

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

КУПЧИНСЬКА Вікторія Олегівна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

УДК: 658:334.72(477.42)

Удосконалення організаційної структури АТ «Житомирський маслозавод  
«Рудь»

Спеціальність 073 Менеджмент

Подається на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»

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

---

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:

ПРИСЯЖНЮК Оксана Федорівна

Кандидат економічних наук, доцент

## АНОТАЦІЯ

Купчинська В. О. Удосконалення організаційної структури АТ «Житомирський маслозавод «Рудь». – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2024.

У кваліфікаційній роботі дослідженні теоретичні та практичні підходи удосконалення організаційної структури управління підприємством на прикладі АТ «Житомирський маслозавод «Рудь». Наведено пропозиції щодо удосконалення організаційної структури підприємства.

Ключові слова: організаційна структура, ефективність, управління, підприємство, аналіз.

## ANNOTATION

V. O. Kupchynska. Improvement of the organizational structure at JSC «Zhytomyr Butter Plant «RUD». – Manuscript.

Qualifying work for obtaining a Bachelor's degree in the specialty 073 «Management». – Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Zhytomyr, 2024.

In the qualifying work, theoretical and practical approaches to improving the organizational structure of enterprise management are studied using the example of JSC «Zhytomyr Butter Plant «RUD». Proposals for improving the organizational structure of the enterprise are presented.

Key words: organizational structure, efficiency, management, enterprise, analysis.



## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Будь-яка організація складається з елементів і структур, які забезпечують її функціонування. Удосконалення організаційної структури є важливим завданням для забезпечення його конкурентоспроможності, ефективності та стійкості на ринку. В сучасних умовах бізнес-середовище характеризується високою динамічністю, постійними змінами в вимогах споживачів та умовах ринку. У цих умовах ефективна організаційна структура дозволяє організації швидко адаптуватися до змін, знижувати витрати, підвищувати продуктивність праці та якість продукції. Тому дослідження та впровадження удосконалень в організаційну структуру є актуальним завданням для забезпечення сталого розвитку підприємства.

**Аналіз останніх досліджень.** Пошуком шляхів удосконалення організаційної структури підприємств займалися вчені: Мазаракі А., Дідковська Л. Г., Акімова Т., Хедурі Ф., Альберт М. та інші.

**Мета та завдання дослідження.** Метою дослідження даної кваліфікаційної роботи є теоретико-методичне обґрунтування аспектів формування організаційної структури управління підприємством і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення організаційної структури управління АТ «Житомирський маслозавод «Рудь». Визначена мета зумовила необхідність таких завдань:

- 1) вивчити теоретичні основи організаційної структури управління підприємством;
- 2) оцінити ефективність організаційної структури АТ «Житомирський маслозавод «Рудь»;
- 3) визначити напрями удосконалення організаційної структури АТ «Житомирський маслозавод «Рудь».

**Об'єкт і предмет дослідження.** *Об'єктом* дослідження кваліфікаційної роботи є процес удосконалення організаційної структури АТ «Житомирський маслозавод «Рудь».

*Предметом* дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти формування організаційної структури управління АТ «Житомирський маслозавод «Рудь».

**Методи дослідження.** При написанні даної кваліфікаційної роботи було застосовано такі методи дослідження, як: узагальнення, історичний, систематизації (при формуванні теоретичних положень), графічний метод (при формуванні таблиці і схем), порівняльний аналіз (при порівнянні структур), метод експертних оцінок, системного аналізу та синтезу (при прогнозуванні та оцінці майбутніх результатів дій). Також, при дослідженні організаційної структури АТ «Житомирський маслозавод «Рудь» було задіяно методи економіко-статистичного спостереження, індукції та дедукції.

Інформаційну базу дослідження наукової роботи складають наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з досліджуваної проблематики, офіційний сайт і фінансова звітність АТ «Житомирський маслозавод «Рудь», матеріали науково-практичних конференцій, періодичні видання та інформаційні ресурси світової мережі Інтернет.

**Апробація результатів дослідження.** Результати дослідження опубліковано у збірнику матеріалів II Міжнар. науково-практичної конференції «Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів» (м Житомир, 5 грудня 2023 р.) та II Всеукраїнської науково-практичної конференції «Економіка та підприємництво в умовах сучасних викликів» (1 лютого 2024 р.).

**Публікації автора.** Основні результати дослідження викладено у двох наукових працях:

1) Купчинська В. О. Удосконалення організаційної структури, як засіб досягнення стратегічних цілей підприємства. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів*: зб. матеріалів доп. учасн. II Міжнар.

наук.-практ. конф. Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2023. С. 295 – 297.

2) Присяжнюк О. Ф., Купчинська В. О. Удосконалення організаційних структур підприємства: сучасні тенденції та стратегії. *Економіка та підприємництво в умовах сучасних викликів*: зб. матеріалів доп. учасн. II Всеукр. наук.-практ. конф. Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2024. С. 332 – 336.

**Практичне значення отриманих результатів.** Розробка рекомендацій, які створюють міцну основу для формування ефективних шляхів підвищення ефективності управління підприємством через удосконалення організаційної структури АТ «Житомирський маслозавод «Рудь».

**Структура виконаної роботи.** Дана кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку літературних джерел і додатків, 7 таблиць та 11 рисунків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

### 1.1. Поняття організаційної структури управління підприємством та її види

Поняття «структура» зображує будову та внутрішню форму системи управління. Структура є невід'ємною частиною кожної існуючої системи. Вона забезпечує стійкі зв'язки між різними елементами організації та сприяє підтримці стійкого стану системи. Організаційна структура управління є одним з ключових понять в менеджменті, пов'язаних з цілями, функціями, процесом управління та розподілом обов'язків між менеджерами. Організаційна структура підприємства є складною та багатогранною концепцією, яка може розумітися по-різному залежно від автора та контексту. Зокрема, слід розглянути різні точки зору вчених, щодо сутності організаційної структури [10].

Організаційна структура є одним з елементів механізму господарювання, що відображає процеси виробничо-економічного характеру та відповідає виду розвитку підприємства. Організаційна структура є основою ефективного функціонування фірм, компаній, підприємств та визначає розподіл обов'язків, відповідальності й повноважень серед працівників. Організаційна структура – це логічний зв'язок між рівнями управління і функціональними сферами, яка надає можливість ефективно досягти цілей компанії [4].

Вчений Мазаракі А., доводить думку, що організаційна структура є складом і субпідрядністю взаємопов'язаних ланок управління, що забезпечують виконання організаційно-управлінських функцій і завдань [11].

Отже, організаційна структура – це сукупність форм управління, які формуються на кожному підприємстві відповідно до його цілей та завдань, відображаючи при цьому спільні зв'язки між підрозділами та їх ієрархічну

побудову. Вона є живою та постійно здатною до змін системою, яка відображає внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на підприємство.

Розрізняють такі види організаційної структури як: лінійна, лінійно-функціональна, матрична, дивізійна, функціональна [2].

Лінійна структура – це найпростіший вид структури, де існують пряме лінійне управління від верхнього рівня до нижнього. Кожен працівник має одного безпосереднього керівника (рис. 1.1).



**Рис. 1.1. Лінійна організаційна структура підприємства**

Джерело: сформовано автором на основі досліджень [2, 11].

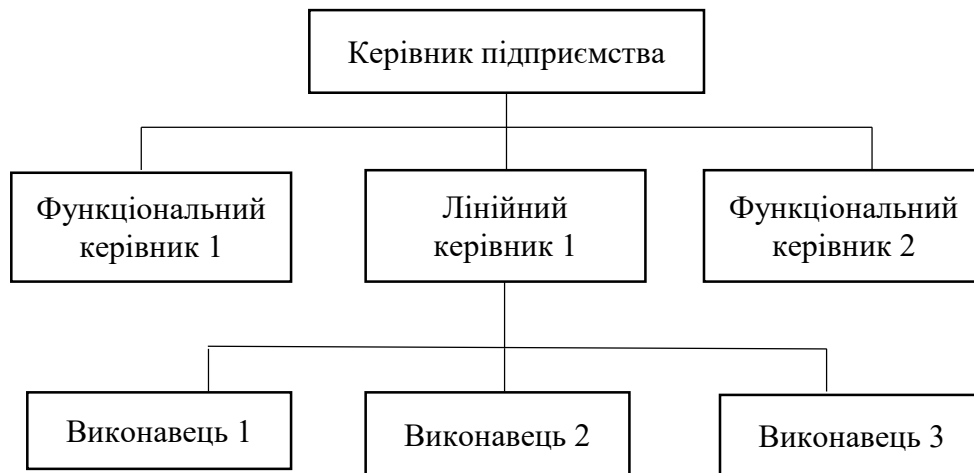
Матрична структура відображає відносини та співпрацю між різними структурними одиницями, які можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми (додаток А) [13, 40].

За дивізійної структури підприємство поділяється на дивізії або підрозділи в залежності від ринків, продуктів чи географічних областей. Кожен дивізіон може мати власну функціональну структуру всередині себе (додаток Б) [2].

Найпоширенішою серед сучасних підприємств є лінійно-функціональна структура. Вона ґрунтується на принципі функціональної спеціалізації та ієрархічного керівництва, розподілі повноважень та відповідальності за функціями управління. Великий вплив має лінійний керівник, який функціонує



з функціональними підрозділами з вирішення управлінських завдань (рис. 1.2) [2, 40].



**Рис. 1.2. Лінійно-функціональна організаційна структура підприємства**

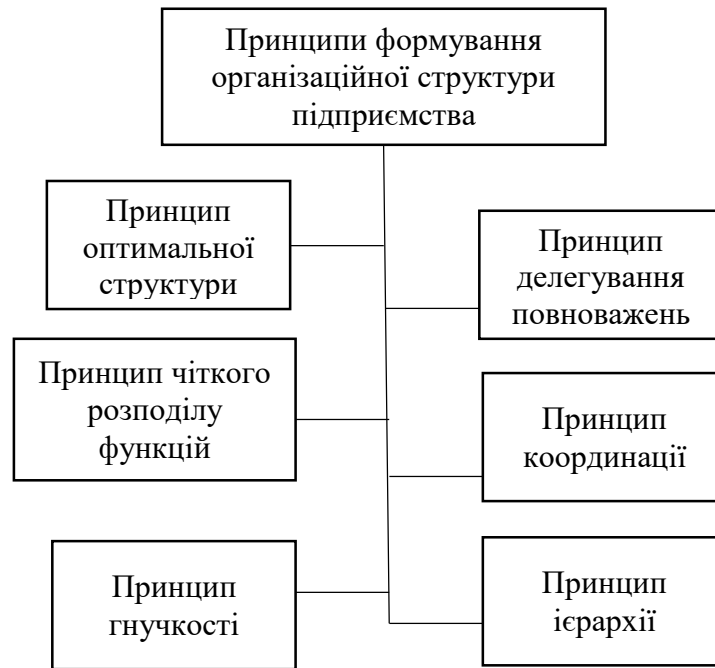
Джерело: сформовано автором на основі досліджень [2, 11].

За функціональної структури організація поділяється на відділи відповідно до функціональних обов'язків, таких як виробництво, маркетинг, фінанси тощо. Кожен відділ відповідає за свою функцію, що дозволяє фокусуватися на конкретних аспектах діяльності (додаток В) [2, 22].

Кожен з цих видів структур має як свої переваги, так і недоліки, але може бути вибраний в залежності від потреб та умов конкретної організації.

## **1.2. Принципи та методи формування організаційної структури управління підприємством**

Організаційна структура управління визначає спосіб організації та розподілу обов'язків, влади та відповідальності, повноважень та комунікаційних ланцюгів в межах підпорядкування в середині компанії. Розглянемо декілька принципів, на яких ґрунтується формування організаційної структури управління підприємством (рис. 1.3).



**Рис. 1.3. Принципи формування структури управління підприємствами**

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень.

Принцип оптимальної структури включає пошук раціонального співвідношення між спеціалізацією та концентрацією управлінських робіт; принцип чіткого розподілу функцій – розподіл співробітників за видами діяльності для ефективного виконання функцій організації. Принцип гнучкості – здатність організації адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі шляхом внутрішніх перетворень. Принцип делегування повноважень – передача влади та відповідальності від вищих до нижчих рівнів управління для оптимізації процесів прийняття рішень. Принцип координації забезпечує взаємозв’язок та взаємодію між підрозділами та працівниками для досягнення загальних цілей організації та принцип ієрархії встановлює ланцюги командування і визначає рівні влади та підпорядкування в організації [24].

Ці принципи сприяють побудові організаційної структури, яка відповідає потребам і цілям організації, забезпечуючи ефективність та успішність діяльності.

Формування організаційної структури може здійснюватися за допомогою різних методів, які враховують специфіку компанії, її цілей та потреб. Основні методи формування організаційної структури включають:

- методи якісного аналізу (експертний метод, метод типових структур, метод структуризації цілей);
- формалізовані методи (регресійні та оптимізаційні моделі, організаційне моделювання) [34].

Експертний метод вивчає сформовані особливості, проблеми та вузькі сфери управління підприємством і розробляє рекомендації щодо реорганізації з урахуванням критеріїв ефективності організаційної структури. Метод типових структур є доволі поширеним в економіці. Він розрахований на групу підприємств зі схожими економічними показниками та масштабами структур виробництва.

Метод структуризації цілей – це метод побудови цілей компанії на основі якісного аналізу структур організації. Формалізовані методи пов'язані з продуктивністю компанії.

Використання зазначених методів та дотримання вказаних принципів є передумовою забезпечення ефективності функціонування підприємств, запобіганню конфліктам та помилкам, а також вчасне та успішне виконання поставлених завдань та стратегічних цілей підприємств.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД «РУДЬ»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ «Житомирський маслозавод «Рудь»

Акціонерне товариство «Житомирський маслозавод» розташований за адресою м. Житомир, вул. Івана Гонти, 4. Керівником підприємства є Рудь Петро Володимирович. АТ «Житомирський маслозавод» заснований у 1981 році, а з 1 квітня 1998 року компанія почала випускати продукцію під торговою маркою «Рудь». Підприємство більше 10 років вважається лідером № 1 по виробництву морозива на ринку України. Окрім, морозива воно спеціалізується на виробництві молочної продукції, хореки (порційного морозива), хлібобулочних виробів, сирків, замороженого тіста, напівфабрикатів, масла та заморожених продуктів [16].

Головною метою компанії вважається отримання прибутку за рахунок виготовлення безпечної продукції та постійне задоволення смакових потреб споживачів, підтримання культури безпеки харчової продукції, дотримання положень Кодексу поведінки соціальної відповідальності, удосконалення процесів використання методів, досвіду та матеріалів, що не спричиняють забруднення навколишнього середовища та мінімізують вплив на здоров'я персоналу. Компанія відома своєю відданістю традиційним рецептам і високим стандартам виробництва, забезпечуючи першокласну продукцію для споживачів [16].

Компанія «Рудь» користується великим попитом на міжнародному ринку, налічуючи понад 35 країн світу. Зокрема, основними ринками збуту є Польща, Литва, Німеччина та країни Азії.

Основними видами діяльності підприємства є: 10.52. Виробництво морозива; 6.38. Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками; 10.51. Перероблення молока, виробництво масла та сиру [8].

Розглянемо організаційну структуру ТМ «Рудь», яка зображена в додатку Г. У підпорядкуванні генерального директора компанії, який лінійно підпорядковується правлінню, голові правління та загальним зборам акціонерів емітента, знаходяться комерційний директор, фінансовий директор, директор з виробництва, директор з якості, начальник юридичного відділу, начальник відділу автомобільного транспорту та постачання молочної сировини, начальник служби економічної безпеки та охорони, начальник відділу охорони праці, охорони навколишнього середовища та цивільного захисту, начальник відділу технологів та інновацій, менеджер з персоналу. У складі підприємства також є відділи, цехи, дільниці, склади. Основними конкурентами компанії є ТМ «Ласунка», ТМ «Лімо», ТМ «Хладік», ТМ «АЙС», ТМ «Три ведмеді» [8].

Аналіз фінансово-економічного стану підприємства є важливим інструментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Регулярний моніторинг фінансових показників дозволяє своєчасно виявляти проблеми та реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, що забезпечує стабільний розвиток підприємства [38].

Розглянемо основні види товарної продукції АТ «Житомирський маслозавод» за 2020 – 2022 р.р. (додаток Д). Найбільшу частку виготовленої продукції на підприємстві складає морозиво – 73,91 %. На жаль спостерігається зменшення кількості виготовленого морозива у 2022 р., у зв'язку зі зниженням попиту та зменшенням платоспроможності українського населення. Частка продукції із незбираного молока – 67,47 %.

Аналіз господарської діяльності підприємства здійснимо за допомогою показників виробничої діяльності, які наведені у додатку Е. Частка вартості валової продукції за досліджуваний період становить 100,87 %. Витрати на виробництво – 95,10 %. Спостерігаємо значне збільшення середньорічної

вартості ОВФ у 2021 р. – 922511 тис. грн та незначне зниження у 2022 р. – 921483 тис. грн. Також, бачимо з кожним роком поступове збільшення середньорічної вартості оборотних засобів – 1030744 тис. грн, що може вказувати на збільшення виробничих потужностей та запасів матеріалів. Насамперед, це пов'язано з використанням залучених, зокрема кредитних ресурсів. У 2022 р. фонд оплати праці становив 162685 тис. грн, що на 34080 тис. грн і 31768 тис. грн є меншим, ніж у 2021 р. та 2020 р..

За даними звітності АТ «Житомирський маслозавод» у 2022 р. кількість працівників становила 660 осіб. Також, було зазначено, що впродовж 2020 – 2022 р.р. компанія не проводила жодних скорочень персоналу через пандемію Covid-19 та війну.

Проведемо аналіз структури доходів підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

### Структура доходів АТ «Житомирський маслозавод», тис. грн

Види доходів	Роки					
	2020		2021		2022	
	сума	%	сума	%	сума	%
Дохід від реалізації продукції	2205165	99,45	2442870	99,68	2263651	96,78
Операційні доходи	10194	0,46	7211	0,29	67883	2,90
Інші фінансові доходи	35	0,00	23	0,00	7159	0,31
Інші доходи від звичайної діяльності	1995	0,09	497	0,02	170	0,01
Всього доходів	2217389	100,00	2450601	100,00	2338863	100,00

Джерело: сформовано на основі даних [6, 7, 8].

Найприбутковішим був 2021 р., де кількість доходу становила 2450601 тис. грн. У 2022 р. спостерігаємо зменшення доходів – 2338863 тис. грн. Незважаючи на це, підприємство демонструє стабільний ріст доходів, що свідчить про ефективну маркетингову стратегію та конкурентоспроможність продукції.

Аналіз структури витрат і відрахувань підприємства показав, що найбільшу частку становить собівартість від реалізації продукції 78,72 %. Незначне зростання адміністративних витрат може вказувати на покращення управлінських функцій. Загалом, у 2022 р. загальна кількість витрат і відрахувань

становить 1985187 тис. грн, що є меншим на 299825 тис. грн, ніж у 2021 р. і більшим на 33108,2 тис. грн, ніж у 2020 р. (додаток Є).

Оцінка показників ліквідності АТ «Житомирський маслозавод «Рудь» показала, що підприємство є кредитоспроможним і здатне виконувати свої фінансові зобов'язання, а також є привабливим діловим партнером (додаток Ж).

Загальний коефіцієнт покриття за досліджуваний період зріс на 0,32 і склав 1,78, що вказує на підвищення здатності підприємства покривати свої поточні зобов'язання за рахунок поточних активів. Коефіцієнт незалежної ліквідності трохи знизився на 0,04, залишаючись вище нормативного значення 0,69. Це свідчить про достатню незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Значне збільшення коефіцієнта абсолютної ліквідності вказує на підвищення негайної платоспроможності підприємства, яке здатне покривати свої поточні зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів.

Аналіз ділової активності підприємства дозволяє визначити його здатність ефективно використовувати ресурси для досягнення високих фінансових результатів (додаток З) [3].

Доходи від реалізації продукції зросли на 58486 тис. грн у 2022 р. порівняно з 2020 р., що свідчить про стабільне зростання обсягів продажу. Позитивним сигналом щодо фінансової стабільності підприємства є суттєве збільшення чистого прибутку на 72879 тис. грн. Фактичний обсяг виробництва зріс на 70922 тис. грн у 2022 р., що вказує на зростання виробничих потужностей підприємства. Валовий фінансовий результат від реалізації послуг суттєво знизився у 2021 р., проте у 2022 р. почав поступово відновлюватися.

Збільшення продуктивності праці свідчить про покращення ефективності використання трудових ресурсів. Зменшення фонду оплати праці як у річному, так і місячному вимірах у 2022 р. порівняно з 2020 р. може бути пов'язано з оптимізацією витрат на оплату праці. Показник фондівіддачі знаходиться в межах стабільності, що вказує на ефективне використання основних засобів. Незначне збільшення фондомісткості господарської діяльності свідчить про незначне збільшення витрат на отримання основних фондів.

Зменшення коефіцієнту оборотності обороту активів і коефіцієнту оборотності власного капіталу може вказувати на уповільнення оборотності активів, збільшення фінансових зобов'язань або зниження ефективності використання власного капіталу. Збільшення тривалості обороту оборотних активів і власного капіталу свідчить про зниження ефективності використання оборотних активів та власного капіталу.

Аналіз показників ділової активності АТ «Житомирський маслозавод «Рудь» показав, що підприємство має позитивні фінансові результати, однак існують певні проблеми з ефективністю використання оборотних активів і власного капіталу. Підприємству варто зосередитися на покращенні управління оборотними активами задля зменшення тривалості їх обороту, оптимізації використання власного капіталу для підвищення його оборотності. А також, безпосередньо продовжувати модернізацію виробничих потужностей та підвищувати ефективність праці для забезпечення сталого росту прибутковості підприємства.

## **2.2. Аналіз ефективності організаційної структури підприємства**

Організаційна структура підприємства визначає розподіл завдань, обов'язків та відповідальності серед співробітників, а також встановлює взаємовідносини між різними рівнями управління. Ефективна організаційна структура сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства, підвищенню продуктивності та мотивації працівників.

Для ефективного функціонування організаційної структури АТ «Житомирський маслозавод», проаналізуємо його діяльність, розглянемо слабкі та сильні сторони, можливості та загрози (додаток II).

Компанія оснащена найсучаснішими інноваційними технологіями та має всі необхідні потужності для задоволення попиту на українському ринку. Продукція виготовляється за найкращими європейськими рецептурами, а



обладнання регулярно модернізується. Підприємство також забезпечує постійне навчання персоналу, проводячи тренінги, курси для підвищення кваліфікації. Ефективна маркетингова стратегія підтримує конкурентоспроможність підприємства.

Показники економічної ефективності господарської діяльності підприємства свідчать про збільшення валового доходу та чистого прибутку. Рівень рентабельності в порівнянні 2022 р. до 2020 р. зріс на 3,07 %, що свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства (табл. 2.2). Ці показники також є індикатором ефективності організаційної структури підприємства.

Таблиця 2.2

**Показники економічної ефективності господарської діяльності АТ  
«Житомирський маслозавод «Рудь»**

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р., +, -
	2020	2021	2022	
Валовий дохід в розрахунку на:	2892,28	3002,77	3705,75	813,47
- 1-го середньорічного працівника, тис. грн	2886,34	2997,39	3701,32	814,98
- 1 грн ОВФ, грн	2,46	2,58	2,53	0,07
- 1 грн оборотних засобів, грн	3,48	2,80	1,90	-1,58
Отримано чистого прибутку в розрахунку на:				
- 1-го середньорічного працівника, тис. грн	160,65	77,64	308,80	148,15
- 1 грн ОВФ, грн	0,15	0,06	0,23	0,08
- 1 грн оборотних засобів, грн	0,21	0,07	0,17	-0,04
- 1 грн реалізованої продукції, грн	1,51	0,45	2,49	0,98
Рівень рентабельності, %	5,94	2,43	9,00	3,07

Джерело: сформовано автором на основі даних [6, 7, 8].

На АТ «Житомирський маслозавод «Рудь» діє лінійно-функціональна структура управління, де функціональні підрозділи підпорядковуються головному лінійному керівнику. Переваги та недоліки такої структури управління підприємством, зображено на рисунку 2.1.

### Переваги

- Чітка ієрархія, яка сприяє ефективному розподілу обов'язків серед працівників і забезпечує прозорість управлінських процесів, оперативність управлінських рішень;
- Спеціалізація, де кожен відділ спеціалізується на певному напрямку діяльності, що сприяє підвищенню професійної компетентності працівників.

### Недоліки

- Можливі проблеми з горизонтальною комунікацією між різними функціональними відділами;
- Проблеми з координацією та дублюванням завдань між відділами;
- Відсутність гнучкості, що призводить до зниження мотивації працівників й уповільнення процесу інновацій.

**Рис. 2.1. Переваги та недоліки лінійно-функціональної структури АТ «Житомирський маслозавод «Рудь»**

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень.

Організаційна структура ТМ «Рудь» є ефективною для забезпечення високого рівня управління та контролю за виробничими процесами. Водночас, існує потенціал для покращення комунікацій, а також підвищення гнучкості управління.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД «РУДЬ»

#### 3.1. Рекомендації щодо удосконалення організаційної структури АТ «Житомирський маслозавод «Рудь»

АТ «Житомирський маслозавод «Рудь» є одним із провідних виробників молочної продукції в Україні, який використовує лінійно-функціональну структуру управління. Однак, в сучасних умовах динаміки ринку та появи нових вимог до продуктивності й інновацій, є необхідність у подальшому вдосконаленні організаційної структури для підвищення її гнучкості, ефективності та готовності до нових змін.

Рекомендації щодо покращення організаційної структури АТ «Житомирський маслозавод «Рудь»:

- 1) впровадження елементів матричної структури: визначити ключові проекти та призначити керівників цих проектів, створити проектні команди з представників різних функціональних відділів, забезпечити регулярну комунікацію між функціональними та проектними керівниками (приклад такої команди зображено на прикладі маркетингового відділу (додаток I та рис. 3.1));
- 2) розвиток горизонтальних комунікацій: організувати щотижневі або щомісячні міжфункціональні наради, створити робочі групи для вирішення конкретних завдань та проблем, використовувати сучасні інформаційні технології для забезпечення ефективної комунікації (наприклад, платформи для обміну інформацією та спільної роботи);
- 3) підвищення кваліфікації працівників: організувати регулярні тренінги та курси по підвищенню кваліфікації, запровадити систему

менторства й наставництва, забезпечити доступ до сучасних навчальних ресурсів і матеріалів;

- 4) стимулювання розвитку ініціативності: запровадити систему матеріальних і нематеріальних заохочень, створити платформу для подання та обговорення ідей працівників, регулярно оцінювати та нагороджувати найкращі ідеї.



**Рис. 3.1. Організаційна структура відділу маркетингу АТ**

**«Житомирський маслозавод «Рудь» з елементами матричної структури**

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень.

Для АТ «Житомирський маслозавод» найбільш оптимальною та доцільною є балансова матрична структура, оскільки вона поєднує сильні сторони функціональної та проектної структур. Це дозволить зберегти ефективність функціональних відділів і одночасно підвищити гнучкість та адаптивність у виконанні проектів.

Реалізація запропонованих заходів дозволить покращити організаційну структуру підприємства, підвищити її гнучкість, покращити комунікації та

загалом підвищити продуктивність праці. Регулярний аналіз ефективності організаційної структури та адаптація до змін у зовнішньому середовищі є ключовими факторами для забезпечення успішного розвитку підприємства.

### **3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо удосконалення організаційної структури підприємства**

З метою підвищення ефективності управління, покращення комунікацій та підвищення продуктивності праці підприємства, було запропоновано низку заходів щодо удосконалення його організаційної структури.

Поєднання лінійно-функціональної та матричної структур управління дозволить підвищити гнучкість та ефективність управління проектами. Матрична структура забезпечує подвійне підпорядкування, де працівники можуть підпорядковуватися як функціональним керівникам, так і керівникам проектів. Це сприятиме більш ефективному виконанню проектів, скороченню часу на прийняття рішень та підвищенню гнучкості підприємства. Очікується підвищення продуктивності на 10–15 % завдяки ефективнішому управлінню проектами.

Співпраця між функціональними та проектними керівниками дозволить скоротити час на погодження та реалізацію проектів. Швидке реагування на запити клієнтів і зміни на ринку покращить рівень обслуговування клієнтів. Оптимізація процесів та зменшення повтору завдань сприятиме зниженню операційних витрат на управління проектами на 5 %.

Розвиваючи горизонтальні комунікації, запровадження регулярних міжфункціональних нарад і робочих груп дозволить покращити обмін інформацією між підрозділами. Це дасть змогу більш оперативно вирішувати проблеми та ефективно приймати рішення. Очікуване скорочення часу на прийняття рішень на 15–20 %. Зменшення кількості помилок і збоїв у роботі на 10–15 %.

Регулярне навчання працівників позитивно вплине на їх компетентність, продуктивність та мотивацію. Після проходження навчання працівники стануть працювати більш ефективно та якісно. Підвищення кваліфікації сприятиме впровадженню нових технологій та інновацій у виробничий процес, що може збільшити доходи на 5–7 %. Прогнозується підвищення загальної продуктивності на 5–10 %. Орієнтовно 3–5 % з річного бюджету на навчання – регулярні тренінги, курси з підвищення кваліфікації, участь у семінарах і конференціях.

Впровадження системи заохочень для ініціативних працівників допоможе підвищити їх мотивацію і креативність (прогнозується підвищення продуктивності на 5–7 %). Кількість нових пропозицій та ідей від працівників значно збільшиться, що дозволить впроваджувати нові рішення. Ініціативні працівники сприятимуть підвищенню ефективності бізнес-процесів і продуктивності підприємства. Запровадження системи матеріальних і нематеріальних заохочень – приблизно 2–3 % з річного бюджету на стимулювання.

Вважаємо, що впроваджені заходи щодо оптимізації організаційної структури АТ «Житомирський маслозавод «Рудь» є ефективними та нададуть змогу підвищити продуктивність, гнучкість та конкурентоспроможність підприємства. Зокрема, матрична структура управління, розвиток горизонтальних комунікацій, стимулювання розвитку ініціативності, а також підвищення кваліфікації працівників дозволять оптимізувати процеси, покращити координацію та залучити нову кількість ідей. Подальший розвиток і вдосконалення організаційної структури залишаються основними факторами для успішного розвитку підприємства в умовах зростання динаміки ринку.

## ВИСНОВКИ

Організаційна структура – це система зв'язків, які забезпечують упорядкованість діяльності, розподіл обов'язків і відповідальності, а також підпорядкованість та координацію між різними елементами організації. Вона відіграє ключову роль у досягненні цілей підприємства, забезпечує ефективне виконання управлінських функцій та підтримує стійкість організаційної системи.

Найпоширенішими видами організаційних структур підприємств є лінійна, лінійно-функціональна, матрична, дивізійна та функціональна структури. До основних принципів формування організаційної структури організації входять принцип оптимальної структури, принцип чіткого розподілу функцій, принципи гнучкості, делегування повноважень, координації та принцип ієрархії.

Формування організаційної структури здійснюється за допомогою різних методів, які враховують цілі та потреби підприємства. Це методи якісного аналізу (експертний метод, метод типових структур метод структуризації цілей) і формалізовані методи (регресійні та оптимізаційні моделі, а також організаційне моделювання).

АТ «Житомирський маслозавод «Рудь» спеціалізується на виробництві морозива, молочної продукції, хореки, хлібобулочних виробів, сирків, замороженого тіста, напівфабрикатів, замороженої продукції та масла. Виробництво морозива займає найбільшу частку серед основних видів продукції – 73,91 %.

Спостерігається поступове збільшення доходів, завдяки ефективній маркетинговій стратегії та підвищенні конкурентоспроможності товару. Оцінка показників ліквідності показала, що компанія здатна виплачувати кредити та виконувати свої фінансові зобов'язання.

Аналіз ділової активності АТ «Житомирський маслозавод «Рудь» вказує на позитивні фінансові результати. Таких, як збільшення обсягів продажу, за

рахунок збільшення доходів від реалізації продукції на 58486 тис. грн, покращення працездатності персоналу, ефективне використання основних засобів. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства свідчить про його фінансову стабільність, високий рівень рентабельності та ефективності управління.

АТ «Житомирський маслозавод» має лінійно-функціональну структуру управління. Перевагами, якої є чітка ієрархія та спеціалізація, а недоліками – проблеми з координацією, відсутність гнучкості та проблеми з горизонтальною комунікацією між різними функціональними підрозділами.

Для покращення організаційної структури управління підприємства було запропоновано ряд заходів. Поєднання балансової матричної структури з лінійно-функціональною структурою управління призведе до покращення продуктивності праці на 10–15 %, скороченню часу на прийняття рішень, зменшення операційних витрат і ефективності виконання проектів. Розвиток горизонтальних комунікацій дозволить скоротити час на прийняття рішень на 15–20 % та знизити кількість помилок на 10–15 %.

Постійне навчання персоналу дасть змогу підвищити його мотивацію, продуктивність праці на 5–10 %, витрат на навчання 3–5 % бюджету в рік, компетентність. Впровадження системи заохочень ініціативним працівникам дозволить також покращити мотивацію, підвищити продуктивність на 5–7 %, збільшити кількість нових ідей, покращить ефективність управління бізнес-процесами та покращить систему стимулювання працівників.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білошицька М. С. Аналіз фінансового стану підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/06/71-1.pdf> (дата звернення 02.01.2024).
2. Види організаційних структур управління підприємством. URL: <http://surl.li/umaqd> (дата звернення 02.01.2024).
3. Гайдаєнко О. М. Аналіз ділової активності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*: Зб. наук. праць. Одеса, 2019. С. 35 – 36.
4. Дорошенко М. П., Вороніна В. Л. Організаційна структура управління: сутність та класифікація. *Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського*. 2019. № 5. С. 52 – 56.
5. Жигалкевич Ж. М., Кам'янська О. В. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. для зд. II (магістерського) рівня вищ. освіти спец. 073 «Менеджмент». Київ: КГП ім. Ігоря Сікорського, 2022. С. 241.
6. Звітність АТ «Житомирський маслозавод «Рудь» за 2020 р.. URL: <http://www.ztm.ho.ua/files/2020.pdf> (дата звернення 02.01.2024).
7. Звітність АТ «Житомирський маслозавод «Рудь» за 2021 р.. URL: <http://www.ztm.ho.ua/files/2021.pdf> (дата звернення 02.01.2024).
8. Звітність АТ «Житомирський маслозавод «Рудь» за 2022 р.. URL: <http://www.ztm.ho.ua/files/2022.pdf> (дата звернення 02.01.2024).
9. Зайченко К. С. Методи та моделі формування організаційної структури інноваційно-активного малого підприємства: сутність та практичне значення. *Економічна наука*. Одеса, 2019. С. 135 – 140.
10. Купчинська В. О. Удосконалення організаційної структури, як засіб досягнення стратегічних цілей підприємства. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів*: зб. матеріалів доп. учасн. II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Житомир, 05.12.2023). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2023. С. 295 – 297.

11. Мазаракі А. А. Основи менеджменту: підр. для ст. вищ. навч. закладів. Харків, 2014. с. 845.
12. Моделювання організаційних структур управління. Сутність та особливості організаційних структур, застосовуваних на підприємствах. URL: [https://tourlib.net/books\\_ukr/nechauk31.htm](https://tourlib.net/books_ukr/nechauk31.htm) (дата звернення 02.01.2024).
13. Матрична організація. URL: <https://worksection.com/ua/blog/matrix-organization.html> (дата звернення 02.01.2024).
14. Миронова А. А. Удосконалення організаційної структури управління підприємством (на прикладі ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ»): квал. роб. бакалавра з менеджменту. Київ, 2022.
15. Найбільш поширені структури компаній. URL: <https://blog.agrokebety.com/naybilsh-poshireni-orhanizatsiyni-struktury-kompanyy> (дата звернення 02.01.2024).
16. Офіційний сайт АТ «Житомирський маслозавод «Рудь». URL: <https://rud.ua/> (дата звернення 01.01.2024).
17. Організаційна структура управління. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13746/> (дата звернення 02.01.2024).
18. Організаційна структура. Типи і переваги організаційної структури. URL: <https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/organizational-chart> (дата звернення 02.01.2024).
19. Основні показники виробничої програми. URL: [https://pidru4niki.com/13761106/ekonomika/osnovni\\_pokazniki\\_virobnichoyi\\_programi](https://pidru4niki.com/13761106/ekonomika/osnovni_pokazniki_virobnichoyi_programi) (дата звернення 02.01.2024).
20. Основні принципи формування організаційних структур управління. URL: <https://studfile.net/preview/7102771/page:39/> (дата звернення 02.01.2024).
21. Оцінка економічного стану підприємства. URL: <https://studfile.net/preview/9732036/page:3/> (дата звернення 02.01.2024).
22. Присяжнюк О. Ф., Купчинська В. О. Удосконалення організаційних структур підприємства: сучасні тенденції та стратегії. *Економіка та підприємництво в умовах сучасних викликів*: зб. матеріалів доп. учасн. II Всеукр.

наук.-практ. конф. 01.02.2024. Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2024. С. 332 – 336.

23. Поняття організаційної структури і структури управління підприємств та їх вплив на організацію менеджменту. URL: [https://pidru4niki.com/80504/ekonomika/ponyattya\\_organizatsiynoyi\\_strukturi\\_strukturi\\_upravlinnya\\_pidpriyemstv\\_vpliv\\_organizatsiyu\\_menedzhmentu](https://pidru4niki.com/80504/ekonomika/ponyattya_organizatsiynoyi_strukturi_strukturi_upravlinnya_pidpriyemstv_vpliv_organizatsiyu_menedzhmentu) (дата звернення 02.01.2024).

24. Принципи формування організаційних структур управління виробництвом. URL: <https://studfile.net/preview/7026895/page:14/> (дата звернення 02.01.2024).

25. Побудова організаційних структур управління підприємств в системах менеджменту. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2297> (дата звернення 02.01.2024).

26. Структура управління організацією. URL: [https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/1nebava\\_menedzhment\\_organizacij\\_administuvannya\\_ch1/index\\_3.htm](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/1nebava_menedzhment_organizacij_administuvannya_ch1/index_3.htm) (дата звернення 02.01.2024).

27. Структура управління організацією. URL: [https://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/28066/1/%D0%9B%D0%95%D0%9A%D0%A6%D0%86%D0%AF\\_%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0%203%20\(1\).pdf](https://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/28066/1/%D0%9B%D0%95%D0%9A%D0%A6%D0%86%D0%AF_%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0%203%20(1).pdf) (дата звернення 02.01.2024).

28. Стамат В. М., Полтораєк А. М. Основи менеджменту: конспект лекцій для зд. вищ. освіти ст. «Молодший бакалавр» спец. 073 «Менеджмент» денної форми навч. Миколаїв: МНАУ, 2022. С. 162.

29. Структура підприємства. URL: <https://skyservice.pro/business-automation/uk/struktura-pidpriyemstva/> (дата звернення 02.01.2024).

30. Старча Н. В. Оптимізація організаційної структури підприємства: дип. роб. Кривий Ріг, 2022.

31. Салимова С. І. Удосконалення організаційної структури підприємства: дип. роб. Одеса, 2019.

32. Структура управління організацією. URL: <https://pva.com.ua/struktura-upravlinnya-organizacziyeyu/> (дата звернення 02.01.2024).

33. Структура управління організацією: суть, порівняння, фактори вибору. URL: <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/13330/> (дата звернення 02.01.2024).

34. Ткаченко А. М. Проектування організаційної структури підприємства (на прикладі ПП «АВТО-АКТИВ»: квал. роб. бакалавра з менеджменту. Київ, 2020.

35. Управління інноваційною діяльністю. URL: <https://studfile.net/preview/9732036/page:10/> (дата звернення 02.01.2024).

36. Фінансова звітність АТ «Житомирський маслозавод «Рудь». URL: <http://www.ztm.ho.ua> (дата звернення 02.01.2024).

37. Фінансова звітність АТ «Житомирський маслозавод «Рудь». URL: [https://clarity-project.info/edr/00182863/finances?current\\_year=2020](https://clarity-project.info/edr/00182863/finances?current_year=2020) (дата звернення 02.01.2024).

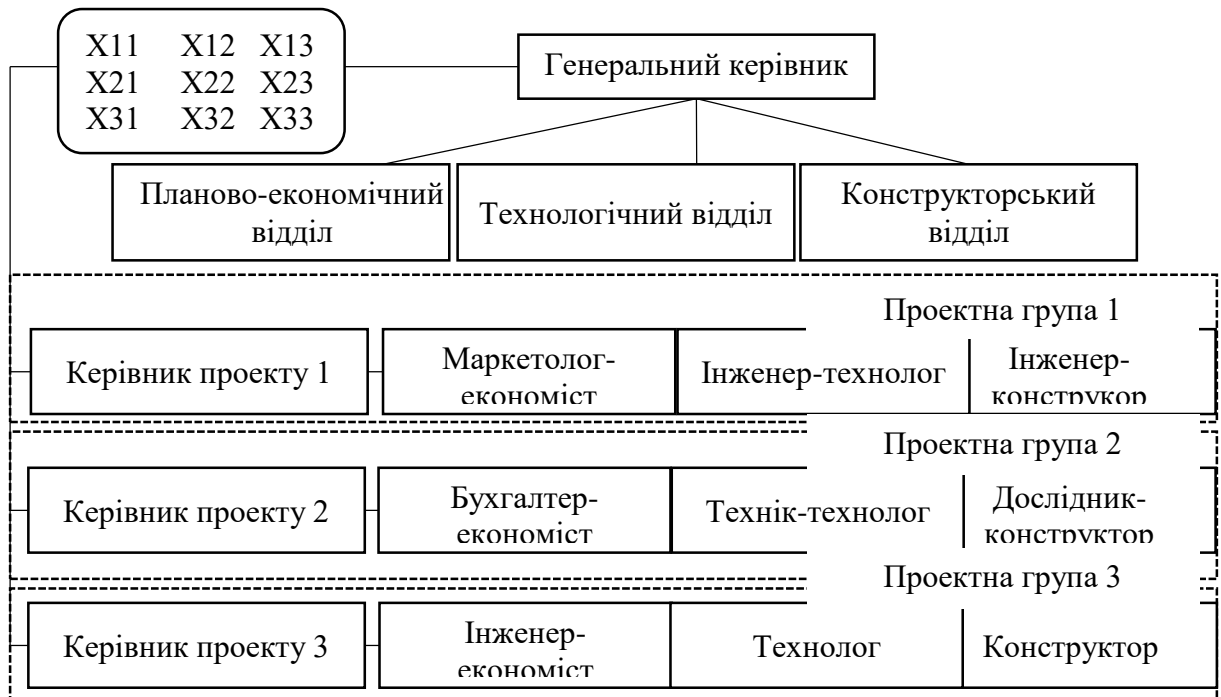
38. Фінансово-економічна характеристика підприємства. URL: [https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/11furik\\_finansy\\_pidpnyemstv\\_praktykum/1.htm](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/11furik_finansy_pidpnyemstv_praktykum/1.htm).

39. Формування організаційної структури управління підприємством. URL: <https://studfile.net/preview/9817751/page:27/> (дата звернення 02.01.2024).

40. Як організувати структуру підприємства: актуальні види і формати. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/yak-organizuvati-strukturu-pidpnyemstva-aktualni-vidi-i-formati> (дата звернення 02.01.2024).

**ДОДАТКИ**

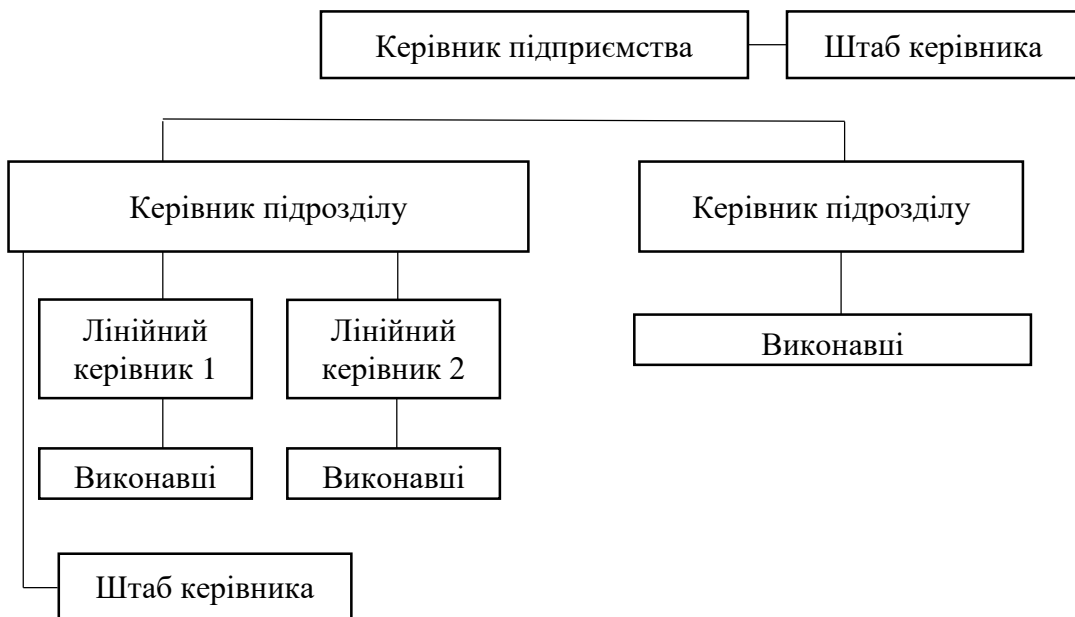
*Додаток А*



**Рис. Матрична структура підприємства**

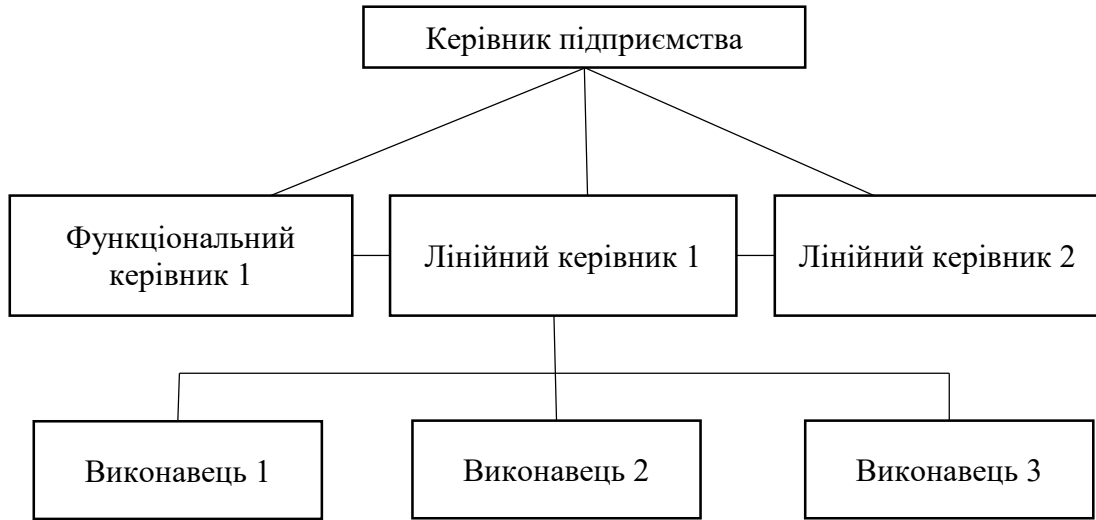
Джерело: сформовано автором на основі даних [13].

*Додаток Б*



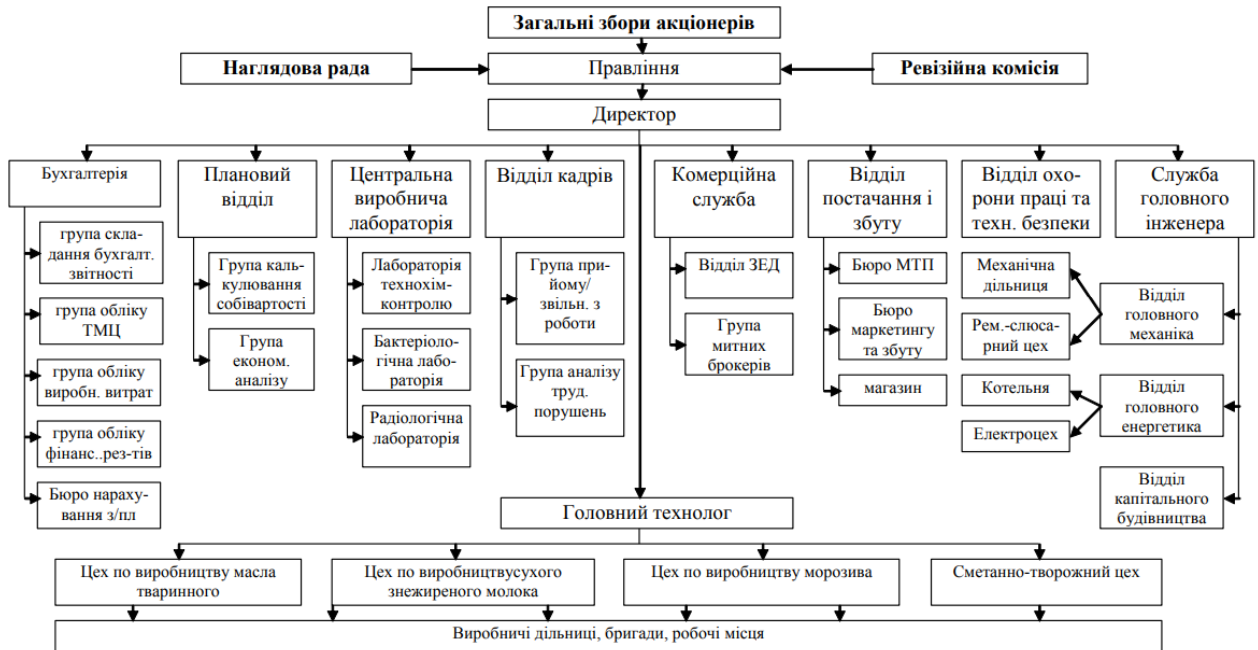
**Рис. Дивізіональна структура підприємства**

Джерело: сформовано автором на основі даних [32].



**Рис. Функціональна структура підприємства**

Джерело: сформовано автором на основі даних [2].



**Рис. Організаційна структура АТ «Житомирський маслозавод «Рудь»**

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень.

Додаток Д

**Основні види товарної продукції АТ «Житомирський маслозавод  
«Рудь»**

Вид продукції	Роки			2022 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	
Морозиво	23819	23819	17604	73,91
Продукція із незбираного молока	8710	8710	5877	67,47

Джерело: сформовано автором на основі даних [6, 7, 8].

Додаток Е

**Показники виробничої діяльності АТ «Житомирський маслозавод  
«Рудь»**

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., %
Вартість валової продукції, тис. грн	2228140	2427661	2247520	100,87
Витрати на виробництво, тис. грн	(1643237)	(1899982)	(1562642)	95,10
Середньорічна вартість ОВФ, тис. грн	891256	922511	921483	103,39
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	565192	753380	1030744	182,37
Середньорічна чисельність працюючих, чоловік	815	764	660	80,98
Фонд оплати праці, тис. грн	194453	196765	162685	83,66

Джерело: сформовано автором на основі даних [6, 7, 8].

Додаток Є

**Структура витрат і відрахувань АТ «Житомирський маслозавод  
«Рудь», тис. грн**

Види витрат і відрахувань	Роки					
	2020		2021		2022	
	сума	%	сума	%	сума	%
Податок на додану вартість	28641	1,47	32357	1,42	8020	0,40
Собівартість реалізованої продукції	1643237	84,18	1899982	83,15	1562642	78,72
Адміністративні витрати	64302	3,29	75114	3,29	70504	3,55
Витрати на збут	292950	15,01	342400	14,98	342652	17,26
Інші операційні витрати	9187	0,47	13204	0,58	62318	3,14
Податок на прибуток від звичайної діяльності	28956,24	1,48	13330,62	0,58	44908,92	2,26
Всього витрат і відрахувань	1952078,8	100,00	2285012	100,00	1985187	100,00

Джерело: сформовано автором на основі даних [6, 7, 8].

## Оцінка ліквідності АТ «Житомирський маслозавод «Рудь»

Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р. +/-
		2020	2021	2022	
Загальний коефіцієнт покриття	> 1	1,46	1,38	1,78	0,32
Коефіцієнт швидкої ліквідності	> 0,5	3,37	0,79	2,73	(0,64)
Коефіцієнт незалежної ліквідності	> 0,5	0,73	0,67	0,69	(0,04)
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2	0,11	0,09	0,83	0,72
Частка оборотних активів у загальній сумі активів	За планом	37,53	45,17	55,04	17,51
Частка виробничих запасів в оборотних активах	> 0,5	14,10	20,87	17,25	3,15

Джерело: сформовано автором на основі даних [6, 7, 8].



## Оцінка ділової активності АТ «Житомирський маслозавод «Рудь»

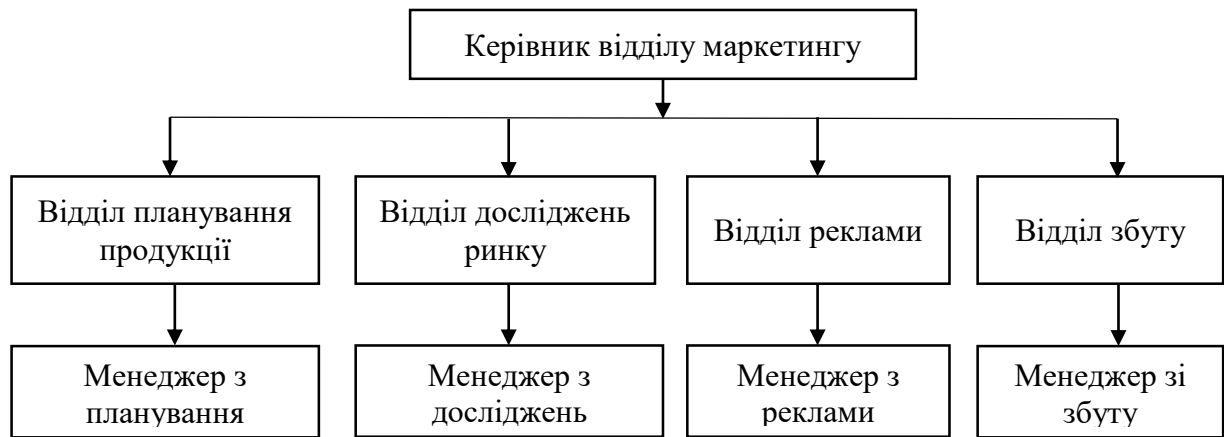
Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.
		2020	2021	2022	
Дохід від реалізації	Тис.грн.	2205165	2442870	2263651	58486
Чистий прибуток тис. грн.	Тис.грн.	130926	59332	203805	72879
Фактичні обсяги виробництва	Тис.грн.	1638930	1638930	1709852	70922
Валовий фін. результат від реалізації послуг	Тис.грн.	561928	119381	311418	(250510)
Прибуток		561928	119381	311418	(250510)
Збиток		(0)	(0)	(0)	(0)
Чистий фінансовий результат	Тис.грн.	130926	59332	203805	72879
Прибуток		130926	59332	203805	72879
Збиток		(0)	(0)	(0)	(0)
Продуктивність праці	Тис.грн.	11,34	12,42	13,91	2,57
Фонд оплати праці: • Річний • Місячний	Тис.грн.	194453 16204,4	196765 16397,1	162685 13557,1	(31768) (2647,3)
Фондовіддача		2,47	2,65	2,46	(0,01)
Фондомісткість господарської діяльності		0,40	0,38	0,41	0,01
Коефіцієнт оборотності оборотних активів		3,90	3,24	2,20	(1,7)
Тривалість обороту оборотних активів		93,59	112,65	165,90	72,31
Коефіцієнт оборотності власного к-лу		1,90	1,95	1,63	(0,27)
Тривалість обороту власного капіталу		192,11	187,18	223,93	31,82

Джерело: сформовано автором на основі даних [6, 7, 8].

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Лідер «№ 1» по виробництву морозива в Україні;</li> <li>• Сучасна система менеджменту та стандартів;</li> <li>• Великий асортимент продукції на будь-який смак;</li> <li>• Міцні партнерські зв'язки;</li> <li>• Висока якість продукції;</li> <li>• Наявність потужної мережі брендів («Ескімос», «Пустунчик» та ін.);</li> <li>• Раціональний розподіл ресурсів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вища ціна на продукцію за середню ціну конкурентів;</li> <li>• Збільшення кредитного портфелю;</li> <li>• Не вся продукція, що вперше запускається у виробництво знаходить широкий попит у населення.</li> </ul>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Збільшення ринків збуту;</li> <li>• Впровадження нового асортименту продукції;</li> <li>• Залучення нових інвестицій.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Брак обігових коштів;</li> <li>• Труднощі з логістикою;</li> <li>• Можливість зниження попиту;</li> <li>• Збільшення кредитного портфелю;</li> <li>• Зростання виробничих витрат;</li> <li>• Відключення електроенергії;</li> <li>• Політична загроза;</li> <li>• Війна;</li> <li>• Збільшення проблем сезонності;</li> <li>• Дефіцит трудових ресурсів;</li> <li>• Забезпечення неякісною молочною сировиною;</li> <li>• Інфляція;</li> <li>• Девальвація гривні.</li> </ul>

**Рис. Матриця SWOT-аналіз АТ «Житомирський маслозавод «Рудь»**

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень.



**Рис. 3.1. Організаційна структура відділу маркетингу АТ «Житомирський маслозавод «Рудь»**

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень.