

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

**АВТОРЕФЕРАТ**  
**кваліфікаційної роботи**

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»**

Здобувач



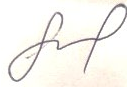
Ксенія БУГЛАК

Запоріжжя 2024

Кваліфікаційною магістерською роботою є рукопис.

Робота виконана у Технічному університеті «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА» на кафедрі цифрових технологій та проєктно-аналітичних рішень.

Керівник:



Шевченко Наталя Юріївна  
кандидат економічних наук, доцент

Захист відбудеться 22 січня 2024 р. о 09:00 год на засіданні екзаменаційної комісії ([https://teams.microsoft.com//meetup-join/19%3ameeting\\_MjVjMTI5YTQtMjU2Ny00MzJiLTlhMzktOTJjMDAzYWY3MmUy%40thread.v2/0?context=%7b%22Tid%22%3a%221f6a60da-12a6-4028-9d77-a98fa5c6b40f%22%2c%22Oid%22%3a%2201efadc2-6354-43fb-8f92-8e8c2485636b%22%7d](https://teams.microsoft.com//meetup-join/19%3ameeting_MjVjMTI5YTQtMjU2Ny00MzJiLTlhMzktOTJjMDAzYWY3MmUy%40thread.v2/0?context=%7b%22Tid%22%3a%221f6a60da-12a6-4028-9d77-a98fa5c6b40f%22%2c%22Oid%22%3a%2201efadc2-6354-43fb-8f92-8e8c2485636b%22%7d)).

Електронна версія автореферату розміщена в Інституційному репозитарії ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА» 18 січня 2024 р.

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

**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<sup>1</sup>.

Організаційна структура і штатний розпис – це «організаційний документ, в якому визначається перелік структурних підрозділів юридичної особи, посад та інформація щодо кількості працівників»<sup>2</sup>. Відповідно до пункту 3 статті 64 Господарського кодексу України, юридичні особи мають право самостійно встановлювати свою організаційну структуру і кількість працівників. 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-одиницями. 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

---

<sup>1</sup> Лаврененко В. В., Дерев'янка О. Г., Тоцький В. І. Організаційний розвиток підприємства: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. Київ: КНЕУ, 2005. 197 с.

<sup>2</sup> 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).

інформаційного обміну 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.

## ОСНОВНА ЧАСТИНА КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Встановлено, що 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.

Вказано, що 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.

Визначено, що 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.

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.

Відмічено, що 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.

За результатами аналізу моделі бізнес-процесу розробки організаційної структури, а також витрат часу на виконання його етапів були виявлені проблемні моменти: відсутня можливість відстежити на якому етапі знаходиться розробка, узгодження; відсутні нагадувань, що спливає термін виконання етапу; відсутні норми часу на узгодження.

Для закриття визначених питань були запропоновані зміни бізнес-процесу з метою підвищення операційної ефективності, які були відображені у новому регламенті бізнес-процесу: 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.

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; функціонування без змін. Розрахунки показали доцільність альтернативного варіанту з впровадженням усіх запропонованих вдосконалень.

## 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 якого 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 «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:

- відсутня можливість відстежити на якому етапі знаходиться розробка, узгодження;
- відсутність нагадувань, що спливає термін виконання етапу;
- відсутні 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».

## ПЕРЕЛІК ПУБЛІКАЦІЙ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

1. 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 International scientific conference “MININGMETALTECH 2023 – The mining and metals sector: integration of business, technology and education” : conference proceedings (November 29–30, 2023. Riga, the Republic of Latvia). Riga, Latvia : “Baltija Publishing”, 2023. Vol. 1. P.173-174. URL: <https://dspace.mipolytech.education/server/api/core/bitstreams/3c31c818-18bc-4f5c-b3bb-951b323c13ca/content>

## АНОТАЦІЯ

Буглак Ксенія Андріївна. «Забезпечення єдиних підходів до побудови організаційної структури суміжних підприємств для удосконалення інформаційно-аналітичного-забезпечення прийняття управлінських рішень». Кваліфікаційна робота на здобуття ступеню вищої освіти – магістр за спеціальністю 051 Економіка, ОПП Бізнес-процеси та операційна ефективність – ТОВ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА», Запоріжжя, 2024.

Метою магістерської роботи є підвищення якості інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень на підставі вдосконалення бізнес-процесу розробки організаційної структури суміжних підприємств.

Об'єктом дослідження є бізнес-процес розробки організаційної структури підприємства. Предметом дослідження є теоретико-методологічний інструментарій аналізу, моделювання, прогнозування та оцінювання параметрів бізнес-процесу розробки організаційної структури підприємства.

При виконанні роботи були використані різні методи дослідження.

Запропоновані вдосконалення бізнес-процесу розробки організаційної структури підприємства через нормування термінів виконання кожного етапу, впровадження автоматизації, проведення моніторингу та контролю за виконанням конкретних етапів. Сформовані рекомендації щодо забезпечення єдиних підходів до побудови

організаційної структури суміжних підприємств для удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень.

Ключові слова: ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ПІДПРИЄМСТВА, РЕГЛАМЕНТ БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ, МОДЕЛЮВАННЯ, ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, ПІДВИЩЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ, ВИТРАТИ ЧАСУ, ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

## ABSTRACT

Buhlak Kseniia. "Ensuring unified approaches to building the organisational structure of related enterprises to improve information and analytical support for the management decision-making". Qualification work for a Master's degree in Economics, specialty 051 Economics, Educational Programme "Business Processes and Operational Efficiency". TECHNICAL UNIVERSITY "METINVEST POLYTECHNICS", LLC, Zaporizhzhia, 2024.

The method of the master's work is to improve the quality of information and analytical support for management decision-making based on the improvement of the business process of developing the organizational structure of related enterprises.

The object of the study is the business process of developing the organizational structure of the enterprise. The subject of the research is the theoretical and methodological toolkit of analysis, modeling, forecasting and evaluation of parameters of the business process of developing the organizational structure of the enterprise.

Various research methods were used in the performance of the work.

Improvements to the business process of developing the organizational structure of the enterprise are proposed through the standardization of the deadlines for each stage, the introduction of automation, monitoring and control over the performance of specific stages. Recommendations have been made to ensure uniform approaches to the construction of the organizational structure of related enterprises for the improvement of information and analytical support for management decision-making.

Key words: ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF THE ENTERPRISE, BUSINESS PROCESS REGULATIONS, MODELING, INFORMATION AND ANALYTICAL SUPPORT, INCREASING OPERATIONAL EFFICIENCY, TIME CONSUMPTION, DECISION-MAKING