

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
освітньо-професійна програма «Менеджмент»
спеціальність 073 «Менеджмент»

**УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ
ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ ВПРОВАДЖЕННЯ КАРТ ПОСАД В ТОВ
«САРАТСЬКИЙ КХП» БІЛГОРОД-ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ
ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

здобувача вищої освіти **Древова Андрія Віталійовича**

Науковий керівник: к.е.н., асистент
кафедри менеджменту
Валерій ШЕВЧЕНКО _____

Рецензент: к.е.н., доцент кафедри
обліку і оподаткування Одеського
державного аграрного університету
Тетяна ГНАТЬЄВА

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ Галина ЗАПША
« ____ » _____ 202__р.

ОДЕСА 2025

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри
менеджменту**

_____ Галина ЗАПША
«_____» _____ 20__р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Андрію ДРЕВОВУ

1. Тема роботи: *«Удосконалення організаційної структури підприємства через впровадження карт посад в ТОВ «Саратський КХП» Білгород-Дністровського району Одеської області», науковий керівник роботи к.е.н., асистент кафедри менеджменту Валерія ШЕВЧЕНКО затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету № 349 від «30» грудня 2024 року.*

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи _____ 20__
р.

3. Об'єкт дослідження: *процес удосконалення організаційної структури підприємства через впровадження карт посад в ТОВ "Саратський КХП".*

4. Предмет дослідження: *теоретико-методичні та практичні засади удосконалення організаційної структури підприємства шляхом впровадження карт посад як чинника формування конкурентних переваг на прикладі ТОВ «Саратський КХП».*

5.Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

- визначити поняття та види організаційної структури управління підприємства;
- проаналізувати карту посад як альтернатива посадовій інструкції;
- узагальнити підходи до оцінювання ефективності організаційної структури управління аграрного підприємства;

5.2. Аналітичний розділ:

- проаналізувати ринок елеваторів в Україні;
- узагальнити характеристики діяльності підприємства;
- оцінити ефективність структури управління організації та її вплив на діяльність підприємства;

5.3. Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- обґрунтувати стратегічні орієнтири розвитку підприємства;
- розробити та впровадити карт посад з інтеграцією CRM-системи;
- оцінити ефективності запропонованих заходів.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу:

Трактування поняття «організаційна структура управління» в наукових джерелах; Лінійна структура управління; Функціональна структура управління; Лінійно-функціональна структура управління; Переваги та недоліки лінійно-функціональної структури управління; Матрична структура управління; Переваги та недоліки матричної організаційної структури; Цілі карти посад; Порівняння між посадовою інструкцією та картою посад; Типова структура карти посади; Показники оцінки ефективності організаційної структури управління підприємством; Чинники впливу на складові структури; Показники ефективності організаційної структури управління підприємством; Показники розвитку організаційної структури управління.

6.2. До аналітичного розділу:

Карта розташування елеваторів України станом на початок 2023 року; Динаміка потужності одночасного зберігання елеваторів на жовтень 2024 р.; Динаміка обсягів втрачених потужностей елеваторів за типами; Елеваторні потужності південного регіону України станом на березень 2024 року; Потужності зберігання зерна в Одеській області станом на 05.2024 р.; Загальна характеристика ТОВ "Саратський КХП"; Динаміка обсягу та складу активів ТОВ "Саратський КХП" 2022-2024 р.; Динаміка обсягу та складу пасивів ТОВ "Саратський КХП" 2022-2024 р.р.; Динаміка фінансових результатів ТОВ "Саратський КХП" 2022-2024 р.р.; Мережева структура зв'язків ТОВ «Саратський КХП» з іншими суб'єктами господарювання; Публічні фінанси на відшкодування витрат на матеріальне забезпечення для ТОВ "Саратський КХП"; Організаційна структура управління ТОВ «Саратський КХП»; Рух персоналу щоквартально ТОВ «Саратський КХП»; Оцінка ефективності використання трудових ресурсів на ТОВ «Саратський КХП»; Показники ефективності виробничої діяльності ТОВ «Саратський КХП»; Показники фінансового стану ТОВ «Саратський КХП»; Показники ділової активності ТОВ «Саратський КХП»; Загальний рівень економічного розвитку ТОВ «Саратський КХП»

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

Визначення ринкових можливостей і загроз в ТОВ «Саратський КХП»; Матриця можливостей ТОВ «Саратський КХП»; Матриця загроз ТОВ «Саратський КХП»; Визначення сильних і слабких сторін ТОВ «Саратський КХП»; Оцінка сильних і слабких сторін ТОВ «Саратський КХП»; Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Саратський КХП»; «Дерево-цілей» ТОВ «Саратський КХП»; Порівняльна характеристика карти посад та посадової інструкції для ТОВ «Саратський КХП»; Переваги впровадження карти посад для ТОВ «Саратський КХП»; Приклад загальні відомості карти посад ТОВ «Саратський КХП»; Очікуваний вплив впровадження на організаційну структуру ТОВ «Саратський КХП»; Крос-функціональна команда для забезпечення комплексного підхід до трансформації ТОВ «Саратський КХП»; Навчальні програми та менторська підтримка для впровадження CRM та карт посад; План-графік впровадження заходів; Витрати на впровадження; Контроль ефективності впровадження через KPI; Очікуваний ефект впровадження CRM-системи NetHunt

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчо-нормативні акти України, що регулюють використання, охорону та управління земельними ресурсами в аграрному секторі, зокрема положення Земельного кодексу України, Закону України «Про оренду землі», Закону України «Про державний земельний кадастр», Податкового кодексу України (в частині оподаткування земельних ділянок), а також підзаконні нормативні акти, що деталізують механізми земельних відносин на рівні господарств, офіційні статистичні матеріали Державної служби статистики України; фінансову звітність підприємства: форма №1 баланс підприємства, форма №2 звіт про фінансові результати; штатний розклад підприємства.

8. Дата видачі завдання:

202 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Кількість кредитів	Примітка
1.	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	1.12.24 – 30.12.24	0,2	
2.	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	30.12.24	0,1	
3.	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	30.12.24	0,1	
4.	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	02.01.25– 10.02.25	1	
5.	Вивчення матеріалів базових підприємств	11.02.25– 15.03.25	0,5	
6.	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	15.03.25– 15.04.25	1	
7.	Написання третього (рекомендаційно-розрахункового) розділу роботи	15.04.25– 12.05.25	1	
8.	Написання висновків, списку літератури	12.05.25 – 20.05.25	0,3	
9.	Перевірка роботи науковим керівником	20.05.25– 25.05.25	0	
10.	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	25.05.25 – 5.06.25	0,3	
11.	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	5.06.25– 8.06.25	0,5	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	09.06.25	0,1	
14.	Перевірка роботи на оригінальність	10. 06.25 – 17.06.25	0	
15.	Попередній захист на кафедрі	17.06.25– 19.06.25	0,4	
16.	Рецензування кваліфікаційної роботи	19.06.25 – 22.06.25	0	
17.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	24.06.25 – 28.06.25	1,5	
	Всього		4,5	

Здобувач ОС «Бакалавр» _____ Андрій ДРЕВОВ

Науковий керівник _____ Валерій ШЕВЧЕНКО

РЕФЕРАТ

Древов А.В. Удосконалення організаційної структури підприємства через впровадження карт посад в ТОВ «Саратський КХП» Білгород-Дністровського району Одеської області. – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2025.

Актуальність теми У сучасних умовах розвитку ринкової економіки та зростаючої конкуренції ефективне управління організаційною структурою підприємства є одним із ключових факторів забезпечення його стабільності та конкурентоспроможності. Організаційна структура виступає фундаментом для раціонального розподілу функцій, повноважень і відповідальності, що сприяє оптимізації виробничих та управлінських процесів.

Одним із сучасних інструментів удосконалення організаційної структури є впровадження карт посад, які представляють собою систематизовані документи, що відображають конкретні посадові обов'язки, функціональні обов'язки, компетенції та взаємозв'язки між структурними підрозділами і працівниками. Карти посад забезпечують стандартизацію трудових процесів, підвищують рівень управлінської дисципліни та сприяють прозорості організаційних відносин.

Науково обгрунтоване впровадження карт посад дозволяє зменшити функціональні перекриття, підвищити ефективність координації діяльності підрозділів, а також оптимізувати кадрову політику підприємства. Внаслідок цього зростає адаптивність організації до змін зовнішнього середовища, підвищується мотивація працівників завдяки чіткому розумінню ролі та відповідальності, що має суттєве значення для формування ефективної системи управління персоналом.

Враховуючи зазначене, удосконалення організаційної структури підприємства через впровадження карт посад є актуальною та перспективною напрямом досліджень у сфері управління, що обумовлює необхідність розробки методологічних підходів та практичних рекомендацій з їх оптимального застосування.

Проблеми теорії, методології та вдосконалення організаційної структури управління підприємством досліджували численні вітчизняні та зарубіжні вчені, серед яких Т. Акімова [1], Колот А. [28], К. Козлова [27], Н. Мартиненко [38], М. Мескон, Ф. Хедоурі, М. Альберт [40], А. Райченко [47], Л. Дідковська [5], О. Кузьмін, О. Мельник [31], Л. Скібіцька, О. Скібіцький [48], Г. Маймула [36] та інші, які розглядали питання проектування структур, оцінки ефективності управління та розвитку внутрішніх господарських механізмів.

Актуальність роботи зумовлена тим, що багато вітчизняних підприємств усвідомлюють необхідність удосконалення управлінської структури як важливого чинника розвитку їхнього економічного та управлінського потенціалу.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретико-методологічних засад формування організаційної структури управління підприємством та обґрунтування напрямів вдосконалення організаційної структури управління аграрного підприємства через впровадження карт посад.

Поставлена мета дослідження обумовлює необхідність вирішення наступних завдань:

- визначити поняття та види організаційної структури управління підприємства;
- проаналізувати карту посад як альтернатива посадовій інструкції;
- узагальнити підходи до оцінювання ефективності організаційної структури управління аграрного підприємства;
- проаналізувати ринок елеваторів в Україні;
- узагальнити характеристику діяльності підприємства;
- оцінити ефективність структури управління організації та її вплив на діяльність підприємства;
- обґрунтувати стратегічні орієнтири розвитку підприємства;
- розробити та впровадити карт посад з інтеграцією CRM-системи;
- оцінити ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення організаційної структури підприємства через впровадження карт посад в ТОВ "Саратський КХП".

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні засади удосконалення організаційної структури підприємства шляхом впровадження карт посад як чинника формування конкурентних переваг на прикладі ТОВ «Саратський КХП».

Методи дослідження. У дослідженні застосовано загальнонаукові та спеціальні методи аналізу процесів і явищ у їх взаємозв'язку та динаміці розвитку, зокрема: структурно-логічний та семантичний методи - при вивченні теоретико-методичних засад впровадження удосконалені організаційної структури на підприємстві; метод порівняльного аналізу - для аналізу підходів вітчизняних та зарубіжних науковців щодо поняття «організаційної структури управління» та її видів. Крім того, проведено горизонтальний і порівняльний аналіз на основі звітних даних ТОВ «Саратський КХП», а обробка та розрахунки виконувалися з використанням програмного забезпечення Microsoft Excel.

Зміст роботи. У першому розділі «Теоретико-методичні засади удосконалення організаційної структури управління аграрних підприємств» визначено поняття та види організаційної структури управління підприємства; проаналізовано карту посад як альтернатива посадовій інструкції; узагальнено підходи до оцінювання ефективності організаційної структури управління аграрного підприємства;

У другому розділі «Аналіз організаційної структури управління в ТОВ "Саратський КХП" Білгород-Дністровського району Одеської області » проаналізовано ринок елеваторів в Україні; узагальнено характеристику

діяльності підприємства; оцінено ефективність структури управління організації та її вплив на діяльність підприємства.

У третьому розділі «Рекомендації щодо удосконалення організаційної структури управління через впровадження карт посад в ТОВ "Саратський КХП" Білгород-Дністровського району Одеської області» обґрунтовано стратегічні орієнтири розвитку підприємства; розроблено та впровадити карт посад з інтеграцією CRM-системи; оцінено ефективності запропонованих заходів.

Практичне значення одержаних результатів зосереджені на наданні конкретних рекомендацій, які слугують вагоме підґрунтя для розробки ефективних заходів щодо підвищення продуктивності управління підприємством шляхом удосконалення організаційної структури через впровадження карт посад у ТОВ «Саратський КХП».

Кваліфікаційна робота містить 87 сторінок, 30 таблиць, 19 рисунків, 4 додатків. Перелік посилань нараховує 64 найменування.

Ключові слова: організаційна структура, посадова інструкція, карта посад, елеватори, інтеграція, CRM-система, KPI.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	6
1.1. Поняття та види організаційної структури управління підприємства	6
1.2. Карта посад як альтернатива посадовій інструкції	16
1.3. Підходи до оцінювання ефективності організаційної структури управління аграрного підприємства	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ В ТОВ "САРАТСЬКИЙ КХП" БІЛГОРОД-ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ	32
2.1. Аналіз ринку елеваторів в Україні	32
2.2. Загальна характеристика діяльності підприємства	38
2.3. Оцінка ефективності структури управління організації та її вплив на діяльність підприємства	45
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ЧЕРЕЗ ВПРОВАДЖЕННЯ КАРТ ПОСАД В ТОВ "САРАТСЬКИЙ КХП" БІЛГОРОД-ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ	55
3.1. Обґрунтування стратегічних орієнтирів розвитку підприємства	55
3.2. Розробка та впровадження карт посад з інтеграцією CRM-системи	61
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів	66
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77
ДОДАТКИ	84

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку ринкової економіки та зростаючої конкуренції ефективне управління організаційною структурою підприємства є одним із ключових факторів забезпечення його стабільності та конкурентоспроможності. Організаційна структура виступає фундаментом для раціонального розподілу функцій, повноважень і відповідальності, що сприяє оптимізації виробничих та управлінських процесів.

Одним із сучасних інструментів удосконалення організаційної структури є впровадження карт посад, які представляють собою систематизовані документи, що відображають конкретні посадові обов'язки, функціональні обов'язки, компетенції та взаємозв'язки між структурними підрозділами і працівниками. Карти посад забезпечують стандартизацію трудових процесів, підвищують рівень управлінської дисципліни та сприяють прозорості організаційних відносин.

Науково обґрунтоване впровадження карт посад дозволяє зменшити функціональні перекриття, підвищити ефективність координації діяльності підрозділів, а також оптимізувати кадрову політику підприємства. Внаслідок цього зростає адаптивність організації до змін зовнішнього середовища, підвищується мотивація працівників завдяки чіткому розумінню ролі та відповідальності, що має суттєве значення для формування ефективної системи управління персоналом.

Враховуючи зазначене, удосконалення організаційної структури підприємства через впровадження карт посад є актуальною та перспективною напрямом досліджень у сфері управління, що обумовлює необхідність розробки методологічних підходів та практичних рекомендацій з їх оптимального застосування.

Проблеми теорії, методології та вдосконалення організаційної структури управління підприємством досліджували численні вітчизняні та зарубіжні вчені, серед яких Т. Акімова [1], Колот А. [28], К. Козлова [27], Н. Мартиненко [38], М. Мескон, Ф. Хедоурі, М. Альберт [40], А. Райченко [47], Л. Дідковська [5], О. Кузьмін, О. Мельник [31], Л. Скібіцька, О. Скібіцький [48], Г. Маймула [36] та інші,

які розглядали питання проектування структур, оцінки ефективності управління та розвитку внутрішніх господарських механізмів.

Актуальність роботи зумовлена тим, що багато вітчизняних підприємств усвідомлюють необхідність удосконалення управлінської структури як важливого чинника розвитку їхнього економічного та управлінського потенціалу.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретико-методологічних засад формування організаційної структури управління підприємством та обґрунтування напрямів вдосконалення організаційної структури управління аграрного підприємства через впровадження карт посад.

Поставлена мета дослідження обумовлює необхідність вирішення наступних завдань:

- визначити поняття та види організаційної структури управління підприємства;
- проаналізувати карту посад як альтернатива посадовій інструкції;
- узагальнити підходи до оцінювання ефективності організаційної структури управління аграрного підприємства;
- проаналізувати ринок елеваторів в Україні;
- узагальнити характеристику діяльності підприємства;
- оцінити ефективність структури управління організації та її вплив на діяльність підприємства;
- обґрунтувати стратегічні орієнтири розвитку підприємства;
- розробити та впровадити карт посад з інтеграцією CRM-системи;
- оцінити ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення організаційної структури підприємства через впровадження карт посад в ТОВ "Саратський КХП".

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні засади удосконалення організаційної структури підприємства шляхом впровадження карт посад як чинника формування конкурентних переваг на прикладі ТОВ «Саратський КХП».

Методи дослідження. У дослідженні застосовано загальнонаукові та спеціальні методи аналізу процесів і явищ у їх взаємозв'язку та динаміці розвитку, зокрема: структурно-логічний та семантичний методи - при вивченні теоретико-методичних засад впровадження удосконалені організаційної структури на підприємстві; метод порівняльного аналізу - для аналізу підходів вітчизняних та зарубіжних науковців щодо поняття «організаційної структури управління» та її видів. Крім того, проведено горизонтальний і порівняльний аналіз на основі звітних даних ТОВ «Саратський КХП», а обробка та розрахунки виконувалися з використанням програмного забезпечення Microsoft Excel.

Інформаційне забезпечення. Інформаційною базою дослідження виступають законодавчі та нормативні акти, монографії вітчизняних і зарубіжних науковців, матеріали науково-практичних конференцій і публікації у періодичних виданнях, а також дані електронних ресурсів мережі Інтернет, статистична інформація, а також бухгалтерський, управлінський і аналітичний облік ТОВ «Саратський КХП».

Практична значущість роботи отримані результати зосереджені на наданні конкретних рекомендацій, які слугують вагоме підґрунтя для розробки ефективних заходів щодо підвищення продуктивності управління підприємством шляхом удосконалення організаційної структури через впровадження карт посад у ТОВ «Саратський КХП».

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел і додатки. Основний зміст подано на 76 сторінках комп'ютерного тексту. Робота містить 30 таблиць, 19 рисунків і 4 додатки. Бібліографічний список охоплює 64 джерела, розміщені на 7 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Поняття та види організаційної структури управління підприємства

В умовах сучасного ведення бізнесу вирішальним фактором забезпечення ефективного функціонування підприємства виступає якісна та належним чином організована організаційна структура управління. Саме вона є основою всієї системи управління, оскільки забезпечує чіткий поділ повноважень, відповідальності, а також ефективну взаємодію між структурними підрозділами. Організаційна структура не лише визначає внутрішню архітектуру підприємства, але й суттєво впливає на швидкість, якість і обґрунтованість управлінських рішень, що, у свою чергу, формує загальну результативність господарської діяльності.

Рациональна організаційна структура забезпечує впорядкований обіг інформації, мінімізує дублювання функцій, сприяє підвищенню керованості та оптимізації управлінських витрат. Вона також виступає передумовою для впровадження сучасних інструментів менеджменту, цифрових рішень та систем моніторингу ефективності праці. У динамічному економічному середовищі підприємства, що володіють адаптивною, прозорою та ефективною організаційною структурою, отримують суттєві конкурентні переваги.

Організаційна структура управління є одним із базових понять сучасної теорії менеджменту, тісно пов'язаним із такими ключовими аспектами, як формулювання стратегічних цілей підприємства, реалізація основних управлінських функцій, побудова бізнес-процесів, регламентація управлінської діяльності, а також розподіл функціональних обов'язків та повноважень між працівниками різних рівнів управління. Її роль є визначальною у процесі координації дій персоналу, впровадження нових управлінських технологій і трансформації підприємства відповідно до вимог ринку.

Слід зауважити, що в науковій літературі існує низка підходів до визначення сутності організаційної структури управління. Це зумовлено багатоманітністю наукових шкіл, концепцій менеджменту та практичного досвіду підприємств у різних секторах економіки. Одні дослідники акцентують увагу на її формальному аспекті, як-от структуризація підрозділів і посад, інші - на функціональному наповненні управлінських ланок, а ще інші - на динамічному аспекті взаємодії між елементами системи управління.

З огляду на зазначене, доцільним є аналіз змісту поняття «організаційна структура управління» з позицій різних авторів та шкіл менеджменту, що дозволить сформулювати більш обґрунтоване й комплексне уявлення про дане явище (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Трактуювання поняття «організаційна структура управління» в наукових джерелах

Автор	Визначення
Т. Акімова [1, с. 197]	Впорядкована сукупність стійких і взаємопов'язаних елементів, що забезпечують функціонування та розвиток організації як єдиного цілого.
Колот А. [28]	Система, яка включає упорядковані, взаємопов'язані та взаємозалежні елементи управління, що забезпечують цілеспрямоване функціонування і розвиток організації як єдиного організму.
К. Козлова [27]	Соціальна система взаємопов'язаних та співпорядкованих управлінських підрозділів і посад, сформована через інформаційно-комунікаційні зв'язки та економічні стимули для досягнення цілей організації.
Н. Мартиненко [38, с. 359]	Система управлінських задач, розподілених між підрозділами та рівнями управління, що забезпечують досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства.
М. Мескон, Ф. Хедоурі, М. Альберт [40]	Оптимальна структура, яка забезпечує ефективну взаємодію організації із зовнішнім середовищем, продуктивне використання зусиль персоналу для задоволення потреб клієнтів і досягнення організаційних цілей.
А. Райченко [47, с. 38]	Процес здійснення практичної діяльності в межах конкретної організації, розглянутої як соціальна система.
Л. Дідковська [5 с. 137]	Елемент господарського механізму, що відображає виробничо-економічні процеси відповідно до стадії розвитку підприємства.
О. Кузьмін, О. Мельник [31, с. 331]	Система підрозділів, які формують рівні управління, встановлюють між ними взаємозв'язки та забезпечують ефективне функціонування управлінського процесу.
Л. Скібіцька, О. Скібіцький [48 с. 96]	Форма організаційної системи управління, що визначає її структуру, взаємодію та підпорядкованість елементів.

Джерело побудовано автором на основі [1,5,27,28,31,38,40,47,48]

Більшість вчених вважає, що організаційна структура управління підприємством - це певна сукупність підрозділів, які забезпечують процес управління організацією. Деякі дослідники, однак, трактують її як форму взаємодії елементів системи управління. На нашу думку, організаційна структура управління є складовою частиною загальної системи управління підприємством.

В теорії управління соціально-економічними системами під організаційною структурою розуміють внутрішню будову організації, що охоплює сукупність стійких зв'язків та взаємовідносин між окремими працівниками, структурними підрозділами, а також соціальними групами в межах організації. Цей термін поєднує в собі два ключові поняття - «організація», що означає цілісну систему, створену для досягнення певних цілей, та «структура», яка відображає упорядковану сукупність елементів і зв'язків між ними.

Організаційна структура управління підприємством охоплює такі ключові складові елементи [53]:

- кількісні та видові характеристики управлінських ланок на кожному рівні управління;
- просторове розміщення зазначених ланок, характер їхніх взаємозв'язків та ієрархічна підпорядкованість;
- чітке визначення функціональних завдань, прав, обов'язків, повноважень і відповідальності кожної структурної одиниці в межах виконання загальних та спеціалізованих управлінських функцій;
- ступінь централізації та децентралізації управлінських процесів;
- чисельний склад персоналу, а також його професійно-кваліфікаційний рівень.

Організаційна структура управління є ключовим елементом ефективного функціонування будь-якого підприємства. Вона визначає взаємозв'язки між підрозділами, порядок розподілу повноважень, відповідальності та обов'язків, а також рівень централізації управлінських рішень. Залежно від специфіки діяльності, масштабу підприємства, умов ринку та стратегічних цілей, використовуються різні типи організаційних структур [53].

В організаційній структурі підприємства розрізняють вертикальні та горизонтальні зв'язки, що формуються на основі функціонального поділу праці. Основним змістом такого поділу є професійна спеціалізація працівників на виконанні конкретних видів робіт, операцій і процедур, що дозволяє підвищити ефективність управління й оперативність реалізації завдань. Розподіл трудових функцій між учасниками виробничо-управлінського процесу здійснюється з урахуванням кваліфікаційних характеристик, посадових обов'язків і професійних компетенцій.

Тип організаційної структури зумовлюється характером вертикальних і горизонтальних зв'язків. Вертикальні зв'язки забезпечують підпорядкування, контроль і відповідальність у межах управлінських рівнів, тоді як горизонтальні спрямовані на взаємодію між підрозділами, що перебувають на одному рівні управління.

У класичному вигляді підприємства сфери послуг, особливо на етапі свого становлення, характеризувалися простою організаційною структурою, яка включала, як правило, один основний підрозділ, відповідальний за виробництво послуг, та допоміжний - спрямований на забезпечення умов для ефективної праці. Нерідко в межах таких підприємств один працівник поєднував декілька функціональних ролей, виконуючи як виробничі, так і адміністративно-обслуговуючі функції.

У сучасних умовах спрощені організаційні структури все ще зберігають актуальність для мікро-, малих і частково середніх підприємств у сфері послуг. Для них характерні такі особливості [7, с. 192]:

- низький рівень функціональної спеціалізації та широке застосування багатофункціональних посад;
- активна участь керівника у процесі надання послуг;
- відсутність формального поділу на структурні підрозділи;
- короткі канали комунікації, що забезпечують швидкий обмін інформацією;
- переважання неформальних, міжособистісних відносин у трудовому колективі.

Виконання управлінських функцій в межах організаційної структури безпосередньо пов'язане з поняттями влади та повноважень. Влада розглядається як здатність і право впливати на поведінку працівників, спонукаючи їх до виконання визначених завдань у межах організаційних цілей [40]. Повноваження, у свою чергу, - це легітимне право використовувати ресурси організації та працю підлеглих для досягнення поставлених результатів. Невід'ємною складовою повноважень є відповідальність, яка делегується разом із ними, що забезпечує організаційну дисципліну й управлінську ефективність.

У межах формальних організаційних структур управлінська влада здебільшого ґрунтується на законних підставах — правових нормах, посадових інструкціях, політиках і регламентах, що встановлюють межі та механізми реалізації управлінських рішень.

Отже, правильний вибір організаційної структури управління має вирішальне значення для досягнення стратегічних цілей підприємства, ефективного використання ресурсів і забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Жодна з розглянутих структур не є універсальною - кожна має свої переваги та обмеження. У практиці управління часто застосовуються комбіновані або адаптивні моделі, які дозволяють максимально ефективно враховувати особливості внутрішнього середовища підприємства та динаміку зовнішніх змін.

У менеджменті традиційно розрізняють три основні типи повноважень: загальні, лінійні та функціональні. Згідно з трактуванням Євлах О.Ю., загальні повноваження передбачають право ухвалювати рішення, що стосуються формулювання цілей організації, розроблення стратегічного курсу, а також дій у кризових ситуаціях. Ці повноваження, як правило, належать вищому керівництву організації. Лінійні повноваження означають наявність прямого адміністративного зв'язку між керівником і підлеглими, в межах якого керівник формулює завдання, визначає строки, місце й порядок їх виконання для досягнення поставлених цілей. Функціональні повноваження полягають в управлінському впливі, що здійснюється через виконання окремих спеціалізованих функцій, однак без права на адміністративне підпорядкування виконавців [15].

Поняття відповідальності слід розглядати як наділення особи відповідними повноваженнями, правами й обов'язками для реалізації певного завдання або діяльності, а також як обов'язок особи відповідати за прийняті рішення та здійснені дії [17, с. 8]. Зокрема, лінійні керівники несуть відповідальність як за прийняті ними управлінські рішення, так і за результати діяльності підпорядкованого персоналу.

Залежно від характеру взаємозв'язків між елементами управлінської системи виокремлюють кілька основних типів організаційних структур управління [21, с. 194]:

- лінійну;
- функціональну;
- лінійно-функціональну;
- матричну;
- дивізіональну;
- конгломератну.

Тип організаційної структури визначається характером взаємозв'язків між її складовими елементами. Так, у лінійній структурі управління кожен керівник наділений повноваженнями здійснювати управління всіма аспектами діяльності підлеглих працівників. Серед ключових переваг такої структури виокремлюють її простоту, чіткість управлінських зв'язків та ефективність, що зумовлена принципом єдиноначальності. Разом з тим, її суттєвим недоліком є високі вимоги до компетентності та професійних здібностей керівника. У сучасних умовах лінійна структура використовується досить рідко (рис. 1.1.)

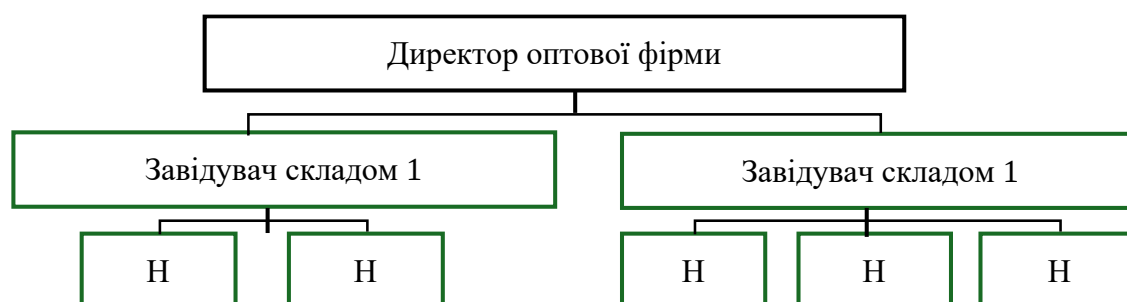


Рисунок 1.1 - Лінійна структура управління

Джерело побудовано автором на основі [8]

Функціональна організаційна структура характеризується розподілом управлінських повноважень відповідно до основних функцій управління. Вона передбачає, що адміністрування здійснюється через виконання спеціалізованих функціональних завдань окремими підрозділами або фахівцями (рис. 1.2).

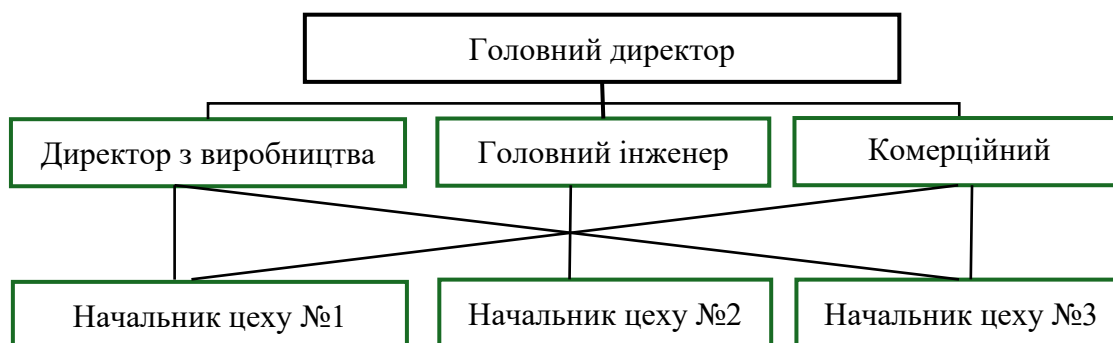


Рисунок 1.2 - Функціональна структура управління

Джерело побудовано автором на основі [8]

Функціональна організаційна структура забезпечує можливість не лише виконання функціональних завдань, а й вирішення завдань адміністративного управління. Вона базується на створенні функціональних підрозділів на всіх рівнях управлінської ієрархії, кожен з яких відповідає за реалізацію певної функції, зокрема: проведення наукових досліджень, організацію виробництва, маркетинг та просування продукції, ведення обліку тощо.

Характерною рисою цієї структури є багатолінійність управління, коли підрозділи нижчого рівня можуть одночасно підпорядковуватись кільком функціональним керівникам вищого рівня. При цьому накази та розпорядження формуються відповідно до змісту й специфіки функціональних завдань, що виконуються. Такий підхід є особливо ефективним для вирішення повторюваних, циклічних завдань, які потребують оперативного прийняття рішень.

Функціональні підрозділи комплектуються висококваліфікованими фахівцями, які спеціалізуються на виконанні однорідних завдань. До основних переваг функціональної структури управління належать [8]:

- висока професійна компетентність керівників, які ухвалюють рішення з урахуванням специфіки функціональної сфери;
- зменшення кількості етапів узгодження;

– чітко виражена вертикальна структура управління, що сприяє ефективному контролю за виконанням управлінських рішень.

Водночас основним недоліком є порушення принципу єдиноначальності. У разі, коли виконавець отримує розпорядження від кількох функціональних керівників, існує ризик неузгодженості вказівок, що може призвести до конфліктів і втрати керованості - зокрема, у ситуаціях, коли розпорядження суперечать одне одному, виникає питання: яке з них слід виконати насамперед?

Лінійно-функціональна структура управління поєднує риси лінійної та функціональної структур. У межах цієї моделі кожен керівник наділений повноваженнями здійснювати управління підлеглими підрозділами за всіма напрямками діяльності, при цьому він отримує методичну та консультативну підтримку з боку функціональних служб (рис. 1.3).

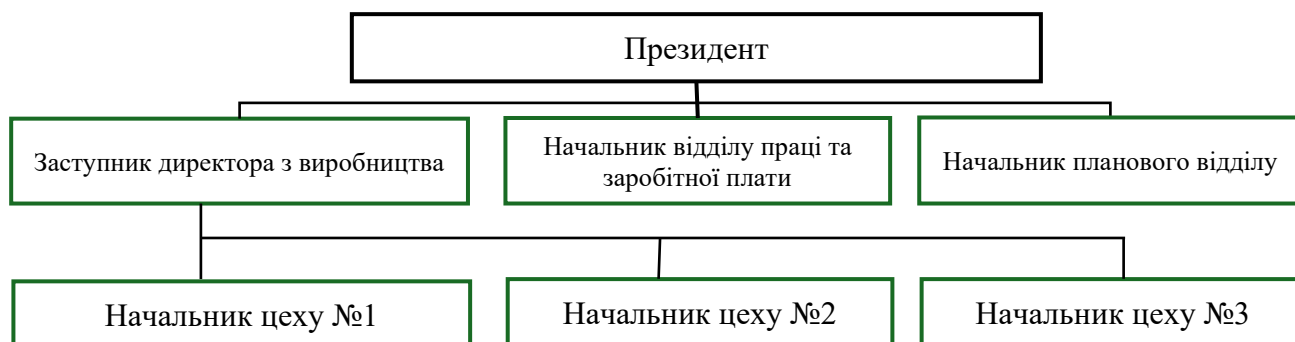


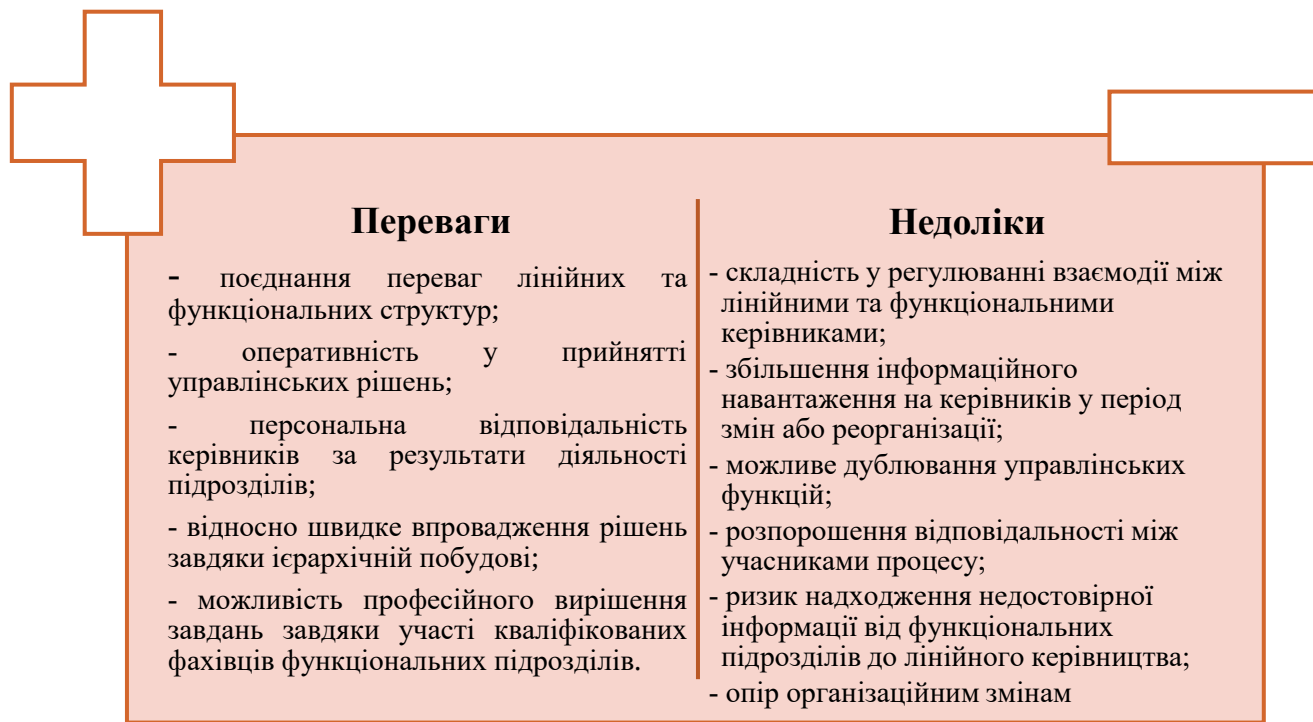
Рисунок 1.3 - Лінійно-функціональна структура управління

Джерело побудовано автором на основі [8]

Лінійно-функціональна структура управління ґрунтується на принципі єдності розподілу доручень, згідно з яким право видавати розпорядження має виключно вищестояща інстанція. Дотримання цього принципу забезпечує єдність управління та послідовність у прийнятті рішень.

Дана структура дозволяє згладити недоліки як лінійної, так і функціональної системи управління. Особливістю є те, що всі рішення, прийняті функціональними керівниками, доводяться до виконавців виключно через лінійних керівників, що дозволяє уникнути конфліктів повноважень та забезпечити контрольованість процесів.

Застосування лінійно-функціональної структури управління є доцільним для підприємств, які працюють у стабільних зовнішніх умовах, мають масовий тип виробництва, незмінний асортимент продукції та не схильні до впровадження інновацій у свою діяльність [13].



Переваги	Недоліки
- поєднання переваг лінійних та функціональних структур; - оперативність у прийнятті управлінських рішень; - персональна відповідальність керівників за результати діяльності підрозділів; - відносно швидке впровадження рішень завдяки ієрархічній побудові; - можливість професійного вирішення завдань завдяки участі кваліфікованих фахівців функціональних підрозділів.	- складність у регулюванні взаємодії між лінійними та функціональними керівниками; - збільшення інформаційного навантаження на керівників у період змін або реорганізації; - можливе дублювання управлінських функцій; - розпорошення відповідальності між учасниками процесу; - ризик надходження недостовірної інформації від функціональних підрозділів до лінійного керівництва; - опір організаційним змінам

Рисунок 1.4 – Переваги та недоліки лінійно-функціональної структури управління

Джерело побудовано автором на основі [13]

Матрична організаційна структура (рис. 1.5) вважається найбільш гнучкою та адаптивною формою управління, яка все частіше замінює лінійно-функціональну у компаніях, що діють в умовах багатовекторної діяльності.

Сутність матричної структури полягає в тому, що виконавець може одночасно підпорядковуватись двом і більше керівникам — одному за лінією функціонального управління (наприклад, керівнику підрозділу), іншому — за напрямком проєкту або продукту. Така подвійна система підпорядкування дозволяє ефективно реалізовувати складні й багаторівневі завдання.

Матричні структури набули широкого застосування у науково-дослідних інститутах, а сьогодні активно використовуються в інноваційних компаніях, ІТ-фірмах, консалтингових агенціях та транснаціональних корпораціях.

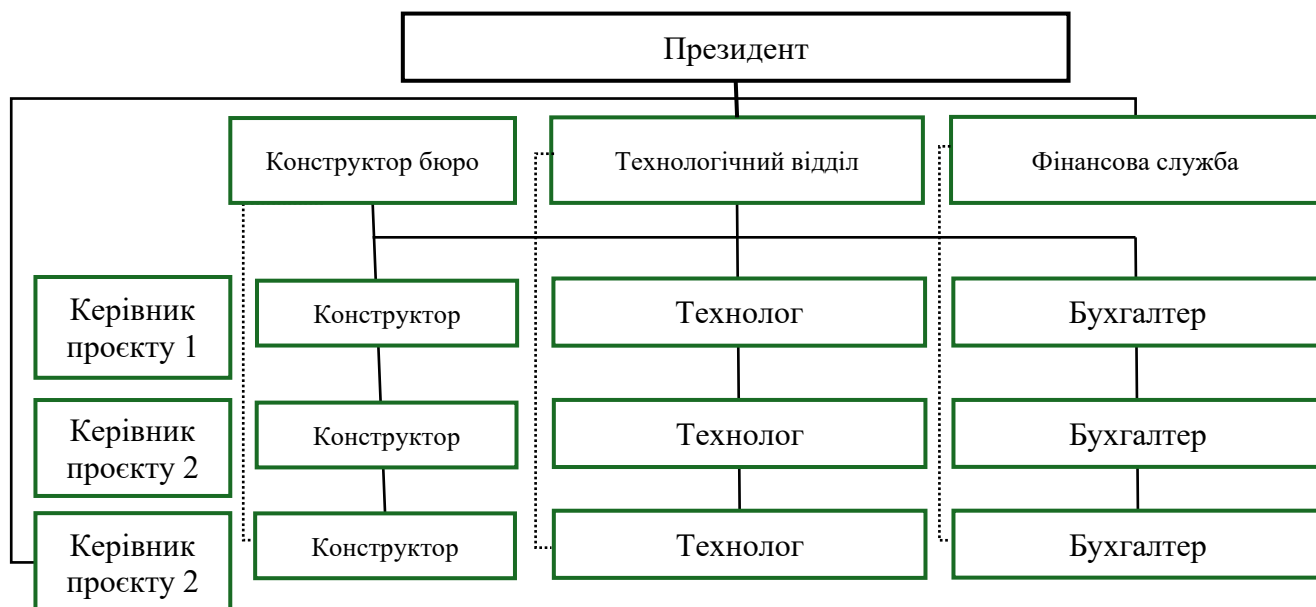


Рисунок 1.5 - Матрична структура управління

Джерело побудовано автором на основі [13]

Матрична структура управління використовується переважно в компаніях, продукція яких має короткий життєвий цикл та потребує частих оновлень. Це зумовлює потребу у високій гнучкості управлінських та виробничих процесів, а також у здатності до швидкого реагування на зміни ринкових умов.



Переваги

- високий рівень адаптації до змін у зовнішньому середовищі;
- можливість одночасної реалізації кількох стратегічних ініціатив;
- стимулювання активності керівників і виконавців;
- здатність керівника проєкту швидко приймати творчі та нестандартні рішення;
- ефективне маневрування ресурсами при реалізації кількох програм в межах однієї організації;
- гнучке використання персоналу, спеціальних знань і компетенцій;
- скорочення термінів розробки нових продуктів і технологій;
- зменшення витрат на виконання робіт та підвищення якості кінцевого продукту.



Недоліки

- переважний розвиток кар'єри керівників проєктів над функціональними управліннями;
- ризик конфліктів між функціональними менеджерами та керівниками проєктів через розподіл повноважень;
- обмежена сфера застосування (доцільна лише у складних та динамічних організаціях);
- високі вимоги до рівня кваліфікації членів проєктних команд;
- ускладнений процес комунікації між структурними одиницями

Рисунок 1.6 – Переваги та недоліки матричної організаційної структури

Джерело побудовано автором на основі [16, с. 12]

Конгломератна організаційна структура не має сталої форми й адаптується залежно від конкретних умов функціонування. Така структура є динамічною та

ситуаційною, що дозволяє компанії ефективно вирішувати унікальні управлінські завдання.

Конгломерат зазвичай складається з головного офісу та регіональних чи галузевих філій, які є юридично самостійними, але координуються центральною адміністрацією. Головний офіс формує загальну стратегію, веде централізовану бухгалтерію, займається фінансовим плануванням і контролем, а також надає консультаційну та методичну підтримку філіям, не втручаючись у їхню оперативну діяльність.

Переваги структури конгломерату:

- високий рівень децентралізації управлінських функцій;
- можливість швидкої диверсифікації з мінімальними порушеннями існуючих зв'язків;
- незалежність філій одна від одної, що дозволяє реалізовувати різноманітні бізнес-моделі в межах однієї корпорації.

Недоліки:

- труднощі у підтриманні єдиного корпоративного іміджу за умов надмірної автономії;
- ризик втрати синергії між підрозділами через надмірну стратегічну свободу;
- автономія керівників філій може ускладнювати впровадження спільних ініціатив або реалізацію інтегрованих проєктів.

Конгломератна модель набуває популярності серед компаній, що працюють у високотехнологічних галузях, де необхідне швидке оновлення продуктового портфеля та оперативна відмова від застарілих розробок.

1.2. Карта посад як альтернатива посадовій інструкції

Посадова інструкція – це формалізований кадровий документ, який «визначає організаційно-правове становище працівника в структурному підрозділі, що забезпечує умови для його ефективної праці». Інструкція містить розділи із

деталізацією завдань, обов'язків, прав, відповідальності та кваліфікаційних вимог для конкретної посади, вона видається для конкретної посади, а не конкретної людини, і офіційно затверджується роботодавцем. Згідно з трудовим законодавством, посадова інструкція є обов'язковим локальним актом, що допомагає роботодавцю виконувати вимогу статті 29 Кодексу законів про працю щодо роз'яснення працівникові його прав та обов'язків [26].

Карта посад (інколи – профіль посади) – це внутрішній (локальний) документ, що поєднує ключові характеристики посади в узагальненій формі. Як підкреслює експерт з класифікації Г. Маймула [36], карту посади «оперують як оцінним інструментом під час добору, оцінювання, навчання, розвитку й ротації працівників».

Тобто це не формальний юридичний акт, а модель, що описує посаду з точки зору цілей та очікуваних результатів. За змістом карта посад є скороченою та зручнішою у використанні версією посадової інструкції: вона містить таблицю або зведену інформацію про роль працівника, його функціональні обов'язки, потрібні компетенції та показники ефективності. При цьому офіційно називати карту посад документом ще зарано – жоден нормативний акт її не передбачає. Карта радше слугує «інформаційною пам'яткою» або «задзеркаллям резюме»: вона допомагає керівнику і кандидату узгодити очікування від посадових функцій.

Карта посад (інколи - профіль посади) - це внутрішній (локальний) документ, що поєднує ключові характеристики посади в узагальненій формі. Як підкреслює експерт з класифікації Г. Маймула [36], карту посади «оперують як оцінним інструментом під час добору, оцінювання, навчання, розвитку й ротації працівників». Тобто це не формальний юридичний акт, а модель, що описує посаду з точки зору цілей та очікуваних результатів. За змістом карта посад є скороченою та зручнішою у використанні версією посадової інструкції, вона містить таблицю або зведену інформацію про роль працівника, його функціональні обов'язки, потрібні компетенції та показники ефективності. При цьому офіційно називати карту посад документом ще зарано - жоден нормативний акт її не передбачає. Карта

скоріше слугує «інформаційною пам'яткою» або «задзеркаллям резюме», вона допомагає керівнику і кандидату узгодити очікування від посадових функцій.



Рисунок 1.7 - Цілі карти посад

Джерело побудовано автором на основі [22]

Посадова інструкція традиційно складається з розгорнутих розділів («Загальні положення», «Обов'язки», «Права», «Відповідальність» тощо) та викладена переважно текстом [26]. Натомість карта посад має табличну чи формалізовану структуру: вона подається у вигляді кількох полів, серед яких мета роботи, місце посади у структурі, фахові завдання, кваліфікаційні вимоги, рівень оплати, умови праці тощо [41]. Наприклад, у карті можуть бути такі пункти: «Мета посади», «Підпорядкованість», «Ключові завдання та обов'язки», «Вимоги до кваліфікації», «Критерії оцінки (KPI)» [41]. Завдяки такій формі карта забезпечує наочність і зосереджує увагу на найважливіших атрибутах ролі.

Посадова інструкція служить насамперед внутрішнім нормативом, вона детально регламентує права та обов'язки працівника і закріплює юридичні

зобов'язання в межах організації. Натомість карта посад виконує функцію допоміжного інструмента HR-менеджера. Згідно з Маймулою, це – «інформаційна пам'ятка чи довідка напіввиробничого характеру». Карту використовують для створення уявлення про бажаний профіль працівника: вона дозволяє сформулювати портрет ідеального кандидата або відобразити очікувані результати роботи на певному етапі. Наприклад, керівник складає карту для вакансії, аби чітко зрозуміти, кого він шукає та яких показників очікує від нового працівника [22]. У свою чергу шукач праці може порівняти свої навички та досвід із зазначеними вимогами і самостійно оцінити відповідність посади своїм цілям [23]. Таким чином, карта посад орієнтована на стратегічні цілі підбору та розвитку персоналу, тоді як посадова інструкція забезпечує поточну чіткість «правил гри» для працівника.

Посадова інструкція є офіційним локальним нормативним документом підприємства. Її затвердження вимагається трудовим законодавством (як місцевий акт роботодавця), і відсутність посадових інструкцій тягне юридичну відповідальність, наприклад, за статтею 41 КЗпП [23]. На противагу цьому карта посад жодним чином не закріплена у законодавстві. За словами експерта Майнули [36], «називати профіль посади чи карту посади офіційним документом ще зарано. Жодні нормативно-правові акти держави не згадують її», тобто формування карти посад суто добровільне і служить внутрішнім цілям HR-управління, без обов'язкового затвердження.

Посадова інструкція за своєю природою доволі інертна: вона складається один раз і оновлюється рідко (наприклад, при зміні суті роботи чи структури). Така «фіксованість» може стримувати швидкі зміни. Навпаки, карту посад легше модифікувати під нові реалії. Як стверджують HR-практики, традиційні інструкції «вже давно не працюють», адже є разово оформленими документами, які працівник, як правило, бачить лише під час прийняття на роботу [61]. У сучасному розумінні карта посад – це «зрозумілий, сучасний і дієвий інструмент», що фокусується на очікуваних результатах і дає змогу оперативно адаптувати опис ролей до змінних умов [61]. Наприклад, у карту можна швидко внести нові КРІ чи компетенції (наприклад, упровадження цифрових технологій) без необхідності

переробляти всю нормативну базу. Таким чином карта посад є більш гнучким і адаптивним інструментом порівняно з традиційною посадовою інструкцією.

Узагальнено відмінності між класичною посадовою інструкцією та картою посад можна представити такою таблицею 1.2.:

Таблиця 1.2 – Порівняння між посадовою інструкцією та картою посад

Характеристика	Карта посад	Посадова інструкція
Мета	Оптимізація управління персоналом та структури підприємства	Регламентація трудових обов'язків працівника
Ціль і зміст	Формування очікуваного профілю посади (цілей, обов'язків, KPI)	Регламентація повсякденних обов'язків, прав і відповідальності працівника
Форма та структура	Табличний профіль із зведеними полями	Текстовий документ із детальним описом
Форма подачі	Стисла, структурована таблиця або схема	Розгорнутий текстовий документ
Вміст	Назва посади, підпорядкованість, функції, взаємозв'язки, показники ефективності	Права, обов'язки, відповідальність, кваліфікаційні вимоги
Юридичний статус	Неофіційний HR-документ (внутрішнє користування)	Офіційний локальний акт (обов'язковий за законом)
Оновлення	Постійне - у процесі управління персоналом	Переважно при зміні штатного розпису чи технологій
Орієнтована на	Менеджмент, HR-фахівців, аналітиків	Безпосереднього працівника і його керівника
Гнучкість та оновлення	Легко адаптується до змін структури або функцій	Частіше потребує формального затвердження змін
Зв'язок з організаційною структурою	Невід'ємна частина при моделюванні або оптимізації структури управління	Виконує роль інструктивного документа в межах визначеної структури
Спрямованість	На досягнення стратегічних і функціональних цілей організації	На виконання конкретних функцій працівником згідно з посадою
Практичне застосування	Формування штатного розкладу, аудит персоналу, автоматизація HR-процесів	Ознайомлення працівника з посадовими обов'язками при прийомі на роботу

Джерело побудовано автором на основі [60]

В аграрному секторі, де умови праці та виробничі процеси часто залежать від сезону, погодних чинників і швидких ринкових змін, управління персоналом потребує особливої адаптивності. У таких умовах карта посад допомагає уніфікувати очікування від працівників і підвищити прозорість процесу підбору та розвитку кадрів. Наприклад, карта дозволяє чітко окреслити ключові завдання агронома чи механізатора та очікувані результати (наприклад, планові врожаї, показники безаварійної роботи техніки тощо), що полегшує взаєморозуміння між

керівником і працівником. З досліджень відомо, що розвиток кадрового потенціалу на аграрних підприємствах вимагає ефективної адаптації працівників до нових умов роботи. Працівники агросектору все частіше впроваджують інновації (наприклад, цифрові технології, методи збереження довкілля за принципами циркулярної економіки), тому постійно змінюються обов'язки і навички, необхідні для виконання роботи. У цих умовах традиційна посадова інструкція може не встигати за реаліями, тоді як карта посад забезпечує більш динамічне оновлення опису ролі.

Крім того, карта посад корисна для аграрних підприємств з огляду на зростаючу роль командної роботи та міждисциплінарних функцій. В умовах великих агрохолдингів чи фермерських господарств важливо, щоб кожен працівник розумів свою роль у загальному виробничому процесі. Карта посад, будучи стислим «резюме навпаки», дає змогу швидко зорієнтувати співробітника в структурі підприємства та його місці у ній. Це особливо актуально для сезонних працівників або новачків, які швидко повинні влитися у процеси. Отже, впровадження карти посад на аграрному підприємстві може сприяти покращенню планування кадрових ресурсів, підвищити залученість персоналу та оптимізувати процес навчання й адаптації.

Нижче наведено умовні приклади карт посад для двох типових посад в аграрному підприємстві. Таблиця 1.3 показують основну інформацію, яка зазвичай фігурує в карті посади: назва та місце в структурі, мета роботи, ключові завдання, вимоги до кваліфікації та критерії оцінки ефективності.

Таблиця 1.3 - Типова структура карти посади

Поле	Зміст
Назва посади	
Підрозділ та підпорядкування	
Мета посади	
Ключові завдання та обов'язки	
Вимоги до кваліфікації	
Критерії оцінки (KPI)	
Умови роботи та інше	

Джерело побудовано автором на основі [23]

Описані приклади ілюструють, що карта посади містить стислі дані про місію ролі, ключові завдання та бажані результати, а також обов'язкові вимоги до кандидата. Зауважимо, що наведені формати полів узгоджуються з типовою структурою карти, яку описує Маймула [36].

Використання карти посад дозволяє аграрним підприємствам краще відповідати сучасним вимогам до управління персоналом. По-перше, карта сприяє узгодженню очікувань усіх зацікавлених сторін. Як зазначає Арро, «ефективний підбір починається з глибокого розуміння ролі». Position map допомагає сформувати спільне бачення, визначивши вимоги та критерії успішності роботи [29]. Це є важливим у середовищі агробізнесу, де в роботі стикаються інтереси власників, менеджерів, технічних фахівців та працівників, і для кожного критично чітко бачити мету посади.

По-друге, карта посад концентрується на ключових цілях і вимірних результатах, а не на розлогіму переліку формальних обов'язків. Це полегшує адаптацію ролей у мінливих умовах агросектору. Наприклад, при запровадженні нової технології (дронів, GPS-моніторингу, органічних добрив) можна оперативно внести в карту нові компетенції чи цілі без необхідності переписувати всю посадову інструкцію. Згідно з дослідженням, розвиток кадрового потенціалу в аграрних підприємствах передбачає застосування таких організаційно-економічних підходів, які «забезпечують ефективність адаптації працівників до нових умов роботи». Тобто орієнтація на гнучкі, орієнтовані на результати інструменти (до яких належить карта посад) відповідає потребі адаптації персоналу в сучасних умовах.

По-третє, карта посад підвищує оперативність і прозорість HR-процедур. Вона використовується як «рекомендована форма скороченої версії посадової інструкції, яка допомагає керівнику оцінювати претендентів на посаду». Це особливо важливо у період сезонних наймів або швидкого розширення штату, коли потрібно за лічені дні відібрати потрібних людей. Кандидат, у свою чергу, одразу бачить основні очікування роботодавця і може коригувати своє рішення про

працевлаштування. Такий підхід сприяє кращому підбору кадрів і їхньому швидшому включенню в робочий процес.

Нарешті, за рахунок ефекту «узгодження цілей» карта посад сприяє підвищенню мотивації та відповідальності працівників. Коли працівник знає не лише «що робити», але й «навіщо» (тобто розуміє, яких результатів від нього очікують), це полегшує самоорганізацію та самостійне планування. У підсумку це може дати вищу продуктивність у порівнянні з традиційним форматом. Як показують практики, карта посад впливала на ефективність роботи окремих працівників і команд позитивно.

Таким чином, в умовах сучасного аграрного сектора, де постійно відбуваються технологічні й організаційні зміни, карта посад виступає ефективним інструментом управління персоналом. Вона забезпечує гнучкість, прозорість і орієнтацію на результат, що відповідає сучасним тенденціям та потребам галузі.

1.3. Підходи до оцінювання ефективності організаційної структури управління аграрного підприємства

Сучасну бізнес-діяльність неможливо уявити без постійних трансформаційних процесів, які охоплюють не лише окремі вітчизняні та зарубіжні компанії, а й суспільство та економіку України загалом. У зв'язку з цим надзвичайно актуальним постає системне дослідження існуючих методичних підходів до формування та підтримки ефективних організаційних структур управління підприємством.

Варто підкреслити, що стійкість компанії в умовах конкурентного середовища, а також високий рівень її ділової активності значною мірою залежать від ефективності побудови організаційної структури. При цьому необхідно враховувати специфіку діяльності підприємства, його масштаби та стратегічні пріоритети розвитку [19].

Для забезпечення успішного функціонування бізнесу підприємству необхідно здійснити ґрунтовний аналіз відповідності організаційної структури

управління поставленим завданням. Один із найефективніших методів такого аналізу - SWOT-аналіз (від англ. Strengths - сильні сторони, Weaknesses - слабкі сторони, Opportunities - можливості, Threats - загрози). Застосування цього методу дозволяє отримати такі результати:

- оцінити ступінь реалізації поточної стратегії розвитку підприємства з огляду на існуючу організаційну структуру;
- здійснити якісну оцінку сильних сторін і потенціалу компанії для її подальшого розвитку;
- отримати об'єктивне уявлення про чинники зовнішнього і внутрішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства;
- сформулювати послідовність кроків для обґрунтованого вдосконалення організаційної структури управління [50].

Ґрунтом для оцінки внутрішньої ефективності управління бізнесом є проведення комплексної оцінки ефективності окремих елементів, які входять до складу інтегрованої системи управління. При цьому показники оцінки ефективності управління підприємством можуть мати як кількісне, так і якісне вираження (рис. 1.8).

У процесі деталізованого аналізу норми керованості можуть визначатися не лише на загально-організаційному рівні, а й щодо окремих функціональних напрямів діяльності підприємства. Важливо враховувати, що норми керованості для виробничих підрозділів суттєво відрізняються від аналогічних показників для адміністративно-управлінського персоналу.

Крім того, норма керованості для керівників вищої ланки, як правило, є нижчою порівняно з керівниками середньої ланки управління. Це зумовлено тим, що в межах компетенції вищого керівництва - вирішення стратегічних завдань, які відзначаються високим рівнем складності та потребують системного підходу до прийняття управлінських рішень.



Рисунок 1.8 - Показники оцінки ефективності організаційної структури управління підприємством

Джерело побудовано автором на основі [39]

Кваліфікація персоналу та управлінський талант керівників усіх рівнів є визначальними факторами норм керованості й загальної ефективності системи управління. Недостатній рівень професійних знань, практичного досвіду чи використання управлінських навичок може призводити до появи низки організаційних проблем. Саме тому провідні компанії значну увагу приділяють безперервному навчанню та розвитку персоналу, зокрема тих працівників, які обіймають керівні посади. Інвестиції в підвищення кваліфікації гарантують зростання продуктивності праці й підтримку конкурентоспроможності підприємства [34].

Безпосередньо залежить від норм керованості й ступінь централізації функцій управління. Надмірно висока норма керованості створює надлишкове

навантаження на керівників та послаблює контроль над підлеглими, тоді як надто низька норма призводить до розгалуження управлінського апарату, зростання витрат і ускладнень в розподілі повноважень. Централізація функцій характеризує розподіл управлінських завдань між рівнями організації та ступінь делегування повноважень від вищого до нижчого рівня. Висока децентралізація означає, що значна частина рішень ухвалюється безпосередньо на нижчих рівнях управління, що може підвищувати гнучкість організації.

Централізована структура володіє перевагами оперативності прийняття рішень: єдиний центр управління скорочує час на узгодження дій підсистем і швидко мобілізує ресурси для вирішення комплексних завдань. Проте її недоліком є низька стійкість до збоїв: порушення в роботі центру може паралізувати діяльність усієї організації [30].

У холдингових структурах зазвичай поєднується централізація адміністративно-управлінських функцій (загальне управління, HR, фінанси, безпека, IT) із децентралізацією виробничих підрозділів. Такий підхід дозволяє узгоджувати єдині стандарти процедур та одночасно розвивати функціональні напрями на рівні окремих підприємств групи, хоча й уповільнює оперативність прийняття виробничих рішень.

Організаційна структура вирішує завдання формалізації функцій підрозділів і забезпечує основу для розробки посадових інструкцій. Вона визначає перелік управлінських та виробничих функцій, деталізує зони відповідальності структурних підрозділів і розподіляє їх між конкретними виконавцями, що є необхідною умовою ефективного функціонування інтегрованої системи управління.

Оцінка організаційної структури управління є фундаментальним елементом у процесі забезпечення ефективного функціонування будь-якої організації. Вона не лише дає змогу виявити потенційні дисфункції в існуючій структурі, а й відкриває можливості для її оптимізації та вдосконалення. Комплексний організаційної структури управління передбачає врахування низки чинників, серед яких особливу роль відіграють ієрархічні та функціональні складові структури.

Таблиця 1.4 – Чинники впливу на складові структури

Складова	Ієрархічна	Функціональна
Опис	Відображає вертикальний розподіл влади та відповідальності. Містить структуру управлінських рівнів, підпорядкованість і систему делегування повноважень.	Відображає горизонтальний розподіл функцій і завдань між підрозділами. Орієнтована на спеціалізацію та оптимальне використання ресурсів.
Аналітичні можливості	– Аналіз ефективності делегування повноважень – Оцінка рівня керованості – Визначення ступеня централізації прийняття рішень	– Виявлення дублювання функцій – Аналіз навантаження на підрозділи – Оцінка ефективності ресурсного розподілу – Визначення глибини спеціалізації
Вплив на ефективність	– Забезпечує чіткість ролей та зон відповідальності – Сприяє організаційній дисципліні – Підвищує результативність діяльності	– Оптимізація внутрішніх процесів – Підвищення продуктивності праці – Досягнення стратегічних цілей підприємства

Джерело побудовано автором на основі [30]

Процес оцінювання організаційної структури управління передбачає декілька етапів. На підготовчому етапі визначаються цілі дослідження, формується інформаційна база, що включає дані щодо чинної структури, характеристик управлінських процесів, розподілу функцій і відповідальності. Подальший аналіз ієрархічного компонента дозволяє оцінити ефективність вертикальної інтеграції управління, ступінь централізації функцій, відповідність структури сучасним вимогам ринку. Аналіз функціонального компонента фокусується на вивченні повноти функціонального покриття, виявленні функціональних дублюванні і неефективного розподілу робіт [3].

На основі інтеграції результатів аналізу формується комплексна оцінку організаційної структури управління, ідентифікуються її сильні та слабкі сторони. У результаті розробляються практичні рекомендації щодо реструктуризації, модернізації або вдосконалення управлінської структури. Наступним етапом є впровадження запропонованих змін та організація системного моніторингу їх ефективності, що дозволяє своєчасно оцінити вплив структурних трансформацій на результати діяльності підприємства.

Цілісний підхід до оцінки та вдосконалення організаційної структури управління передбачає міждисциплінарну співпрацю аналітиків, керівників усіх рівнів управління, фахівців з управління персоналом (HR) та керівників

функціональних підрозділів, відповідальних за реалізацію визначених змін. Така модель забезпечує системність, обґрунтованість управлінських рішень та підвищує загальну адаптивність організації до динамічного зовнішнього середовища.

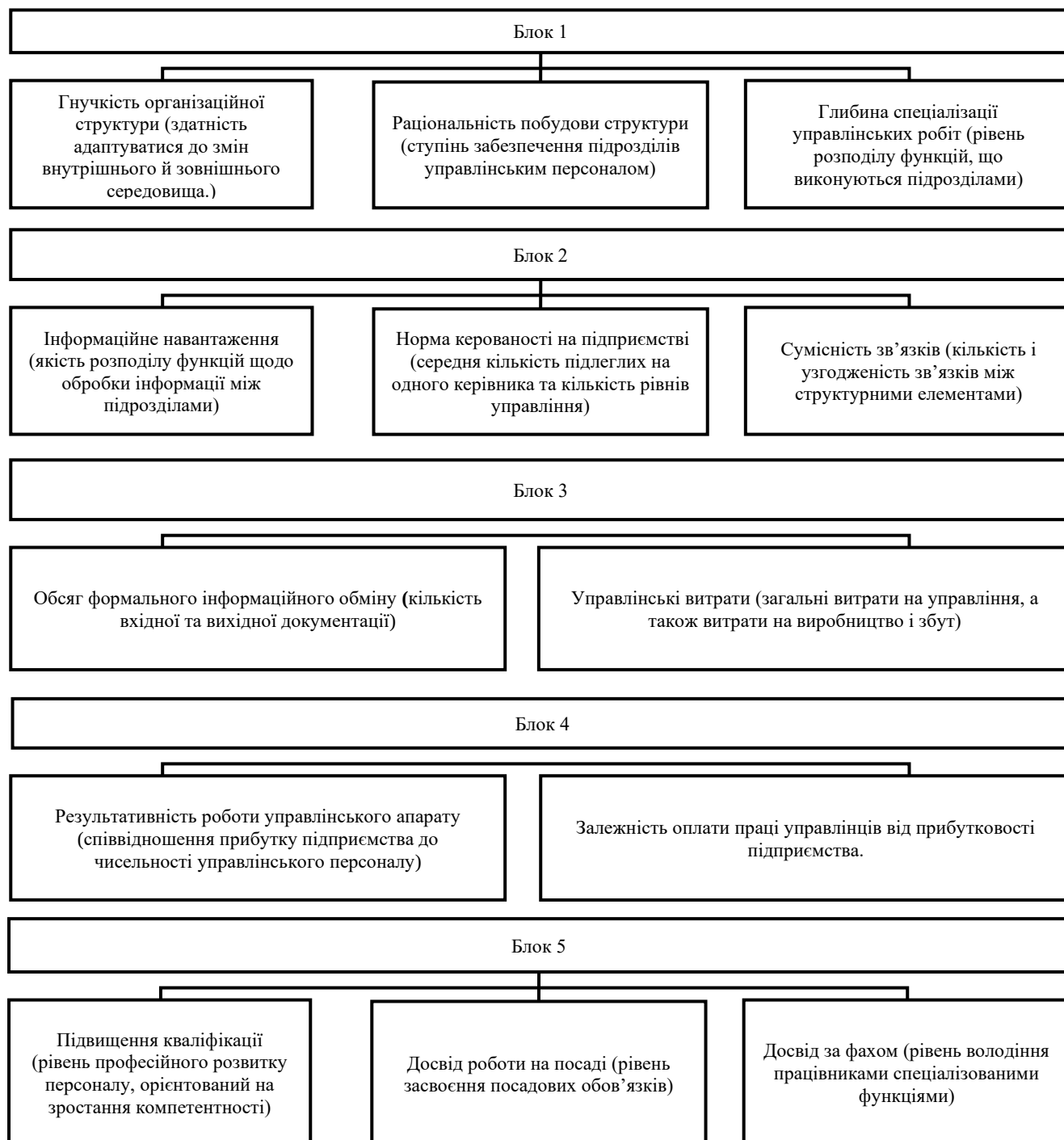


Рисунок 1.9 - Показники ефективності організаційної структури управління підприємством

Джерело побудовано автором на основі [57]

Оцінювання ефективності управлінської структури зазвичай здійснюється за допомогою таких підходів [43]:

1. Галузеве порівняння - передбачає аналіз ключових показників підприємства порівняно з конкурентами. Оцінюють рівень витрат (чисельність персоналу, середню зарплату, обсяги виробництва, розмір націнки) і валові доходи (наприклад, за обсягами реалізації). Якщо показники нижчі за середньогалузеві, зініціюється оптимізація структури.

2. Вивчення внутрішньої інформації - збираються дані від керівників підрозділів та ключових співробітників щодо умов праці, міжособистісної взаємодії, організації робочого процесу, мотиваційних чинників, можливостей професійного зростання, ступеня централізації чи децентралізації управління тощо.

3. Зовнішній аудит - незалежні експерти або консультанти здійснюють оцінку доцільності оптимізації структури, обирають відповідні методи та інструменти для підвищення її ефективності.

Узагальнене уявлення про стан організаційної структури управління формується на основі аналізу показників ефективності її елементного складу та взаємозв'язків між структурними одиницями (рис. 1.9).

Оцінка оптимальності організаційної структури управління підприємством ґрунтується на аналізі кількох ключових параметрів [42]

- *норма керованості* визначається допустима кількість працівників, якими один керівник може ефективно управляти. Цей показник залежить від досвіду управлінця, його професійного стажу, а також специфіки діяльності підприємства, характеру продукції чи послуг.

- *однорідність структури* оптимальна організаційна структура передбачає відносну рівність кількості рівнів управління між керівництвом і працівниками для кожного підрозділу, що забезпечує злагоджену взаємодію в межах всієї системи.

- *відсутність дублювання управлінських функцій* необхідно своєчасно виявляти випадки дублювання повноважень серед керівного складу, усувати або перерозподіляти їх з чітким визначенням функціональної відповідальності кожного працівника.

- *оптимальний відсоток управлінського персоналу* загальна кількість адміністративно-управлінського персоналу не повинна перевищувати 30% від

загальної чисельності працівників підприємства, що дозволяє зберігати ефективне співвідношення між керівниками та виконавцями.

Таблиця 1.5 - Показники розвитку організаційної структури управління

Показник	Формула розрахунку
<i>- використовуються для аналізу ієрархічної структури</i>	
1. Коефіцієнт керованості	$K_n = U_n / U_f$, де U_n - норма керованості, U_f - фактична кількість підлеглих у керівника
2. Коефіцієнт раціональності структури	$K_{рс} = I - Пф / Пос.$ $K_{рс} = I - Аф / Алк$, де $Пф$ – кількість підрозділів в апараті управління фактично і відповідно до нормативів; $Ато$ - кількість працівників апарату управління фактично і згідно з типовою структурою
3. Коефіцієнт централізації управлінських функцій	$K_{ц} = Рф / Рфв$, де $Рф$ - кількість прийнятих рішень при виконанні даної функції на вищих рівнях управління, $Рфв$ - загальна кількість прийнятих рішень при виконанні даної функції на всіх рівнях управління
4. Співвідношення кількості лінійного та функціонального	$K_c = Алк / Афк$, де $Алк$ - кількість лінійних керівників, $Афк$ - кількість працівників функціональних служб
5. Ступінь формалізації праці менеджерів	$K_{ф} = Анд / Азу$, де $Анд$ - кількість працівників, праця яких організована на основі нормативних документів, $Азу$ - загальна кількість працівників управління
<i>- використовуються для аналізу функціональної структури</i>	
6. Коефіцієнт цілеспрямоваваності структури управління	$K_{цу} = Ауп / Ауп$, де $Ауп$ - кількість адміністративно-управлінського персоналу, зайнятого вирішенням спеціальних проблем, $Луп$ - кількість всього управлінського апарату
7. Коефіцієнт повноти охоплення функцій управління	$K_{офу} = K_{ф} / K_n$, де $K_{ф}$ - кількість функцій, які здійснюються в апараті управління фактично і за встановленими нормативами
8. Коефіцієнт дублювання функцій	$K_d = K_p / K_{рз}$, де K_p - кількість видів робіт і , закріплених за декількома підрозділами, $K_{рн}$ - кількість видів робіт згідно із затвердженими нормативами
9. Коефіцієнт глибини спеціалізації управлінських робіт	$K_{спец} = Трпроф / Тр$, де $Трпроф$ - обсяг робіт, профільних для даного підрозділу, $Тр$ - загальна кількість рішень, прийнятих у підрозділі
10. Коефіцієнт надійності структури управління	$K_{над} = - K_n / K_{заг}$, де K_n - кількість нереалізованих рішень, $K_{заг}$ - загальна кількість рішень, прийнятих у підрозділі
11. Коефіцієнт оперативності	$K_{опер} = K_{р.тт} / K_{р.заг}$, де $K_{р.тт}$ - кількість робіт, виконаних з порушенням термінів; $K_{р.заг}$ - загальна кількість робіт

Джерело побудовано автором на основі [30]

Використання цих підходів для оцінки організаційної структури дозволяє своєчасно виявити слабкі місця й негативні тенденції, що перешкоджають

досягненню стратегічних цілей підприємства, уповільнюють реакцію на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі й заважають формуванню ефективної управлінської моделі.

Методологія формування організаційної структури управління ґрунтується на ретельній підготовчій роботі, результати якої, зокрема аналіз і розробка кількох альтернативних варіантів, отримані на четвертому етапі, забезпечують достатню інформаційну базу для прийняття обґрунтованого рішення. У ході вибору обов'язково враховуються стратегічні цілі компанії: кожне підприємство обирає той вектор дій, що найбільш відповідає його місії та довгостроковому курсу розвитку.

Остаточне рішення щодо структури управління ухвалюється колегіально - погоджується керівниками відповідних підрозділів і затверджується вищим менеджментом. У сучасних умовах, коли темпи змін у зовнішньому середовищі стають дедалі інтенсивнішими, підприємства змушені не лише адаптуватися до нових викликів і запитів суспільства, а й передбачати майбутні трансформації. Це вимагає своєчасного перегляду стратегічних орієнтирів і, відповідно, проведення необхідних структурних коригувань з метою збереження конкурентних переваг і забезпечення відповідності очікуванням ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ В ТОВ "САРАТСЬКИЙ КХП" БІЛГОРОД-ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Аналіз ринку елеваторів в Україні

Елеваторна галузь є ключовою ланкою в агропромисловому комплексі України, забезпечуючи обробку, сушіння, зберігання та відвантаження зернових і олійних культур. З огляду на те, що Україна традиційно входить до п'ятірки найбільших експортерів зерна у світі, функціонування ринку елеваторних послуг відіграє важливу роль у збереженні продовольчої безпеки як на національному, так і на глобальному рівнях.

З початком широкомасштабної військової агресії з боку Російської Федерації у 2022 році елеваторна індустрія зазнала суттєвих потрясінь. Збройний конфлікт спричинив руйнування логістичних ланцюгів, часткову або повну втрату інфраструктури, а також унеможливив повноцінне функціонування багатьох підприємств у прикордонних та тимчасово окупованих регіонах. За даними аналітичних центрів [24], станом на початок 2023 року близько 165 елеваторів розташовані на тимчасово окупованих територіях, що становить понад 10% загального елеваторного фонду України в довоєнний період (рис.2.1). Частина з них зруйнована або виведена з експлуатації, що суттєво вплинуло на загальні можливості зберігання зерна в країні.

Окремою проблемою, що набула особливої гостроти, є низька оборотність зернової продукції на діючих елеваторах. Це явище пояснюється затримками у логістиці, обмеженою пропускнуною спроможністю залізничних та автомобільних маршрутів, а також обмеженим доступом до морських портів через воєнний стан. У результаті ранні зернові культури тривалий час утримуються на елеваторах, блокуючи складські ємності для приймання пізніших урожаїв, що знижує загальну ефективність елеваторної інфраструктури.

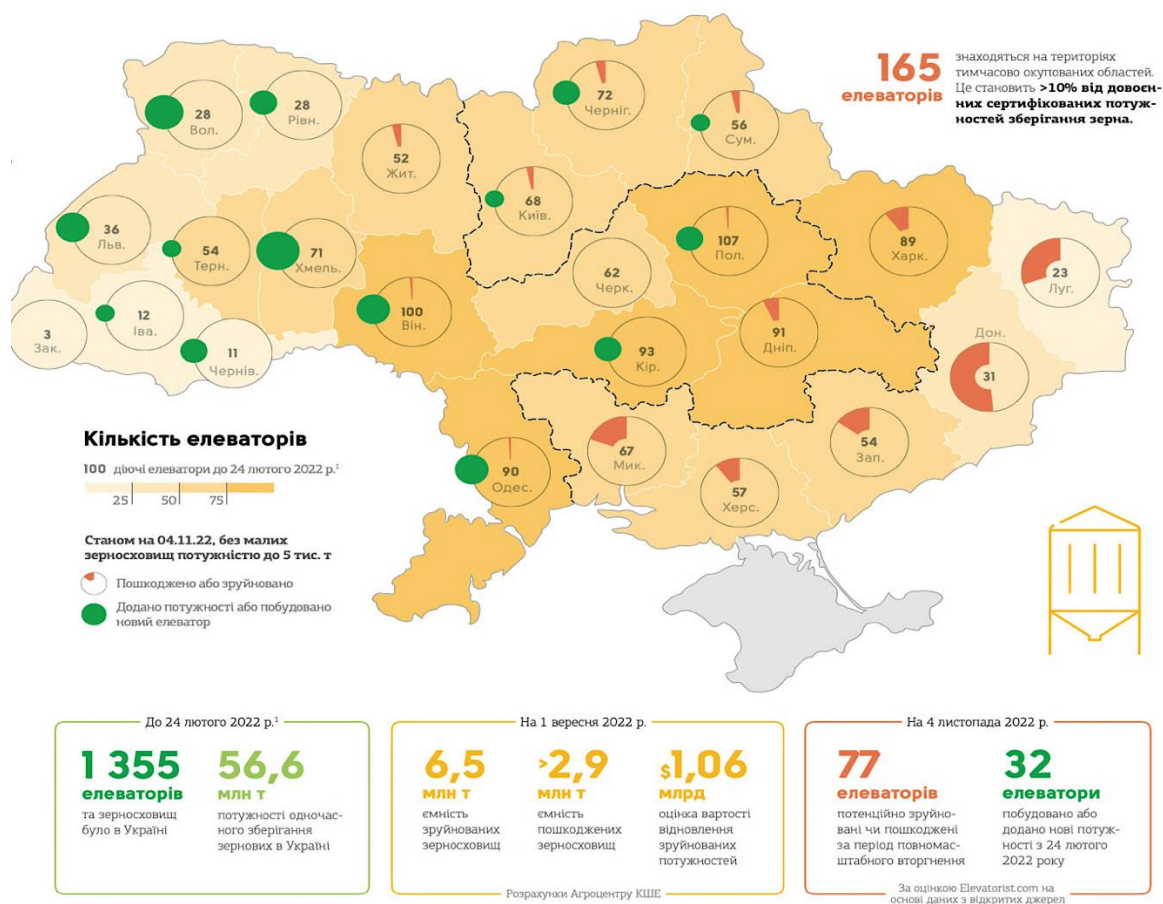


Рисунок 2.1 – Карта розташування елеваторів України станом на початок 2023 року

Джерело побудовано автором на основі [24]

Крім того, стрімке зростання вартості енергоносіїв, зокрема електроенергії та газу, значно підвищує собівартість основних операцій з обробки та зберігання зерна. Підприємства галузі змушені адаптуватися до нових економічних реалій, впроваджуючи енергоощадні технології, переходячи на альтернативні джерела енергії (зокрема біомасу, сонячну енергетику), а також модернізуючи обладнання з метою підвищення його енергоефективності.

Незважаючи на складну ситуацію, на ринку фіксуються і позитивні тенденції. Частина приватних компаній активно інвестує у відновлення зруйнованих потужностей, будівництво нових елеваторів у відносно безпечних регіонах, таких як західні області України, та розвиток мобільних систем зберігання зерна. Поступово формується нова географія елеваторної інфраструктури, яка

зосереджується ближче до залізничних вузлів, річкових портів та нових логістичних центрів, що виникли у зв'язку з релокацією агробізнесу.

Таким чином, сучасний ринок елеваторних послуг в Україні перебуває в стані трансформації під впливом екзогенних чинників воєнного характеру, економічних обмежень та логістичних викликів. Його подальший розвиток напряду залежатиме від ефективності державної підтримки, адаптаційної здатності бізнесу, а також від стабілізації безпекової ситуації в країні. У найближчій перспективі очікується продовження процесів модернізації, консолідації елеваторних активів і діджиталізації процесів зберігання та обліку зерна, що має забезпечити підвищення ефективності галузі в післявоєнний період

Ускладнюють ситуацію також фінансові чинники. Знижена закупівельна спроможність операторів ринку обумовлена браком обігових коштів, а також небажанням великих трейдерів працювати в регіонах, прилеглих до зони бойових дій, через підвищені ризики та логістичні складнощі. Додатковими проблемами є часті відключення електроенергії, незаконна «націоналізація» елеваторів та викрадення агропродукції на тимчасово окупованих територіях.



Рисунок 2.2 – Динаміка потужності одночасного зберігання елеваторів на жовтень 2024 року

Джерело побудовано автором на основі [24]

Важливим індикатором стану ринку є показники експорту пшениці, які у 2022 році знизилися більш ніж удвічі. Основною причиною цього стало блокування портів, через які раніше здійснювалася більшість експортних операцій.

Військові дії суттєво вплинули на потужності елеваторів в Україні. На рис.2.2 показано динаміку одночасної місткості елеваторів станом на жовтень 2024 року, тоді як рис.2.3 ілюструє обсяги втрачених потужностей за типами [24].

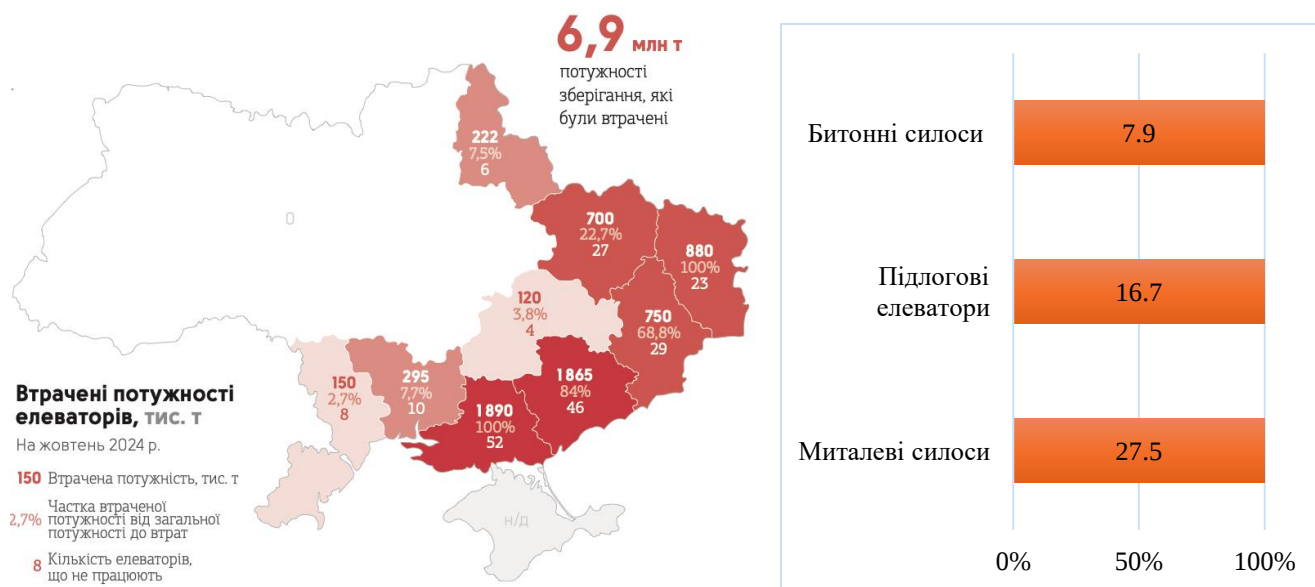


Рисунок 2.3 – Динаміка обсягів втрачених потужностей елеваторів за типами, тис. т

Джерело побудовано автором на основі [24]

Крім того, галузь страждає від гострого дефіциту кваліфікованих кадрів - сушильників, лаборантів, слюсарів, електриків - через мобілізацію та міграцію населення. Пошкодження логістичної інфраструктури в північних і східних регіонах продовжує доставку зерна до портів на 3-4 дні, що підвищує транспортні витрати.

Зростання тарифів на електроенергію більш ніж удвічі збільшує собівартість зберігання, що змушує елеватори переходити на альтернативне паливо та дизельні генератори. Вихід із ринку американських і канадських виробників обладнання ускладнив сервісне обслуговування і постачання запасних частин, створюючи додаткові ризики для роботи галузі.

Південний регіон, зокрема через Чорноморські порти, є ключовим для експорту зернових культур з України. За даними сайту Elevatorist.com [14], в Одеській та Миколаївській областях спостерігається відновлення елеваторних потужностей. Незважаючи на складне становище та постійні обстріли, Миколаївська область має близько 60 працюючих зерносховищ і за останні два роки збільшила потужність зберігання зерна приблизно на 10 тис. тонн (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Елеваторні потужності південного регіону України станом на березень 2024 року

Показник / Область	Дніпропетровська область	Миколаївська область	Одеська область
Потужність зберігання зерносховищ в області (млн т)	3	3,5	5,1
Кількість зерносховищ, збудованих з 2022 року	40	≈ 10	≈ 50
Потужність пошкоджених або знищених через російські обстріли від початку вторгнення (тис.т)	141	Більше 13	90
Кількість зернопрацюючих (тис. осіб)	90	≈ 60	≈ 90

Джерело побудовано автором на основі [14]

Серед південних областей найбільше будівництво відбувалося в Одеській області - переважно це річкові термінали та складські приміщення для зберігання зерна на Дунаї. Зокрема, у 2022 році компанія «НІБУЛОН» збудувала перевантажувальний термінал в Ізмаїлі.

Одеська область є одним із ключових регіонів України з вирощування та зберігання зернових культур завдяки сприятливим кліматичним умовам, великій площі орних земель та розвиненій аграрній інфраструктурі. Потужності зі зберігання зерна в регіоні відіграють важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки та експортного потенціалу країни.

Станом на останні роки, в Одеській області функціонують десятки великих і середніх елеваторних підприємств, зерносховищ та логістичних центрів, сумарна місткість яких становить кілька мільйонів тонн одночасного зберігання. До них належать як державні, так і приватні комплекси, зокрема ті, що входять до складу агрохолдингів та трейдерських компаній. Значна частина потужностей

зосереджена в припортових районах, таких як Ізмаїл, Чорноморськ, Южне та Одеса, що забезпечує ефективне транспортування зерна на експорт.

Потужності зберігання зерна в Одеській області є стратегічно важливим елементом агропромислового комплексу України, враховуючи її роль як ключового портового регіону (див.табл.2.2).

Таблиця 2.2 - Потужності зберігання зерна в Одеській області станом на 05.2024 р.

№	Компанія	Місцерозташування	Одночасне зберігання, т
1	Саратський КХП	Одеська область, Саратський район	175 640
2	НІБУЛОН СП, ТОВ	Одеська область, Миколаївський район	129 600
3	Транссервіс 2008	Одеська область, Овідіопольський район	111 300
4	Сервіс Грейн	Одеська область, Арцизький район	107 000
5	Хлібна база №77	Одеська область, Березівський район	100 000
6	Куліндорівський КХП	Одеська область, Біляївський район	93 900
7	ТОВ «Березовський елеватор»	Одеська область, Березівський район	80 000
8	Березовський елеватор	Одеська область, Балтський район	80 000
9	Елеватор Кулевчі	Одеська область, Саратський район	80 000
10	Любашівський елеватор	Одеська область, Любашівський район	73 000
11	Подільський елеватор	Одеська область, Подільський район	70 000
12	Кулівчанський КХП	Одеська область, Саратський район	67 500
13	Котовське ЗПС	Одеська область, Подільський район	66 700
14	Балтське ХПП — Glencore International	Одеська область, Балтський район	65 700
15	Елеватор Миколаївка	Одеська область, Роздільнянський район	62 000
16	АККЕРМАН ЗЕРНОПРОМ	Одеська область, Білгород-Дністровський район	60 600
17	Агрокомодітіз (Затишанський елеватор)	Одеська область, Захар'ївський район	57 000
18	Білгород-Дністровський елеватор (дільниця ХПУ №1)	Одеська область, Білгород-Дністровський район	55 900
19	Березинський КХП	Одеська область, Тарутинський район	54 500
20	Арцизький елеватор	Одеська область, Арцизький район	50 000
21	Миколаївський елеватор - Кернел	Одеська область, Миколаївський район	49 800
22	Кодимський елеватор	Одеська область, Кодимський район	46 600
23	Арцизьке ХПП	Одеська область, Арцизький район	46 400
24	Жеребківський елеватор	Одеська область, Ананьївський район	44 700
25	Укрелеваторпром (дільниця №2)	Одеська область, Овідіопольський район	44 000

Джерело побудовано автором на основі [14]

Згідно з наведеними даними, лідером за потужностями зберігання зерна в Одеській області є Саратський КХП, який має найбільший обсяг одночасного зберігання - 175 640 тонн. Це підприємство відіграє ключову роль у забезпеченні збереження зерна в регіоні, що має важливе значення для ефективної логістики та експорту продукції через Чорноморські порти.

Останніми роками спостерігається тенденція до модернізації існуючих зерносховищ, будівництва сучасних елеваторів з автоматизованими системами управління, контролю якості та сушіння зерна. Такі інвестиції дозволяють підвищити ефективність логістики, зменшити втрати під час зберігання та покращити конкурентоспроможність регіонального агробізнесу. Потужності зі зберігання зерна в Одеській області становлять вагомий сегмент національної аграрної інфраструктури, забезпечуючи стратегічний резерв зерна та підтримуючи експортну орієнтацію регіону.

2.2. Загальна характеристика діяльності підприємства

У сучасних умовах розвитку аграрного ринку України особливого значення набуває ефективна логістика, доробка та зберігання сільськогосподарської продукції. Важливою ланкою у цьому процесі є елеваторні комплекси, що забезпечують повний цикл обслуговування зернових та олійних культур.

Одним із провідних підприємств галузі в південному регіоні України є Товариство з обмеженою відповідальністю «Саратський комбінат хлібопродуктів» (ТОВ «Саратський КХП»). Підприємство виступає надійним партнером для фермерів, агропідприємств та комерційних структур, пропонуючи вигідні умови співпраці. Основні послуги включають закупівлю, доробку, зберігання зернових та олійних культур, а також логістичну підтримку для сільгоспвиробників, які не мають власного транспорту. Завдяки сучасному технологічному оснащенню елеватор здатен приймати, обробляти та зберігати великі обсяги сільськогосподарської продукції, забезпечуючи її якість та товарний вигляд.

ТОВ «Саратський КХП» має діючі договори із провідними українськими трейдерами, що підвищує надійність реалізації продукції та створює додаткові гарантії для партнерів. Елеваторна лабораторія підприємства є акредитованою та виконує повний спектр аналізів якості зерна протягом усього періоду зберігання, що гарантує відповідність продукції стандартам та вимогам ринку. Високий рівень організації, сучасне обладнання та професійна команда працівників забезпечують конкурентоспроможність підприємства як на регіональному, так і на національному рівні.

Таблиця 2.3 – Загальна характеристика ТОВ "Саратський КХП"

Категорія	Інформація
Назва	Товариство з обмеженою відповідальністю "Саратський комбінат хлібопродуктів"
Скорочена назва	ТОВ "Саратський КХП"
Організаційна форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Адреса	смт Сарата, Одеська область, Білгород-Дністровський район вулиця Заводська, будинок 9, 68200
ЄДРПОУ	41198678
Дата реєстрації	07.03.2017
Статутний капітал	109 801 092,33 грн
Уповноважені особи	Кирилов Василь Дмитрович – підписант Кирилов Василь Дмитрович - керівник
Засновники	ТОВ "Буджак 22" Розмір внеску: 49 410 491.55 грн, 45% Сулаков Семен Олегович Розмір внеску: 60 390 600.78 грн, 55%
Види діяльності	52.10 Складське господарство 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 49.41 Вантажний автомобільний транспорт 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

Джерело побудовано автором на основі Clarity-Project.Info [58]

ТОВ "Саратський КХП" є важливим учасником зернового ринку Півдня України з високим рівнем матеріальної та організаційної готовності до виконання широкого спектра господарських функцій. Стабільність у власницькій структурі, фінансова забезпеченість та диверсифікація діяльності створюють передумови для подальшого розвитку, модернізації виробничих процесів та розширення ринків збуту.

Формування організаційної структури управління безпосередньо залежить від поточної економічної ситуації на підприємстві, оскільки рівень отриманих доходів та обсяги витрат на оплату праці працівників тісно пов'язані із загальними результатами фінансово-господарської діяльності ТОВ "Саратський КХП". У зв'язку з цим доцільним є проведення аналізу економічного стану підприємства на основі його фінансової звітності. Зокрема, у таблиці 2.4 представлено аналіз показників балансу ТОВ "Саратський КХП"

Таблиця 2.4 - Динаміка обсягу та складу активів ТОВ "Саратський КХП" 2022-2024 р.

Показники	2022		2023		2024		2024 до 2022 р.	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%
I. Необоротні активи	0,0	0,0	0,0	0,0	13,0	0,0	13,0	X
Нематеріальні активи								
первісна вартість	128,0	0,1	128,0	0,1	148,5	0,2	20,5	116,0
Накопичена амортизація	128,0	0,1	128,0	0,1	135,5	0,2	7,5	105,9
Незавершені капітальні інвестиції	-	X	-	X	1103,9	1,2	X	X
Основні засоби	59665,0	58,3	75788,0	76,3	71868,7	80,0	12203,7	120,5
первісна вартість	93761,0	91,7	117426,0	118,2	122889,5	136,9	29128,5	131,1
знос	34096,0	33,3	41638,0	41,9	51020,8	56,8	16924,8	149,6
Усього за розділом I	59665,0	58,3	75788,0	76,3	72985,6	81,3	13320,6	122,3
II. Оборотні активи	3133,0	3,1	1981,0	2,0	1247,1	1,4	-1885,9	39,8
Запаси								
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	10749,0	10,5	9554,0	9,6	7982,1	8,9	-2766,9	74,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	101,0	0,1	124,0	0,1	129,3	0,1	28,3	128,0
у тому числі з податку на прибуток	88,0	0,1	88,0	0,1	88,0	0,1	0,0	100,0
Інша поточна дебіторська заборгованість	7040,0	6,9	8245,0	8,3	5438,2	6,1	-1601,8	77,2
Гроші та їх еквіваленти	11319,0	11,1	2719,0	2,7	1840,4	2,0	-9478,6	16,3
Витрати майбутніх періодів	99,0	0,1	80,0	0,1	97,8	0,1	-1,2	98,8
Інші оборотні активи	1804,0	1,8	867,0	0,9	77,0	0,1	-1727,0	4,3
Усього за розділом II	42592,0	41,7	23570,0	23,7	16811,9	18,7	-25780,1	39,5
Баланс	102257,0	100,0	99358,0	100,0	89797,5	100,0	-12459,5	87,8

Джерело побудовано автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз таблиці 2.4 динаміка обсягу та складу активів активи ТОВ "Саратський КХП" у період з 2022 по 2024 рік зазнали суттєвих змін. Загальна сума активів скоротилася на 12 459,5 тис. грн, або на 12,2%, що свідчить про зменшення ресурсної бази підприємства. Водночас, структура активів змінилася в бік зростання частки необоротних активів, зокрема основних засобів, які у 2024 році становили вже 80% загального обсягу активів проти 58,3% у 2022 році. Це може свідчити про оновлення або розширення матеріально-технічної бази.

Важливо відзначити появу незавершених капітальних інвестицій у 2024 році в 1 103,9 тис. грн, що свідчить про активізацію інвестиційної діяльності. Водночас спостерігається негативна динаміка оборотних активів, які скоротилися майже в 2,5 рази. Найбільше зменшення відбулося за статтями «Гроші та їх еквіваленти» - 9478,6 тис. грн. та «Інша поточна дебіторська заборгованість», це свідчить про погіршення ліквідності, і про збільшення розрахунків у кредитній формі, а також про накопичення проблемної дебіторської заборгованості.

ТОВ "Саратський КХП" доцільно зосередитися на збалансуванні структури активів, посиленні контролю за дебіторською заборгованістю та забезпеченні належного рівня оборотних коштів для підтримання поточної платоспроможності.

Для оцінки фінансової стійкості та структури джерел формування активів ТОВ "Саратський КХП" доцільно проаналізувати динаміку пасивів підприємства за період 2022–2024 років табл. 2.5.

Упродовж 2022–2024 років за даними табл. 2. структура пасивів ТОВ "Саратський КХП" свідчить, що основним джерелом фінансування залишався власний капітал, частка якого зросла з 96,0% у 2022 році до 99,0% у 2024 році. Проте в абсолютному вираженні він зменшився на 9 232,4 тис. грн, що свідчить про зменшення загального обсягу фінансування підприємства. Поточні зобов'язання, навпаки, скоротилися більш ніж у 4 рази - з 4 131,0 тис. грн до 903,9 тис. грн, зменшивши свою питому вагу з 4,0% до 1,0%. Таке суттєве скорочення заборгованостей, зокрема перед бюджетом та за іншими поточними зобов'язаннями, може свідчити як про зниження ділової активності підприємства, так і про зусилля щодо покращення платоспроможності. Отже, загальний обсяг

пасивів у 2024 році зменшився на 12 459,5 тис. грн порівняно з 2022 роком, що може свідчити про зменшення масштабу діяльності підприємства або оптимізацію його фінансових потоків.

Таблиця 2.5 - Динаміка обсягу та складу пасивів ТОВ "Саратський КХП" 2022-2024 р.р.

Показники	2022		2023		2024		2024 до 2022 р.	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%
Власний капітал	98 126,0	96,0	97 193,0	97,8	88 893,6	99,0	-9 232,4	90,6
Усього за розділом I	98 126,0	96,0	97 193,0	97,8	88 893,6	99,0	-9 232,4	90,6
Поточна кредиторська заборгованість за: ДЗ товари, роботи, послуги	59,0	0,1	40,0	0,0	39,3	0,0	-19,7	66,6
розрахунками бюджетом ^з	517,0	0,5	335,0	0,3	87,2	0,1	-429,8	16,9
розрахунками страхування ^{зі}	9,0	0,0	9,0	0,0	-	X	X	X
Інші ПЗ	1 829,0	1,8	1 781,0	1,8	777,4	0,9	-1 051,6	42,5
Усього за розділом III	4 131,0	4,0	2 165,0	2,2	903,9	1,0	-3 227,1	21,9
Баланс	102257,0	100,0	99 358,0	100,0	89 797,5	100,0	-12 459,5	87,8

Джерело побудовано автором на основі фінансової звітності підприємства

Для комплексної оцінки фінансово-економічного стану підприємства доцільно проаналізувати основні показники його фінансових результатів. У таблиці 2.6 наведено динаміку чистого доходу, витрат та іншої операційної діяльності ТОВ "Саратський КХП" 2022 - 2024 рік, що дозволяє оцінити ефективність функціонування підприємства, рівень прибутковості та зміни в структурі доходів і витрат.

Таблиця 2.6 - Динаміка фінансових результатів ТОВ "Саратський КХП" 2022-2024 р.р.

Показники	2022	2023	2024	2024 до 2022 р.	
				+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції	68757	37142	25460,7	- 43 296,30	37,03
Собівартість реалізованої продукції	24157	30822	25441,3	1 284,30	105,32
Інші операційні доходи	87	99	248	161,00	285,06
Інші операційні витрати	28293	7043	8147,5	-20 145,50	28,80
Інші витрати	0	13	154,8	154,80	X
Разом доходи	68844	37241	25708,7	-43 135,30	37,34
Разом витрати	52450	37878	33743,6	-18 706,40	64,33

Джерело побудовано автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз даних табл. 2.6 , свідчить про погіршення загальної фінансової ситуації, так як чистий дохід від реалізації продукції зменшився на 43 296,3 тис. грн. 62,97%, що може вказувати на скорочення обсягів виробництва, зниження попиту або втрату частки ринку. При цьому собівартість реалізованої продукції зросла на 5,32%, що свідчить про неефективне управління витратами або зростання цін на ресурси.

Попри незначне зростання інших операційних доходів, яке у 2024 році склало 248 тис. грн. зростання в 2,85 раза порівняно з 2022 роком, витрати за всіма статтями залишаються високими. Зокрема, інші операційні витрати зменшилися майже втричі, однак загальний обсяг витрат 33 743,6 тис. грн. у 2024 році все ще перевищує сукупні доходи 25 708,7 тис. грн., що свідчить про збитковість діяльності підприємства у звітному періоді.

За 2022-2024 р. ТОВ "Саратський КХП" суттєво скоротило дохідну частину бюджету, при цьому не зумівши знизити витрати в такому ж темпі. Така ситуація потребує перегляду комерційної стратегії, оптимізації витрат та активізації маркетингових заходів для покращення фінансових результатів.

Для всебічного аналізу господарської діяльності ТОВ «Саратський КХП» важливо вивчити його мережу зв'язків з іншими суб'єктами економіки. За допомогою аналітичної платформи Clarity Project візуалізовано корпоративну структуру підприємства, що включає інформацію про власників, засновників, пов'язані компанії, а також потенційні ділові чи юридичні взаємозв'язки рис. 2.4.

Аналіз мережевої структури зв'язків ТОВ «Саратський КХП» на рис. 2. свідчить про наявність складної корпоративної структури з участю іноземних компаній та фізичних осіб як бенефіціарів. Це може вказувати на стратегічне управління підприємством з боку зовнішніх інвесторів та потенційний вплив на прийняття рішень. Наявність зв'язків з іншими суб'єктами господарювання, свідчить про інтеграцію в галузеві ланцюги постачання та розподілу продукції.

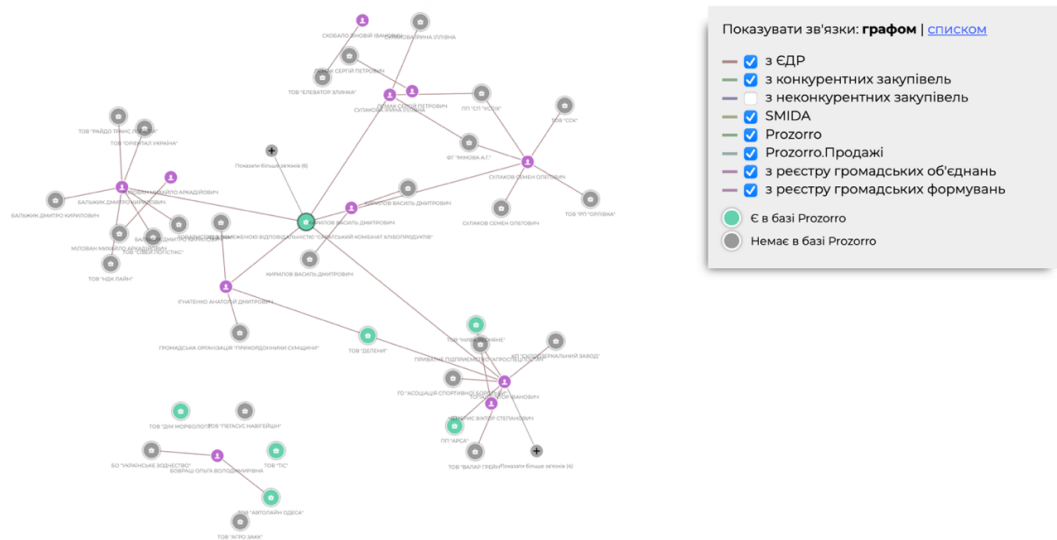


Рисунок 2.4 – Мережева структура зв’язків ТОВ «Саратський КХП» з іншими суб’єктами господарювання

Джерело побудовано автором на основі Clarity-Project.Info [58]

Отже, мережа зв’язків ТОВ «Саратський КХП» характеризується високим ступенем централізації управління та інтеграції в галузеві структури, що може позитивно впливати на його конкурентоспроможність. Проте, така структура також потребує ретельного управління ризиками, пов’язаними з залежністю від ключових партнерів та інвесторів.

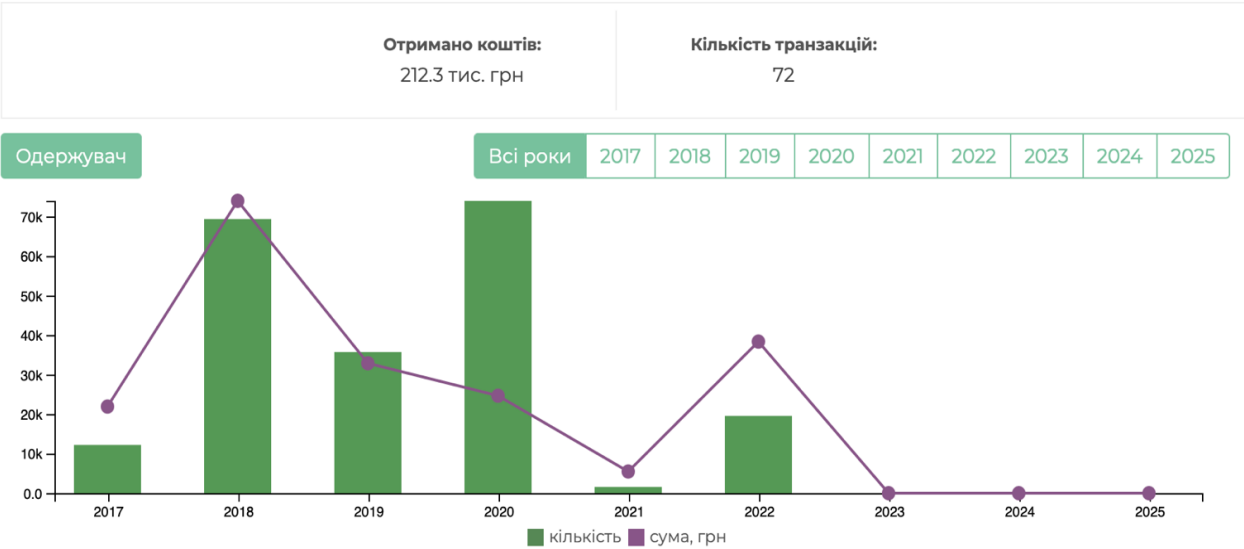


Рисунок 2.5 – Публічні фінанси на відшкодування витрат на матеріальне забезпечення для ТОВ "Саратський КХП"

Джерело побудовано автором на основі Clarity-Project.Info [58]

Отримані ТОВ "Саратський КХП" публічні фінанси на відшкодування витрат на матеріальне забезпечення на рис.2.5, свідчать про активну участь підприємства у державних програмах підтримки агропромислового сектору. Загальна сума фінансування в 212,3 тис. грн, розподілена через 72 транзакції, вказує на систематичну та цілеспрямовану підтримку з боку держави.

Це фінансування дозволяє підприємству забезпечити безперебійний виробничий процес, підвищити якість продукції та зміцнити свою конкурентоспроможність на ринку. Крім того, така взаємодія з державними структурами сприяє прозорості фінансових операцій та підвищує довіру до підприємства з боку партнерів та споживачів.

У майбутньому ТОВ "Саратський КХП" доцільно продовжувати активну участь у державних програмах підтримки, що дозволить забезпечити стійкий розвиток підприємства та агропромислового комплексу в цілому.

2.3. Аналіз та оцінка ефективності структури управління організації та її вплив на діяльність підприємства

Ефективна організаційна структура управління є ключовим чинником стабільного функціонування та розвитку будь-якого підприємства. Вона визначає логіку взаємодії між підрозділами, розподіл повноважень, відповідальності та інформаційних потоків, що, у свою чергу, впливає на швидкість прийняття рішень, рівень мотивації працівників, ефективність використання ресурсів і здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Організаційна структура управління ТОВ «Саратський КХП» має ознаки лінійно-функціональної моделі, яка поєднує чітку вертикаль підпорядкування з функціональним розподілом обов'язків. Однією з ключових характеристик цієї структури є чітка ієрархія та одноосібне підпорядкування: кожен співробітник підзвітний лише одному безпосередньому керівнику, що забезпечує єдиноначальність і сприяє підтриманню дисципліни. Наприклад, начальник

виробничого відділу підпорядковується безпосередньо директору, а керівник цеху по виробництву муки – начальнику виробничого відділу.

Структура ТОВ «Саратський КХП» передбачає наявність окремих функціональних підрозділів, кожен з яких зосереджується на виконанні визначених завдань у межах своєї компетенції. Це дозволяє накопичувати експертні знання в окремих галузях та забезпечувати якісне виконання функцій. Характерною рисою такої структури є також двоїстість зв'язків: з одного боку, діють вертикальні лінійні зв'язки підпорядкування (наприклад, директор - виробничий відділ - цех), а з іншого - функціональні, тобто консультативно-дорадчі або координувальні зв'язки між підрозділами (наприклад, відділ кадрів може взаємодіяти з виробничим відділом з питань підбору персоналу). Такі горизонтальні та діагональні зв'язки відіграють важливу роль у забезпеченні міжфункціональної взаємодії та функціонального підпорядкування окремих блоків до адміністрації.

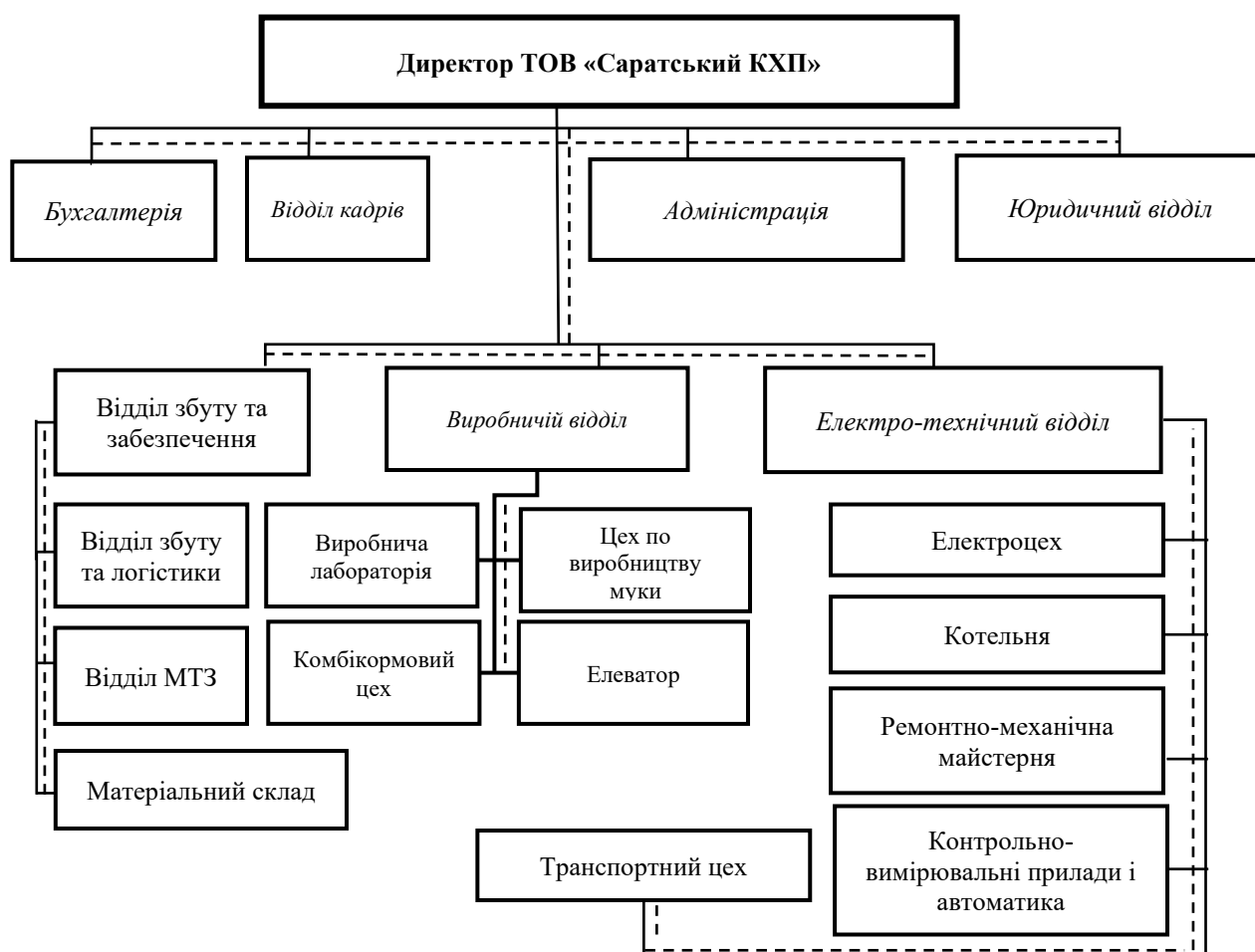


Рисунок 2.6 - Організаційна структура управління ТОВ «Саратський КХП»

Джерело побудовано автором на основі штатного розкладу

До переваг лінійно-функціональної структури в умовах ТОВ «Саратський КХП» можна віднести:

- високу професійну компетентність фахівців завдяки вузькій спеціалізації,
- чіткий розподіл обов'язків і відповідальності,
- можливість стандартизації повторюваних процесів,
- зниження навантаження на лінійних керівників через делегування рутинних завдань функціональним спеціалістам.

Дана структура управління має і низку потенційних недоліків, зокрема ризик надмірної централізації, що може сповільнювати прийняття рішень, складність у координації між відділами через розбіжність інтересів, обмежену гнучкість до змін зовнішнього середовища, можливу бюрократизацію та залежність ефективності міжфункціональної взаємодії від якості горизонтальних комунікацій.

Отже, лінійно-функціональна структура управління, що застосовується на ТОВ «Саратський КХП», є доцільною для виробничого підприємства, оскільки забезпечує стабільність, контроль та ефективність у виконанні рутинних завдань. Водночас, для підвищення адаптивності в сучасних умовах доцільно розвивати внутрішню координацію, сприяти відкритій комунікації між підрозділами та уникати надмірної урегульованості процесів.

Ефективне управління персоналом є одним із ключових факторів стабільності та успішного розвитку будь-якого підприємства. Динаміка кадрового складу, що відображається у показниках руху персоналу, дозволяє оцінити ефективність HR-політики, виявити тенденції плинності кадрів, а також прогнозувати потреби у робочій силі.

Аналіз даних рисунку 2.7 про рух персоналу щоквартально ТОВ «Саратський КХП» у 2022–2023 роках спостерігалася висока динаміка руху персоналу, що свідчить про активні процеси найму та звільнень. У 2022 році пік припав на 3-й квартал - 70 осіб, у 2023 році на 1-й і 2-й квартали - 79 осіб. З 2024 року рух персоналу суттєво знизився та стабілізувався 42 особи щоквартально, що свідчить про кадрову стабільність або зміну стратегії управління персоналом.

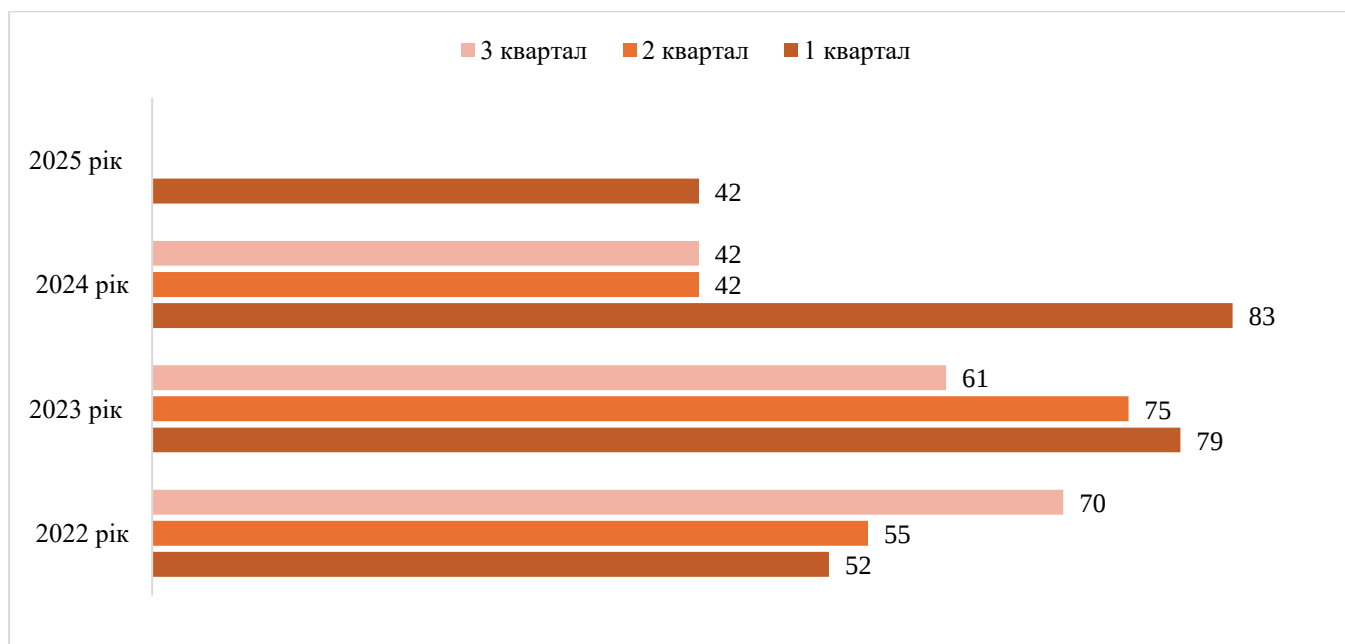


Рисунок 2.7 - Рух персоналу щоквартально ТОВ «Саратський КХП»

Джерело побудовано автором на основі штатного розкладу

Оцінка ефективності використання трудових ресурсів - це процес аналізу того, наскільки раціонально і результативно підприємство або організація використовує наявний кадровий потенціал для досягнення поставлених цілей. Вона допомагає виявити резерви підвищення продуктивності праці, оптимізувати чисельність персоналу, знизити витрати на оплату праці і підвищити загальну конкурентоспроможність підприємства. Основні показники для оцінки ефективності використання трудових ресурсів (табл.2.7).

Таблиця 2.7 – Оцінка ефективності використання трудових ресурсів на ТОВ «Саратський КХП»

Показники	2022	2023	2024	2024 до 2022 р.,%
Кількість персоналу	49	86	87	177,6
Витрати на оплату праці, тис. грн.	4776	10690	12613	264,1
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	938	2444	2121	226,1
Питома вага витрат на оплату праці в структуру виробничих витрат, %	21,9	18,4	33,3	X
Середньорічний фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	2857	6567	7367	257,9
Середньорічний розмір оплати праці одного працівника, грн.	58306	76360	84678	145,2
Отримано прибутку (+), збитку (-) на одного середньорічного працівника, тис. грн..	466	800	427	91,6

Джерело побудовано автором на основі фінансової звітності підприємства

У 2024 році на підприємстві спостерігалось зростання чисельності персоналу у 1,8 раза порівняно з 2022 роком з 49 до 87 осіб, що свідчить про розширення масштабів діяльності або підвищення інтенсивності виробничих процесів. Витрати на оплату праці зросли ще більш суттєво - у 2,6 раза, досягнувши 12,6 млн грн, що свідчить про зростання фонду оплати праці внаслідок підвищення заробітних плат і, ймовірно, залучення кваліфікованішого персоналу.

Суттєво зросла питома вага витрат на оплату праці у структурі виробничих витрат - з 21,9% у 2022 році до 33,3% у 2024-му, що свідчить про зростання значущості людського капіталу у виробничому процесі та про зниження ефективності витрат в інших статтях.

Середньорічна заробітна плата одного працівника збільшилася з 58,3 тис. грн до 84,7 тис. грн +45,2%, що є позитивним сигналом для збереження трудового потенціалу. Водночас прибуток на одного працівника у 2023 році знизився на 8,4% у порівнянні з 2021 роком, що може свідчити про зменшення продуктивності праці або прибутковості діяльності.

Таким чином, підприємство демонструє зростання кадрового потенціалу та підвищення витрат на персонал, проте зниження прибутку на одного працівника вимагає подальшого аналізу продуктивності праці та ефективності використання трудових ресурсів.

Ефективна структура управління організації є ключовим чинником, що опосередковано впливає на її виробничу діяльність, фінансовий стан, ділову активність і загальний економічний розвиток. Хоча вона не покращує безпосередньо окремі показники, саме структура формує основу для досягнення високих результатів.

Ефективність організаційної структури управління значною мірою визначає загальну результативність функціонування підприємства. Для оцінки впливу управлінських рішень на виробничо-господарську діяльність ТОВ «Саратський КХП» проаналізовано низку ключових показників: рівень операційних витрат, капіталовіддачу, рентабельність активів, реалізованої продукції та власного капіталу, індикатори дозволяють оцінити економічну ефективність управління

ресурсами, ступінь досягнення фінансових результатів, а також визначити позитивні або негативні тенденції в діяльності підприємства у динаміці за 2022–2024 роки.

Таблиця 2.8 - Показники ефективності виробничої діяльності ТОВ «Саратський КХП»

Показники	Рік			2024 до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
Відносний показник операційних витрат на 1 грн. вартості реалізованої продукції	0,41	0,19	0,32	-0,09	77,77
Співвідношення адміністративних витрат і собівартості реалізованої продукції	0,23	0,23	-	X	X
Капіталовіддача	0,67	0,37	0,28	-0,39	X
Рентабельність активів	0,11	-0,01	-0,09	-0,20	X
Рентабельність реалізованої продукції	0,16	-0,02	-0,32	-0,48	X
Рентабельність власного капіталу	0,28	-0,01	-0,09	-0,37	X

Джерело побудовано автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз табл. 2.8, що свідчить про значне погіршення фінансово-економічних результатів ТОВ «Саратський КХП» у 2024 році порівняно з 2022 роком, що, ймовірно, є наслідком неефективних управлінських рішень або кризових зовнішніх факторів. Зокрема, відносний показник операційних витрат на 1 грн реалізованої продукції у 2024 році знизився до 0,32 порівняно з 0,41 у 2022-му, що загалом можна вважати позитивною тенденцією, однак з урахуванням падіння прибутковості це зниження не дало очікуваного ефекту.

Капіталовіддача скоротилася більш ніж у 2 рази з 0,67 до 0,28, що свідчить про зменшення ефективності використання активів підприємства. Особливу стурбованість викликає рентабельність активів, яка з позитивного значення 0,11 у 2022 році перейшла в зону збитковості - 0,01 у 2023 році та - 0,09 у 2024 році.

Рентабельність реалізованої продукції також демонструє суттєве зниження - з 0,16 до - 0,32, що вказує на збитковість основної діяльності підприємства. Рентабельність власного капіталу знизилася з 0,28 до -0,09, що свідчить про неспроможність підприємства ефективно генерувати прибуток для власників.

Таким чином, незважаючи на певні зусилля щодо оптимізації витрат, підприємство продовжує демонструвати негативні фінансові результати. Це

свідчить про потребу в суттєвому перегляді існуючої структури управління, посиленні контролю за фінансовими потоками, впровадженні систем управлінського обліку та стратегічному плануванні з урахуванням ринкових ризиків.

Фінансовий стан підприємства відображає його здатність ефективно функціонувати, виконувати свої фінансові зобов'язання, забезпечувати стабільність розвитку та бути конкурентоспроможним. Для аналізу фінансової стабільності ТОВ «Саратський КХП» в табл. 2.9 було розглянуто основні фінансові коефіцієнти: ліквідності, платоспроможності, фінансової незалежності та маневреності капіталу.

Таблиця 2.9 - Показники фінансового стану ТОВ «Саратський КХП»

Показники	Рік			2024 до 2022 р.
	2022	2023	2024	+/-
Коефіцієнт загальної ліквідності	10,31	10,89	18,60	8,29
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2,74	1,26	2,04	-0,09
Коефіцієнт швидкої ліквідності	9,55	9,97	17,22	7,67
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,96	0,98	0,99	0,03
Коефіцієнт незалежності	0,04	0,02	0,01	-0,03
Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,39	0,22	0,18	-0,21
Коефіцієнт автономії	0,96	0,98	0,99	0,03

Джерело побудовано автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз показників таблиці 2.9, свідчить про збереження високого рівня ліквідності та платоспроможності підприємства, попри загальне погіршення фінансових результатів. Коефіцієнт загальної ліквідності зріс майже в 1,8 рази або з 10,31 до 18,60, що може вказувати на надлишковість оборотних активів та неефективне їх використання. Коефіцієнт абсолютної ліквідності залишився стабільно високим з 2,74 до 2,04, а швидкої ліквідності - зріс з 9,55 до 17,22. Коефіцієнти фінансової стійкості та автономії покращилися з 0,96 до 0,99, що свідчить про зміцнення капіталу. Натомість коефіцієнт незалежності зменшився з 0,04 до 0,01, як і коефіцієнт маневреності власних коштів з 0,39 до 0,18, що вказує на зниження гнучкості управління власним капіталом.

Отже, фінансовий стан ТОВ «Саратський КХП» у 2024 році характеризується високою ліквідністю та формальною фінансовою стабільністю. Проте зниження

окремих коефіцієнтів свідчить про недостатню ефективність структури капіталу та обмежену фінансову маневреність, що потребує перегляду управлінської політики в частині використання фінансових ресурсів і формування власного капіталу.

Ділова активність підприємства - це важливий індикатор ефективності використання його ресурсів у процесі виробництва та реалізації продукції. Вона відображає здатність підприємства швидко обертати капітал, погашати зобов'язання, адаптуватися до ринкових умов і підтримувати стабільний обсяг операцій. Для оцінки рівня ділової активності ТОВ «Саратський КХП» було проаналізовано показники продуктивності праці, оборотності активів, кредиторської заборгованості, оборотних та власних коштів у динаміці за 2022–2024 роки.

Таблиця 2.10 - Показники ділової активності ТОВ «Саратський КХП»

Показники	Рік			2024 до 2022 р.
	2022	2023	2024	+/-
Продуктивність праці	799,50	426,92	606,19	-193,31
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	16,64	17,16	28,16	11,52
Коефіцієнт оборотності активів	0,67	0,37	0,28	-0,39
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,61	1,58	1,51	-0,1
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,70	0,38	0,29	-0,4
Коефіцієнт ділової активності	0,40	0,18	0,13	-0,3
Індекс росту ділової активності	1,45	0,97	0,90	-0,5

Джерело побудовано автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз ділової активності ТОВ «Саратський КХП» свідчить про загальне зниження ефективності використання ресурсів у 2024 році порівняно з 2022 роком, попри окремі позитивні зрушення. Продуктивність праці зменшилася на 24,2 %, що вказує на зниження ефективності персоналу. Водночас зросла оборотність кредиторської заборгованості з 16,64 до 28,16, що є позитивним сигналом щодо фінансової дисципліни. Однак показники оборотності активів з 0,67 до 0,28, оборотних активів з 1,61 до 1,51, власного капіталу з 0,70 до 0,29 та коефіцієнт ділової активності з 0,40 до 0,13 погіршилися, як і індекс її зростання з 1,45 до 0,90, що свідчить про зниження темпів розвитку й ефективності операцій. Отже, попри позитивні тенденції у розрахунках із контрагентами, підприємству необхідно

переглянути операційну стратегію, підвищити продуктивність праці, покращити використання активів та активізувати збут.

Загальний рівень економічного розвитку підприємства характеризується системою показників, що відображають фінансово-економічні результати його діяльності, ефективність використання ресурсів та прибутковість. Аналіз таких показників дозволяє оцінити динаміку основних результатів, виявити наявні проблеми та визначити напрями підвищення ефективності. Нижче подано аналіз ключових показників економічного розвитку ТОВ «Саратський КХП» за 2022–2024 роки в табл. 2.11.

Таблиця 2.11 - Загальний рівень економічного розвитку ТОВ «Саратський КХП»

Показники	2022	2023	2024	2024 до 2022 р. %
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн.	68757	37142	25460	37,03
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	44600	6 320	18,70	0,04
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	-8034	-637	10774	X
<i>Припадає валового прибутку в розрахунку на</i>				
- 1000 грн основних фондів с/г призначення, грн.	105,4	-6,4	-89,5	X
- 1 працівника, зайнятого в сільському господарстві, тис. грн.	125,3	-7,3	-191,3	X
<i>Припадає чистого доходу від реалізації в розрахунку на</i>				
- 1000 грн основних фондів сільськогосподарського призначення, грн.	672,4	373,8	283,5	42,2
- 1 працівника, зайнятого в сільському господарстві, тис. грн.	799,5	426,9	606,2	75,8
<i>Припадає чистого прибутку в розрахунку на</i>				
- 1000 грн основних фондів сільськогосподарського призначення, грн.	436,2	63,6	0,2	0,05
- 1 працівника, зайнятого в сільському господарстві, тис. грн.	518,6	72,6	0,4	0,09
Рівень рентабельності сільського господарства, %	44,6	-2,1	-31,6	X

Джерело побудовано автором на основі фінансової звітності підприємства

Результати табл., щодо аналізу загального рівня економічного розвитку ТОВ «Саратський КХП» свідчать про істотне скорочення обсягів господарської діяльності у 2024 році порівняно з 2022 роком, хоча спостерігається покращення фінансового результату. Чистий дохід від реалізації зменшився майже втричі - з 68 757 тис. грн до 25 460 тис. грн, що вказує на різке падіння обсягів продажів.

Валовий прибуток скоротився з 44 600 тис. грн до 18,7 тис. грн, майже до нуля, що може бути пов'язано із зростанням собівартості чи зниженням цін.

Попри це, у 2024 році підприємство отримало чистий прибуток у розмірі 10 774 тис. грн, тоді як у 2022 році зазнало збитку на 8 034 тис. грн. , що свідчить про зміни у витратній структурі або вплив одноразових чинників.

Разом із тим ефективність використання ресурсів різко знизилася: валовий прибуток на 1000 грн основних фондів став від'ємним з 105,4 грн до -89,5 грн, а аналогічний показник на одного працівника також вказує на неефективність. Рентабельність сільськогосподарського виробництва з позитивного рівня 44,6 % перейшла у збитковий -31,6 %. Прибутковість на одного працівника у 2024 році становить лише 0,4 тис. грн, а на 1000 грн основних фондів - 0,2 грн.

Отримані результати свідчать про погіршення економічної ефективності та зниження виробничого потенціалу підприємства. Незважаючи на покращення чистого фінансового результату, діяльність у сільському господарстві залишається збитковою. Підприємству доцільно переглянути стратегію сільськогосподарської діяльності, оптимізувати витрати, підвищити ефективність використання основних фондів та трудових ресурсів, розглянути можливість диверсифікації або модернізації виробництва.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ЧЕРЕЗ ВПРОВАДЖЕННЯ КАРТ ПОСАД В ТОВ "САРАТСЬКИЙ КХП" БІЛГОРОД-ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1. Обґрунтування стратегічних орієнтирів розвитку підприємства

У сучасному динамічному бізнес-середовищі стратегічне планування є критично важливим для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності будь-якого підприємства. Для ТОВ «Саратський КХП», розробка та обґрунтування стратегічних орієнтирів є першочерговим завданням, що дозволить ефективно реагувати на зміни ринку, оптимізувати внутрішні процеси та досягати поставлених цілей.

Стратегічні орієнтири визначають довгостроковий напрямок руху підприємства, його місію, бачення та ключові цілі. Вони слугують компасом, що дозволяє керівництву та співробітникам зосередитись на найважливіших завданнях, раціонально розподіляти ресурси та створювати додану вартість. Без чітко визначених стратегічних орієнтирів підприємство ризикує втратити фокус, стати менш гнучким та адаптивним до змін, а також упустити можливості для зростання.

Метод SWOT-аналізу застосовується для комплексного дослідження як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства. Він дає змогу оцінити позицію компанії на ринку, виявити потенційні загрози та можливості її розвитку. Основна суть SWOT-аналізу полягає у коректному визначенні сильних і слабких сторін організації, а також зовнішніх можливостей і загроз [39, с.24].

Для аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на діяльність ТОВ «Саратський КХП», визначено ключові сильні і слабкі сторони підприємства за параметрами організаційної структури, кваліфікації персоналу, делегування повноважень та інновацій в управлінні.

Таблиця 3.1 - Визначення ринкових можливостей і загроз в ТОВ «Саратський КХП»

Параметри оцінки	Сильні сторони	Слабкі сторони
Організаційна структура	Чітко структурована ієрархія; наявність окремих підрозділів для кожного етапу виробництва	Можлива надмірна централізація, що уповільнює прийняття рішень
Кваліфікація персоналу	Досвідчені працівники з тривалим стажем у зернопереробній галузі	Відсутність систематичного підвищення кваліфікації; відтік молодих кадрів
Делегування повноважень	Делегування на рівні середньої ланки керівництва дозволяє оперативно вирішувати завдання	Обмежене делегування на нижчі рівні; низька ініціативність персоналу
Інновації в управлінні	Впровадження елементів автоматизації обліку та контролю на складах	Недостатній рівень цифровізації управлінських процесів

Джерело: узагальнено автором

SWOT-аналіз спрямований на ідентифікацію, визначення та пріоритетизацію ключових проблем і можливостей, що виникають із зовнішнього середовища діяльності компанії, а також на оцінку внутрішніх факторів, які впливають на її розвиток. Використання цього методу дозволяє встановити взаємозв'язок між внутрішніми сильними та слабкими сторонами організації та зовнішніми загрозами і можливостями. Такий стратегічний баланс між позитивними й негативними чинниками, що формуються як всередині компанії, так і ззовні, сприяє обґрунтованій оцінці потенціалу та ризиків, що стоять перед підприємством [2].

Таблиця 3.2 – Матриця можливостей ТОВ «Саратський КХП»

Імовірність використання можливостей	Сильний вплив	Помірний вплив	Малий вплив
Висока	- Розширення ринків збуту через співпрацю з аграрними кооперативами	- Підвищення попиту на борошно та крупи на внутрішньому ринку	- Використання державних програм підтримки
Середня	- Можливість модернізації виробництва через залучення грантів	- Впровадження сучасних ІТ-рішень для автоматизації управління	- Участь у виставках, форумах, аграрних кластерах
Низька	- Вихід на міжнародні ринки	- Диверсифікація продукції	- Залучення іноземних інвестицій

Джерело: узагальнено автором

Дослідження впливу можливостей на діяльність підприємства показало, що високий потенціал має розширення ринків збуту та збільшення внутрішнього

попиту, водночас можливості модернізації та впровадження ІТ-рішень потребують посередньої уваги. Низька ймовірність реалізації експансії на міжнародні ринки вказує на необхідність консервативного підходу до диверсифікації та інвестицій.

Таблиця 3.3 – Матриця загроз ТОВ «Саратський КХП»

Ймовірність реалізації загроз	Критичний стан	Важкий стан	Легкі пошкодження
Висока	- Зростання цін на енергоносії та логістику	- Дефіцит кваліфікованих кадрів	- Нестабільність внутрішнього ринку зернових
Середня	- Посилення конкуренції з боку великих агрохолдингів	- Введення нових екологічних стандартів та вимог до якості продукції	- Коливання курсу гривні
Низька	- Військові ризики або форс-мажори (локальні конфлікти, надзвичайні ситуації)	- Втрата стратегічних партнерів через зміну політичної або економічної ситуації	- Порушення поставок сировини через погодні умови

Джерело: узагальнено автором

Одним із ключових аспектів ефективного функціонування підприємства є усвідомлення потенційних загроз, які можуть негативно вплинути на стабільність бізнесу. З часом зростає актуальність розвитку та підвищення рівня людського капіталу, особливо в умовах швидкого впровадження інноваційних процесів в Україні. Особливо це стосується аграрного сектору, який є стратегічно важливим, де фермерські господарства активно впроваджують нові технології, введення нових екологічних стандартів та інноваційних методів.

Таблиця 3.4 – Визначення сильних і слабких сторін ТОВ «Саратський КХП»

Параметри оцінки	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Організація	Рациональна структура управління, стабільність управлінського персоналу	Високий рівень централізації управління, недостатня гнучкість
2. Виробництво	Наявність виробничих потужностей, доступ до сировинної бази	Зношеність основних засобів, енергоємність процесів
3. Інновації	Початковий рівень автоматизації, потенціал до модернізації	Обмежене впровадження цифрових технологій, нестача інвестицій в інновації
4. Маркетинг	Наявність постійного клієнтського портфеля, локальна ринкова впізнаваність	Відсутність сучасної маркетингової стратегії, слабка цифрова присутність

Джерело: узагальнено автором

ТОВ «Саратський КХП» має значний потенціал для посилення свого впливу на ринку, ефективно використовуючи наявні сильні сторони в контексті існуючих зовнішніх можливостей. Проведений аналіз дозволив комплексно оцінити зовнішнє середовище компанії, виявити ключові можливості та потенційні загрози. Розробка стратегічних напрямів компанії базується на максимальному використанні сильних сторін для досягнення конкурентної переваги.

До слабких сторін підприємства належать: високий рівень централізації управління, недостатня гнучкість, зношеність основних засобів, енергоємність процесів, обмежене впровадження цифрових технологій, нестача інвестицій в інновації, відсутність сучасної маркетингової стратегії, слабка цифрова присутність тощо.

Відповідно до результатів SWOT-аналізу, ТОВ «Саратський КХПма» рекомендовано зосередитись на стратегіях, спрямованих на удосконалення організаційної структури управління; впровадження сучасних технологій.

Таблиця 3.5 – Оцінка сильних і слабких сторін ТОВ «Саратський КХП»

Чинники	Вагомість чинника	Вплив фактора
<i>Слабкі сторони</i>		
Організаційна структура	0,10	4
Якість управлінських рішень	0,08	3
Кваліфікація персоналу	0,08	2
Мотивація працівників	0,07	2
Технічний стан обладнання	0,10	2
Наявність сировинної бази	0,07	4
Енергоефективність виробництва	0,05	2
Автоматизація та цифровізація процесів	0,08	2
Потенціал до інноваційного розвитку	0,05	3
Впровадження сучасних технологій	0,04	2
<i>Сильні сторони</i>		
Стабільність збутових каналів	0,06	4
Маркетингова стратегія	0,05	2
Брендова впізнаваність	0,04	4
Репутація підприємства	0,04	4
Рівень фінансової стабільності	0,05	3

Джерело: узагальнено автором

Найбільший негативний вплив мають технічний стан обладнання, кваліфікація персоналу та низький рівень мотивації, тоді як стабільність збутових каналів, репутація та брендова впізнаваність є значущими конкурентними

перевагами. Результати підкреслюють необхідність комплексного підходу до інноваційного розвитку і кадрової політики.

Таблиця 3.6 - Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Саратський КХП»

СИЛЬНІ СТОРОНИ	МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
- Сучасне обладнання для зберігання та переробки зерна - Вигідне географічне розташування близько до основних постачальників - Висока якість продукції, що відповідає стандартам - Налагоджені партнерські відносини з постачальниками - Кваліфікований персонал	- Розширення асортименту продукції - Впровадження нових технологій для підвищення ефективності - Вихід на нові регіональні та міжнародні ринки - Співпраця з аграрними компаніями для стабільних поставок - Державні програми підтримки агросектору 1. Як скористатися можливостями, що відкриваються, використовуючи сильні сторони господарства? - сучасне обладнання та кваліфікований персонал дозволяють впроваджувати нові технології, підвищувати ефективність виробництва і розширювати асортимент продукції. - вигідне географічне розташування можна використати для виходу на нові регіональні та міжнародні ринки, організовуючи логістику більш ефективно. - налагоджені партнерські відносини з постачальниками дозволяють стабільно отримувати сировину, що допоможе скористатися держпрограмами підтримки агросектору. - висока якість продукції створює конкурентну перевагу для просування на нові ринки.	- Зростання конкуренції на ринку зернопереробки - Зміни у законодавстві, що можуть вплинути на діяльність - Коливання цін на сировину та енергоносії - Економічна нестабільність та інфляція - Ризики кліматичних змін та несприятливих погодних умов 2. За рахунок яких сильних сторін можна нейтралізувати існуючі погрози? - сучасне обладнання та технології допоможуть знизити витрати, компенсувати коливання цін на енергоносії та сировину. - кваліфікований персонал дозволить швидко адаптуватися до змін у законодавстві, нових стандартів і впроваджувати інновації. - налагоджені партнерські зв'язки допоможуть подолати нестабільність постачання в умовах економічної нестабільності. - висока якість продукції допоможе витримати конкуренцію, утримати позиції на ринку, навіть якщо умови загострюються.
- Обмеженість транспортної інфраструктури - Недостатній рівень автоматизації деяких процесів - Залежність від сезонності сировини - Відсутність достатнього маркетингового просування - Обмежений обсяг інвестицій для масштабування виробництва	3. Які слабкі сторони господарства можуть перешкодити скористатися можливостями? - Обмеженість транспортної інфраструктури може ускладнити вихід на нові регіональні та міжнародні ринки. - Недостатній рівень автоматизації гальмує підвищення ефективності та швидкість реагування на ринкові зміни. - Залежність від сезонності сировини може обмежити можливості розширення асортименту продукції і стабільність виробництва. - Обмежений обсяг інвестицій не дозволяє швидко впроваджувати нові технології та розширювати виробництво.	4. Яких загроз, збільшених слабкими сторонами господарства потрібно найбільше побоюватися? - Зростання конкуренції особливо загрожує через обмежену інвестиційну спроможність і недостатній рівень автоматизації, що уповільнює розвиток. - Коливання цін на сировину та енергоносії через залежність від сезонності та обмежені ресурси можуть призвести до нестабільності виробництва. - Нестача ефективної логістики через обмежену транспортну інфраструктуру може призвести до втрати ринків і зростання витрат.

Джерело: узагальнено автором

Для забезпечення стійкого розвитку ТОВ «Саратський КХП» необхідно здійснити вдосконалення організаційної структури управління, що дозволить:

чітко визначити функції, обов'язки та відповідальність кожного працівника, що підвищить ефективність виконання виробничих і управлінських процесів, забезпечити координацію впровадження інноваційних технологій і цифровізації на всіх рівнях виробництва, покращити управління кадровим потенціалом, зокрема в частині підвищення кваліфікації та мотивації працівників, сприяти оперативному реагуванню на зовнішні загрози завдяки структурованій системі управління ризиками, забезпечити більш прозоре і ефективне прийняття управлінських рішень, що підвищить конкурентоспроможність підприємства.

Далі розглядається загальна мета ТОВ «Саратський КХП» та ключові цілі й завдання, що забезпечують її досягнення (рис. 3.1). Для побудови дерева цілей застосовуються методи класифікації, декомпозиції та ранжування, при цьому кожній підцілі присвоюється коефіцієнт відносної важливості [26].

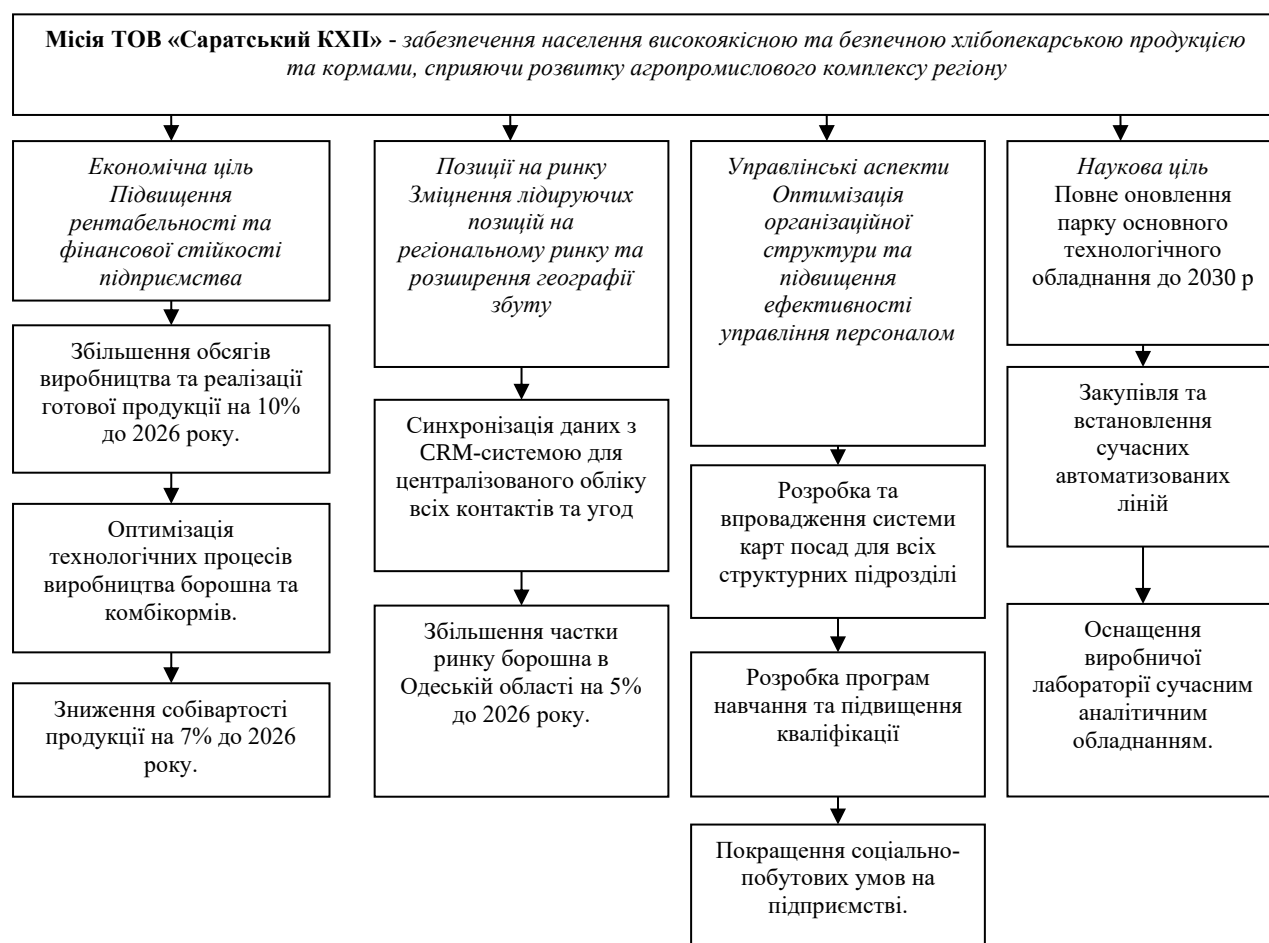


Рисунок 3.1 – «Дерево-цілей» ТОВ «Саратський КХП»

Джерело: побудовано автором

«Дерево-цілей» ТОВ «Саратський КХП» відображає комплексний підхід до стратегічного планування, охоплюючи ключові аспекти функціонування комбінату – від економічної ефективності та ринкових позицій до модернізації виробництва та розвитку людського капіталу. Розроблена структура демонструє, як амбітна місія підприємства трансформується у конкретні, взаємопов'язані та вимірювані цілі, що є фундаментом для системного управління та сталого розвитку.

«Дерево-цілей» ТОВ «Саратський КХП» є системним та логічним інструментом стратегічного планування. Воно забезпечує єдність дій всіх підрозділів, створює основу для оцінки результатів та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Реалізація цих цілей дозволить підприємству не тільки досягти заявлених фінансових та ринкових показників, але й посилити свої позиції як відповідального та інноваційного гравця на ринку хлібопекарської продукції та кормів у регіоні. Особливий акцент на IT-інструментах (CRM) та систематизації управління персоналом (карти посад) підкреслює орієнтацію на сучасні методи управління та підвищення загальної ефективності бізнес-процесів.

3.2. Розробка та впровадження карт посад з інтеграцією CRM-системи

У післякризовий період Україна стикається з низкою серйозних управлінських викликів, серед яких трудова міграція та демографічний дисбаланс, висока плинність персоналу в агропромисловому секторі, низький рівень автоматизації у середньому бізнесі та недостатній рівень управлінської прозорості. В умовах таких складних викликів системна побудова посадової структури та її цифрове відображення у CRM-системі стає надзвичайно важливим інструментом, що дозволяє зменшити ризики неефективного управління, кадрових втрат та організаційних дисфункцій, забезпечуючи більш прозоре, адаптивне та контрольоване управління персоналом.

ТОВ «Саратський КХП» є стратегічно важливим підприємством харчової промисловості Одеської області, що спеціалізується на переробці зерна, виробництві борошна та комбікормів, а також на зберіганні та реалізації

сільськогосподарської продукції. Комбінат виконує й логістичну функцію, співпрацюючи з фермерськими господарствами та великими агровиробниками, забезпечуючи послуги елеваторного зберігання, лабораторного аналізу зерна та формування експортних партій.

Таблиця 3.7 – Порівняльна характеристика карти посад та посадової інструкції для ТОВ «Саратський КХП»

Характеристика	Карта посад	Посадова інструкція
Мета	Рационалізація управління персоналом, виявлення дублювання функцій, оптимізація структури	Чітке визначення функціональних обов'язків працівника на конкретній посаді
Форма подачі	Стисла таблиця з вказанням посад, підпорядкованості, функцій, зв'язків та критеріїв оцінки	Розгорнутий текст, затверджений наказом, з описом прав, обов'язків та відповідальності
Вміст	Назва посади (наприклад, «начальник елеватора»), підпорядкування, основні функції, КРІ, взаємозв'язки	Права та обов'язки (наприклад, контроль за зберіганням зерна), умови праці, кваліфікаційні вимоги
Орієнтована на	Керівників підприємства, Відділ кадрів, аналітичні служби	Безпосереднього виконавця та його безпосереднього керівника
Гнучкість та оновлення	Легко оновлюється при зміні структури або бізнес-процесів	Зміни потребують формального погодження і затвердження
Зв'язок з оргструктурою	Є основою для побудови і оптимізації організаційної структури управління	Функціонує в межах затвердженої структури, без її перегляду
Спрямованість	На стратегічне планування, розподіл навантаження, розвиток компетенцій	На виконання конкретного переліку посадових завдань відповідно до спеціалізації
Практичне застосування	Формування штатного розпису ТОВ «Саратський КХП», аналіз керованості, оцінка ефективності кадрів	Ознайомлення нового працівника з обов'язками, дисциплінарна відповідальність, атестація персоналу

Джерело побудовано автором на основі

Організаційна структура підприємства зберігає традиційну ієрархічну модель, що історично сформувалася ще за радянських часів і нині не відповідає вимогам сучасного динамічного ринку. В умовах цифрової трансформації бізнесу виникає потреба в гнучкій, прозорій та адаптивній системі управління персоналом. Одним з ефективних інструментів структурної оптимізації є впровадження карт посад - уніфікованих цифрових модулів, що описують ролі, функціональні обов'язки, взаємозв'язки, компетенції та КРІ працівників. Інтеграція таких карт у

CRM-систему дозволяє трансформувати статичні паперові інструкції в динамічний інструмент управління персоналом, який підтримує процеси найму, адаптації, навчання, оцінювання та ротації.

Порівняльний аналіз карти посад і традиційної посадової інструкції для ТОВ «Саратський КХП», свідчить про переваги карти посад у контексті гнучкості, стратегічного планування, аналізу ефективності кадрів та оптимізації організаційної структури, що забезпечує новий рівень управлінської ефективності підприємства.



Рисунок 3.2 - Переваги впровадження карти посад для ТОВ «Саратський КХП»

Джерело побудовано автором на основі власних досліджень

Попри переваги, карти посад без цифрової інтеграції залишаються статичними документами, які:

- зберігаються у Word або Excel-файлах і не впливають на щоденні процеси;
- оновлюються вручну, що ускладнює актуалізацію;
- не пов'язані з плануванням задач, контролем доступів, системами навчання або аналітикою.

Інтеграція карт посад у CRM-систему дозволяє перетворити їх на дієвий цифровий інструмент управління, який:

- автоматично оновлюється при зміні оргструктури чи процесів;
- пов'язується з внутрішніми задачами, доступами, аналітикою і результатами діяльності;
- забезпечує прозору, керовану та адаптивну HR-систему, що підтримує стратегію розвитку підприємства.

Метою запровадження таких змін є забезпечення структурної цілісності та прозорості ієрархії підпорядкування, усунення дублювання функцій і «сірих зон» відповідальності, а також підвищення ефективності управління людськими ресурсами на основі цифровізації та KPI-орієнтованої культури. Комплексна трансформація управлінської архітектури включає:

- чітке визначення зон відповідальності й повноважень;
- автоматизацію HR-процесів та оперативну аналітику;
- формування результат орієнтованої корпоративної культури;
- зміцнення управлінської керованості та посилення стратегічного контролю;
- стимулювання кадрової мобільності відповідно до потреб бізнесу.



Рисунок 3.3 – Приклад загальні відомості карти посад ТОВ «Саратський КХП»

Джерело побудовано автором на основі Додатку А

Вплив цифрової трансформації на організаційну структуру ТОВ «Саратський КХП» полягає у переході від традиційної ієрархічної моделі до більш гнучкої, адаптивної та прозорої системи управління. У результаті впровадження цифрових посадових карт і CRM-системи структура підприємства трансформується в бік підвищення операційної мобільності, що забезпечує своєчасне реагування на зміни у виробничих, логістичних, закупівельних та інших бізнес-процесах.

Такий підхід сприяє досягненню оптимального балансу між централізованим управлінням і делегуванням повноважень. У новій моделі чітко розмежовуються управлінські рівні: стратегічні рішення залишаються у компетенції вищого керівництва, тоді як операційні функції передаються відповідальним виконавцям. Це дозволяє уникнути перевантаження працівників, сприяє формуванню раціональної чисельності персоналу та підвищує ефективність використання трудових ресурсів.

Крім того, оновлена структура є передумовою для подальшої автоматизації HR-процесів. Завдяки уніфікованій структурі посадових функцій, які інтегруються у CRM-платформу, забезпечується ефективний контроль, доступ до аналітичних даних і підтримка процесів кадрового планування в реальному часі.

Використання CRM-системи для HR означає застосування кращих практик клієнт-орієнтованої взаємодії до внутрішніх користувачів – співробітників. Можливості інтеграції карт посад і управлінських процесів у CRM включають:

1. *Управління базою співробітників і кандидатів.* CRM дозволяє зберігати детальну інформацію про всі вакантні позиції та претендентів (резюме, статус співбесід). Автоматизується збір і фільтрація резюме, можна швидко порівнювати кандидатів по ключовим компетенціям.

2. *Контроль процесів адаптації та розвитку.* В CRM легко налаштувати workflows (задачі) для онбордингу, навчання та атестації. Наприклад, на CRM-«канбані» можна візуалізувати етапи адаптації новачків чи етапи оцінювання ефективності. Платформа підтримує «управління картами посад»: у ній прописані завдання, KPI та результати роботи працівників

3. *Аналітика та звітність.* Інтеграція з CRM відкриває можливість збирати HR-дані в єдиному сховищі. Система формує звіти по персоналу (розподіл по підрозділах, плинність кадрів, середній час закриття вакансій, показники залученості, eNPS тощо). Це забезпечує «незрівнянні можливості уявити собі структуру та продуктивність персоналу» через BI-звіти.

4. *Управління фінансами і ресурсами.* Багато CRM-рішень підтримують модулі зарплат та бонусів, ведення обліку витрат (на обладнання, навчання тощо). Це дозволяє пов'язати кадрові рішення з фінансовою відповідальністю.

Ефекти впровадження таких інструментів поліпшення оперативності прийняття рішень, скорочення ручних процесів, підвищення прозорості управління. Зокрема, цифровий HR дозволяє працювати з даними у режимі реального часу, що сприяє підвищенню управлінської ефективності. Як підкреслює практика цифрової трансформації HR, автоматизація дає «нові інсайти» і допомагає HR-менеджерам краще зрозуміти свою організацію. Наприклад, керівництво комбінату зможе оперативно бачити прогалини в ресурсах, відслідковувати виконання планів, а HR-фахівці – вимірювати ROI від навчання та мотиваційних програм.

Цифрові карти посад в CRM-системі дозволяють чітко зафіксувати обов'язки та критерії результативності кожної позиції, водночас інтегруючи управлінські процеси з іншими бізнес-системами. Це призводить до підвищення ефективності управління, прозорості рішень і кращої аналітики кадрів. Водночас успіх подібної трансформації залежить від усунення організаційних бар'єрів: навчання персоналу цифровій грамотності та створення культури даного-орієнтованого HR. Використання цифрових інструментів, таких як карти посад у CRM, стає ключовою передумовою успіху HR-стратегії в посткризовий період України.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Впровадження системної посадової структури та її цифрового відображення у CRM є ключовим кроком для підвищення ефективності управління персоналом.

Це особливо актуально в сучасних умовах, коли організації стикаються з викликами розмитої відповідальності, недостатньої прозорості та низького рівня автоматизації.

Таблиця 3.8 – Очікуваний вплив впровадження на організаційну структуру ТОВ «Саратський КХП»

Параметр	До впровадження	Після впровадження
Відповідальність	Розмита, неформалізована	Чітко закріплена за посадовими картами
Ієрархія	Частково задокументована	Повністю візуалізована в CRM-системі
Адаптація новачків	Вербальна інструкція	Автоматизований процес із завданнями
Доступ до даних	Через запити в HR	Самообслуговування через CRM
Контроль KPI	Несистемний	Формалізований, регулярний, цифровий

Джерело побудовано автором на основі власних досліджень

Впровадження карт посад у поєднанні з CRM-системою забезпечує чітке розмежування відповідальностей, повну візуалізацію ієрархії, автоматизацію процесів адаптації, оперативний доступ до даних і системний контроль KPI. Це сприяє підвищенню прозорості, оперативності управління та зниженню кадрових ризиків.

Для успішного впровадження системи карт посад у CRM необхідний злагоджений командний підхід, що охоплює різні функціональні напрями підприємства. Крос-функціональна команда забезпечує комплексне вирішення технічних, управлінських та організаційних завдань, що виникають у процесі трансформації. Важливо залучити фахівців з HR, IT, керівників підрозділів, а також зовнішніх консультантів і менеджера змін, які разом сприятимуть ефективному впровадженню і адаптації нових інструментів управління персоналом.

Таблиця 3.9 - Крос-функціональна команда для забезпечення комплексного підходу до трансформації ТОВ «Саратський КХП»

Роль	Функції
Начальник відділу кадрів	Формування карт посад, координація навчань
IT-фахівець	Налаштування CRM, інтеграція з 1С
Зовнішній консультант	Методологія, супровід трансформації
Керівники підрозділів	Адаптація описів посад, тестування процесів
Change Manager	Управління змінами, менторська підтримка

Джерело побудовано автором на основі власних досліджень

Формування крос-функціональної команди є ключовим фактором успіху в реалізації проєктів цифрової трансформації кадрової структури. Кожна роль у

команді виконує специфічні функції, що забезпечують не лише технічне впровадження CRM, але й методологічну підтримку, адаптацію бізнес-процесів, а також управління змінами і розвиток персоналу. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики, підвищити ефективність впровадження та створити основу для подальшого розвитку організаційної структури.

Для успішної адаптації та впровадження нової системи управління персоналом на базі CRM необхідно забезпечити комплексну навчальну підтримку. Це включає спеціалізовані навчальні програми для різних категорій працівників - від HR-фахівців до лінійних керівників і рядових співробітників. Також важливим елементом є менторська підтримка, яка сприяє швидкому вирішенню питань і безперервній адаптації користувачів до нових цифрових інструментів.

Таблиця 3.10 - Навчальні програми та менторська підтримка для впровадження CRM та карт посад

Категорія	Зміст
<i>Навчальні програми</i>	
HR-академія CRM	Налаштування CRM NetHunt, структура системи, KPI
Модуль керівника	Аналітика, постановка завдань
LMS-програма працівника	Базова цифрова грамотність, самообслуговування
<i>Менторська підтримка</i>	
Підтримка консультанта	3 - 6 місяців супроводу
Групи швидкого реагування	Онлайн-підтримка або чат-бот для оперативної допомоги
Щотижневі зустрічі	Координаційний штаб для обговорення прогресу та вирішення питань

Джерело побудовано автором на основі власних досліджень

Розробка та впровадження диференційованих навчальних програм, разом із системою менторської підтримки, значно підвищують шанси на ефективне використання CRM-системи. Такий підхід сприяє підвищенню цифрової грамотності працівників, покращенню комунікації між підрозділами та оперативному вирішенню проблем, що виникають під час переходу на нові процеси, забезпечуючи таким чином безперервність і стабільність управлінських процесів.

Розглянемо впровадження проєкту передбачає кілька послідовних етапів (табл.3.11):

Таблиця 3.11 – План-графік впровадження заходів

Етап	Назва	Зміст	Тривалість
1	Аудит організаційної структури	Аналіз бізнес-процесів, інтерв'ювання	2–3 тижні
2	Розробка карт посад	Опис функціоналу 30–40 ключових працівників	1 місяць
3	Вибір CRM-системи	Порівняльний аналіз, технічне ТЗ	2 тижні
4	Налаштування CRM NetHunt	Інтеграція з 1С, створення доступів	1 місяць
5	Навчання персоналу HURMA Academy	Тренінги, технічна підтримка	2 тижні
6	Запуск і тестування	Пілотний запуск, корекція	2 тижні
7	Аналіз ефективності	Контроль KPI, аудит системи	щоквартально

Джерело побудовано автором на основі власних розрахунків [51,62]

1. Аналіз поточної ситуації (причини неефективності, дублювання функцій, слабкі місця). Проводиться інтерв'ю з керівниками і співробітниками, картування процесів та формування карти поточних посадових обов'язків. На цьому етапі команда уточнює цілі проекту і вимоги до системи CRM.

2. На основі аудиту формалізують посадові інструкції в цифровому вигляді. Для кожної посади створюється «посадова картка» з переліком функцій, процесів і ключових показників ефективності, ця інформація вноситься у CRM для подальшого використання. Одночасно визначаються цільові значення KPI, за якими буде оцінюватися робота кожного співробітника і підрозділу.

3. Вибір та налаштування CRM-системи обирається рішення, яке відповідає сформованим вимогам (масштабованість, функціонал, інтеграція з існуючими системами). Паралельно планується інтеграція CRM з іншими сервісами (облік, ERP, комунікації). На цьому етапі відбувається налаштування системи: створення ролей і прав доступу, реалізація робочих процесів (воронки продажів, маршрутів узгоджень тощо).

3. Навчання користувачів: у процесі налаштування CRM починаються перші тренінги для ключових користувачів. Комбінація особистих і онлайн-занять допомагає поступово вводити нововведення. Особливу увагу приділяють супроводженню на робочих місцях («on-the-job training») та створенню бібліотеки внутрішніх інструкцій і частоті документації.

4. Після початкової налаштування CRM проводиться тестування системи та інтеграцій. Користувачі перевіряють коректність реєстрації даних, маршрутизації завдань та звітів. Виявлені помилки і неточності оперативно виправляються. За потреби проводиться коригування бізнес-процесів у CRM (гнучкий підхід).

5. Впровадження проводиться поетапно, щоб мати можливість накопичувати фідбек і вчасно коригувати програму. Після початку роботи відбувається моніторинг використання CRM, аналіз відповідності процесів очікуванням, внесення удосконалень.

6. Встановлюється період після-впровадження для оцінки результатів. Порівнюються досягнуті KPI з прогнозованими, збираються відгуки користувачів, визначаються резерви подальшого поліпшення.

Таблиця 3.12 - Витрати на впровадження

№	Стаття витрат	Опис	Вартість, грн.
1	Ліцензії NetHunt CRM	План <i>Business</i> : \$60/користувач/міс	1 000 000
2	Налаштування NetHunt CRM	Конфігурація системи під процеси підприємства (структурування даних, інтеграція модулів тощо) – попередня оцінка (за даними інтеграторів).	60 600
3	Розробка посадових інструкцій	Створення 30 ключових посадових інструкцій (згідно з прайсом кадрових послуг від ≈100 ₴/шт)	3 000
4	Інтеграція даних (1С, ін. системи)	Підключення 1С і інших систем обліку до CRM (балансування даних, API) .	25 500
5	Консультації IT/CRM-спеціалістів	Залучення зовнішніх консультантів (бізнес-аналітики, CRM-інженери)	40 400
6	Навчання персоналу в HURMA Academy	Курси для HR/керівництва: ~150–250 USD/курс	41 200
7	Технічна підтримка	Супровід CRM (усунення помилок, консультації) – пакет ≈\$100/міс	24 720
8	Внутрішні люд. ресурси	Вартість роботи штатних співробітників	50 000
9	Непередбачені витрати	Резерв на форс-мажори	10 000
	Разом		1 255 420

Джерело побудовано автором на основі власних розрахунків [51,62]

У таблиці 3.12 наведено витрати на впровадження, ліцензія NetHunt по плану *Business* [51] - €20/міс на користувача, послуги з розробки кадрових документів -

від ~100 грн/ за шаблон, навчальні курси HURMA Academy - ~\$150 -250 [62]. Технічна підтримка пакетом \$100/міс на 6 міс. дорівнює \$600.

Для підвищення ефективності управління персоналом важливо впровадити систему ключових показників ефективності (KPI), яка дозволяє об'єктивно оцінювати та контролювати основні процеси, пов'язані з адаптацією, наймом і роботою співробітників.

Таблиця 3.13 - Контроль ефективності впровадження через KPI

Показник	Очікуваний ефект
Час адаптації	Зменшення на 30%
Time-to-fill	Зменшення на 25%
Рівень виконання KPI	Не менше 90%
Плинність персоналу	Менше 13%
Завантаження відділу кадрів	Більше 40%

Джерело побудовано автором на основі власних розрахунків

Застосування KPI сприяє скороченню часу адаптації та найму, підвищенню рівня виконання завдань і зниженню плинності персоналу. Автоматизація HR-процесів знижує навантаження на кадрові служби, що позитивно впливає на загальну продуктивність організації та її стабільний розвиток.

Витрати на впровадження CRM NetHunt в ТОВ «Саратський КХП» демонструють загальну суму інвестицій у розмірі 1 255 420 грн протягом першого року експлуатації. Основні статті витрат включають ліцензію CRM-системи, інтеграцію з існуючими бізнес-системами, навчання персоналу та технічне обслуговування.

При оцінюванні очікуваної результативності запропонованих організаційно-технологічних змін доцільно враховувати досвід аналогічних підприємств, що впровадили CRM-системи. За результатами узагальнення кращих практик, середньозважений приріст чистого доходу після цифрової трансформації становить близько 8 %, а рівень економії адміністративних витрат - орієнтовно 5 %, . Це досягається завдяки автоматизації рутинних процесів, оптимізації документообігу та переведенню ключових маркетингових функцій у цифрове середовище. З огляду на наведені емпіричні орієнтири, у таблиці 3. представлено розрахунок

прогнозованої економічної результативності впровадження карт посад з інтеграцією CRM-системи NetHunt ТОВ «Саратський КХП».

Таблиця 3.14 - Очікуваний ефект впровадження CRM-системи NetHunt

Показник	Одиниця	2024 (базис)	2025 (прогноз)	2026 (прогноз)	2027 (прогноз)	Відхилення	
						тис. грн	%
Чистий дохід від реалізації, тис.грн	+8 % щорічно	25460,7	27497,6	29697,4	32073,2	6612,5	126,0
Адміністративні витрати, тис. грн	-5 % щорічно	8147,5	7740,1	7353,1	6985,5	-1162	85,7
Чистий прибуток, тис. грн	зростання	10774	12862	14781	16922	6148	157,1
Витрати на впровадження, тис. грн	одноразово	—	1 255,4	—	—	X	X
Економічний ефект, тис. грн	зростання	—	2088	4007	6148	X	X
Рентабельність, %	зростання	42,3	46,8	49,8	52,8	10,4	X

Джерело побудовано автором на основі власних розрахунків

Оцінка прогнозованого ефекту від впровадження CRM-системи NetHunt, представлена в таблиці 3.14, свідчить про високий потенціал покращення ключових економічних показників підприємства вже у перший рік після запуску цифрового рішення. Згідно з розрахунками, чистий дохід від реалізації продукції має тенденцію зростати на 8 % щорічно, що зумовлено підвищенням якості управління клієнтською базою, впровадженням автоматизованих сценаріїв обробки запитів, скороченням циклу продажів, а також покращенням комунікаційної прозорості між підрозділами. Адміністративні витрати поступово знижуються внаслідок цифровізації документообігу, автоматизації звітності та делегування рутинних завдань системі. Щорічна економія становить приблизно 5 %, що в абсолютному вимірі до 2027 року дає понад 1,1 млн грн.

Показник чистого прибутку демонструє стійку позитивну динаміку з 10,774 млн грн у 2024 році до 16,922 млн грн у 2027 році, що відповідає зростанню на 57,1 %. Це є прямим результатом оптимізації бізнес-процесів і збільшення ефективності праці менеджерів, зокрема через скорочення часу обробки угод на 30 %. Єдині значні капітальні витрати пов'язані із впровадженням CRM-системи - 1 255,4 тис. грн - мають разовий характер і повністю компенсуються вже протягом першого року через приріст прибутку. Рентабельність підприємства зростає з

42,3 % до 52,8 %, що свідчить про зростання фінансової стійкості та ефективності використання ресурсів у результаті цифрової трансформації організаційної структури. Впровадження CRM NetHunt можна вважати економічно доцільним кроком, який сприяє не лише зростанню фінансових показників, а й загальному підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку.

$$ROI = \frac{(\text{Чистий прибуток від впровадження} - \text{Витрати на впровадження})}{\text{Витрати на впровадження}} \times 100\% \quad (3.1)$$

$$ROI = \frac{(2088 - 1\,255,4)}{1\,255,4} \times 100\% = 66,3\%$$

Результати розрахунку ROI свідчать про високу потенційну рентабельність інвестицій у впровадження CRM NetHunt в ТОВ «Саратський КХП» ROI ~ 66,3%. Очікуваний економічний ефект від оптимізації бізнес-процесів, покращення управління продажами та зниження операційних витрат значно перевищує витрати на впровадження системи протягом першого року її експлуатації.

Запровадження карт посад у поєднанні з CRM-системою на прикладі ТОВ «Саратський КХП» є економічно обґрунтованим та стратегічно необхідним кроком у розвитку організації. Процес цифрової трансформації організаційної структури забезпечить формалізацію управлінських процедур, сприятиме зниженню витрат на найм та адаптацію персоналу, а також підвищенню рівня корпоративної відповідальності та управлінської прозорості.

Карти посад без інтеграції з CRM-системою залишаються лише планом, а CRM без детальних посадових описів - інструментом без контексту. Разом вони формують комплексну та ефективну систему управління персоналом.

Таким чином, впровадження карт посад у рамках CRM-системи не є простою оптимізацією, а створенням керованої, адаптивної та цифрової організаційної структури, що відповідає вимогам сучасного бізнес-середовища. Це дозволить підвищити ефективність роботи лінійних менеджерів та закласти фундамент для подальшої автоматизації HR- та бізнес-процесів.

ВИСНОВКИ

На основі узагальнення теоретичних положень і практичного досвіду удосконалення організаційної структури управління через впровадження карт посад підприємством можна зробити такі висновки:

1. Організаційна структура – це система взаємозв'язків і розподілу повноважень у компанії, що відображає порядок підпорядкування та відповідальності співробітників. Вона визначає внутрішню архітектуру підприємства, сприяє чіткому розподілу функцій і забезпеченню керованості. Рационально побудована структура оптимізує інформаційні потоки, зменшує дублювання функцій і пришвидшує ухвалення рішень. У практиці використовуються різні типи структур лінійна, функціональна, матрична тощо, які обираються залежно від розмірів, цілей і середовища діяльності підприємства.

2. Карта посади – це внутрішній документ, що узагальнено описує основні характеристики конкретної посади: її завдання, функції, компетенції та взаємозв'язки з іншими ролями. На відміну від формалізованої посадової інструкції, карта посади є більш компактною та гнучкою. За своєю сутністю карта – це рекомендована скорочена версія посадової інструкції, яка допомагає керівнику оцінювати претендентів і узгоджувати очікування щодо посадових обов'язків. Такий інструмент робить управління кадрами прозорішим і сучаснішим, адже ключові моменти роботи по посаді подаються у вигляді зрозумілої “карти” з KPI і компетенціями.

3. Оцінювання ефективності структури управління здійснюється за допомогою методів стратегічного й операційного аналізу. Зокрема, широко застосовується SWOT-аналіз, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони організації, а також зовнішні можливості та загрози. Окрім того, практикуються якісні та кількісні показники для оцінки внутрішньої збалансованості структури. Системний підхід до оцінки забезпечує виявлення слабких місць і невідповідностей - наприклад, надмірна централізація чи зайвий поділ обов'язків гальмують адаптивність компанії.

4. Ринок елеваторів України зазнав суттєвих змін унаслідок війни: часткова втрата інфраструктури, блокування логістики, зростання витрат і кадровий дефіцит. Попри це, спостерігається адаптація: будівництво нових елеваторів у безпечніших регіонах, модернізація існуючих потужностей та впровадження енергоощадних технологій. Одеська область зберігає стратегічне значення для зберігання та експорту зерна, а ТОВ «Саратський КХП» є лідером за обсягами зберігання в регіоні. Подальший розвиток галузі залежить від стабілізації безпекової ситуації, державної підтримки та інвестицій. Тенденції вказують на діджиталізацію, підвищення енергоефективності та регіональну переорієнтацію елеваторної мережі.

5. ТОВ «Саратський КХП» - одне з ключових підприємств аграрного сектору Півдня України, що спеціалізується на зберіганні, доробці та логістиці зернових. Воно має сучасну матеріально-технічну базу, акредитовану лабораторію, партнерство з великими трейдерами та активну участь у держпрограмах. У 2022–2024 роках підприємство зменшило загальний обсяг активів і доходів, але оновило основні засоби та активізувало інвестиції. Незважаючи на зростання частки необоротних активів і покращення платоспроможності, фінансові результати свідчать про збитковість діяльності та зниження рентабельності. Необхідні стратегічні зміни у витратній політиці, балансі активів та комерційній діяльності для покращення ефективності та конкурентоспроможності.

6. Організаційна структура ТОВ «Саратський КХП» має лінійно-функціональний характер, що забезпечує стабільність та чітке підпорядкування. Водночас надмірна централізація, слабка міжвідділова координація та недостатня гнучкість знижують ефективність адаптації до змін. Аналіз показників засвідчив зростання витрат на персонал та зниження прибутковості праці. Фінансові та економічні результати у 2024 році погіршилися: зменшення обсягів продажів, падіння рентабельності, зниження продуктивності та ділової активності. Попри зростання ліквідності, зниження ефективності використання ресурсів свідчить про необхідність перегляду управлінської моделі, оптимізації структури й посилення контролю за витратами та операційною ефективністю.

7. Для забезпечення сталого розвитку ТОВ «Саратський КХП» необхідне чітке стратегічне планування, засноване на SWOT-аналізі. Визначені сильні сторони обладнання, якість продукції, кваліфікований персонал дозволяють ефективно використовувати ринкові можливості, зокрема розширення збуту та впровадження інновацій. Водночас слабкі сторони низька автоматизація, централізованість, обмежені інвестиції, потребують першочергового вдосконалення. «Дерево-цілей» підприємства спрямоване на оптимізацію організаційної структури, цифровізацію процесів, розвиток людського капіталу та підвищення конкурентоспроможності. Реалізація цих стратегічних орієнтирів дозволить компанії зміцнити свої ринкові позиції та підвищити ефективність управління.

8. В умовах післякризових викликів для бізнесу, впровадження карт посад із інтеграцією у CRM-систему є ефективним інструментом модернізації управління персоналом. Такий підхід дозволяє цифровізувати посадові функції, усунути дублювання обов'язків, підвищити прозорість і адаптивність організаційної структури. У випадку ТОВ «Саратський КХП» це сприяє переходу від застарілої ієрархічної моделі до сучасної гнучкої системи управління, забезпечуючи автоматизацію адаптації, навчання, аналітики та контролю KPI. Інтегровані цифрові карти посад стають не лише кадровим інструментом, а складовою стратегічного управління, підвищуючи ефективність, прозорість і швидкість прийняття рішень.

9. Впровадження карт посад у поєднанні з CRM-системою NetHunt забезпечує чіткий розподіл відповідальності, автоматизацію управлінських процесів і покращення адаптації персоналу. Така інтеграція підвищує прозорість, оперативність і контроль за виконанням KPI, знижує навантаження на HR-служби та кадрові ризики. Очікується зростання прибутку на понад 57% до 2027 року, зниження адміністративних витрат на 5% щорічно та ROI на рівні 66,3%. Цифрова трансформація структури управління персоналом є економічно виправданою та стратегічно важливою для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акімова Т. А. Менеджмент: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 432 с.
2. Аналіз посадових інструкцій працівників ЗДО: практичний досвід Дошкільний навчальний заклад. URL: <https://ezavdnz.expertus.com.ua> (дата звернення: 20.04.2025)
3. Величко, Я. І., & Гетьман, О. О. (2024). Оцінка організаційної структури управління підприємством. *Економіка транспортного комплексу*, (43), 88. <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.43.88> (дата звернення: 22.04.2025)
4. Види організаційних структур управління. Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського "Харківський авіаційний інститут". Studfile. URL: <https://studfile.net/preview/7662603/page:15/#25> (дата звернення: 11.05.2025)
5. Воронкова В. та ін. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Київ : Професіонал, 2006. 567 с.
6. Впровадження CRM-системи: роль CRM-технологій у підвищенні ефективності бізнесу. URL: <https://tqm.com.ua/ua/likbez/crm-systemy/rol-vprovadzhenia-crm>. (дата звернення: 10.01.2025).
7. Гавкалюк, О. М. (2018). Організаційна структура управління підприємством: сучасні підходи та моделі. *Науковий вісник Хмельницького національного університету*, 3(256), 190–195.
8. Георгіаді Н. Г., Вільгуцька Р. Б. Організаційна структура управління як складова системи менеджменту підприємства. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/23165/1/6-33-40.pdf> (дата звернення: 01.02.2025)
9. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=436-15&p=1325929236848879> (дата звернення: 10.02.2025).

10. Динаміка потужності одночасного зберігання елеваторів на жовтень 2024 року. URL: https://agribusinessinukraine.com/get_file/id/the-infographics-report-ukrainian-agribusiness-2024.pdf (дата звернення: 13.03.2025)
11. Дідковська Л., Гордієнко П. Менеджмент. Київ : Алерта ; КНТ, 2007. 516 с.
12. Дорошенко М.П., Вороніна М.Л. Організаційна структура управління: сутність та класифікація. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. Том 30 (69). № 5, 2019. С. 52-56 DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/69-5-10>
13. Евлах О.Ю. Методи основи проєктування організаційних структур управління промислових підприємств. *Київський національний університет технологій та дизайну. Вісник КНУТД*. 2009. № 3. С. 122-127
14. Елеваторні потужності південного регіону України Elevatorist.com. URL: <https://elevatorist.com/blog/read/885-potujnosti-zberigannya-zerna-v-ukrayini-po-oblastyah--infografika> (дата звернення: 13.03.2025)
15. Жемчугов А., Жемчугов М. Оптимальна організаційна структура підприємства. *Проблеми економіки та менеджменту*. 2015. № 5. С. 7–28.
16. Закон України від 14.01.2000 № 1389-XIV «Про меліорацію земель» Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2000, № 11, ст.90. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1389-14#Text> (дата звернення: 14.02.2025)
17. Зоїдзе Д. Р. Менеджмент підприємства (за видами економічної діяльності) : Метод. рек. до практ. занять та самост. аудит. і позааудит. Роботи для студ. напр. 6.030601 «Менеджмент» ден. та заоч. форми навч. Х.: Вид-во НФаУ, 2014. 65 с.
18. Інформація про ТОВ «Саратський КХП») на сайті Clarity-Project.Info URL: <https://clarity-project.info/edr/41198678> (дата звернення: 15.03.2025)
19. Кабанов В. Г. Оцінка ефективності організаційної структури управління. *Економіка і менеджмент культури*. 2013. № 2. С. 30–33 , с. 30–33
20. Кабанов В. Г., Кривобородько Є.Т. Оцінка ефективності організаційної структури управління. *Економіка і менеджмент культури*. 2016. № 2. С. 30–33.

21. Кармінська-Белоброва М.В. Організаційні структури управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2012. № 12. С. 192–195
22. Карта посади - це не посадова чи робоча інструкції. *Журнал Практика управління дошкільним закладом*. URL: <https://ezavdnz.expertus.com.ua/10010746#https://ezavdnz.expertus.com.ua/10010746> (дата звернення: 14.04.2025)
23. Карта посади в роботі HR. Публікація учасника Dariia Poliakova. URL: https://www.linkedin.com/posts/dariia-poliakova-64a645239_hr-картапосади-humanresources-activity-7105166977526059008-Vlui (дата звернення: 27.04.2025)
24. Карта розташування елеваторів України станом на початок 2023 року. *Журнал агробізнес України*. URL: https://agribusinessinukraine.com/get_file/id/agrobiznesukraini2021-2022.pdf (дата звернення: 13.03.2025)
25. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: https://kodeksy.com.ua/kodeks_zakoniv_pro_pratsyu_ukraini.htm (дата звернення: 19.02.2025).
26. Кодекс законів про працю України Стаття 41. Додаткові підстави розірвання трудового договору з ініціативи власника або уповноваженого ним органу з окремими категоріями працівників за певних умов. URL: https://kodeksy.com.ua/kodeks_zakoniv_pro_pratsyu_ukraini/statja-41.htm (дата звернення: 19.02.2025).
27. Козлова К. А. Організація управління підприємством : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 360 с.
28. Колот А. Мотиваційний менеджмент як чинник конкурентних переваг машинобудівного підприємства. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*. 2014. Вип. 6 (89). Ч. 2. С. 69–73.
29. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 14.01.2025).

30. Кудінова М. М., Рибалка А. С., Чубач О. Р. Підвищення ефективності управління підприємством шляхом удосконалення організаційної структури. *Східна Європа: бізнес та управління*. 2018. Випуск 3 (14). С. 199-205
31. Кузьмін О., Мельник О. Основи менеджменту. Київ : Академвидав, 2007. 416 с.
32. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. – 2-ге вид. доп. і перер. О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2006. 352 с
33. Ладик, С. Р. Напрямки зміни організаційних структур в умовах ринкових перетворень в Україні. *Регіональна економіка*. 2013. № 1. С. 57-62.
34. 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.
35. Лизньова А. Ю. Оцінювання ефективності організаційної структури управління виробничого підприємства. А. Ю. Лизньова, Ю.Ю. Кочеткова. *Економіка і менеджмент: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку*. 2016. Том 4. URL: http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom4/28_Lyznova.htm (дата звернення: 27.02.2025)
36. Маймула Є. Ю. Сучасні підходи до організації контролю навчальних досягнень майбутніх економістів у процесі вивчення математичних дисциплін. *Науковий вісник Донбасу*. № 2, 2010. http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvd_2010_2_5 (дата звернення: 21.02.2025).
37. Майстерність аналізу посадових функцій: теорія і практика. URL: <https://trudovi.org.ua> (дата звернення: 27.02.2025)
38. Мартиненко Н. Основи менеджмента. Київ : Каравелла, 2003. 496 с
39. Менеджмент підприємства: навч. посіб.; за ред. В.М. Огаренка, С.Я. Салиги; Класич. приват. ун-т. Запоріжжя, 2009. 310 с

40. Мескон, М. Х., Альберт, М., & Хедоурі, Ф. (2002). Основи менеджменту (пер. з англ.). К.: Видавництво «Діалектика». С.345
41. Організація трудової діяльності в ЗДО: підходи до визначення посадових обов'язків. Дошкільний навчальний заклад URL:<https://ezavdnz.expertus.com.ua> (дата звернення: 15.02.2025)
42. Пермінова С. О. Методичні підходи до оцінювання ефективності організаційної структури управління підприємством. URL: <https://www.economy-confer.com.ua/full-article/2714/> (дата звернення: 26.04.2025)
43. Пермінова В. А. Методичні підходи до оцінювання ефективності організаційної структури управління. URL: <https://www.economy-confer.com.ua/full-article/26798987987987809894/> (дата звернення: 15.02.2025)
44. Петренко С. А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємств. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2015. № 1 (3). Том 2. С. 245-252.
45. Приклади впровадження сучасних методів аналізу посадових функцій у ЗДО. Дошкільний навчальний заклад URL: <https://ezavdnz.expertus.com.ua> (дата звернення: 29.03.2025)
46. Радочинська А.В. Удосконалення організаційної структури підприємств в умовах розвитку конкурентного середовища. XII Міжнародна наукова інтернет-конференція «Сучасність. Наука. Час. Взаємодія та взаємовплив». URL: <http://intkonf.org/radochinska-av-udoskonallengnya-organizatsiynoyi-strukturi-pidpriemstv-v-umovah-rozvitku-konkurentnogo-sered-ovischa/> (дата звернення: 10.02.2025)
47. Райченко А. І. Основи менеджменту : навч. посіб. / А. І. Райченко. Одеса : ОНЕУ, 2018. 288 с.
48. Скібцька Л., Скібіцький О. Менеджмент. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 416 с.
49. Скібцька Л.І. Менеджмент [Текст]: навч.посіб./ Л.І. Скібіцька, О.М. Скібіцький. К. : Центр учбової літератури, 2014. 416 с.

50. Соріна О.О, Кузьменко О.О. Показники оцінки ефективності структури управління підприємства. *Тиждень науки-2023*: тези доп. наук.-техн. конф., 24-28 квіт. 2023 р. Запоріжжя : НУЗП, 2023. С. 129-132
51. Тарифні плани CRM NetHunt. URL: <https://nethunt.ua/pricing> (дата звернення: 18.02.2025)
52. Формування організаційної структури управління підприємством. 4.2.1. Сутність організаційної структури, її роль та складові елементи. URL: <https://studfile.net/preview/9817751/page:27/> (дата звернення: 20.02.2025)
53. Формування організаційної структури управління підприємством. ХНУ. Studfile. URL: <https://studfile.net/preview/9817751/page:27/> (дата звернення: 11.05.2025)
54. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. К.: Академвидав, 2010. 608 с.
55. Чулак О. В. Вдосконалення організаційної структури управління, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей підприємства. *Теоретичні та практичні питання економіки*. Вип. 25. КНУ імені Тараса Шевченка; Ін-т конкурентного суспільства, 2015. С. 204-208.
56. Шегда А.В. Менеджмент: навч. Посіб. К.: Т-во. «Знання», КОО, 2009. 583с.
57. Щербина О. Еволюція організаційних структур: сутність, етапи, принципи. *Вчені записки*. 2018. Вип. 10. С. 30–38
58. Clarity-Project.Info для ТОВ "Саратський КХП". URL: <https://clarity-project.info/edr/41198678> (дата звернення: 11.05.2025)
59. HR-аналітика та аналіз посадових функцій у бізнесі. Wisnio <https://wisnio.com> (дата звернення: 11.02.2025)
60. HR-менеджмент в Україні: огляд інструментів посадового аналізу. Business-Inform URL: <https://business-inform.net> (дата звернення: 19.02.2025)
61. HR-практики в українських компаніях: від підбору до аналізу посад. Changers Education. URL: <https://changers.education> (дата звернення: 13.04.2025)

62. HURMA Academy. Трансформуємо амбіції в реальні результати. URL: <https://academy.hurma.work> (дата звернення: 28.03.2025)

63. Mescon M. H., Albert M., Khedouri F. Management: Individual and Organizational Effectiveness. New York: HarperCollins College Publishers, 1988. 800 p.

64. Parekh L. How CRM can help HR to improve Employee Experience. Sugar CRM Blog. URL: <https://community.sugarcrm.com/community/partner-corner/blog/2017/10/26/how-crm-can-help-hr-to-improveemployee-experience> (дата звернення: 10.03.2025).

ДОДАТКИ

Загальні відомості

HR-менеджер HR-менеджер - це фахівець, що відповідає за забезпечення високого рівня мотивації та задоволеності співробітників від роботи в компанії. До ключових завдань HR-менеджера відносяться ефективне управління процесами адаптації та розвитку лінійних працівників, забезпечення єдиного інформаційного поля в команді, безперервний розвиток корпоративних цінностей компанії, підтримка високого рівня корпоративної культури у компанії, згуртованості співробітників та теплої дружньої атмосфери.	ПІБ
	Структурний підрозділ HR департамент
	Безпосередній керівник HRD
	Безпосередні підлеглі -

Очікувані результати

ПІБ

№	Очікувані результати роботи	Оцінка	План розвитку	Виконання
		00.00.0000 р.		
1	Для кожного лінійного співробітника компанії сформована карта посади. В картах підтримуються актуальному стані очікувані результати та профіль компетенцій	10		
2	Розроблена та впроваджена загальнокорпоративна програма адаптації	5		
3	Розроблені та впроваджені вузькоспеціалізовані програми адаптації під існуючі посади лінійних працівників в компанії	7		ВИКОНАНО
4	В кожен момент часу інформація в навчальних матеріалах всіх програм адаптації актуальна	4		
5	Адаптація нових працівників реалізована відповідно до затвердженого процесу адаптації та промодерована HR-менеджером. За підсумками адаптації кожен новий співробітник пройшов через процес атестації	5	рпрпорпоап прпароаор пооаа	
6	На регулярній основі здійснено контроль проходження співробітниками випробувального терміну. Усі дії на точках контролю реалізовані своєчасно	0		
7	Відсоток співробітників, що успішно пройшли випробувальний термін в межах планови/ нормативних показників			
8	За запитом колег вчасно створені та реалізовані індивідуальні плани розвитку особистісних компетенцій лінійних співробітників			
9	Всі заявки на зовнішнє навчання оперативно погоджені з HRD, результати погодження озвучені співробітникам не пізніше встановлених термінів			
10	За запитом HRD вчасно та на належному рівні організовано опитування/анкетування працівників по актуальній на поточний момент тематиці			
11	Результати опитувань команди опрацьовані та разом з підготовленими рекомендаціями і висновками передані HRD у погоджені терміни			
12	На щомісячній основі проведено оцінювання рівня задоволеності працівників від роботи в компанії			
13	Процес обробки результатів оцінки рівня задоволеності та усунення негативних проявів здійснено не пізніше, ніж за тиждень до наступного опитування, з залученням керівників			
14	У компанії відсутні випадки гострих проявів			

15	Своєчасно виявлені і/чи попереджені проблемні та конфліктні ситуації в колективі, оперативно вжиті заходи для їх усунення в випадку, коли не вдалось попередити їх настання			
16	В компанії запущено регулярний ритм оцінки задоволеності внутрішніх клієнтів (не рідше 1 разу в квартал)			
17	Описаний та якісно впроваджений процес обробки результатів оцінки задоволеності внутрішніх клієнтів			
18	Налагоджено процес модерації внутрішніх новинних ресурсів (чат/портал) для працівників компанії. Повідомлення для команди опубліковані згідно з погодженим графіком публікацій			
19	Налагоджено ефективний процес моніторингу та обробки відгуків про роботу в компанії, при пошукових запитах про компанію видаються позитивні відгуки та коментарі			
20	З HRD вчасно погоджено актуальний календар внутрішніх заходів для команди на найближчий місяць. Кожен співробітник компанії має доступ до нього			
21	Усі корпоративи та командні заходи проведені згідно із затвердженим графіком, після заходу проведено зустріч-ретроспективу			
22	З HRD вчасно затверджено план з розвитку корпоративних цінностей на наступний місяць. У відповідності з планом впроваджені заходи з розвитку корпоративних цінностей			
23	В компанії описаний та якісно впроваджений бізнес-процес виходу (звільнення) співробітника з компанії			
24	З кожним співробітником, який покидає компанію, проведена вихідна розмова з метою мінімізації можливого негативу співробітника та зафіксовані моменти, які в компанії необхідно покращити			
25	Погоджено список звітів та показників для регулярного подання HRD. Звіти подані на систематичній основі, в відповідності до погоджених термінів, з рекомендаціями та висновками HR-менеджера			

КРІ

ПІБ

Посада:

HR - менеджер

КРІ

План проведення корпоративних заходів

Рівень задоволеності співробітників

Рівень некерованої плінності

Внутрішні клієнти та підрядники

ПІБ

Посада:

HR-менеджер

Внутрішні клієнти

Керівники підрозділів

HRD

Внутрішні підрядники

Дизайнери

Supply-менеджер

Системний адміністратор

Керівник служби безпеки

Профіль компетенцій

ПІБ

№	Знання та навички	Оцінка	Оцінка	Оцінка
		00.00.0000 р.	00.00.0000 р.	00.00.0000 р.
Знання				
Загальнокорпоративні				
1	Ринок, цільова аудиторія, продукти та послуги компанії			
2	Історія компанії			
3	Конкурентне оточення та конкурентна стратегія			
4	Бачення майбутнього компанії			
5	Організаційна структура компанії, ключові відділи та керівники компанії, їх ролі та очікувані результати роботи			
6	Принцип внутрішнього клієнта			
7	Ключові бізнес-процеси			
8	Правила проведення регулярних управлінських зустрічей			
9	Принцип роботи технології блокчейн			
Вузькоспеціалізовані				
1	Адаптація			
1.1	Технології організації процесу адаптації співробітників у компанії			
1.2	Методологія проведення працівників через випробувальний термін			
1.3	Технологія проведення вступного навчання			
1.4	Інструменти оцінювання рівні знань та навичок співробітників			
1.5	Принципи наставництва			
2	Розвиток команди			
2.1	Методи розвитку компетенцій працівників			
2.2	Принципи проведення ігрових тренінгів та наставництва			
2.3	Performance management			
3	Мотивація			
3.1	Інструменти нематеріальної мотивації			
4	Зворотній зв'язок та проведення опитувань			
4.1	eNPS, методи його вимірювання та роботи з результатами			
4.2	Опитування Gallup Q12 та методологія роботи з ним для оцінки залучення команди			
4.3	Технологія проведення опитування по задоволеності працівників від роботи в компанії			
4.4	Технологія проведення оцінки задоволеності внутрішніх клієнтів			
4.5	Методи роботи зі зворотнім зв'язком від співробітників та з результатами опитувань			
5	Корпоративна культура			
5.1	Методологія побудови сильної корпоративної культури			
6	Автоматизація HR-процесів			
6.3	Принцип роботи HRM-системи			
6.4	Правила внутрішнього документообігу			
Навички				
Загальнокорпоративні				
1	Емоційне лідерство			
2	Тайм-менеджмент			
4	Багатозадачність			
5	Письмова та усна грамотність			
6	Ведення переговорів			
7	Забезпечення дисципліни реалізації проєктів та завдань			
8	Проведення ефективних зустрічей та планерок			
9	Підтримка корпоративної культури			
10	Надання якісного зворотного зв'язку			
Вузькоспеціалізовані				
1	Регламентация роботи команди			
1.1	Актуалізація (участь у розробці) карт посад			

2	Адаптація персоналу			
2.1	Розробка та організація проведення програми загальної адаптації			
2.2	Розробка та організація проведення програми вузькоспеціалізованої адаптації			
2.3	Складання та дотримання всіх пунктів чек-листа адаптації			
2.4	Розробка навчальних матеріалів			
2.5	Проведення вступної зустрічі			
2.6	Проведення навчання для працівників			
2.7	Постановка завдань на внутрішніх підрядників та контроль їх виконання			
3	Розвиток команди			
3.1	Розробка індивідуальних планів з розвитку компетенцій			
3.2	Організація зовнішнього навчання співробітників			
4	Мотивація			
4.1	Проведення мотиваційних розмов із співробітниками			
4.2	Вирішення конфліктів			
4.3	Надання зворотного зв'язку			
5	Отримання зворотного зв'язку та проведення опитувань			
5.1	Організація та проведення опитувань команди			
5.2	Оцінка мотивації та залучення команди			
5.3	Обробка та аналіз результатів опитування			
6	Звільнення			
6.1	Коректне звільнення співробітника без конфлікту			
6.2	Проведення exit-інтерв'ю			
7	Розвиток корпоративної культури			
7.1	Формування корпоративних цінностей			
7.2	Розробка програми розвитку корпоративних цінностей			
8	Робота з брендом роботодавця			
8.1	Коректна обробка відгуків про роботу в компанії			
9	Підтримка єдиного інформаційного поля в команді			
9.1	Підготовка контенту для внутрішнього новинного ресурсу (чату/порталу)			
9.2	Проведення презентацій для команди			
10	Автоматизація HR-процесів			
10.1	Робота з HRM-системою			
10.2	Впровадження нових ідей та ініціатив у процес роботи			

Шкала оцінювання

Шкала оцінювання

- 1 — Повна відсутність результату чи проявів компетенції.
- 2 — Поодинокі випадкові прояви. Співробітник не розуміє важливості розвитку компетенції чи досягнення результату та не докладає жодних зусиль.
- 3 — Епізодичні прояви. Співробітник розуміє важливість компетенції чи досягнення результату, але не намагається розвиватися.
- 4 — Періодичні прояви. Співробітник докладає зусиль до розвитку компетенції або досягнення результату, але зрушення поки що слабкі.
- 5 — Результат чи компетенція перебувають на стабільно середньому рівні. Будь-які зовнішні обставини вибивають із колії.
- 6 — Співробітник показує середній результат, але докладає видимих зусиль для покращення. Компетенція проявляється у більшості робочих ситуацій.
- 7 — Компетенція проявляється у всіх стандартних робочих ситуаціях. Співробітник показує хороший результат, але потребує зовнішнього контролю.
- 8 — Компетенція розвинена на високому рівні, проявляється навіть за межами стандартних ситуацій. Співробітник показує високий результат, може самостійно досягати мети, зрідка запитуючи пораду.
- 9 — Співробітник має компетенцію навіть у надскладних та стресових ситуаціях. Завдання виконується на найвищому рівні, ніякі зовнішні обставини що неспроможні вплинути на якість виконання.
- 10 — Ідеальний результат та рівень розвитку компетенції. Може навчати інших.