо стратегічні цілі організації змінюються або переглядаються, це може призвести до потреби перегляду організаційної структури;
- зміни в ринкових умовах: зміни в ринкових умовах, таких як зростання конкуренції, зміна клієнтських вимог або нові можливості на ринку, можуть вимагати перегляду структури для більшої ефективності [24];
- технологічні зміни: впровадження нових технологій часто вносить зміни в спосіб, якими виконуються завдання та в порядок комунікації в організації;
- фінансові обставини: проблеми з фінансами або можливість оптимізації витрат може призвести до перегляду структури для підвищення ефективності і зниження витрат;
- зміна управлінського складу: зміна в управлінському складі, призначення нового керівництва, може призвести до перегляду стратегії та, відповідно, структури;
- розширення підприємства: збільшення обсягів підприємства або відкриття нових структурних підрозділів може вимагати перегляду структури для забезпечення ефективного управління;
- зміна законодавства: зміни в законодавстві, що стосуються сфери бізнесу, можуть вплинути на організаційну структуру для відповідності новим правилам та вимогам;

– локальні та глобальні тенденції: загальні тенденції в економіці, бізнес-середовищі та соціумі можуть також впливати на організаційну структуру, вимагаючи її адаптації.

Перегляд організаційної структури може відбуватися через реорганізацію, реструктуризацію підприємства, зміну розділу обов'язків та повноважень, а також через перегляд ланцюжка управління та комунікаційної системи. У кожному випадку важливо ретельно вивчити всі фактори та розглянути їхнє вплив на організацію перед прийняттям рішення про зміну структури [25].

Зміна (адаптація) організаційної структури є ключовим фактором для досягнення цілей організації і забезпечення її стійкості у мінливому економічному середовищі. В цьому контексті, актуальність моделювання, моніторингу актуальності та удосконалення бізнес-процесу розробки організаційної структури визначається кількома ключовими факторами.

По-перше, моделювання бізнес-процесу розробки організаційної структури дозволяє підприємствам адаптуватися до змін в економіці та ринковому середовищі. Швидка зміна технологій, клієнтських вимог і конкурентного тиску вимагає гнучкості в організаційній структурі. Моделювання дозволяє ефективно аналізувати і пристосовувати структуру, щоб забезпечити відповідність стратегічним цілям підприємства.

По-друге, актуальність моделювання виражається у здатності вирішувати конкретні завдання ефективного управління. Наприклад, визначення оптимальної ланки управління, розподілу обов'язків і повноважень, а також забезпечення ефективної комунікації між підрозділами. Моделювання надає інструменти для оптимізації бізнес-процесів, що допомагає уникнути зайвого бюрократичного навантаження та прискорює прийняття управлінських рішень.

По-третє, у зв'язку зі зростанням обсягів даних і розвитком технологій аналізу даних, моделювання бізнес-процесу розробки

організаційної структури дозволяє використовувати інформаційні технології для прийняття рішень на основі об'єктивних даних.

Отже, актуальність моделювання, моніторингу актуальності та удосконалення бізнес-процесу розробки організаційної структури для підприємств визначається необхідністю адаптації до змін, ефективного управління та досягнення стратегічних цілей. Це стає важливим елементом для сталого розвитку підприємств у сучасному динамічному бізнес-середовищі.

Висновки за розділом 1

За результатами розділу було визначено, що для підприємства вкрай важливо мати ефективну та гнучку організаційну структуру, яка відповідає потребам компанії, а моделювання бізнес-процесу побудови організаційної структури є вирішальним етапом в управлінні, спрямованим на досягнення стратегічних цілей та забезпечення конкурентоспроможності.

Сучасні організації повинні бути готовими до змін в зовнішньому середовищі та адаптувати свою структуру відповідно до нових викликів. Моделювання гнучкої організаційної структури передбачає аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, які можуть вплинути на бізнес. Під час моделювання слід визначити, як оптимізувати бізнес-процеси для досягнення максимальної ефективності. Це включає у себе впровадження автоматизації, оптимізацію робочих процесів та визначення ключових показників ефективності. Моделювання повинно враховувати механізми контролю, які забезпечать відповідність робочих процесів стратегічним цілям підприємства. Це включає в себе визначення рівнів відповідальності, системи звітності та інші інструменти для забезпечення ефективного контролю.

2 ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ

2.1 Аналіз існуючої моделі бізнес-процесу побудови організаційної структури підприємства (побудова моделі «As is»)

Моделювання бізнес-процесу побудови організаційної структури включає в себе аналіз потреб, розробку ланцюжка управління, використання технологій та постійне оновлення. Цей комплексний підхід дозволяє створити ефективну та адаптивну організаційну структуру, яка відповідає стратегічним цілям підприємства [26].

Бізнес-процес побудови організаційної структури підприємства – це бізнес-процес, що передбачає визначення і розподіл ролей, обов'язків та владних повноважень всередині організації. Організаційна структура визначає, як будуть взаємодіяти та співпрацювати різні підрозділи та працівники підприємств для досягнення стратегічних цілей.

Призначення процесу: розробка, узгодження або зміна організаційної структури, яка необхідна підприємствам для ефективного управління і досягнення цілей організації.

Власник процесу: Генеральний директор.

Етапи процесу наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Опис етапів бізнес-процесу

Етап	Опис етапу	Ролі	Вхід	Вихід
1 етап: Направлення запиту	Направлення запиту	Керуюча компанія		Електронний запит, шаблон презентації

Продовження таблиці 2.1

Етап	Опис етапу	Ролі	Вхід	Вихід
2 етап: Аналіз інформації та підготовка презентації	Обґрунтування необхідних змін: - Аналіз існуючої оргструктури; - Аналіз функціонального розподілу обов'язків; - Аналіз обґрунтованості змін численності; - Узгодження змін з керівником по функціональній вертикалі; Формування презентації згідно «Стандарту змін оргструктури та штатного розкладу».	HR-служба	Електронний запит, шаблон презентації	Проект презентації
3 етап: Направлення презентації на узгодження	Підготовка та відправка повідомлення з вкладеним проектом презентації та схеми оргструктури	HR-служба	Проект презентації	Презентація, схема оргструктури
4 етап: Узгодження презентації	Узгодження презентації	Керуюча компанія	Презентація, схема оргструктури	Презентація, схема оргструктури
5 етап: Направлення узгодженої презентації	Підготовка та відправлення узгодженої презентації та схеми оргструктури	Керуюча компанія	Презентація, схема оргструктури	Презентація, схема оргструктури

Продовження таблиці 2.1

Етап	- Опис етапу	Ролі	Вхід	Вихід
6 етап: Формування пакету документів для узгодження	Підготовка коментарів к змінам оргструктури: - Ціль проведених змін; - Опис планових змін у розрізі функціонального підпорядкування та чисельності; Друк коментарів оргструктури.	HR-служба	Презентація, схема оргструктури	Схема оргструктури, коментарі
7 етап: Направлення пакету документів	Передача документів юридичне управління друкованому вигляді.	HR-служба	Схема оргструктури, коментарі	Схема оргструктури, коментарі
8 етап: Направлення пакету документів наглядовій раді	Узгодження змін з Директором персоналу, Генеральним директором. Формування запиту у вигляді пояснювальної записки.	Юридичне управління	Схема оргструктури, коментарі	Електронний запит
9 етап: Затвердження наглядовою радою	Затвердження наглядовою радою	Наглядова рада	Електронний запит	Підписаний протокол, затверджена оргструктура
10 етап: Направлення підписаного протоколу та затвердженої організаційної структури	Підготовка направлення підписаного протоколу затвердженої організаційної структури.	Наглядова рада	Підписаний протокол, затверджена оргструктура	Підписаний протокол, затверджена оргструктура

Продовження таблиці 2.1

Етап	Опис етапу	Ролі	Вхід	Вихід
11 етап: Направлення скан-копії протоколу та затвердженої організаційної структури	Реєстрація та направлення скан-копії підписаного протоколу та затвердженої оргструктури HR службі підприємства.	Юридичне управління	Підписаний протокол, затверджена оргструктура	Скан-копія підписаного протоколу, затвердженої оргструктури
12 етап: Направлення запиту на зміни у штатному розписі та приказу	Формування та відправка запиту і приказу для формування Штатного розпису.	HR-служба	Скан-копія підписаного протоколу, затвердженої оргструктури	Електронний запит, наказ
13 етап: Внесення змін у штатний розпис	Внесення змін у штатний розпис в системі замовника.	Відповідальний співробітник ОП	Електронний запит, наказ	

Джерело: надано підприємством

Процес розробки організаційної структури складається з наступних етапів, а саме:

Етап 1. Направлення запиту.

Етап 2. Аналіз інформації та підготовка презентації.

Етап 3. Направлення презентації на узгодження.

Етап 4. Узгодження презентації.

Етап 5. Направлення узгодженої презентації.

Етап 6. Формування пакету документів для узгодження.

Етап 7. Направлення пакету документів.

Етап 8. Направлення пакету документів у наглядовій раді.

Етап 9. Затвердження наглядовою радою.

Етап 10. Направлення підписаного протоколу та затвердженої організаційної структури.

Етап 11. Направлення скан-копії протоколу та затвердженої організаційної структури.

Етап 12. Направлення запиту на зміни у штатному розписі.

Етап 13. Внесення змін у штатному розписі.

Входи та ресурси процесу: шаблон презентації/презентація, схема оргструктури, скан-копія протоколу, скан-копія оргструктури, наказ.

Виходи і споживачі процесу: шаблон презентації/презентація, схема оргструктури, скан-копія протоколу, скан-копія оргструктури, наказ.

Показник процесу – час на виконання етапу.

Суб'єкт моделювання: бізнес-процес «Розробка організаційної структури», який складається з 8 блоків (рис. 2.1).

Ціль моделювання: знайти єдині підходи до побудови організаційної структури суміжних підприємств.

Точка зору: розглянути єдині підходи до побудови організаційної структури суміжних підприємств та показати взаємодію між керуючою компанією, юридичним управлінням, наглядовою радою, співробітниками ОП, підприємств, HR-служби.

На рисунку 2.1 наведена концептуальна модель бізнес-процесу, її функціональний блок в нотації IDEF0.

Контекстна діаграма демонструє візуалізацію основних елементів та взаємодію між керуючою компанією, юридичним управлінням, наглядовою радою, співробітниками ОП, підприємств, HR-служби, пов'язаних з розробкою та узгодженням організаційної структури підприємства. Основна мета цієї діаграми – визначити, як взаємодіють різні учасники та етапи процесу розробки оргструктури. Вона може допомогти зрозуміти, які елементи включаються в цей процес та як вони взаємодіють один з одним. На рис. 2.2 наведена діаграма декомпозиції.

На наступному етапі бізнес-процес аналізується з точки зору процесного підходу. Модель процесу в нотації BPMN [27] наведена на рис. 2.3.

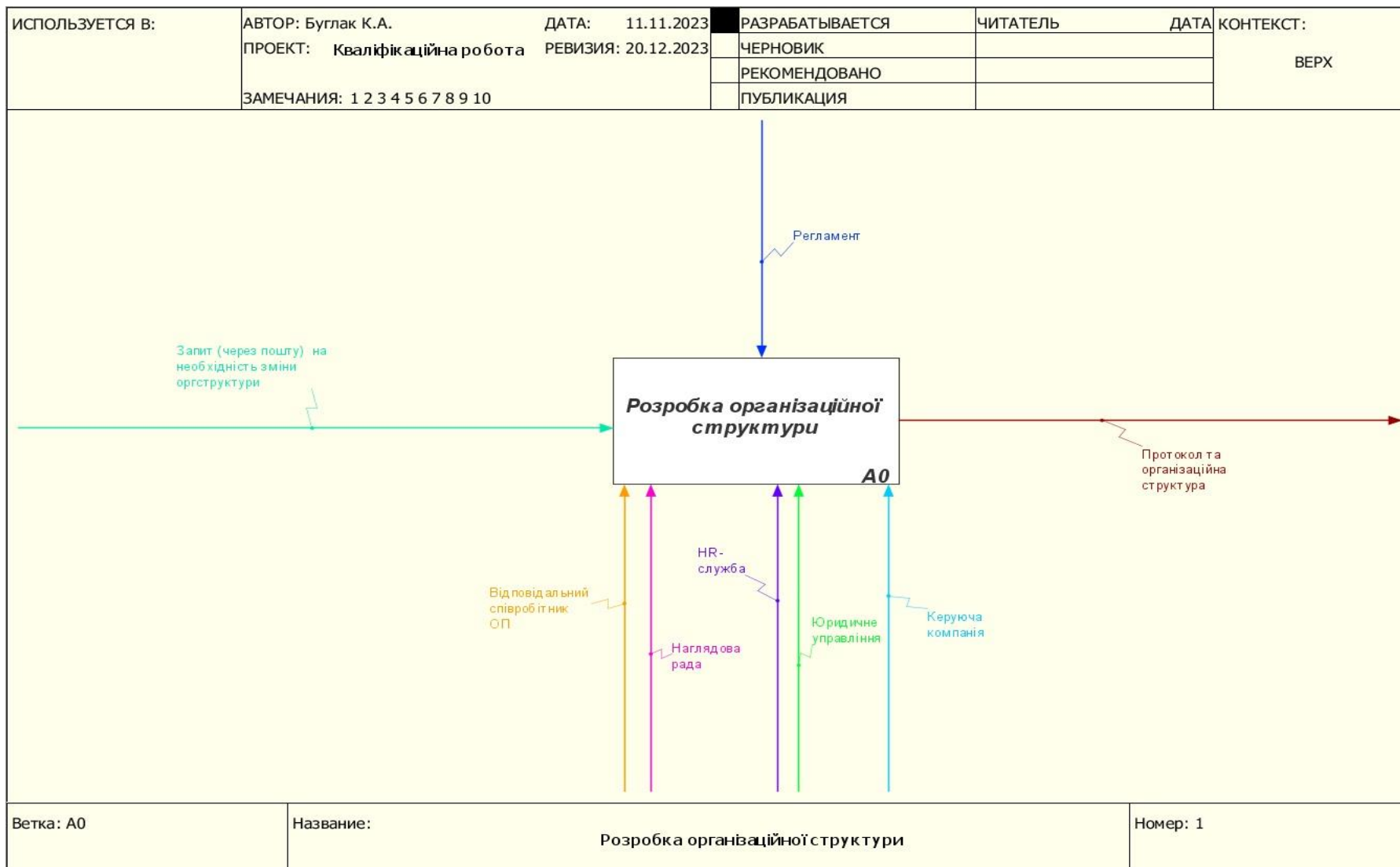


Рисунок 2.1 – Контекстна діаграма бізнес-процесу «As is» (побудовано автором на платформі «Ramus Modeler» за стандартом IDEF0)

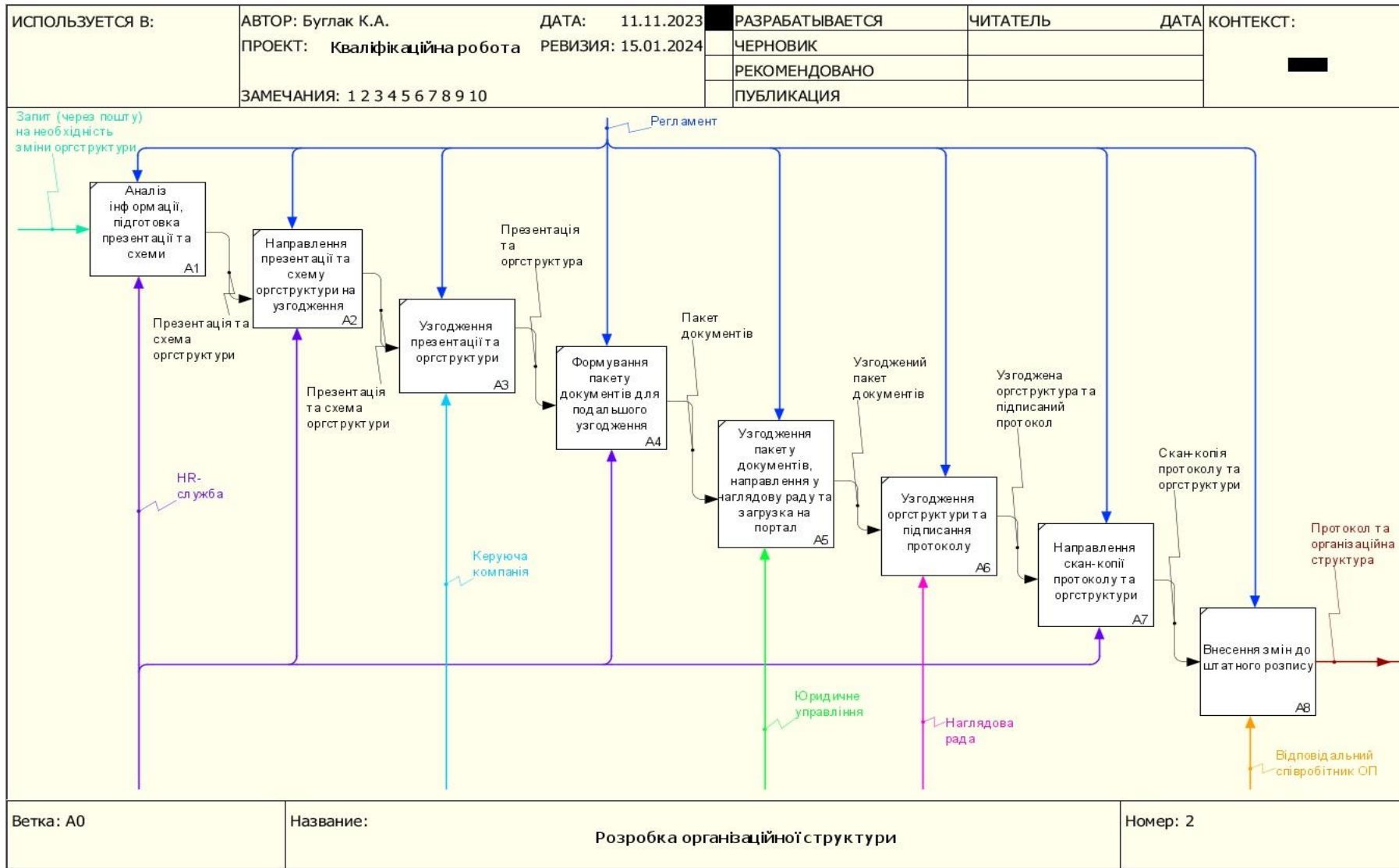


Рисунок 2.2 – Діаграма декомпозиції «As is» (побудовано автором на платформі «Ramus Modeler» за стандартом IDEF0)

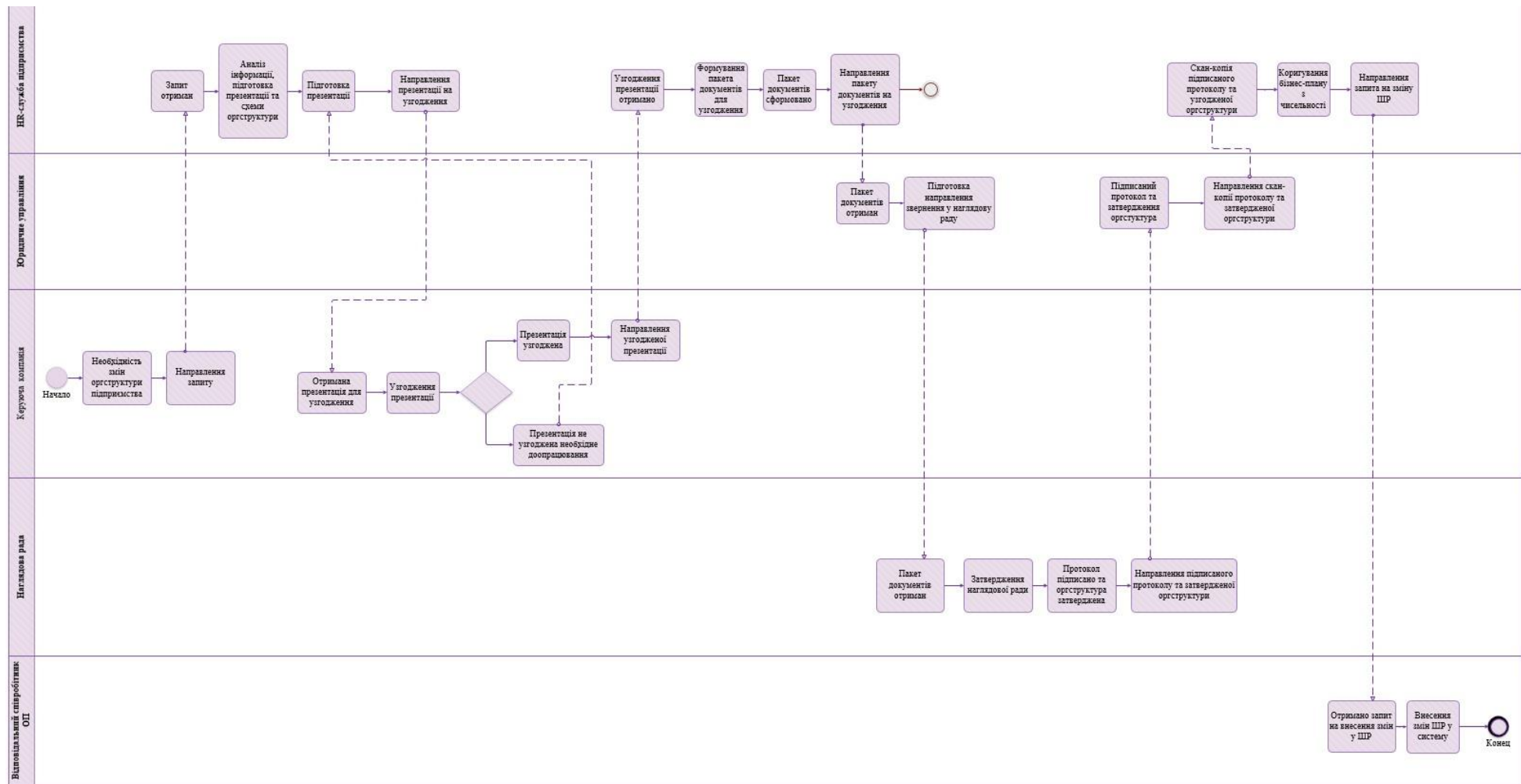


Рисунок 2.3 – Процесна модель в нотатії BPMN (побудовано автором на платформі «Microsoft Visio» за стандартом BPMN)

Витрати часу на виконання кожного етапу визначаються регламентом та наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Витрати часу на виконання етапів бізнес-процесу

Етап	Назва етапу	Час регламентований (хвилини)	Час фактичний (хвилини)
Етап 1	Направлення запиту.	-	-
Етап 2	Аналіз інформації та підготовка презентації.	240	240
Етап 3	Направлення презентації на узгодження.	5	5
Етап 4	Узгодження презентації.	-	~1400
Етап 5	Направлення узгодженої презентації.	5	5
Етап 6	Формування пакету документів для узгодження.	30	30
Етап 7	Направлення пакету документів.	5	5
Етап 8	Направлення пакету документів у наглядовій раді.	5	5
Етап 9	Затвердження наглядовою радою.	-	~1400
Етап 10	Направлення підписаного протоколу та затвердженої організаційної структури.	5	5
Етап 11	Направлення скан-копії протоколу та затвердженої організаційної структури.	5	5
Етап 12	Направлення запиту на зміни у штатному розписі.	5	5
Етап 13	Внесення змін у штатний розпис.	15	15
Всього		320	3120

Аналіз моделі бізнес-процесу, а також витрат часу на виконання його етапів дозволив виявити декілька вузьких місць:

– відсутня можливість відстежити на якому етапі знаходиться розробка, узгодження;

– відсутність нагадувань, що впливає термін виконання етапу;

– відсутні норми часу на узгодження.

2.2 Напрями удосконалення бізнес-процесу побудови організаційної структури підприємства з метою підвищення його операційної ефективності (побудова моделі «To be»)

Напрями удосконалення бізнес-процесу побудови організаційної структури підприємства з метою підвищення операційної ефективності з врахуванням визначених вузьких місць наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Напрями удосконалення бізнес-процесу

Вузьке місце	Пропозиція щодо покращення
Відсутня можливість відстежити на якому етапі знаходиться розробка, узгодження	Проводити запит розробки, зміни та узгодження через Портал самообслуговування, а не через пошту як є зараз. Розробити дашборд, завдяки якому усі учасники можуть подивитися на якому етапі знаходиться процес розробки організаційної структури, а також відслідковувати актуальність організаційних структур.

Продовження таблиці 2.3

Вузьке місце	Пропозиція щодо покращення
Відсутність нагадувань, що спливає термін виконання етапу	Розробити дашборд для нагадування звуковим сигналом та спливаючим вікном.
Відсутні норми часу на узгодження	Провести хронометражі для визначення часу, який необхідно для перевірки, написання зауважень (якщо є) та узгодження.
Розробка організаційної структури вручну	Використання існуючого програмного забезпечення (Microsoft Visio, Microsoft Excel) для часткової автоматизації процесу побудови організаційної структури (розробка макросів та шаблонів).

Модель бізнес-процесу з урахуванням наведених напрямів удосконалення (модель «To be») наведена на рис. 2.4 (концептуальна модель) та на рис. 2.5 (діаграма декомпозиції).

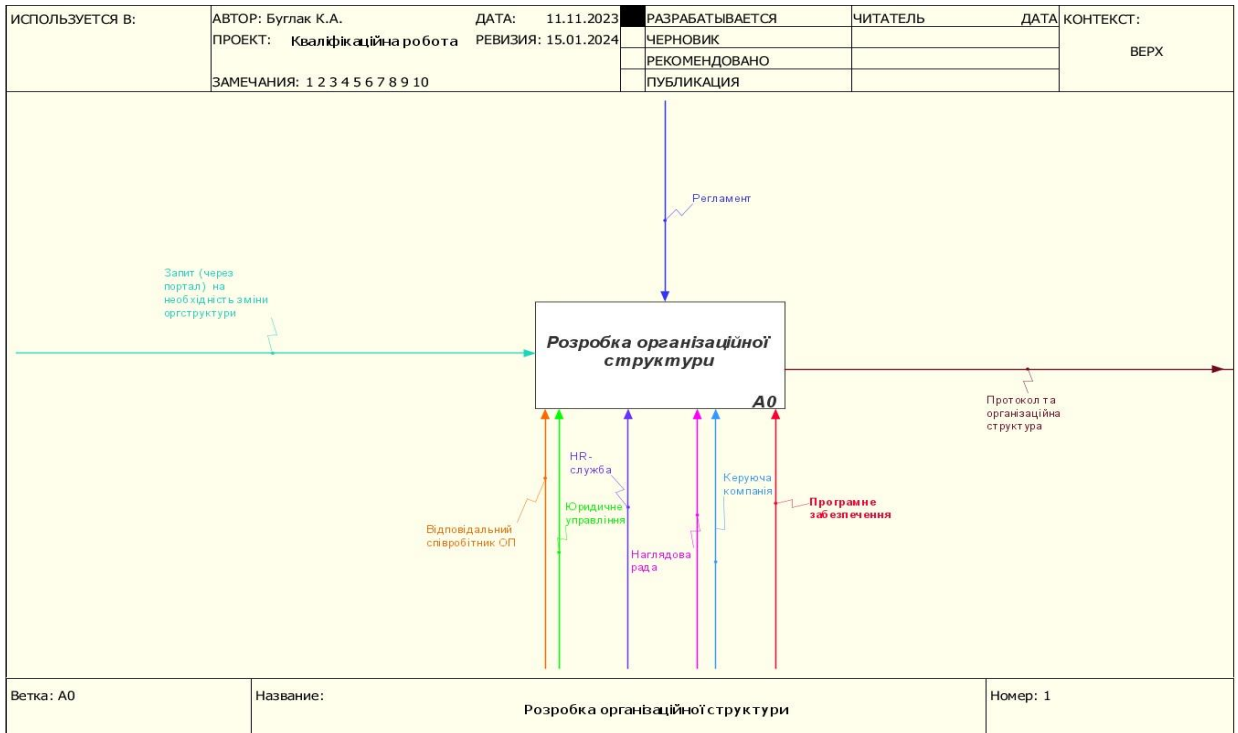


Рисунок 2.4 – Контекстна діаграма бізнес-процесу «To be» (побудовано автором на платформі «Ramus Modeler» за стандартом IDEF0)

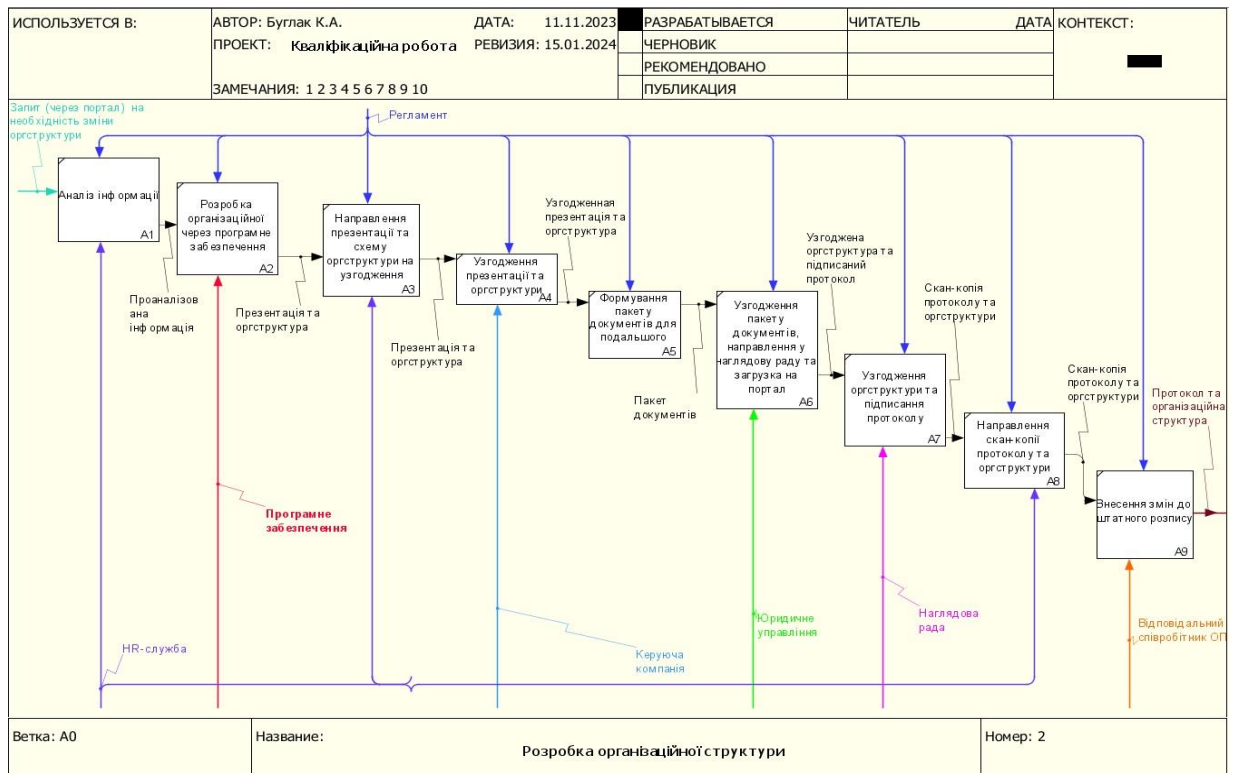


Рисунок 2.5 – Діаграма декомпозиції «To be» (побудовано автором на платформі «Ramus Modeler» за стандартом IDEF0)

Запропоновані покращення дозволять забезпечити скорочення часу на розробку організаційної структури завдяки впровадженню елементів автоматизації. Це дозволить моніторити внесення змін в організаційні структури, надасть можливість відслідкувати на якому етапі розробки знаходиться організаційна структура, аналізувати актуальність організаційних структур, надасть можливість відстежувати витрати часу на узгодження та приймати на цій основі відповідні управлінські рішення.

Висновки за розділом 2

Проведений аналіз організаційних структур на прикладі підприємств ПРАТ «ПІВНГЗК» та ПРАТ «ЦГЗК» показав наявність відмінностей в організаційних структурах, викликану специфікою та потребами кожного підприємства.

На підставі розглянутих теоретичних підходів до конструювання бізнес-процесу розробки організаційної структури було побудовано модель в нотації BPMN, контекстна діаграма бізнес-процесу діаграма «As is», декомпозиції «As is», контекстна діаграма бізнес-процесу «To be» та відповідна діаграма декомпозиції.

Аналіз моделі бізнес-процесу, а також витрат часу на виконання його етапів дозволили виявити декілька вузьких місць:

- відсутність можливості відстежити на якому етапі знаходиться розробка, узгодження;
- відсутність нагадувань, що спливає термін виконання етапу;
- відсутність норм часу на узгодження.

Для закриття визначених питань були запропоновані зміни бізнес-процесу з метою підвищення операційної ефективності:

- проводити запит розробки, зміни та узгодження через Портал самообслуговування, а не через пошту;
- розробити дашборд, завдяки якому усі учасники можуть подивитися на якому етапі знаходиться процес розробки організаційної структури, а також відслідковувати актуальність організаційних структур;
- провести хронометражі для визначення часу, який необхідно для перевірки, написання зауважень (якщо є) та узгодження;
- розробити дашборд для нагадування звуковим сигналом та спливаючим вікном;
- використати існуюче програмне забезпечення (Microsoft Visio, Microsoft Excel) для часткової автоматизації процесу побудови організаційної структури (розробка макросів та шаблонів).

3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Моделювання показників ефективності бізнес-процесу розробки організаційної структури

Моделювання показників ефективності бізнес-процесу розробки організаційної структури є ключовим етапом стратегічного управління підприємством і впливає на його операційну ефективність.

Операційна ефективність – це поняття, яке визначає, наскільки ефективно та продуктивно виконуються операції або бізнес-процеси в організації чи підприємстві. Це означає досягнення максимально можливих результатів при мінімальних витратах ресурсів [28].

Операційна ефективність може включати в себе різні аспекти діяльності компанії, такі як управління виробництвом, логістика, розподіл ресурсів, забезпечення якості, робота персоналу та інші бізнес-процеси. Вона оцінюється шляхом аналізу ефективності та результативності операційних процесів.

Збільшення операційної ефективності може призвести до зменшення витрат, підвищення якості продукції або послуг, скорочення часу виробництва та інших позитивних результатів. Важливо враховувати, що операційна ефективність є ключовим аспектом успішної діяльності будь-якої компанії і може бути вирішальним фактором у конкурентному бізнес-середовищі.

Для визначення впливу запропонованих напрямів вдосконалення бізнес-процесу розробки організаційної структури на операційну ефективність доцільно проаналізувати витрати, які пов'язані з реалізацією кожного етапу процесу.

Розглянемо три альтернативні варіанти функціонування бізнес-процесу розробки організаційної структури:

1) вдосконалення бізнес-процесу з урахуванням всіх запропонованих у п. 2.2 рекомендацій, а саме:

- проводити запит розробки, зміни та узгодження через Портал самообслуговування, а не через пошту як є зараз, розробити дашборд, завдяки якому усі учасники можуть подивитися на якому етапі знаходиться процес розробки організаційної структури, а також відслідковувати актуальність організаційних структур;

- розробити дашборд для нагадування звуковим сигналом та спливаючим вікном;

- провести хронометражі для визначення часу, який необхідно для перевірки, написання зауважень (якщо є) та узгодження;

- використання існуючого програмного забезпечення (Microsoft Visio, Microsoft Excel) для часткової автоматизації процесу побудови організаційної структури (розробка макросів та шаблонів). Наприклад, для розробки організаційної структури в Microsoft Visio можна розробити шаблон у Microsoft Excel, який міститимете наступну інформацію: назву підрозділу/посади, ім'я керівника, ID керівника (необов'язково), посаду керівника, посаду підлеглого, додаткові деталі (необов'язково), рис. 3.1.

Посада керівника	ID керівника	Посада підлеглого	Ім'я Керівника	Додаткові деталі
Директор з капітального будівництва та капітальних ремонтів	1111111	Начальник відділу	Іванов Іван	
Начальник виробничого бюро	1111112	Провідний інженер з комплектації устаткування й матеріалів	Степаненко Анна	
Начальник технічного бюро	1111113	Провідний інженер	Сидорова Олена	
Начальник планово-економічного бюро	1111114	Провідний інженер	Петров Петро	
Начальник кошторисного бюро	1111115	Провідний інженер	Іванова Марія	
Начальник будівельного бюро	1111116	Провідний інженер	Сидоров Дмитро	
Начальник енергетичного бюро	1111117	Провідний інженер	Каліна Ірина	
Начальник механічного-монтажно бюро	1111118	Провідний інженер	Соколова Галина	

Рисунок 3.1 – Приклад заповнення шаблону

Для використання даного шаблону необхідно його імпортувати у Microsoft Visio: у Visio обрати "Дані" > "Імпорт даних" > "З Excel". На наступному етапі вказується як розмістити дані в організаційну структуру;

2) вдосконалення бізнес-процесу з частковим урахуванням запропонованих рекомендацій: з урахуванням запропонованих у п. 2.2 рекомендацій, але без проведення хронометражу для визначення часу, який необхідно для перевірки, написання зауважень (якщо є) та узгодження 4 та 9 етапів;

3) функціонування в стані «As is».

Час на виконання етапів бізнес-процесу в залежності від альтернативного варіанту розвитку подій наведений в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Час на виконання етапів бізнес-процесу в залежності від альтернативного варіанту розвитку подій

Етап	Назва етапу	Варіант 3	Варіант 2	Варіант 1	Вартість год. виконавця етапу
Етап 1	Направлення запиту.	~5	5	5	150
Етап 2	Аналіз інформації та підготовка презентації.	240	60	60	122
Етап 3	Направлення презентації на узгодження.	5	5	5	122
Етап 4	Узгодження презентації.	~1400	~1400	180	150
Етап 5	Направлення узгодженої презентації.	5	5	5	150
Етап 6	Формування пакету документів для узгодження.	30	30	30	122
Етап 7	Направлення пакету документів.	5	5	5	122
Етап 8	Направлення пакету документів у наглядovій раді.	5	5	5	105

Етап	Назва етапу	Варіант 3	Варіант 2	Варіант 1	Вартість год. виконавця етапу
Етап 9	Затвердження наглядовою радою.	~1400	~1400	180	150
Етап 10	Направлення підписаного протоколу та затвердженої організаційної структури.	5	5	5	122
Етап 11	Направлення скан-копії протоколу та затвердженої організаційної структури.	5	5	5	105
Етап 12	Направлення запиту на зміни у штатному розписі.	5	5	5	122
Етап 13	Внесення змін у штатний розпис.	15	15	15	80
Всього		3120	2940	500	–

З метою визначення найбільш ефективного з позиції підвищення операційної ефективності варіанту реалізації бізнес-процесу побудуємо дерево рішень.

Дерево рішень – графічне зображення послідовностей рішень і стану середовища з зазначенням відповідних ймовірностей і виграшів для будь-яких комбінацій, альтернатив (дій) і станів середовища [29].

Процес прийняття рішень за допомогою дерева рішень в загальному випадку передбачає виконання таких п'яти етапів.

Етап 1. Формулювання задачі:

- визначення можливостей збору інформації для прийняття рішень;
- складання переліку подій, які з певною ймовірністю можуть відбутися;

- встановлення тимчасового порядку розташування подій.

Етап 2. Побудова дерева рішень.

Етап 3. Оцінка ймовірностей станів середовища, тобто зіставлення шансів виникнення кожної конкретного події. Зазначені ймовірності визначаються або на підставі наявної статистики, або експертним шляхом.

Етап 4. Встановлення виграшів (або програшів, як виграшів зі знаком мінус) для кожної можливої комбінації альтернатив (дій) і станів середовища.

Етап 5. Розв'язок задачі.

Основними позначеннями при побудові дерева рішень є:

– рішення приймає гравець (ОПР);

* – рішення «приймає» випадок;

/ – відкинута рішення.

Постановка задачі. Керівництво холдингу розглядає три альтернативні варіанти реалізації бізнес-процесу розробки організаційної структури (табл. 3.2). Кожна альтернатива характеризується витратами, що витрачаються на реалізацію етапів бізнес-процесу, а також витрат на впровадження запропонованих вдосконалень. При цьому реалізація альтернативних варіантів, пов'язаних з вдосконаленням, можлива за умови певних витрат на впровадження цих вдосконалень.

При цьому існує ризик узгодження запропонованих вдосконалень бізнес-процесу. Припустимо:

- ситуація буде сприятливою з ймовірністю 0,45;
- ситуація буде несприятливою з ймовірністю 0,55.

На підставі отриманих відомостей необхідно прийняти рішення про оптимальний варіант за допомогою дерева рішень.

Витрати на впровадження вдосконалень складаються з:

- заробітної плати інженера з нормування праці за проведення хронометражу ~ 2644 грн.

- заробітної плати фахівця з бізнес-процесів за впровадження запропонованих покращень, розробки макросів та шаблону ~ 8522 грн.
- заробітної плати фахівця з навчання ~ 3068 грн.

Таблиця 3.2 – Вихідні дані для побудови дерева рішень

Альтернативні варіанти	Витрати на реалізацію бізнес-процесу, грн	Економія витрат у порівнянні з альтернативою а3, грн	Витрати на впровадження вдосконалень, грн
Вдосконалення бізнес-процесу з урахуванням всіх запропонованих у п. 2.2 рекомендацій (а1)	1186,3	6466	14234
Вдосконалення бізнес-процесу з частковим урахуванням запропонованих рекомендацій: з урахуванням запропонованих у п. 2.2 рекомендацій але без етапу 4 та 9 етапу узгодження (а2)	7286,3	366	11590
Функціонування в стані «As is» (а3)	7652,3	–	0

Дерево рішень наведено на рис. 3.2.

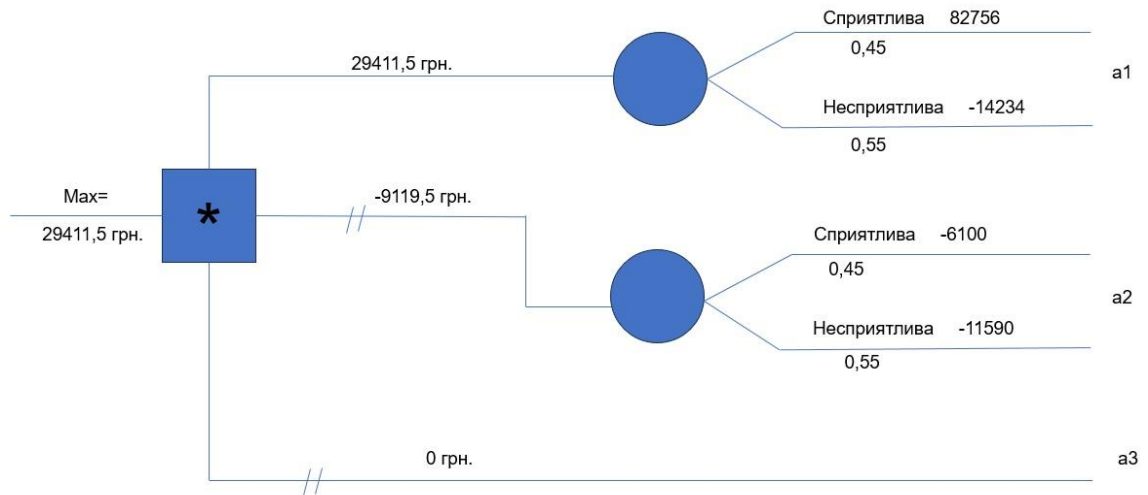


Рисунок 3.2 – Дерево рішень (побудовано автором у програмі «Microsoft PowerPoint»)

Для оцінки економічного ефекту альтернативного варіанту вдосконалення бізнес-процесу з урахуванням всіх запропонованих у п. 2.2 рекомендацій були проведені такі розрахунки:

- витрати на реалізацію бізнес процесу = 1186,6 грн;
- економія витрат у порівнянні з альтернативою а3 = 6466 грн.;
- економія за 3 роки, якщо було проведено 15 операцій = 96990 грн.;
- економія без витрат на впровадження = 82756 грн;
- економія витрат на провадження, якщо вдосконалення буде впроваджено = 37240,2 грн.;
- витрати на провадження, якщо вдосконалення не буде впроваджено (але роботи вже виконані) = - 7828,7 грн.;
- максимальна економія з урахуванням ймовірності впровадження та невпровадження вдосконалення = 29411,5 грн;

Для оцінки економічного ефекту альтернативного варіанту вдосконалення бізнес-процесу з частковим урахуванням запропонованих рекомендацій: без проведення хронометражу для визначення часу, який

необхідно для перевірки, написання зауважень (якщо є) та узгодження 4 та 9 етапів були проведені такі розрахунки:

- витрати на реалізацію бізнес процесу =7286,3 грн;
- економія витрат у порівнянні з альтернативою а3 =366 грн;
- економія за 3 роки, якщо було проведено 15 операцій = 5490 грн;
- витрати на впровадження = -6100 грн;
- витрати на провадження, якщо вдосконалення буде впроваджено = -2745 грн;
- витрати на провадження, якщо вдосконалення не буде впроваджено = - 6374,5 гр.;
- середні витрати = -9119,5 грн;

Для оцінки економічного ефекту альтернативного варіанту функціонування в стані «As is» враховані витрати на реалізацію бізнес процесу, які дорівнюють 7658,3 грн.

Завдяки проведеним розрахункам було визначено, що альтернативний варіант з впровадженням усіх запропонованих вдосконалень має найбільший економічний ефект, який складає 29411,5 грн економії за 3 роки.

3.2 Рекомендації щодо підвищення операційної ефективності через вдосконалення бізнес-процесу

Важливим кроком є впровадження сучасних технологій та програмного забезпечення для автоматизації бізнес-процесів. Застосування систем управління відносинами з клієнтами (CRM) та систем управління виробництвом (ERP) може значно полегшити рутинні завдання та сприяти збільшенню продуктивності [30].

Стандартизація та оптимізація процесів є ще однією важливою складовою. Установлення стандартів для рутинних операцій сприяє ефективній роботі, а оптимізація послідовності етапів бізнес-процесів може призвести до скорочення часу виконання завдань та зниження витрат.

Для забезпечення успішного впровадження важливо підтримати персонал. Надання навичок та знань для роботи з новими технологіями, а також залучення співробітників до процесу вдосконалення, дозволяє використовувати їхні досвід та ініціативу.

Створення системи моніторингу та звітності дозволяє регулярно оцінювати результати вдосконалення та вчасно реагувати на будь-які зміни. Також важливо зацікавити та залучити керівництво, оскільки їхнє активне участь може значно полегшити впровадження змін.

Загалом, постійне вдосконалення бізнес-процесів є ключовим елементом стратегії підвищення операційної ефективності, і систематичний підхід до цього питання дозволить підприємству забезпечити стійкий розвиток та конкурентоспроможність на ринку.

РЕГЛАМЕНТ БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ

1. Мета та сфера застосування регламенту.

Цей документ призначений для детального опису процедур розробки організаційної структури для Групи МЕТІНВЕСТ. Процес включає кілька ключових етапів, починаючи від ініціювання та завершуючи впровадженням нової структури.

Схема процесу. Схема охоплює ініціювання процесу, де визначаються потреби та збираються вихідні дані, а також аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на Групу МЕТІНВЕСТ. На етапі проектування розробляється концепція нової структури, враховуючи стратегічні цілі та потреби організації. Після затвердження проекту

розпочинається впровадження, яке передбачає поетапне впровадження нової структури та навчання персоналу.

Дії ролей на кожному етапі. Керівники визначають стратегічні цілі та напрямки, приводячи організацію до відповідності зовнішнім викликам. Керівна компанія та HR – служба підприємства активно залучені до розробки концепції та погодження деталей нової структури. Провідні фахівці та фахівці відповідають за практичну реалізацію, включаючи впровадження та навчання персоналу.

Показники ефективності. Показники ефективності включають час впровадження, рівень задоволення персоналу, фінансові витрати на реалізацію та покращення продуктивності. Перелічені показники дозволяють об'єктивно оцінити результати та внести корективи в разі необхідності.

Цей документ є важливим інструментом для забезпечення систематизації, контролю та успішної розробки організаційної структури для Групи МЕТІНВЕСТ, забезпечуючи чіткість та ефективність у всіх аспектах процесу.

2. Власник процесу.

Власником процесу «розробки організаційної структури» виступає генеральний директор (далі «Власник процесу»).

Функції Власника процесу.

Власник відіграє ключову роль у процесі розробки організаційної структури, виконуючи ряд важливих функцій. По-перше, він визначає стратегічні цілі організації, формулюючи напрямки розвитку, які повинні відобразитися в структурних змінах.

Другим аспектом його функцій є визначення потреб та стратегічних напрямків розвитку, враховуючи внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на організацію. Генеральний директор приймає стратегічні рішення щодо організаційної структури та має повноваження

затверджувати підготовлений проект, обговорюючи його з ключовими учасниками та забезпечуючи відповідність стратегії.

Також він відповідає за мобілізацію необхідних ресурсів, як людських, так і фінансових, для успішної реалізації нової структури. Генеральний директор взаємодіє зі стейкхолдерами, забезпечуючи ефективну комунікацію та впровадження нової структури серед персоналу.

Окрім цього, він має роль в постійному моніторингу ефективності нової структури та можливості внесення коректив у випадку потреби. Генеральний директор виступає лідером у здійсненні стратегічних змін в організаційній структурі, забезпечуючи її відповідність стратегічним цілям та завданням організації.

3. Ролі в процесі.

Таблиця 3.3 – Ролі в процесі

Роль	Опис	Час виконання (хвилини)
<i>Керуюча компанія</i>	<i>Направлення запиту через портал</i>	5
<i>HR-служба</i>	<i>Обґрунтування необхідних змін:</i> <ul style="list-style-type: none"> - Аналіз існуючої оргструктури; - Аналіз функціонального розподілу обов'язків; - Аналіз обґрунтованості змін численності; - Узгодження змін з керівником по функціональній вертикалі. 	60
<i>HR-служба</i>	<i>Розробка організаційної структури з використанням програмного забезпечення та відправка повідомлення з вкладеним проєктом презентації та схеми оргструктури.</i>	5
<i>Керуюча компанія</i>	<i>Узгодження презентації.</i>	180
<i>Керуюча компанія</i>	<i>Підготовка та відправлення узгодженої презентації та схеми оргструктури.</i>	5

Продовження таблиці 3.3

Роль	Опис	Час виконання (хвилини)
HR-служба	Підготовка коментарів к змінам оргструктури: - Ціль проведених змін; - Опис планових змін у розрізі функціонального підпорядкування та чисельності; Друк коментарів оргструктури.	30
HR-служба	Передача документів у юридичне управління у друкованому вигляді.	5
Юридичне управління	Узгодження змін з Директором по персоналу, Генеральним директором. Формування запиту у вигляді пояснювальної записки.	5
Наглядова рада	Затвердження наглядовою радою.	180
Наглядова рада	Підготовка та направлення підписаного протоколу та затвердженої організаційної структури.	5
Юридичне управління	Реєстрація та направлення скан-копії підписаного протоколу та затвердженої оргструктури HR службі підприємства.	5
HR-служба	Формування та відправка запиту і приказу для формування Штатного розпису.	5
Відповідальний співробітник ОП	Внесення змін у штатний розпис в системі замовника.	15

Процес розробки організаційної структури складається з наступних етапів, а саме:

Етап 1. Направлення запиту.

Етап 2. Аналіз інформації та підготовка презентації.

Етап 3. Розробка організаційної структури з використанням програмного забезпечення та направлення презентації на узгодження.

Етап 4. Узгодження презентації.

Етап 5. Направлення узгодженої презентації.

Етап 6. Формування пакету документів для узгодження.

Етап 7. Направлення пакету документів.

Етап 8. Направлення пакету документів у наглядовій раді.

Етап 9. Затвердження наглядовою радою.

Етап 10. Направлення підписаного протоколу та затвердженої організаційної структури.

Етап 11. Направлення скан-копії протоколу та затвердженої організаційної структури.

Етап 12. Направлення запиту на зміни у штатному розписі.

Етап 13. Внесення змін у штатному розписі.

Перелік задіяних ролей:

1. Керуюча компанія.
2. HR-служба.
3. Юридичне управління.
4. Наглядова рада.
5. Юридичне управління.
6. Відповідальний співробітник ОП.

Входи та ресурси процесу: шаблон презентації/презентація, схема оргструктури, скан-копія протоколу, скан-копія оргструктури, наказ.

Виходи і споживачі процесу: шаблон презентації/презентація, схема оргструктури, скан-копія протоколу, скан-копія оргструктури, наказ.

Показник процесу – час на виконання етапу.

Послідовність дій виконання процесу:

1. Автор запиту (керуюча компанія) оформляє чи організовує оформлення заявки через портал та проводить оцінку ефективності реалізації зміни.

2. HR-служба підприємства проводить аналіз існуючої організаційної структури аналіз функціонального розподілу обов'язків,

аналіз обґрунтованості змін чисельності, узгодження змін з керівником по функціональній вертикалі. За допомогою макросів та програмного забезпечення розроблює організаційну структуру та формує презентації згідно «Стандарту змін оргструктури та штатного розкладу».

3. HR-служба підприємства підготовлює розроблену організаційну структуру і презентацію та відправляє усе на узгодження керуючій компанії.

4. Керуюча компанія узгоджує розроблену схему організаційної структури або не узгоджує і відправляє HR-службі підприємства на доопрацювання з зауваженнями.

5. Після узгодження керуюча компанія підготовлює схему організаційної структури та відправляє HR-службі підприємства.

6. HR-служба підприємства підготовлює коментарі до змін організаційної структури:

- ціль проведених змін;
- опис планових змін у розрізі функціонального підпорядкування та чисельності;
- друк коментарів оргструктури.

7. HR-служба підприємства передає усі документи на узгодження у юридичне управління у друкованому вигляді.

8. Юридичне управління формує запит у вигляді пояснювальної записки та узгоджує зміни з Директором по персоналу, Генеральним директором. Після узгодження надсилає наглядовій раді.

9. Наглядова рада затверджує організаційну структуру та підписує протокол.

10. Наглядова рада направляє підписаний протокол та затверджену організаційну структуру юридичному управлінню.

11. Юридичне управління реєструє та надсилає скан-копію підписаного протоколу та затвердженої організаційної структури HR-службі підприємства.

12. HR-службі підприємства Формує та направляє запит через портал самообслуговування з вкладеними скан-копіями затвердженою організаційною структурою, підписаними протоколом та приказом для внесення змін штатного розпису у систему замовника.

13. Відповідальний співробітник ОП вносить зміни у штатний розпис в системі замовника.

Матриця відповідальності

Матриця RACI (табл. 3.4) – це інструмент управління, що використовується для визначення ролей та відповідальності в рамках конкретного процесу чи проекту. Аббревіатура "RACI" визначає чотири основні ролі:

відповідальний (Responsible – R) – особа чи група, яка безпосередньо відповідає за виконання конкретного завдання чи дії; [31]

той, що відповідає/узгоджує (Accountable – A) – особа, яка несе основну відповідальність за результати завдання чи прийняття рішення;

той, що консультує (Consulted – C) – особа чи група, яка надає консультації або експертні поради під час виконання завдання;

той, кого інформують (Informed – I) – особа чи група, яка повинна бути проінформована про прогрес або результати завдання, але не бере безпосередньої участі в його виконанні.

Матриця RACI допомагає уникнути непорозумінь стосовно ролей та відповідальностей, чітко розподіляючи функції серед учасників процесу. Також, цей інструмент сприяє покращенню комунікації та координації в команді.

Таблиця 3.4 – Матриця RACI

Етапи	Керуюча компанія	HR-служба	Юридичне управління	Наглядова рада	Відповідальний співробітник ОП
Аналіз інформації та підготовка презентації	R	A	C	-	-
Направлення презентації на узгодження	R	A	C	-	-
Узгодження презентації	A	R	C	-	-
Направлення узгодженої презентації	R	A	C	-	-
Формування пакету документів для узгодження	R	A	C	-	-
Направлення пакету документів	R	A	C	-	-
Направлення пакету документів у наглядову раду	-	-	R	A	-
Затвердження наглядовою радою	-	-	-	A, R	-
Направлення підписаного протоколу та затвердженої організаційної структури	-	-	I	R, A	-
Направлення скан-копії протоколу та затвердженої організаційної структури	-	A	R	-	-
Направлення запиту на зміни у штатному розписі	R	A	-	-	C
Внесення змін у штатний розпис	-	A	-	-	R

Для прогнозування ефективності впровадження змін у бізнес-процес розробки організаційної структури проведемо SWOT-аналіз (табл. 3.4).

SWOT-аналіз – це стратегічний інструмент, який допомагає визначити сильні і слабкі сторони, можливості та загрози для об'єкта аналізу. SWOT-аналіз є найбільш часто використовуваним інструментом стратегічного планування для доступу до внутрішніх і зовнішніх факторів будь-якої організації [32]. Акронім «SWOT» вказує на чотири аспекти, які враховуються під час аналізу:

S –Strengths – сильні сторони;

W – Weaknesses – слабкі сторони;

O –Opportunities – можливості;

T – Threats – загрози.

а) сильні сторони – позитивні аспекти, які можуть сприяти успішному розвитку підприємства. Вони включають в себе високу кваліфікацію співробітників, багатий досвід, традиції, ефективні технології, вигідних партнерів, наявність інвесторів, "ноу-хау", винаходи, патенти, ліцензії та інші позитивні аспекти.

б) слабкі сторони – чинники, які можуть стати перешкодою для успішної діяльності підприємства. Сюди входить низька кваліфікація персоналу, нестабільність, відсутність досвіду, технологічна відсталість, недостатня фінансова підтримка, проблеми з технічним обладнанням, недооцінка можливостей та інші фактори.

в) можливості – потенційні переваги або можливості, які підприємство може використати для розвитку. Це може включати сприятливі ринкові тенденції, нові технології, зростання попиту на продукцію або послуги, розширення ринків, інвестиції та інші переваги.

г) загрозливі чинники – фактори, які можуть стати загрозою для успішної діяльності підприємства. Це може включати зовнішні чинники, такі як юридичні проблеми, ненадійні партнери, конкуренція, тимчасовий попит на продукцію або послуги та інші негативні фактори.

Мета SWOT-аналізу полягає в оцінці внутрішніх та зовнішніх факторів, спрямованих на виявлення сильних та слабких сторін бізнесу при умові впровадження запропонованого регламенту бізнес-процесу розробки організаційної структури.

Таблиця 3.4 – SWOT-аналіз

Можливості	O	Сильні сторони	S
Створення міжфункціональних команд. Розвиток структури, що сприяє співпраці між різними функціональними областями, може поліпшити творчий обмін ідей та сприяти інноваціям.		Ефективна комунікація. Якщо організаційна структура дозволяє ефективно обмінюватися інформацією в межах підприємства, це може покращити комунікацію, зменшити час на узгодження та забезпечити швидке прийняття рішень.	
Оптимізація процесу. Впровадження оптимізацій та автоматизації може скоротити час на виконання окремих етапів процесу.		Використання сучасних інструментів. Застосування сучасних технологій та програмних засобів може значно полегшити процес проектування організаційної структури.	
Використання сучасних технологій. Завдяки новим технологіям можна покращити комунікацію та співпрацю між різними частинами структури.		Гнучкість і адаптивність. Якщо структура може легко адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища, це може стати сильною стороною.	
Загрози	T	Слабкі сторони	W
Недолік адаптивності. Якщо структура не може швидко реагувати на зміни в бізнес-середовищі, це може стати загрозою для ефективності підприємства.		Недостатні ресурси. Брак необхідних ресурсів, таких як кадри, інформація чи технічна підтримка, може впливати на продуктивність та затримувати процес.	

Продовження таблиці 3.4

Конфлікти між відділами. Якщо структура створює конфлікти між відділами, це може призвести до внутрішніх проблем та негативно вплинути на результативність.	Нечіткість у завданнях. Якщо завдання та очікування не визначені чітко, це може призвести до непорозумінь та втрати часу на корекцію.
Зміни у вимогах. Якщо змінюються вимоги чи стратегія підприємства під час виконання процесу, це може внести додаткові труднощі та затримати проект.	Неефективна комунікація. Якщо інформація не передається ефективно між відділами, це може призвести до непорозумінь та помилок
Несприятливі умови ринку. Негативні зміни на ринку або економіці можуть вплинути на доступність ресурсів та затримати реалізацію проекту.	Бюрократія. Якщо організаційна структура стає занадто бюрократичною, це може призвести до повільної прийняття рішень та труднощів у виконанні завдань

Впровадження нового регламенту дозволить ініціювати значні поліпшення в операційній ефективності бізнесу та сприятиме встановленню єдиної методології та стандартів управління. Запропоновані в регламенті вдосконалення, такі як застосування порталу, використання програмного забезпечення, хронометраж узгодження та використання дашборду, спрямовані на оптимізацію та стандартизацію бізнес-процесів.

Впровадження порталу для ефективного обміну інформацією та програмного забезпечення для прискорення розробки структури дозволить більш оперативно та ефективно вирішувати завдання, що призведе до зменшення часу, необхідного для розробки структури, і підвищення продуктивності процесу.

Хронометраж узгодження організаційної структури допоможе точніше визначити та оптимізувати часові рамки, сприяючи покращенню планування та контролю над термінами.

Використання порталу та дашборду для моніторингу статусу розробки забезпечить підвищений контроль та прозорість на кожному

етапі, сприяючи оперативному реагуванню на можливі проблеми та уникненню затримок.

В цілому, новий регламент забезпечить єдиний підхід до управління та виконання завдань, спростить комунікацію між учасниками та впровадження нових змін. Це призведе до підвищення оперативної ефективності, зменшення ризиків.

Застосовуючи цей регламент, бізнес зможе вийти на забезпечення єдиних підходів в управлінні та реалізації стратегій, що сприятиме ще більшій узгодженості та ефективності в діяльності суміжних підприємств.

Впровадження даного регламенту дозволить:

- отримати чіткі етапи для розробки організаційної структури для стандартизації внутрішніх процесів;
- оптимізувати використання ресурсів та визначення які ресурси і для кого необхідні на кожному етапі розробки структури;
- чітко визначити ролі та відповідальність різних учасників процесу розробки організаційної структури для більш ефективного розподілу завдань;
- чіткі правила та визначені строки у регламенті для сприяння швидкому прийняттю рішень під час створення організаційної структури;
- визначити засоби спілкування для порозуміння між учасниками процесу та зменшення можливих конфліктів;
- визначити засоби моніторингу та контролю за виконанням завдань для швидкого виявлення можливих проблем;
- підвищити якість розробки організаційної структури завдяки чітким вимогам та стандартам, визначеним у регламенті.

Крім того, впровадження регламенту забезпечить єдині підходи до побудови організаційної структури суміжних підприємств для удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень, а саме введення регламенту сприятиме стандартизації процесів розробки структури, оптимізації використання

ресурсів, чіткому розподілу ролей та відповідальностей, встановленню правил і строків для швидкого прийняття рішень, визначенню засобів спілкування та засобів моніторингу за виконанням завдань. Такий підхід сприяє підвищенню якості розробки організаційної структури та забезпечує уніфікованість підходів до управління суміжними підприємствами в контексті інформаційно-аналітичного забезпечення.

Висновки за розділом 3

З метою економічного обґрунтування доцільності впровадження вдосконалень було розглянуто три альтернативні варіанти функціонування бізнес-процесу розробки організаційної структури: вдосконалення бізнес-процесу з урахуванням всіх запропонованих у п. 2.2 рекомендацій; вдосконалення бізнес-процесу з частковим урахуванням запропонованих рекомендацій: без проведення хронометражу для визначення часу, який необхідно для перевірки, написання зауважень (якщо є) та узгодження 4 та 9 етапів; функціонування в стані «As is». Для визначення найбільш ефективної альтернативи було побудовано дерево рішень. За результатами даного методу порівняння альтернатив було визначено, що альтернативний варіант з впровадженням усіх запропонованих вдосконалень має найбільший економічний ефект (економія витрат складає 29411,5 грн за 3 роки).

В якості рекомендацій щодо підвищення операційної ефективності через вдосконалення бізнес-процесу запропонований новий регламент, в якому відображені наступні рекомендації:

- застосування порталу для направлення запитів від керуючої компанії для поліпшення зворотного зв'язку та оптимізації процесу обробки.;

- впровадження програмного забезпечення для зменшення часу, необхідного для розробки організаційної структури, та покращення ефективності.;
- здійснення хронометражу узгодження організаційної структури для точного визначення та оптимізації часових рамок;
- використанням порталу та дашборду для відстеження статусу розробки організаційної структури на різних етапах для підвищення контролю та прозорість.

Відмічено, що впровадження регламенту забезпечить єдині підходи до побудови організаційної структури суміжних підприємств для удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень, а саме введення регламенту сприятиме стандартизації процесів розробки структури, оптимізації використання ресурсів, чіткому розподілу ролей та відповідальностей, встановленню правил і строків для швидкого прийняття рішень, визначенню засобів спілкування та засобів моніторингу за виконанням завдань. Такий підхід сприятиме підвищенню якості розробки організаційної структури та забезпечить уніфікованість підходів до управління суміжними підприємствами в контексті інформаційно-аналітичного забезпечення.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження було визначено, що для підприємства вкрай важливо мати ефективну та гнучку організаційну структуру, яка відповідає потребам компанії, а моделювання бізнес-процесу побудови організаційної структури є вирішальним етапом в управлінні, спрямованим на досягнення стратегічних цілей та забезпечення конкурентоспроможності.

Сучасні організації повинні бути готовими до змін в зовнішньому середовищі та адаптувати свою структуру відповідно до нових викликів. Моделювання гнучкої організаційної структури передбачає аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, які можуть вплинути на бізнес. Під час моделювання слід визначити, як оптимізувати бізнес-процеси для досягнення максимальної ефективності. Це включає у себе впровадження автоматизації, оптимізацію робочих процесів та визначення ключових показників ефективності. Моделювання повинно враховувати механізми контролю, які забезпечать відповідність робочих процесів стратегічним цілям підприємства. Це включає в себе визначення рівнів відповідальності, системи звітності та інші інструменти для забезпечення ефективного контролю.

Аналіз організаційних структур був проведений на прикладі підприємств ПРАТ «ПІВНГЗК» та ПРАТ «ЦГЗК». Результати показали наявність відмінностей в організаційних структурах, викликану специфікою та потребами кожного підприємства.

На підставі розглянутих теоретичних підходів до конструювання бізнес-процесу розробки організаційної структури було побудовано модель в нотації BPMN, контексна діаграма бізнес-процесу діаграма «As is», декомпозиції «As is», контексна діаграма бізнес-процесу «To be» та відповідна діаграма декомпозиції.

Аналіз моделі бізнес-процесу, а також витрат часу на виконання його етапів дозволив виявити декілька вузьких місць:

- відсутність можливості відстежити на якому етапі знаходиться розробка, узгодження;
- відсутність нагадувань, що спливає термін виконання етапу;
- відсутність норми часу на узгодження.

Для закриття визначених питань були запропоновані зміни бізнес-процесу з метою підвищення операційної ефективності:

- проводити запит розробки, зміни та узгодження через Портал самообслуговування, а не через пошту;
- розробити дашборд, завдяки якому усі учасники можуть подивитися на якому етапі знаходиться процес розробки організаційної структури, а також відслідковувати актуальність організаційних структур;
- провести хронометражі для визначення часу, який необхідно для перевірки, написання зауважень (якщо є) та узгодження;
- розробити дашборд для нагадування звуковим сигналом та спливаючим вікном;
- використати існуюче програмне забезпечення (Microsoft Visio, Microsoft Excel) для часткової автоматизації процесу побудови організаційної структури (розробка макросів та шаблонів).

З метою економічного обґрунтування доцільності впровадження вдосконалень було розглянуто три альтернативні варіанти функціонування бізнес-процесу розробки організаційної структури: вдосконалення бізнес-процесу з урахуванням всіх запропонованих рекомендацій; вдосконалення бізнес-процесу з частковим урахуванням запропонованих рекомендацій: без проведення хронометражу для визначення часу, який необхідно для перевірки, написання зауважень (якщо є) та узгодження 4 та 9 етапів; функціонування в стані «As is». Для визначення найбільш ефективної альтернативи було побудовано дерево рішень. За результатами даного методу порівняння альтернатив було

визначено, що альтернативний варіант з впровадженням усіх запропонованих вдосконалень має найбільший економічний ефект (економія витрат складає 29411,5 грн за 3 роки).

В якості рекомендацій щодо підвищення операційної ефективності через вдосконалення бізнес-процесу запропонований новий регламент, в якому відображені наступні рекомендації:

- застосування порталу для направлення запитів від керуючої компанії для поліпшення зворотного зв'язку та оптимізації процесу обробки.;
- впровадження програмного забезпечення для зменшення часу, необхідного для розробки організаційної структури, та покращення ефективності.;
- здійснення хронометражу узгодження організаційної структури для точного визначення та оптимізації часових рамок;
- використанням порталу та дашборду для відстеження статусу розробки організаційної структури на різних етапах для підвищення контролю та прозорість.

Відмічено, що впровадження регламенту забезпечить єдині підходи до побудови організаційної структури суміжних підприємств для удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень, а саме введення регламенту сприятиме стандартизації процесів розробки структури, оптимізації використання ресурсів, чіткому розподілу ролей та відповідальностей, встановленню правил і строків для швидкого прийняття рішень, визначенню засобів спілкування та засобів моніторингу за виконанням завдань. Такий підхід сприятиме підвищенню якості розробки організаційної структури та забезпечить уніфікованість підходів до управління суміжними підприємствами в контексті інформаційно-аналітичного забезпечення.

Результати проведеного дослідження були апробовані на Міжнародній науково-технічній конференції «MININGMETALTECH 2023 –

Гірничо-металургійний комплекс: інтеграція бізнесу, технологій та освіти», 29–30 листопада 2023 року, ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА» [5].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лаврененко В. В., Дерев'янку О. Г., Тоцький В. І. Організаційний розвиток підприємства: навч.-метод. посіб. для самот. вивч. дисц. Київ: КНЕУ, 2005. 197 с.
2. Збірник уніфікованих форм організаційно-розпорядчих документів / Укрержархів. УНДІАСД; Уклад. О.М. Загорецька. Київ 2015. 100 с.
3. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення 19.09.2023).
4. Michael Rosemann, Jan vom Brocke. The Six Core Elements of Business Process Management. URL: https://www.researchgate.net/publication/226852950_The_Six_Core_Elements_of_Business_Process_Management (дата звернення 19.09.2023).
5. Buhlak K.A, Shevchenko N.Yu Prospects of uniform approaches implementation to building the organizational structure of associated enterprises to increase the efficiency of business process management *MININGMETALTECH 2023 – The mining and metals sector: integration of business, technology and education*. V.№1. 2023. P. 270 URL: <https://dspace.mipolytech.education/server/api/core/bitstreams/3c31c818-18bc-4f5c-b3bb-951b323c13ca/content> (дата звернення 16.12.2023).
6. Вертикальна і горизонтальна структура організації URL: <https://moyaosvita.com.ua/menedzhment/vertikalna-i-gorizontalna-struktura-organizaci%D1%97/> (дата звернення 30.11.2023).
7. Глиненко Л. К., Лужко Є.В. Проектування організаційних структур управління. 4-те вид. Київ: Нора-Друк, 2014. 733 с.
8. Левчинський Д.Л. Підходи до класифікації організаційних структур управління підприємством. Науковий вісник Міжнародного

гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент: зб. наук. пр. / Міжнар. гуманіт. ун-т. Одеса: МГУ, 2015. Вип. 14. – С. 107-110. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2015_14_26 (дата звернення 07.10.2023).

9. Кармінська-Белоброва М. В. Організаційні структури управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2012. №12. С. 192-195. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2012_12_46 (дата звернення 07.10.2023).

10. Продіус І.П., М.П. Пріступа Удосконалення організаційної структури управління промислового підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2012. № 3-4 (4-5). – С. 17-22. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2012/No3-4/17-22.pdf> (дата звернення 09.10.2023).

11. Структура ПРАТ «ПІВНГЗК» <https://sevgok.metinvestholding.com/ua/about/structure> (дата звернення 10.12.2023).

12. Інформація для акціонерів <https://sevgok.metinvestholding.com/ua/about/info> (дата звернення 13.12.2023).

13. Структура ПРАТ «ЦГЗК» <https://cgok.metinvestholding.com/ua/about/structure> (дата звернення 10.12.2023).

14. Інформація для акціонерів <https://cgok.metinvestholding.com/ua/about/info> (дата звернення 13.12.2023).

15. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / пер. з англ. Р.А. Семків, Р.Л. Ткачук. Київ: Всеуито ; Наукова думка, 2001. 242 с

16. Ігнат'єва І.А., Кудлай В.С., Євлах О.Ю.. Інноваційні підходи адаптації організаційних структур управління підприємств до принципів корпоративного управління. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. – 2008. – Т.2, №3. – С. 108-111.

17. Іващенко Г.А., Скрипай А.С. Інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Економічний аналіз Тернопільського національного економічного університету. Тернопіль, 2015. Т. 21. № 2. – С. 86–92 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan_2015_21%282%29__15 (дата звернення 11.12.2023).

18. О.І. Карпіщенко, К.В. Ілляшенко, О.О. Карпіщенко. Стратегічне планування: навч. посіб. Суми: Сумський державний університет, 2013. 446 с.

19. Гуменюк О.О. Функціонування аналітичного забезпечення діяльності підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2015. № 3. – С. 212-216. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre_2015_3_32. (дата звернення 14.12.2023).

20. Пуцентейло П.Р. Особливості функціонування аналітичного забезпечення підприємств. *Інноваційна економіка*. 2015. № 1. – С. 194–198. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2015_1_37 (дата звернення 14.12.2023).

21. Пінчук Т.А. Особливості впливу факторів на організаційну структуру підприємства. *Науковий вістник. Серія економічні науки*. №10 (4) 2015. – С. 36–40 URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_10/157.pdf (дата звернення 29.12.2023)

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

23. Матюк Т.В., Дяченко О.О. Управління процесами організаційних змін на підприємствах. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2011. № 31. С. 11-21. URL: <http://dspace.onu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/20487/1/1-6.pdf> (дата звернення 15.12.2023).

24. Гарафонова О.І. Реструктуризація та реінжиніринг бізнес-процесів – напрями проведення організаційних змін в умовах подолання системної кризи на підприємстві. *Вісник КНУТД*. Київ, 2014. №1. – С. 215-

225. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd_2014_1_33 (дата звернення 16.12.2023).

25. С.В. Козир, В.В. Слесарев, С.А. Ус, Т.В. Хом'як. Моделювання та реінжиніринг бізнес-процесів: підручн. М-во освіти і науки України; Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». – Дніпро: НТУ «ДП», 2022. 163 с.

26. Stashkevych, I., Turlakova, S., Shevchenko, O., Derzhevetska, M. (2020). IDEF0-Technology of Modeling of Processes of Minimization the Resistance of the Personnel to Organizational Changes at the Enterprise. WSEAS Transactions on Environment and Development (Scopus), 16, с. 286-296. URL: <https://www.wseas.org/multimedia/journals/environment/2020/a605115-040.pdf> (дата звернення 15.11.2023).

27. Пістунів І.М. Моделювання бізнес: навчальний посібник. Дніпро: НТУ «ДП», 2021. С. 130 URL: http://pistunovi.inf.ua/MOD_BIZ_IPOU.pdf (дата звернення: 15.11.2023).

28. Никофорчин М.Д. Сутність операційної ефективності підприємства в контексті сучасних управлінських теорій. *Фінансовий простір*. 2017. № 4(28). – С. 134-139. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2013_3_24 (дата звернення 02.01.2024)

29. Бутко М. П., Бутко І. М., Мащенко В. П., Мурашко М.І., Оліфіренко Л.Д., Пепа Т.В., Самійленко Г.М. Теорія прийняття рішень: підручник. / За заг. ред. М. П. Бутка. Київ : «Центр учбової літератури», 2015. 360 с.

30. Фединець Н.І. Управління змінами в організації. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21. С. 292-300. http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2012_3_1/027-031.pdf (дата звернення 05.01.2024).

31. Rahmad Dwi Putra Suhandi, Devi Pratami. RACI Matrix Design for Managing Stakeholders in Project Case Study of PT. XYZ. VOL. 05, № 02. 2021. URL: https://www.researchgate.net/publication/354214293_RACI

_Matrix_Design_for_Managing_Stakeholders_in_Project_Case_Study_of_PT_XYZ (дата звернення 10.01.2024).

32. Sharath Kumar C R, Praveena K.B. SWOT ANALYSIS. 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/374707908_SWOT_ANALYSIS (дата звернення 10.01.2024).