

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
Факультет економічних наук
Кафедра маркетингу та управління бізнесом

Кваліфікаційна робота

освітній ступінь – бакалавр

на тему **«УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ КОМПАНІЇ»**

Виконав: студент 4-го року навчання,
Спеціальності
073 Менеджмент

Шевченко Михайло Костянтинович

Керівник Бурбело Н.О.

старший викладач кафедри маркетингу
та управління бізнесом

Рецензент _____
(прізвище та ініціали)

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою _____

Секретар ЕК _____

«____» _____ 20____ р.

Київ – 2022

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ з/п	ПЕРЕЛІК РОБІТ	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника Узгодження календарного графіка підготовки кваліфікаційної роботи. Ознайомлення студента з критеріями оцінювання кваліфікаційної роботи (п. 8.5).	жовтень			
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень – листопад			
3.	Складання плану каліф. роботи та узгодження з науковим керівником	листопад			
4.	Написання розділів роботи <i>або</i> Постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	листопад – березень			
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий			
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень – березень			
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)				
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина) (експериментальна частина для природничих і біологічних наук)				
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина) (аналіз результатів експерименту для природничих і біологічних наук)				
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	квітень – початок червня			
8.	Подання кваліфікаційної роботи для перевірки письмових робіт студентів НаУКМА на відповідність вимогам академічної доброчесності,	середина червня			
9.	Подання на зовнішню рецензію	середина червня			
10.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри: написання доповіді та виготовлення ілюстративного матеріалу	до 22 травня			
11.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри	23 травня			
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру з усіма супроводжувальними документами	до 15 червня			
13.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК			

Графік узгоджено «__» _____ 20__ р.

Науковий керівник Бурбело Наталія Олексіївна (ПІБ)

Виконавець кваліфікаційної роботи Шевченко Михайло Костянтинович (ПІБ)

ПРИМІТКА: Завдання на кваліфікаційну/магістерську роботу та графік підготовки кваліфікаційної/магістерської роботи до захисту друкуються на одному аркуші, на двох сторінках.

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Факультет **економічних наук**

Кафедра **маркетингу та управління бізнесом**

Освітній ступінь **бакалавр**

Спеціальність **073 Менеджмент**

(код і назва)

Освітня програма **Менеджмент**

(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Пічик К.В.

“ _____ ” _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я

ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

_____ Шевченку Михайлу Костянтиновичу _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи __ Управління організаційною діяльністю компанії _____

керівник роботи __ Бурбело Наталія Олексіївна старший викладач кафедри
маркетингу та управління бізнесом _____

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від « _____ » червня 2022 року № _____

2. Строк подання студентом роботи 10 червня 2022 р.

3. План роботи _____

ЗМІСТ

ЗМІСТ	1
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ I. УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЯК СИСТЕМА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Поняття організаційної діяльності, її ціль, роль та правила.....	9
1.2. Історія та передумови виникнення організаційної діяльності	12
1.3. Передові системи управління організаційною діяльністю як практики ефективного функціонування підприємства	19
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	26
2.1. Характеристика організаційної система в “Piadineria Arturo”	26
2.2. Аналіз використання існуючих інструментів організаційної системи “Piadineria Arturo”	36
РОЗДІЛ III. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИКОРИСТАННЯ ЕФЕКТИВНИХ МЕТОДІВ ТА ПРИНЦИПІВ ДЛЯ УСПІШНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА.....	44
3.1. Основні аспекти сучасної побудови організаційних структур підприємств .	44
3.2. Методи підвищення ефективності діяльності “Piadineria Arturo” через реструктуризацію	48
3.3. Пропозиції до вдосконалення організаційної структури підприємства.....	53
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61

ВСТУП

Актуальність теми:

Організаційна структура будь-якої компанії являє собою основу усього, з чим вона пов'язана – це усі внутрішні процеси, взаємодія стейкхолдерів, успішність та загальний клімат ефективності підприємства. Аналізуючи наукові праці з даного напрямку, автором було виявлено, що організаційна структура більшості сучасних компаній України та світу застаріла, оскільки має багато зайвих шарів в ієрархії влади, що призводить до розмивання відповідальності при виконанні поставлених задач, тим самим зменшуючи продуктивність їх вирішення. Також класична організаційна структура обмежує трудовий потенціал працівників в рамках конкретно-визначених повноважень спеціальності, постійно намагається приборкати принципи здорового глузду шляхом контролю через чітко прописані посадовий та загально організаційний регламенти.

Відомий директор та головний власник бразильської компанії Semco Partners, Рікардо Семлер у своїй книзі “Maverick. The Success Story Behind the Worlds’s Most Unusual Workplace” розповів про текстильну компанію, яка ткала тонку англійську вовняну тканину. На, наповненому станками, заводі працювали 200 співробітників, що можна назвати приміським індустріальним парком. Виконавчий директор був орієнтований на результати, він завжди приходив рано, з роботи йшов пізно і сам приймав усі важливі рішення в робочий час. Фабрика була поділена на спеціалізовані виробничі ділянки, кожна з яких мала свого менеджера. Кожен менеджер, у свою чергу, мав групу майстрів для спостереження за простими робітниками. Бухгалтери та відділ продажу перебували на антресолі над виробничим цехом і звітували перед керівниками відповідних відділів. Все було строго ієрархічно і пірамідално. На перший погляд такий опис текстильного підприємства нічим не виділяється і виглядає як цілком звичайна організаційна

структура сьогодення, але справа в тому, що це опис підприємства 1633 року. [1, с. 283]

Даний приклад цілком підтверджує тезу, що класичний ієрархічний підхід до організаційної структури вже як 4 століття застарілий і потребує кардинальної модернізації щоб відповідати сучасним тенденціям розвитку суспільства.

Таким чином дослідження має на меті довести необхідність в реструктуризації організаційної діяльності класичних компаній, орієнтуючись на практику “бірюзових” компаній з їх інноваційним підходом до організаційної структури.

Мета дипломної роботи – проаналізувати, довести та підтвердити висунуту гіпотезу щодо необхідності в модернізації організаційної структури сучасних компаній, які використовують класичні ієрархічні методи взаємодії та в переосмисленні загальноприйнятих засад менеджменту як таких з наступним наданням власних рекомендацій та висновків щодо ефективної організації структури підприємства.

Завданням дослідження є:

Проаналізувати та порівняти існуючі організаційні структури за класичного та “бірюзового” підходів;

Дослідити основні чинники менеджменту та організації робочого колективу, які зменшують/збільшують ефективність підприємства;

Визначити найсучасніші типи організаційних структур, які необхідно впровадити щоб відповідати тенденціям суспільства;

Сформувати власні рекомендації та висновки щодо формування сучасної організаційної структури, яка буде відповідати потребам усіх стейкхолдерів.

Предметом дослідження є підходи менеджменту та організації структури підприємства.

Об’єктом дослідження є організаційна структура, як основа загального функціонування та успішності підприємства.

В процесі написання курсової роботи було використано такі методи дослідження, як:

Спостереження: метод, який дозволить визначити типи організаційної діяльності сучасних компаній шляхом спостереження за вибіркою. Його мета знайти та виокремити специфіку досліджуваних структур та зрозуміти основні проблемні місця класичних компаній. Завданням є утворення вибірки підприємств та спостереження за їх організаційною діяльністю. Спостереження проводиться під час проходження практики на обраному підприємстві, спостерігається процес керування та взаємодії співробітників компанії. Також спостереження за іншими компаніями відбувається шляхом опрацювання інформації з відкритих джерел, сучасної наукової літератури, де описані приклади організаційних структур.

Порівняння: метод, який дозволить порівняти досліджувані компанії та сегментувати їх за різними критеріями для подальшої побудови рекомендацій щодо ефективної реструктуризації організаційних структур. Мета даного методу - описати основні відмінності класичних та “бірюзових” компаній, для формування якісних факторів ефективності, що також допоможе підтвердити гіпотезу. Завданням є порівняння вибірки компаній між собою, сегментація їх за ключовими показниками, опис факторів ефективності, які впливають на роботу підприємства. Порівняння застосовується дослідником до вибірки досліджуваних компаній та їх специфіки після формування інформативної бази.

Опитування: метод, який допоможе визначити специфіку організаційних структур шляхом опитування працівників або керівництва вибірки компаній. Також цей метод допоможе краще сформулювати рекомендації щодо реструктуризації організаційної діяльності компаній. Опитування проводиться між дослідником та представниками компаній з вибірки (за можливості).

Опис: метод, який допоможе описати кожну компанію з вибірки, їх специфіку, організаційні структури тощо; також буде слугувати у ролі помічника при застосуванні вище перерахованих методів. Мета даного методу зафіксувати усі

необхідні дані для наукового дослідження. Завданням є занотовування усіх деталей та етапів виконання дослідження. Опис відбувається майже увесь час дослідження силами дослідника.

Структура дипломної роботи складається зі вступу, трьох розділів, що визначаються метою та завданнями, однієї таблиці, дев'яти рисунків, висновків та списку використаної літератури.

РОЗДІЛ I. УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЯК СИСТЕМА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття організаційної діяльності, її ціль, роль та правила

За весь час існування людства люди об'єднуються та групуються, створюють організації з метою досягнення більш масштабних та значущих цілей, яких складно або зовсім неможливо досягти самотужки. Люди, які об'єднуються та стають справжньою командою здатні створювати та наповнювати світ інноваціями, розвивати цивілізацію по всіх можливих напрямках. Такий феномен відбувається через те, що під час командної роботи в організації, люди прикривають слабкі місця, доповнюючи один одного. Кожна думка, кожне бачення людини в організації може слугувати для неї (організації) додатковою граню світогляду на питання, яке група ставить на меті вирішити. Чим більше граней організація спроможна охарактеризувати, тим більш детально вона зможе досягнути, а й згодом ефективніше досягти поставлені цілі. Тому люди й гуртуються в організації, які об'єднані спільними інтересами та цілями.

Слово “Організація” перекладається з французької organisation — впорядковування, грецької — інструмент, знаряддя. [2] Від латини Organize – повідомляю стрункий вигляд, влаштовую. [3, с. 60] Кембриджський словник визначає слово “організація” як групу людей, які організовано працюють разом для досягнення спільної мети. [4] Як можна побачити, дане слово має різні значення, але усі вони мають на меті одну ціль – створення структури, яка буде відповідати поставленій ідеї, меті.

Г. Л. Монастирський, автор підручника “Теорія Організації”, визначає “організацію” як різновид соціальних систем, об'єднання людей, що спільно

реалізують певну загальну мету та діють на основі певних принципів і правил. Автор також зазначає, що організація – це об’єкт та суб’єкт суспільства. Термін “організація” використовується в декількох значеннях: по-перше, діяльність, результат діяльності, сфера діяльності; по-друге, деяке соціально-економічне утворення, орієнтоване на досягнення певної господарської, комерційної або некомерційної цілі. [3, с. 60]

Велика Українська Енциклопедія дає три визначення слову “Організація”, а саме 1) внутрішня впорядкованість складних систем, певний тип просторової і часової взаємодії керівних і підпорядкованих частин цілого; 2) тип соціального об’єднання, що створений для реалізації певної мети і функціонує за принципами розподілу завдань, унормування, координації та планування колективної діяльності людей; 3) процес узгодження і спрямування спільної діяльності завдяки керівним впливам суб’єкта. [5]

Дослідивши переклади та визначення слова “Організація”, спробуємо навести власне визначення. Організація – це сукупність людей, які пов’язані певною метою та співпрацюють разом для її досягнення.

Наступне поняття, яке необхідно дослідити, це “організаційна діяльність”. За Ю.В. Мельник “організаційна діяльність – це процес, за допомогою якого керівник усуває невизначеність, безладдя, плутанину та конфлікти поміж людьми щодо роботи або повноважень і створює середовище, придатне для їх спільної діяльності.” [23, с. 9]

В технічній енциклопедії TechTrend організаційна діяльність – це *“функція управління, спрямована на встановлення постійних зв’язків і тимчасових взаємин між усіма підрозділами підприємства; на визначення порядку та умов функціонування підприємства. Реалізується через адміністративне та оперативне управління.”* [24]

Основними складовими організаційної діяльності є:

- розподіл праці - розподіл загальної роботи в організації на окремі складові частини, достатні для виконання окремим працівником відповідно до його кваліфікації та здібностей;
- групування робіт та видів діяльності у певні блоки (групи, відділи, сектори, цехи, виробництва тощо) - департаменталізація;
- підпорядкування кожної такої групи керівникові, який отримує необхідні повноваження (делегування повноважень);
- визначення кількості працівників, безпосередньо підлеглих даному менеджерів (встановлення діапазону контролю);
- забезпечення вертикальної та горизонтальної координації робіт та видів діяльності (створення механізмів координації). [23]

Цілі будь-якої організації можуть бути пов'язані з чим завгодно. У сучасному середовищі найчастіше можна зустріти комерційні організації, які створюють товари та послуги. Їх головна мета задовольнити або створити потреби потенційних споживачів з метою отримати фінансову винагороду. Окрім головної мети, сучасні компанії також намагаються врахувати потребу усіх стейкхолдерів, тобто створити здорові умови співпраці для учасників організації, інвесторів, партнерів, а також принести якусь користь для розвитку суспільства. Усі дії направлені для більш змістовного існування організацій як таких.

Окрім комерційних організацій зустрічаються некомерційні організації, які не ставлять на меті отримання прибутку та його перерозподілу. Першочергово ця група організацій має на меті створити свій вклад, користь, допомогу для учасників та всього суспільства загалом.

Також слід відзначити державні організації, які історично були утворені для адміністрування, забезпечення безпеки та загалом для створення комфортних, життєздатних умов співіснування великих груп населення.

Для свого ефективного функціонування організації розробляють та застосовують систему правил та цінностей, які підтримуються за допомогою низки інструментів та підходів. Це типи взаємодії в організації (горизонтальна/вертикальна структури), це формування соціально-психологічного клімату в команді, це створення високої мети компанії, частиною якої є співробітники, це система контролю або заохочень.

Будь-яка організація перестане бути як такою, якщо люди, які співпрацюють в ній не будуть поділяти думки, керуватися спільними правилами, звичаями та цілями. У випадку підприємств, основоположники під час започаткування підприємства починають формувати ключові правила та формат роботи, тобто організаційну структуру.

1.2. Історія та передумови виникнення організаційної діяльності

Сучасні археологи та науковці датують появу такого біологічного виду як людина близько 200000 років тому. [8] За такий довгий період наш біологічний вид зазнав багато метаморфозів в інтелектуальній та соціальній парадигмах. Для збільшення шансів на виживання та організації комфортнішого життя люди об'єднувалися в племена, які згодом стали окремими цілими народами та згодом державами, зі своїми традиціями, звичаями та світоглядом. Цього б не відбулося, якби в нашій крові не було б наснаги та пристрасті до розвитку, створення чогось нового та корисного. Усі досягнення сучасного світу являють собою результат сумлінної та наполегливої співпраці людей, які об'єднувалися для втілення в реальність своїх ідей, мрій та фантазій.

Відомий американський вчений, Стівен Пінкер у своїй книзі «The Better Angels of Our Nature. A History of Violence and Humanity» описує історію гуманізму та насилля, які є фундаментальними чинниками розвитку суспільства та організаційної діяльності. Автор наводить приклади як змінювалося ставлення

людей один до одного, а саме від жорстокості до взаєморозуміння та поваги, описував причини таких метаморфозів. Також він стверджує, що людство споконвіків намагається створювати найбільш сприятливі умови та системи організації взаємодії, для того щоб відповідати тенденціям актуальної епохи. Організаційна діяльність, яка постійно розвивається, є відображенням цінностей, традицій та загального світогляду суспільства, яке формується необхідністю протистояти загрозам і прагнути до розвитку, максимізуючи при цьому здобутки від наявних ресурсів. Суспільний розвиток та інновації вимагають від людства постійно переоцінювати свої цінності і все більше цінувати добробут як окремої людини, так і суспільства в цілому. [7]

Соціальні групи (організації) органічно розшаровувалися на різні відділи функціонування подібно організму людини. Хтось ставав лідером та керівником, подібно голові, інші виконували накази та спільними зусиллями втілювали задумане в життя, подібно кінцівкам, ще дехто виконував свої функції автономно для підтримання життєдіяльності всієї організації, подібно легеням та серцю.

Історію та передумови виникнення організаційної діяльності можна поділити на п'ять управлінських революцій:

Релігійно-комерційна (5-ті тисячі до н.е.):

Пов'язана з зародженням писемності в Стародавньому Шумері, яке утворило новий соціальний шар "жреці-бізнесмени". Вони вели торгові операції, займались діловим листуванням та комерційними розрахунками.

Світсько-адміністративна (1792-175 р. до н.е.):

Пов'язана з введенням в управління державою кодексу для регулювання відносин між різними соціальними групами в період правління Вавилонського царя Хаммурапі, а саме судочинство; питання власності; сім'я та спадкування; злочини проти інших осіб; норми праці.

Виробничо-будівельна (605-562р. до н.е.):

Пов'язана з впровадженням інструментів управління для контролю діяльності у сфері виробництва та будівництва.

Індустріальна (17-18 ст. н.е):

Пов'язана з зародженням капіталізму, який в свою чергу почав індустріалізацію європейської цивілізації, що спричинило відділення управління від власності та зародження професійного управління.

Бюрократична (кін. 19-поч. 20 ст.):

Пов'язана з формуванням концепції раціональної бюрократії, яка сформувала великі ієрархічні структури, в результаті відбувся поділ управлінської праці, формування норм, стандартів, встановлення посадових обов'язків та відповідальності менеджера. [9; 10; 25, с. 5-15]

Наразі відбувається *шоста управлінська революція*. Озираючись навкруги, можна побачити як швидко за останні 20-30 років змінився світ. Людей оточує велетенська купа інновацій, таких як інтернет, смартфони, девайси, засоби виробництва та праці, і найголовніше – безмежний доступ до інформації. Люди мають змогу обирати, порівнювати та вивчати, що робить їх світогляд значно свідомішим, який в свою чергу дарує свободу мислення та дій. В таких умовах постає питання щодо переосмислення потреб і потенціалу працівників для досягнення моральної відданості та приналежності до компанії, щоб досягти максимальної ефективності та здорового функціонування організації на всіх рівнях. Для цього необхідно розробляти та впроваджувати передові системи управління діяльністю компанії про які буде йтися мова в наступному підрозділі.

Окрім управлінських революцій, визначну роль у формуванні організаційної діяльності підприємств відіграють чотири наукові підходи та 5 шкіл управління. Нижче наведено таблицю еволюції наукових підходів до управління організацією (табл. 1.1.):

Еволюція наукових підходів до управління організацією

Період часу	1885	1920	1930	1940	1950	1960	Сучасний час
1. Школи управління:							
– Школа наукового менеджменту							
– Школа адміністративного управління							
– Школа психології людських відносин							
– Поведінкова школа (біхевіористична)							
– Науки керування (кількісні методи)							
2. Підхід до управління як процесу							
3. Системний підхід							
4. Ситуаційний підхід							

Основні наукові концепції означених підходів:

- *Підхід з позиції виділення шкіл* – розглядає управління з різних наукових точок зору;
- *Процесний підхід* – розглядає управління як безперервну мережу взаємодіючих процесів, що відбуваються всередині компанії;
- *Системний підхід* – розглядає управління як систему взаємопов'язаних елементів, які зорієнтовані на досягнення певних цілей в умовах мінливого зовнішнього середовища;
- *Ситуаційний підхід* – розглядає управління як живу систему, де вибір методів визначається конкретною ситуацією і залежить від великої кількості факторів.

[25, с. 18]

Разом дані підходи формують сучасну науку і практику управління. Вони допомагають керівникам підвищити ймовірність ефективного досягнення цілей організації. Але варто розуміти, що універсальних прийомів чи принципів, які б гарантували ефективне управління у всіх випадках не існує. [25, с. 18]

Далі буде побудовано таблицю основних положень шкіл менеджменту:

1. Школа наукового менеджменту:

Основні положення школи:

- Використовуючи спостереження, заміри, логіку і аналіз, можна вдосконалити операції ручної праці та досягнути більшої ефективності;
- Збільшення продуктивності та обсягів виробництва відбувається за рахунок систематичного стимулювання робітників

Основні представники:

- Фредерік Уінлоу Тейлор;
- Френк і Ліліан Гілбретт;
- Гаррингтон Емерсон;
- Генрі Форд;

– Генрі Гантт. [25, с. 21]

2. Школа адміністративного управління:

Основні положення школи:

- Розробка підходів до вдосконалення управління організацією в цілому;
- Створення основ організації управлінської праці.

Основні представники:

- Анрі Файоль;
- Макс Вебер;
- Ліндалл Урвік;
- Честер Ірвінг Барнадр. [25, с. 35]

3. Школа психології людських відносин:

Основні положення школи:

- Людський фактор як основний елемент ефективної організації;
- Зміщення центру уваги від завдань, операцій або функцій, які виконують робітники, на систему взаємовідносин та на людину, що розглядається вже не як машина, а як соціальна особа;
- Робочий не є ледачим за своєю природою і якщо створити відповідні відносини, то він буде працювати з інтересом та ентузіазмом;
- Прояв турботи керівництва до працівників забезпечує зростання рівня задоволеності працівників та призводить до збільшення продуктивності праці.

Основні представники:

- Джорж Елтон Мейо;
- Мері Паркер Фоллетт;
- Абрахам Маслоу. [25, с. 48]

4. Поведінкова школа (біхевіористична):

Основні положення школи:

- Підвищення ефективності організації внаслідок підвищення ефективності людських ресурсів;
- Сприяння підвищенню ефективності кожного співробітника, що впливає на організацію в цілому, методами поведінкової науки;
- Ідентифікація і аналіз методів поведінки працівників та їх взаємодії в організації.

Основні представники:

- Дуглас Мак-Грегор;
- Фредерік Ірвінг Герцберг;
- Девід Мак-Клеланд;
- Кріс Арджіріс;
- Ренсіс Лайкерт. [25, с. 61]

5. *Науки керування (кількісні методи):*

Основні положення школи:

- Заміна словесних міркувань і описового аналізу організації та процесів її функціонування моделями, символами і кількісними значеннями, що відображають реальні взаємозв'язки;
- Використання моделей під час прийняття управлінських рішень.

Основні представники:

- Рассел Лінкольн;
- Фредерік Ірвінг Герцберг;
- Девід Мак-Клеланд;
- В.В. Леонтьев;
- А. Картер;
- А. Ерланг;
- Р. Акофф;
- В. Канторович;

– Дж. Фон Нейман. [25, с. 74-75]

1.3. Передові системи управління організаційною діяльністю як практики ефективного функціонування підприємства

Історично склалося так, що домінуючою системою взаємодії людей в організаціях стала ієрархічна структура, тобто вертикальна структура влади, де людина вищої ланки організації має владу над людьми нижчої ланки. Така структура користується попитом і по сьогодні. Більшість сучасних компаній досі продовжують практикувати ієрархічну модель.

Відповідно до тенденцій організаційних структур сучасності вже можна спостерігати за соціально-психологічними наслідками, які спричиняє загальна модель співіснування та співпраці людей в організаціях.

Доцільно навести статистику, яку зібрала організація World Happiness Report. Нижче, на рис. 1.1. наведено рейтинг найщасливіших країн світу за 2019-2021 роки:

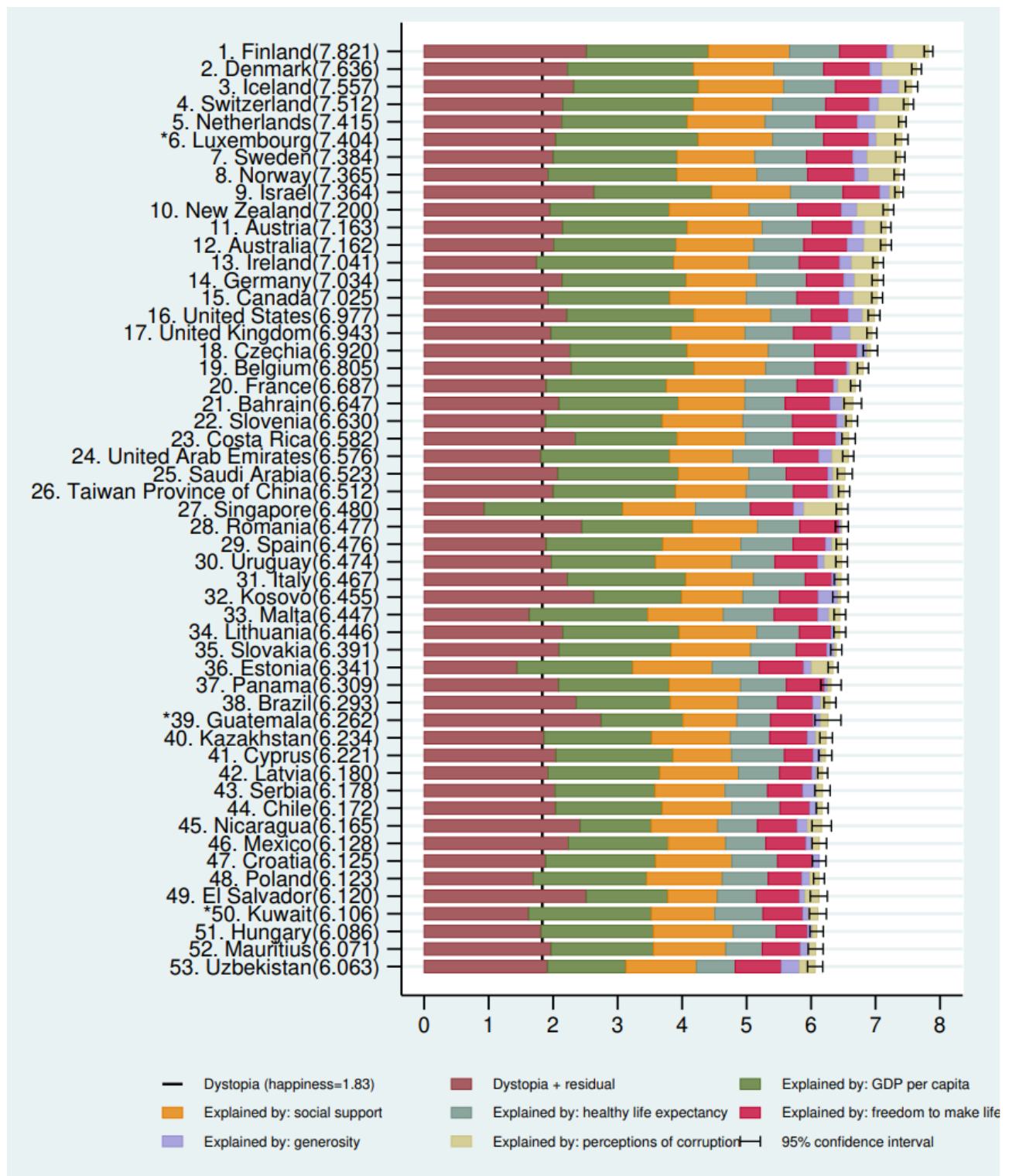


Рис. 1.1. Рейтинг найщасливіших країн світу. [12, с. 21]

На рисунку можна побачити, що у першій трійці зайняли місця Фінляндія, Данія та Ісландія, тобто це найщасливіші країни світу. Методологія опитування для рейтингу базується на таких показниках благополуччя:

- Валовий внутрішній продукт на душу населення;
- Очікувана тривалість здорового життя;
- Соціальна підтримка;
- Свобода вибору в житті;
- Щедрість;
- Сприйняття корупції.

Паралельно з цим, данський софіст, бізнесмен та письменник, Мортен Ельбек, у своїй книзі “Одне життя. Як ми розучилися жити змістовно”, стверджує, що за статистикою кожен восьмий данець має психологічні проблеми, люди дедалі стають не щасливішими. Якщо нічого не змінювати, вже через 10 років психологічні проблеми буде мати кожен п’ятий. Люди все більше хворіють, вживають ліки та страждають від депресій, і це все відбувається в “найщасливіших” країнах світу [11, с. 13]

Отже, можна зробити висновок, що сучасні дослідження щастя на землі є далекими від реальності і не відображають реальний стан суспільства. В свою чергу загальний соціально-психологічний клімат, який утворюють більшість сучасних організацій, не є сприятливим, він демотивує та виснажує співробітників. В результаті компанії працюють менш ефективно ніж могли б, оскільки люди, працюючи в них, не можуть реалізувати свій потенціал на повну, про що шкодують усе життя.

Мортен Ельбек розповів про найактуальніші соціальні катаклізми сучасної Данії та всього цивілізованого світу. В його книзі наведено багато аргументів щодо необхідності в переосмисленні людьми цінностей в житті та відповідно на роботі, яка є великою та невід’ємною частиною життя кожного. Автор розповів, як одного дня прочитав, визначну для його майбутнього світогляду, статтю про медсестру з

австралійського госпісу, яка багато років записувала свої розмови з людьми, для яких наступний місяць, тиждень або день міг стати останнім. Люди, яких опитувала медсестра, не належали до будь-яких категорій або шарів, тобто вибірка була повною серед будь-яких людей. Найчастіше усі опитувані люди називали такі 5 речей у своєму житті, про які вони шкодували:

- що втратили зв'язок з друзями;
- що не дозволяли собі бути щасливішими;
- що не завжди мали сміливість говорити про свої почуття;
- що не наважилися жити так, як самі хотіли, а не так, як від них очікували інші;
- *вони шкодували, що так багато часу провели на роботі.* [11, с. 10-11]

Для автора така статистика стала відкриттям. Для нього постало питання як зробити так, щоб майбутні покоління згадували своє професійне життя, як таке, що збагатило їхнє життя в цілому, зробило його змістовним і якісним. [11, с. 12]

Загальна теза книги, що не існує балансу між життям та роботою, робота – це і є частина життя, одного цілого, тому вона повинна бути наповнена сенсом та змістовністю. А в контексті організаційних структур, автор стверджує, що сучасне відношення до людей є не людським, оскільки навіть в університетах майбутніх менеджерів вчать сприймати робітників в компаніях як ресурси, а в компаніях відділи, які займаються набором кадрів, називаються HR-відділи, що підтверджує нелюдське сприйняття особистостей. [11]

Проаналізувавши наведені вище фактори, можна зробити висновок, що сучасні організаційні структури хибно сприймають людей, з яких ці організації і побудовані, вважають їх ресурсами, гвинтиками у великому механізмі організації. Вони не усвідомлюють та не задовольняють більшу частку потреб учасників цих структур. Робота виснажує, а не наповнює людей, вона відбирає життя. Отже чому відбувається саме так, чому в такому сучасному та свідомому світі люди страждають від роботи та жалкують, що витрачають на неї свій дорогоцінний час.

На думку автора дипломної роботи сучасне суспільство вже давно готове до загальної модернізації організаційного підходу та організаційної структури в компаніях. Одною з таких передових структур є відносно новий демократичний вид організаційної структури – Холакратія, операційна система в рамках “бірюзового” підходу.

На офіційній сторінці компанії, яка допомагає впровадити Холакратію бажаючим підприємствам, визначають цей підхід так: *“Holacracy is a management practice that’s designed for how we work today. It transforms outdated command hierarchies into agile, self-organizing networks. Holacracy is designed for humans. Every industry today involves complex knowledge work. Even modern factory workers need to contribute in ways that prior generations couldn’t imagine. You’re not part of a machine. Your work challenges change frequently and require creative, uniquely human problem-solving. Holacracy is a management practice for the modern era. It embraces our individual humanity, autonomy, and creative problem-solving capacities. Studies show that the majority of employees are psychologically unattached to their work and the company. With Holacracy practice, this problem is addressed directly: employees have real and clear ownership over their work. This simple difference jumpstarts engagement and productivity.”* [13]

Холакратія включає в собі наступні елементи:

- Конституція, яка створює “правила гри” та перерозподіляє повноваження;
- Новий спосіб сформувати структуру організації і визначити ролі людей і сфери повноважень в її межах;
- Унікальний процес прийняття рішень для оновлення ролей і повноважень;
- Процес проведення зустрічей для синхронізації діяльності команд і отримання спільних результатів. [31, с. 17]

Далі доцільно порівняти Холакратію (горизонтальна структура) з типовою ієрархічною структурою. Нище, на рис. 1.2., зображено два варіанта структур:

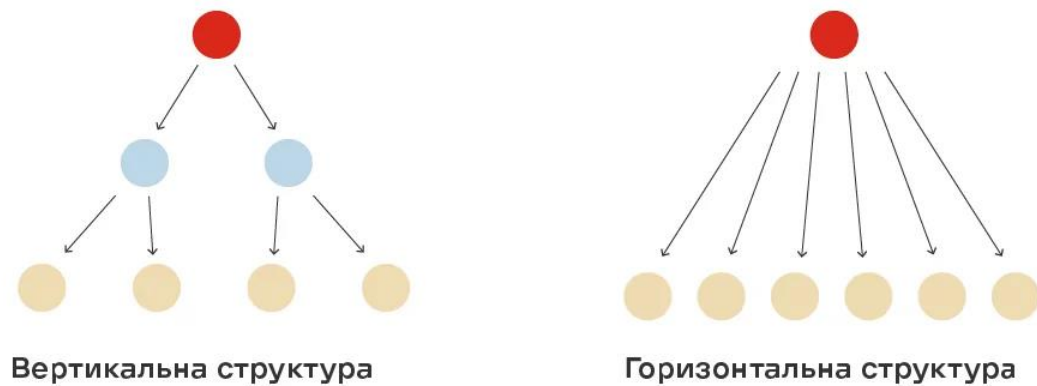


Рис. 1.2. Типи організаційної структури. [6]

Переваги вертикальної структури:

- узгодженість дій середніх і нижніх елементів структури;
- простота контролю та управління;
- можливість здійснювати середньострокове і довгострокове планування.

Недоліки вертикальної структури:

- чим більше підприємство, тим повільніше йде процес прийняття і реалізації рішень;
- ініціативність підлеглих тим нижче, чим вище стандартизація бізнес-процесів;
- чим більше підприємство, тим вище навантаження на відповідального за всі підрозділи, тому що для прийняття зважених рішень знадобиться обробити величезну кількість інформації, яка стосується нижчих рівнів системи;
- слабкі горизонтальні зв'язки породжують низьку гнучкість та живучість системи.

Холакратія:

- команди, які самоорганізуються;
- відсутність поділу на рівні;
- децентралізація управління підрозділами компанії.

Така структура дозволяє прискорити прийняття рішень (що важливо в умовах постійних змін на ринках збуту), зменшити роль і кількість менеджерів середньої ланки, значно скоротивши бюрократію. [6]

Отже, можна підсумувати, що холакратична організаційна структура є більш ефективною в порівнянні з ієрархічною в умовах мінливого зовнішнього середовища, яке швидкими темпами змінює світові тенденції та умови для успішної господарської діяльності. Холакратія дозволяє співробітникам приймати необхідні рішення в рамках, визначених зоною відповідальності, що значно прискорює вирішення постійно виникаючих питань та задовольняє їх потреби у самовираженні в компанії.

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Характеристика організаційної система в “Piadineria Arturo”

Місцем проходження практики автора дипломної роботи був обраний проєкт “Piadineria Arturo”, в якому була отримана можливість взяти участь в основному складі команди підприємства, розвивати свої ділові та технічні навички, виконувати певний об’єм завдань для розвитку проєкту. Нижче, на рис. 2.1., буде зображено логотип підприємства:



Рис. 2.1. Логотип “Piadineria Arturo” [15]

Мережа громадського харчування “Piadineria Arturo” була заснована на початку 2021 року чотирма партнерами. Форма власності: ФОП ГАСЮНАС АРТУР ФЕЛІКСОВИЧ. Як можна прослідкувати на логотипі, назва підприємства була обрана на честь одного з партнерів, який став операційним директором та лицем проєкту. Також можна побачити дату “1970”, вона була включена до логотипу в маркетингових цілях, щоб викликати довіру та досвідченість для споживача; тобто компанія, яка займається справою з давніх давен, але реальне значення цієї дати – це рік народження Артура Феліксевича, співвласника підприємства.

“Piadineria Arturo” займається приготуванням італійської традиційної випічки – п’ядіни. П’ядіна – це круглий коржик, подібний лавашу, але з хлібно-молочним

присмаком, який наповнюється різними інгредієнтами, такими як м'ясо (прошутто крудо/кото, шпек, тунець, салямі та ін.), свіжа зелень, моцарела, томати, соус. Комбінація смаків дуже ситна і смачна. Для кращого розуміння, на рис. 2.2. буде зображено візуалізацію основного продукту:



Рис. 2.2. Візуалізація основного продукту закладу [15]

Ідея проєкту виникла за декілька років до відкриття першого закладу. Команда друзів вирішила виробляти абсолютно новий для України продукт – італійську п'ядіну, яка є одною з найпопулярніших страв італійського фастфуду, але в нашій державі стала б унікальним продуктом.

Один з засновників тривалий час проживав у Італії, таким чином він спробував і оцінив потенціал п'ядіни. Згодом він запропонував друзям створити для українців таку саму пропозицію, від якої усі були б в захваті. Згодом команда почала підготовчий етап, який полягав у формуванні найкращих рецептур п'ядін, які були обрані для майбутнього меню закладу. Процес підготовки був смачним та пізнавальним, для цього команда дегустувала ендемічні п'ядіни в різних регіонах Італії і формувала своє власне меню, допрацьовуючи смаки та рецептуру.

Наступним кроком команда змоделювала і почала відпрацьовувати виробничий цикл на кухні у одного з засновників для того, щоб ефективно розставити виробничі етапи в один ланцюг і впровадити у першому закладі. Паралельно з цим засновники корегували та відпрацьовували рецептури.

На початку заснування мережі у березні 2021 року було відкрито першу точку громадського харчування на вул. Велика Васильківська, 143/2, Київ, 02000, у форматі кіоску. Через пів року успішного запуску проєкту було відкрито другу точку на фудкорті Smart Plaza Polytech, Київ, 04116.

Згодом, через відсутність достатнього грошового обігу кіоску (першої точки), який поставила на меті досягти команда, його довелося закрити, щоб сконцентрувати усю увагу на закладі з фудкорту, в якому вирішили досконало відпрацювати бізнес модель для наступного розширення мережі. [16]

Команда “Piadineria Arturo” має чітко сформульовані місію, візію та цінності, які вона транслює у світ для своїх споживачів.

Місія підприємства: *“Ми робимо якісну італійську їжу доступною”*;

Візія підприємства: *“Змагаємося з піцою за популярністю італійських страв в Україні”*;

Цінності підприємства:

“Відкритість. Ми готові вільно спілкуватися з вами щодо нашого бізнесу, процесів та самої страви. З радістю підкажемо, що обрати, та прислухаємося до ваших порад щодо удосконалення. Ми станемо для вас кращим другом та будемо дарувати не лише смачний перекус, а й посмішку щоразу.”

“Простота. Все геніальне – просто. Ми взяли за основу цей принцип та намагаємося не ускладнювати процеси, бізнес, спілкування. В нашій роботі все природньо, чисто та ясно: лише найсмачніші п'ядіни створені з натуральних, свіжих продуктів. А для повноти смаку ми додали трохи нашого натхнення та любові.”

“Хлібосільність. Про нашу гостинність можна говорити без зупину. Ми дуже любимо своїх гостей, їх посмішки та історії, які вони нам розповідають. А ще більше ми любимо бачити ваш захват від нашої їжі. Для нас це найкращий подарунок.” [15]

Організаційна структура компанії формувалася і формується в декілька етапів, відповідно до життєвого циклу підприємства [20]:

Становлення. Формування борду (наглядової ради з 4 осіб), команди, яка на рівних правах готувала та матеріалізовувала первинну ідею в життя. Реєстрація підприємства на одного з учасників команди (Гасюнаса А.Ф.), якого назначають операційним директором підприємства, в обов'язки якого входить пряме управління компанією, її внутрішніми процесами та взаємодією з постачальниками, партнерами, орендодавцями. Найм перших співробітників у розмірі 3 осіб (чоловік похилого віку, жінка середнього віку, чоловік середнього віку) на посаду майстра з приготування п'ядіни, в обов'язки яких входить заготовка інгредієнтів, приготування страв, проведення інвентаризацій, обслуговування гостей та розрахунків з ними. Бухгалтерський облік було передано підрядній організації, яка за фіксовану місячну оплату займалася податками та іншою бюрократією з державою. Також до організації долучалися проєктні підрядні контори, які займалися розробкою бренду, а саме створення логотипу, дизайну закладу, брендбуку; наймалися промоутери, які роздавали промо-листівки та запрошували перехожих поряд з закладом спробувати нову унікальну страву; наймався фотограф для візуалізації меню.

На цьому етапі автор дипломної роботи був взятий на практику в організацію. Загалом, можна стверджувати, що повноваження та обов'язки, які були надані, відповідають “правій руці” операційного директора підприємства. На початку запуску проєкту в обов'язки входила практика у ролі майстра з приготування п'ядіни у вигляді відпрацювання повних змін декілька разів на тиждень. Під час практики надавалась можливість проявляти творчі здібності у просуванні власних ідей та їх наступного впровадження стосовно рецептур п'ядіни, вдосконалення виробничого процесу, та побудови найкращого Customer journey для гостей закладу. Після відпрацювання 3 місяців на всіх виробничих етапах від нарізання інгредієнтів до розрахунку з гостями, були надані повноваження щодо підготовки

та навчання нових співробітників на посаду майстра з приготування п'ядіни. Оскільки автор наукової роботи вже мав досвід ведення малого бізнесу, йому було доручено інтегрувати та адмініструвати програму автоматизації і складського обліку Poster в закладах мережі, яка включає в собі термінали для розрахунків з гостями і повний контроль усіх транзакцій, поставок та списань складських продуктів, проведення інвентаризацій і тд. Також в обов'язки входили створення та ведення Instagram сторінки; відмічення закладів на гугл картах; комунікація зі споживачами на сторінках закладу; організація та проведення фотосесій з фотографом для створення “живих” фотографій страв для відображення їх в меню закладу. Було запропоновано та впроваджено “сліпі дегустації”, шляхом замовлення будь-яких декількох позицій через партнерську доставку Glovo або Bolt для оцінки та контролю якості страв, які виготовляють співробітники.

Зростання. Розширення мережі до двох закладів громадського харчування. На цьому етапі організаційна структура розширилась, необхідно було набрати нову команду в заклад на фудкорті. Було сформовано 2 робочі бригади, які працювали позмінно. Першою бригадою стала команда з трьох молодих дівчат, сестер, які знали один одного змалечку; вони вирішили працювати разом на одному підприємстві, оскільки були дружніми та злагодженими у роботі, що потім можна було прослідкувати під час виконання робочих обов'язків. Другою бригадою стала молода пара чоловіка та дружини, і ще одна дівчина (до 25 років кожен), вони також показали гарну роботу під час зміни, оскільки усі були наповнені ентузіазмом та взаєморозумінням, що також можна пов'язати з тим, що вони приблизно одного віку. Як вже було зазначено вище, через недосягнення поставлених цілей, було закрито першу точку – кіоск. Працівників було переведено на фудкорт у другу бригаду, щоб вони змогли розбавити робоче навантаження групи. В результаті другою бригадою стала команда з незнайомих для один одного людей різного віку та соціального положення, що відрізняло їх світогляд та спосіб мислення, через це під час робочої зміни в колективі почали виникати сварки та непорозуміння.

Керівництво намагалося вирішити проблему другої бригади шляхом перегрупування або змішування працівників з обох бригад, але це призвело до того, що дівчата з першої бригади почали скаржитись і відмовлялись від співпраці з деякими колегами другої бригади. Відповідно до проведеного експерименту, вдалося визначити джерела виникаючих конфліктів, ними були літній чоловік та жінка з кіоску, які не намагались налагодити доброзичливі відносини з іншими колегами і постійно нехтували правилами та стандартами закладу. Першою запобіжною дією було проведено роз'яснювальну бесіду для цих двох співробітників і надано випробовуваний період для нормалізації виконання своїх обов'язків в команді. Але час плинув і вони не намагались змінити свій підхід до роботи, через це їх було звільнено на добромu слові. Така ситуація може бути пояснена тим, що старші люди мають тенденцію до консерватизму та “закостенілості” у своєму мисленні та світогляді, через це їм важко адаптуватись до нових умов.

В результаті організаційна структура підприємства зафіксувалася з таким особовим складом: наглядова рада з 4 осіб (Фінансування, формування та виконання стратегії проєкту, розвиток підприємства); серед них один у ролі операційного директора (Адміністрування закладом, контроль та закупка сировини для виробництва продукту, контроль якості виконання обов'язків підлеглих на виробничій лінії та при обслуговуванні гостей, взаємодія з партнерами та постачальниками (Bolt, Glovo, Metro, Achan, Coca-Cola, та ін.), фінансовий облік та операції, R&D на виробництві, впровадження нових страв та розширення асортименту, покращення наявних страв; перша виробнича бригада з трьох сестер; друга виробнича бригада з молодого подружжя, дівчини та зрілого чоловіка; автор дипломної роботи, який виконує частину операційної діяльності (складський облік, контроль якості продукту, R&D на виробництві, впровадження нових страв, покращення наявних страв, розширення асортименту, адміністрування POS-

системи Poster та інші непостійні задачі, які виникають під час підприємницької діяльності; підрядні спеціалісти та контори.

Також варто зазначити, що перша бригада дівчат не є мешканцями Києва, тому їх зміна відбувалася 2 тижні, інші 2 тижні вони поверталися додому на перепочинок. Друга бригада з 4 осіб формувала власний зручний розклад для себе під час відпрацювання інших двох тижнів, тобто кожен обирав допустиму кількість вихідних, при цьому не шкодячи підприємницькій діяльності компанії.

Умовно організаційну структуру підприємства можна поділити на такі відділи, що в рамках компанії слугують функціями, які розподілені серед особового складу: виробничий відділ, фінансовий відділ, відділ PR та маркетингу, відділ збуту, відділ R&D.

Для аналізу організаційної діяльності об'єкту дослідження наведемо схему організаційної структури організації (рис.2.3):

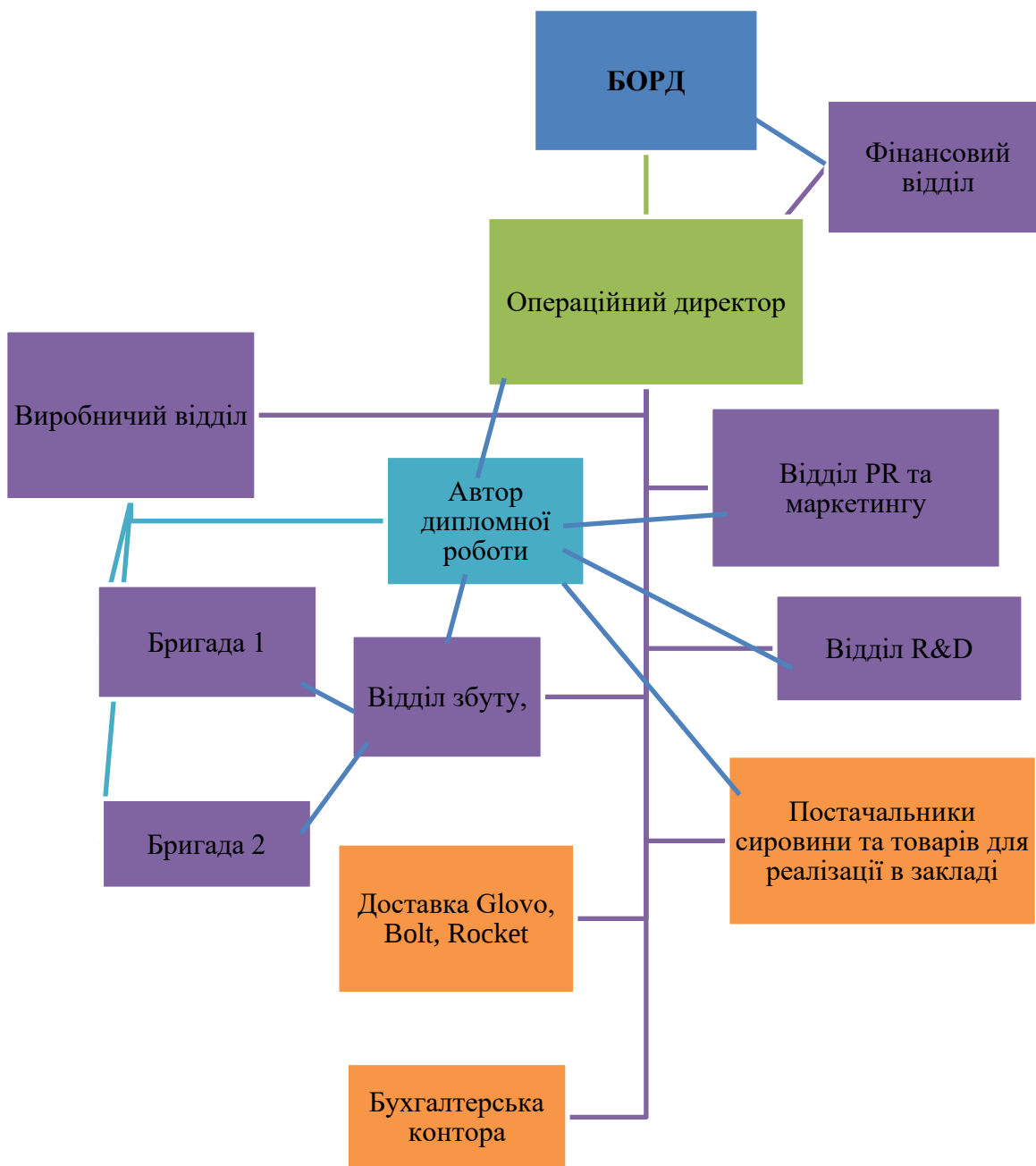


Рис. 2.3. Організаційна структура "Piadineria Arturo"

Організаційна структура “Piadineria Arturo”, яка зображена вище, є ієрархічною, вона базується на малій, але злагодженій команді, яка виконує визначені функції. Заклад на фудкорті почав працювати стабільно та приносити незначний прибуток. Але час плинув і підприємству необхідно було розвиватись далі, збільшуючи обсяги продажів, виторг та загальний грошовий обіг в компанії, для виведення закладу на високі фінансові показники успішності, щоб почати процес розширення мережі. Для цього підприємству необхідно було залучити більше споживачів. У команді майстрів з приготування п'ядіни, тобто співробітників найнижчої ланки в ієрархічній організаційній структурі, почали формуватися нові ідеї та пропозиції, які базувалися на пройдений практиці, зворотному зв'язку та побажаннях відвідувачів.

Вони намагалися донести усі свої напрацювання до операційного директора, який згодом мав би обговорити їх з наглядовою радою, але через консерватизм та нівелювання думки підлеглих, останній загалом відкладав розгляд потенційних нововведень. Через це, моральний та бойовий дух команди поступово почав вичерпуватись.

Одного дня автор наукової роботи відвідав заклад для налагодження деяких функцій в Pos-терміналі, паралельно з цим було розпитано у працівників, як у них справи та загалом що вони думають про роботу в закладі. Спершу, працівниками було одразу зацентовано увагу на нагальних питаннях, з якими вони стикались під час роботи з касовим апаратом, але згодом вони почали скаржитись, що мають багато пропозицій для розвитку підприємства, але їх керівник не має часу та бажання на їх розгляд. Для того щоб підняти бойовий дух команди, було сформовано та виписано список усіх побажань та пропозицій, які мають потенціал для їх впровадження. Далі цей список було передано напряму до наглядової ради, де уся четвірка власників одразу розглянула ідеї і дала команду впровадити найкращі з них. Для прикладу нижче буде наведено список порад та пропозицій, які було сформовано в команді:

- *“Додати соки (фруктові, томатний), гості приходять з дітьми, часто запитують;*
- *Додати салати, які подаються на п'ядині/упаковані в лоток;*
- *Додати модифікації товарів, коли можна додати інгредієнти в будь-яку з п'ядин (потрібно визначити ціни на добавки та грамаж);*
- *Гості, для яких була додана Поло (п'ядіна з курячою шинкою), часто запитують чи є гострі добавки. Пропозиція додати гострий соус на вибір/перець халапеньо;*
- *Змінити рецептуру калабрії (п'ядіна з тунцем), а саме замінити томат на свіжий огірок/додати на вибір. Диференціація, чудовий смак;*
- *Додати коробки для десертів, щоб гості могли замовляти їх з собою;*
- *Змінити подачу тістечка лемончині, фасувати у стаканчиках як тірамісу. Нестійка конструкція легко розвалюється. Стаканчик – зручність транспортування та вживання.”*

Як можна побачити зі списку, виробнича команда визначила та запропонувала нововведення, які стосувалися саме розвитку підприємства, а не їх власних потреб чи умов зайнятості. Вони щиро бажали розвивати організацію, оскільки були наповнені ентузіазмом, але через ієрархічну структуру підприємства, де рішення залежать тільки від керівника та його особистого настрою чи точки зору, майстри з приготування п'ядини не мали можливості впровадити корисні ідеї, для задоволення власної потреби у самовираженні та привнесені вкладу у розвиток спільної справи. Таким чином можна зробити висновок, що ієрархічна організаційна структура сповільнює на консервує розвиток підприємства, і тому слід впроваджувати Холакратію, в рамках якої відсутній поділ на рівні влади, що надає можливість кожній думці, ідеї, пропозиції бути почутою та об'єктивно розглянутою всередині колективу

2.2. Аналіз використання існуючих інструментів організаційної системи “Piadineria Arturo”

Організаційна система управління підприємством “Piadineria Arturo” складається з внутрішнього та зовнішнього середовищ. До внутрішнього середовища відноситься взаємодія колег як по вертикалі, так і по горизонталі. Для функціонування підприємства як єдиного організму використовується вертикаль влади, яка складається з трьох рівнів: борд > операційний директор > найняті співробітники, які обслуговують заклад громадського харчування.

Усі стратегічні та вирішальні рішення, нововведення або плани обговорюються наглядовою радою під час регулярних зустрічей. Для прийняття будь-якого важливого управлінського рішення наглядова рада узгоджує пропозиції та точки зору учасників борду, після чого спільними зусиллями приходять до єдиного найкращого варіанту його втілення. Наприклад команда може обговорювати цінову політику підприємства; затверджувати остаточне формування меню та рецептур, проводячи дегустації з голосуванням; приймати рішення щодо відкриття нових точок в мережі і тд.

Для регулярного адміністрування та вирішення нагальних питань, які стосуються функціонування закладу, операційний директор самотужки вирішує їх. Артур Феліксович майже весь час проводить в середині закладу: він координує роботу персоналу, набирає та звільняє його; слідкує за якістю виробництва п'ядін та обслуговуванням гостей в цілому; курує та узгоджує робочі зміни між підлеглими; планує та організовує закупку необхідних інгредієнтів або виробничого приладдя та інструментів; аналізує попит споживачів та їх поведінку для покращення привабливості продукту; аналізує зворотній зв'язок від гостей для задоволення їх побажань.

На роботу в підприємство наймаються працівники на посаду майстра по приготуванню п'ядини. По горизонталі вони мають рівні права та обов'язки. Щоб

співробітникам було цікаво працювати та вони мали можливість розвиватись на роботі, було розроблено систему праці, в якій кожен учасник зміни має вміти виконувати будь-яку функцію у виробничому ланцюгу, для того щоб мати можливість регулярно міняти вид праці, тим самим мінімізувати рутинність повсякденної зайнятості та додавати в неї різноманітності в діях.

Нижче буде наведено список функцій, які має вміти виконувати кожен співробітник:

- Відкривати заклад для початку зміни, а саме знімати об'єкт з під сигналізації або ставити на неї;
- Вмикати/вимикати обладнання для приготування страв;
- Вмикати/вимикати POS-термінал для обробки замовлень;
- Вмикати/вимикати принтери для друку чеків;
- Вмикати/вимикати монітори для демонстрації промо-роликів та інтерактивного меню закладу;
- Вмикати/вимикати автоматичну кавоварку;
- Використовувати та зберігати інгредієнти відповідно до встановлених нормативів;
- Підтримувати чистоту на робочому місці відповідно до встановлених нормативів;
- Контролювати наявність фактичних залишків інгредієнтів, за необхідності формувати запит директору на постачання;
- Заготовлювати оптимальну середню кількість інгредієнтів для формування страв в залежності від завантаженості дня тижня виходячи зі статистичного досвіду по кількості замовлень на день, щоб мінімізувати кількість списання інгредієнтів наприкінці зміни;
- Вміти розкатувати тісто за допомогою спеціального пристрою;
- Вміти випікати п'ядіну відповідно до встановлених нормативів;

- Вміти користуватись слайсером для тонкого нарізання м'яса;
- Вміти користуватись електричною поверхнею для смаження;
- Вміти нарізати інші інгредієнти відповідно до встановлених нормативів;
- Вміти формувати п'ядину, додаючи правильні інгредієнти, в залежності від назви п'ядини, яку замовили відповідно до встановлених нормативів;
- Вміти користуватись POS-терміналом для обробки замовлень та пробивати чеки;
- Вміти користуватись автоматичною кавоваркою;
- Вміти спілкуватись та обслуговувати гостей за встановленими нормативами;
- Вміти користуватись програмами партнерів з доставки для прийняття онлайн-замовлень;
- Знати перелік асортименту закладу;
- Вміти пакувати замовлення у спеціальні транспортувальні пакети, якщо замовлення доставляється за межі закладу;
- Вміти прибирати усі робочі поверхні та виробниче приладдя;
- Вміти проводити фізичну інвентаризацію залишків сировини на складі та подавати про неї звіт відповідно до встановлених нормативів;
- Вміти приймати постачання сировини та подавати звіт відповідно до встановлених нормативів;
- Закривати заклад в кінці зміни, а саме ставити на сигналізацію об'єкт.

Завдяки повній обізнаності та універсальності співробітників, підприємству набагато легше підтримувати функціонування закладу, оскільки кожен в команді розуміє усі процеси і може підстрахувати один одного. В свою чергу, співробітники повністю розуміють та відповідають за виробничий цикл, що додає їм відповідальності та відчуття власної значимості, оскільки кожна страва, яку дегустує гість, формується саме ними від початку до кінця.

Графік роботи співробітників будується таким чином:

- Загалом заклад відкривається щодня з 10 ранку по 10 вечора;
- Працівники приходять на роботу за 30 хвилин до відкриття та готують робоче місце, запускають обладнання та перевіряють готовність усіх ланцюгів виробництва перед початком зміни;
- Перша бригада з трьох дівчат-сестер, які приїжджають у Київ здалеку, виходить щоденно на зміну протягом двох тижнів. Оскільки дівчата живі люди, і їм потрібен додатковий відпочинок, за ними було закріплене право завчасно планувати вихідні дні для себе під час цих двох робочих тижнів. Для цього вони узгоджували вихідні з директором та другою бригадою, яка їх підміняла. В середньому вони бронювали 1 вихідний день на тиждень;
- Друга бригада з 4 людей виходила на зміну в другій половині місяця, коли перша бригада поверталася додому і брала паузу на 2 тижні. Оскільки їх було більше, вони самостійно домовлялись про зручний графік для кожного та узгоджували питання, якщо необхідно було когось підмінити. Зазвичай троє виходили на зміну, четвертий мав вихідний, і так по колу.

Також варто зазначити, що не завжди зміни складалися саме так, як було описано вище. Були випадки, коли обидві бригади через певні особисті обставини домовлялись та змішувались між собою в залежності від ситуацій. В організації роботи було все доволі гнучко, оскільки кожен працівник знав усі процеси, тому працівникам підмінити один одного не ставало проблемою.

Оскільки автор дипломної роботи також став частиною команди “Piadineria Arturo” на період проходження практики, його можна віднести до проміжного рівня між директором підприємства та його підлеглими. Тобто він також підпорядковується директору, але має повноваження заступника у випадку будь-яких питань, які виникають у співробітників, партнерів або гостей закладу. Якщо необхідно було вирішити якесь питання, автор міг отримати запит, а потім обробити його самотужки, або за потреби звернутись до директора для попереднього узгодження. Таке віднесення до проміжного рівня пов’язане з тим, що автору

загалом довіряли та були впевнені в його доброчесності. Як вже було зазначено вище, також було довірено важливу зону відповідальності, а саме налагодження та адміністрування POS-системи Poster, в якій формувалися тех. картки, створювалися меню страв та напоїв, заводилися фактичні залишки усіх видів сировини в систему у кількісному вирзі (кг/л./шт.), проводилися постачання та інвентаризації, відслідковувалася залишки, детальна кількісна та фінансова статистика, контроль касових змін, формувалися акції та спец. пропозиції, які потім відображалися в POS-терміналі закладу. Нижче буде наведено скріншот з панелі управління системою (рис. 2.4.):

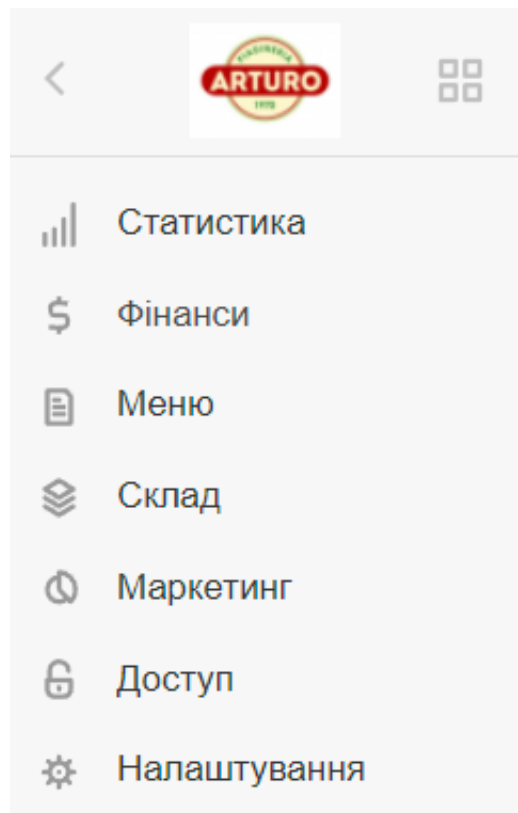


Рис. 2.4 – Панель управління системи автоматизації бізнесу [19]

Коли на роботу в команду підприємства влаштовується новий співробітник, він одразу потрапляє на кухню і починає свою практику під наглядом досвідчених майстрів по приготуванню п'ядіни. Випробовуваний період є суто формальністю, оскільки весь процес базової підготовки триває від двох до семи днів. Стажер отримує пів ставки за підготовку і має мотивацію – право достроково завершити

практику щоб почати працювати за повну заробітну плату. Щоб вийти на повну ставку, стажеру необхідно освоїти майже усі функції працівника, які були наведені в роботі вище. Оскільки робота не вимагає попередніх спеціальних навичок, освоїтись з обов'язками є достатньо досяжною задачею за умови бажання та уважності під час практики. Паралельно з наглядом майстрів, також спостерігає за навчанням стажера і директор підприємства, він слідує одночасно і за “учнем” і за “вчителями”, щоб кожна сторона уважно ставилася до своїх задач і нічого не упустила під час стажування.

За допомогою такої моделі навчання і підвищення кваліфікації нових співробітників можливо досягти подвійного ефекту. Стажер навчається та засвоює знання від своїх майбутніх колег на практиці в робочій атмосфері. В свою чергу кваліфіковані майстри по приготуванню п'ядини навчаються передавати набуті знання та досвід іншим, що збільшує їх професіоналізм та досвідченість в справі. В результаті при майбутньому масштабуванні, коли мережа почне розширюватись, у підприємства будуть вже готові, “загартовані в бою”, спеціалісти, які добре знаються у всіх тонкостях бізнесу, що подарує їм можливість зайняти посади вищої ланки на нових точках, наприклад адміністратор (менеджер) закладу (роль, яку наразі виконує директор компанії, оскільки має достатньо часу на управління бізнесом в межах одного закладу). Вони зможуть готувати нових кадрів та керувати закладами в цілому, підпорядковуючись генеральному директору Гасюнасу А.Ф.

Загальна комунікація робочого складу “Piadineria Arturo” відбувалася за допомогою месенджерів Viber та Telegram, в яких був створений корпоративний чат, де була можливість обговорити нагальні питання, узгодити робочий графік та рішення з директором, подати звітності постачань та інвентаризацій або задати питання/пропозиції.

Щодо зовнішнього середовища компанії, воно пов'язане з конкурентами, державою, партнерами, гостями та постачальниками:

Конкуренти. “Piadineria Arturo” унікальний продукт для українського ринку громадського харчування, але все ж таки він конкурує з іншими видами стрітфуду, такими як шаурма, піца, врапи за своєю подібністю в форматі вживання (швидко, смачно та ситно). Сильною стороною закладу є наявність делікатесних рецептур п’ядіни з якісним та смачним м’ясом, таке як прошуто крудо/кото, шпек, мортадела та салямі, що імпортуються з Італії. У рецептури п’ядіни закладено велику частку вмісту м’яса та інших інгредієнтів всередині, що стимулює споживачів обирати саме п’ядіну;

Держава. Підприємство зареєстроване як ФОП, має високий грошовий обіг, тому має фіскальний контроль чеків за допомогою програми Poster. Коли працівник пробиває замовлення через термінал, держава автоматично отримує звіт про транзакцію. Усі інші питання, які стосуються співпраці з державою виконує партнерська контора спеціалістів з бухгалтерії;

Партнери. Підприємство співпрацює з трьома службами доставки Bolt, Glovo, Rocket. У касовій зоні знаходяться планшети з додатками партнерів, через які співробітники “Piadineria Arturo” отримують та опрацьовують онлайн замовлення, які потім передають представникам служб доставки в руки. Іншими партнерами є бухгалтерська контора, орендодавці приміщень;

Постачальники. Підприємство має великий список постачальників інгредієнтів, супутніх товарів та напоїв. Вони поділяються на основних та додаткових, у разі якщо основні постачальники не можуть виконати замовлення. За організацію та контроль закупки відповідає директор компанії, він контактує з постачальниками та розміщує замовлення на свій розсуд. Якщо на кухні раптом закінчились якісь інгредієнти, майстри з приготування п’ядіни мають за собою право узгодити з директором необхідну покупку та самотужки докуповують інгредієнти в сусідніх супермаркетах або на базарі для продовження господарської діяльності підприємства. Коли відбувається постачання продуктів, команда майстрів оглядає номенклатуру замовлення та порівнює її з фактичною наявністю позицій. Якщо

трапляються не співпадіння, це одразу фіксується при представниках постачальника та повідомляється директор підприємства. Усі лишні продукти виписуються зі списку, а недостача корегується та затверджується уповноваженими представниками постачальників щоб відкоригувати ціну замовлення. Траплялись випадки, коли підприємство робило постачання, в якому один з продуктів був свіжий митий салат в герметичних упаковках, цей салат приїзжав вже зіпсованим та прілим через порушення норм зберігання на складі постачальника. Але щоб дізнатись про стан цього салату, його необхідно розпакувати, тобто тоді, коли постачання було проведене та підписаний акт прийому-передачі. В такому разі директор компанії дзвонив до постачальника та домовлявся за компенсацію збитків або заміну продукції.

Гості. Щодня споживачі відвідують заклад або замовляють їжу через партнерську доставку. Вони регулярно дають свої відгуки. Найчастіше це слова вдячності та задоволення, які чують в свою адресу майстри закладу. Але трапляються випадки, коли через свою неуважність, майстри не виконують замовлення коректно. Під час інтенсивної роботи вони можуть забути покласти або вилучити якісь інгредієнти зі страв, або навіть переплутати вид п'ядіни, який було замовлено. Це все впливає на рейтинг закладу, оскільки споживачі можуть оцінити якість обслуговування на онлайн сторінках. У таких випадках директор або відповідальний працівник одразу відповідають з аккаунтів підприємства на скаргу, вибачаються та пропонують смачні бонуси за виниклі незручності. За такого підходу вдається врятувати досвід споживачів та збільшити їх лояльність до закладу.

РОЗДІЛ III. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИКОРИСТАННЯ ЕФЕКТИВНИХ МЕТОДІВ ТА ПРИНЦИПІВ ДЛЯ УСПІШНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Основні аспекти сучасної побудови організаційних структур підприємств

Традиційні і нові підходи до побудови ОСУ мають достатньо різнопланову оцінку як науковців так і практиків. Відомий новатор, бізнес-фасилітатор та автор, Фредерік Лалу, у своїй статті піднімає питання якості сучасних ОСУ:

“Все більше людей відчують, що типовий сучасний спосіб управління організаціями вже вичерпався. Під час опитувань бізнесмени чітко дають зрозуміти, що, на їхню думку, компанії — це місце жаху та важкої праці, а не пристрасі чи цілі. Організаційне розчарування так само сильно уражує державні установи, некомерційні організації, школи та лікарні. Крім того, це стосується не лише працівників на нижчих прошарках ієрархії. За фасадом успіху багато лідерів високого рангу втомилися від ігор за владу та міжусобиць; незважаючи на відчайдушно перевантажений графік, вони відчують невиразне відчуття порожнечі. Усі ми прагнемо кращих способів спільної роботи — більш душевних робочих місць, де виховуються наші таланти та виштовуються наші найглибші прагнення.” [30]

Проаналізувавши дану статтю Фредеріка Лалу, буде описано основні висунуті тези щодо будови організаційних структур: компанії, що практикують ієрархічну будову влади в організації, досягають своєї мети та успіху шляхом жорсткого контролю, планування та встановлення KPI. Через дистанцію влади, яка виникає під час трудових відношень, робочий колектив стикається з великою кількістю

перешкод, які уповільнюють виконання задач в операційній діяльності підприємства. На додачу в більшості сучасних ієрархічних компаніях одним з найголовніших драйверів мотивації працівників є запекла конкуренція. Замість того, щоб об'єднувати зусилля та знання, для досягнення спільних результатів, колеги суперничають один з одним з метою особистого кар'єрного зростання, а не командного. [30]

Також, Фредерік Лалу висловив свою критику щодо ієрархічної будови організаційної структури:

“В сучасних організаціях мислення і виконання суворо розділені. Людей, що знаходяться внизу ієрархії, потрібно навчати за допомогою командування та контролю. У сучасній економіці, що базується на знаннях, що швидко змінюється, ця статична концепція управління зверху донизу виявилася неефективною; це марнує талант, креативність та енергію більшості людей у цих організаціях.” [30]

Засновник нідерландської некомерційної медичної організації Buurtzorg, Йос де Блок, який успішно побудував “бірюзову” організаційну структуру, каже про конкуренцію так:

“Уся концепція конкуренції не має сенсу, якщо ви ділитесь знаннями та інформацією, все зміниться швидше”. [30]

Як у всьому світі, так і в Україні, ієрархічна будова організації є домінантною. З кожним роком з вищих навчальних закладів випускається нове покоління молодих спеціалістів, які все більше цінують людяність у взаємовідносинах, свободу слова, самовираження та думки. Сучасні науковці назвали це покоління “Z” - люди, які народилися 1997-2012 роках. [34] Представники даного покоління швидкими темпами заповнюють собою ринок праці та формують найбільшу частку споживання товарів та послуг. Вони народилися та проходять етапи становлення особистості під впливом розвинутої мережі інформаційних технологій. Це призвело до того, що покоління “Z” стало чудово усвідомленим по всім напрямках через

відкритість інформації, що дозволяє їм порівнювати та обирати, формувати тренди, тенденції розвитку економічної діяльності та умови праці для роботодавців. Нове покоління молодих фахівців більш вибагливе та незалежне, воно виступає проти будь-яких проявів дискримінації та нерівностей, що ставить під загрозу ієрархічну будову організацій, яка може стати подібною до цих проявів в очах покоління. [35]

Щодо “бірюзового” підходу, своє бачення висловив Сергій Атрощенко, український підприємець та менеджер комунікацій компанії Growth Shop:

“Треба розуміти, що шаблону, єдиного “бірюзового” алгоритму впровадження не існує. «Бірюзова» організація – це загальна концепція й напрям розвитку, а конкретна реалізація залежить вже від компанії та її особливостей, потрібно шукати свій підхід. Тому-то новітні структури досить різні.” [28]

З цього виходить, що оскільки “бірюзовий” підхід це дуже абстрактна та теоретична форма організації, на практиці кожна компанія намагається досягти свого ідеалу методами спроб і помилок. Через це, під час спроб перебудувати свою організаційну структуру, застосовуючи ефективні системи та інструменти, компанії часто розчаровуються, коли в результаті на практиці нічого не виходить як треба, оскільки для кожної з них необхідний індивідуальний підхід та набір специфічних впроваджень.

Також “бірюзові” організації часто критикують як утопічну ідею, на зразок комунізму, оскільки без чіткого контролю організація не може існувати. Команду розробників ігор ІТ компанії Valve критикують за повільні оновлення ігор та старий сайт, що уже роками не змінювався. Компанії Medium та Github намагалися переходити на бірюзові принципи, але перехід був неуспішним та вони повернулися до традиційного підходу. В компанії Zappos після впровадження Холакратії третина працівників звільнилася. Щоправда, інша частина компанії позитивно сприйняла перехід та успішно працює за новими принципами. [29]

Відомий австралійський автор Стівен Деннінг у своїй статті журналу Forbes також висловив свою критику щодо впровадження Холакратії загалом та в компанії Zappos. Він висловлює свої застереження, щодо ієрархічності Холакратії:

“Холакратія, як практика управління, робить великий акцент на консенсусному демократичному прийнятті рішень та отриманні думки кожного. У той же час холакратія чітко і сильно ієрархічна.” [36] Тобто автор наголошує, що на перший погляд холакратичний підхід може здатися вільним від ієрархії. Але насправді ієрархія є. На таке твердження дав відповідь Олів'є Компань, партнер компанії HolacracyOne. Він пояснив, що головна різниця в тому, що вона існує у взаємовідносинах між “колами” та “під-колами”, в яких можуть бути розподілені ієрархічні ролі, а не між конкретними особистостями. [37]

Також, Стівен Денніг висловлює свою критику в контексті відсутності клієнта в системі Холакратії, його зовсім не зображено на схемі. Він стверджує, що *“у Холакратії єдині явні механізми зворотного зв'язку, про які згадується в Конституції про холакратію, є вертикальними. Немає чітких механізмів зворотного зв'язку від замовника, тобто людей, для яких виконується робота.”* [36]

На таку критику Олів'є Компань також дав обґрунтовану відповідь:

“Клієнт є «Метою» для більшості організацій. Якщо організація хоче мати будь-який обмін зі світом, вона має бути комусь корисною. Якщо цього не зробити, вона, швидше за все, помре. Отже, кого б компанія не обслуговувала, це її клієнти, і це частина її мети. Мета відображається не тільки вгорі; кожна роль в організації має певну мету. Тому, Холакратія ДУЖЕ зосереджена на зовнішніх умовах. Якщо уважно подивитися на конституцію, усі механізми холакратії засновані на вираженні мети компанії та швидкому реагуванні й обробці, коли будь-яка з її частин може краще виразити цю мету.” [37]

Також вузьким місцем Холакратії є такі дві умови, від яких залежить її впровадження на підприємство:

- *Вище керівництво.* Виконавчий директор повинен мати цілісний світогляд і психологічний розвиток, що відповідають “бірюзовій” парадигмі мислення.
- *Власники.* Власники організації також повинні розуміти та приймати “бірюзовий” світогляд. Як показує практика, члени ради, які цього не розуміють, можуть тимчасово дати волю лідеру “бірюзової” організації, але коли організація потрапляє в складну ситуацію або стикається з критичним вибором, власники хочуть відновити контроль єдиним для них способом: призначити генерального директора, який надає ієрархічні повноваження зверху вниз. [30]

3.2. Методи підвищення ефективності діяльності “Piadineria Arturo” через реструктуризацію

Як вже було зазначено вище, через ієрархічну будову організаційних взаємовідносин на підприємстві “Piadineria Arturo”, виникали регулярні труднощі у впровадженні нових ідей та ініціатив з метою підвищення ефективності господарської діяльності. Через залежність прийняття рішень від операційного директора, який не завжди мав час та бажання в зв’язку з високим трудовим навантаженням, підприємство систематично уповільнювало розвиток продукту компанії, оптимізації виробничого циклу та загалом погіршувало соціально-психологічний клімат колективу.

Для того щоб почати підвищувати ефективність діяльності “Piadineria Arturo”, необхідно вдосконалити організаційну структуру. На думку автора найкращим вектором розвитку підприємства має бути будова організації на основі “бірюзового” підходу та принципів управління.

Відомий новатор, бізнес-фасилітатор та автор, Фредерік Лалу, у своїй книзі “Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness” дослідив стадії розвитку організацій, охарактеризувавши кожен з них за кольорами, а найвищу стадію виділив бірюзовим кольором. [26] Нижче буде наведено рисунок стадій розвитку організацій за кольорами (Рис. 3.1.):

Colour	Description	Guiding Metaphor	Key Breakthroughs	Current Examples
RED				
	Constant exercise of power by chief to keep foot soldiers in line. Highly reactive, short-term focus. Thrives in chaotic environments.	Wolf pack	- Division of labour - Command authority	- Organised crime - Street gangs - Tribal militias
AMBER				
	Highly formal roles within a hierarchical pyramid. Top-down command and control. Future is repetition of the past.	Army	- Formal roles (stable and scalable hierarchies) - Stable, replicable processes (long-term perspectives)	- Catholic Church - Military - Most government organizations (public school systems, police departments)
ORANGE				
	Goal is to beat competition, achieve profit and growth. Management by objectives (command and control over what, freedom over how)	Machine	- Innovation - Accountability - Meritocracy	- Multinational companies - Investment banks - Charter schools
GREEN				
	Focus on culture and empowerment to boost employee motivation. Stakeholders replace shareholders as primary purpose.	Family	- Empowerment - Equalitarian management - Stakeholder model	- Businesses known for idealistic practices (Ben & Jerry's, Southwest Airlines, Starbucks, Zappos)
TEAL				
	Self-management replaces hierarchical pyramid. Organizations are seen as living entities oriented towards realizing their potential.	Living organism	- Self-management - Wholeness - Evolutionary purpose	- A few pioneering organizations (Patagonia, Buurtzorg, FAVI, Morning Star, ESBZ)

Source: Frederic Laloux, Reinventing Organizations [Nelson Parker, 2014]

Рис. 3.1. Еволюційні прориви у співпраці людей [27]

На рисунку вище описано відмінності кожного кольору організації, ключові еволюційні прориви та сучасні приклади організацій кожного з кольорів.

Отже, найважливіший прорив, який еволюційно утворився в “бірюзовому” підході щодо управління організацією, став набором трьох принципів взаємодії:

- *Самоуправління.* “Бірюзові” організації працюють ефективно, навіть у великих масштабах, за допомогою системи, в якій взаємодіють рівноправні колеги, що працюють в команді з правом самостійно приймати та відповідати за рішення. Вони створюють структури та практики, в яких люди мають високу автономію у своїй сфері та відповідають за координацію з іншими. Влада та контроль глибоко вкорінені в організації, більше не прив’язані до конкретних позицій кількох вищих лідерів;
- *Цілісність.* У той час як помаранчеві та зелені організації заохочують людей проявляти лише свою вузьку «професійну» компетентність, “бірюзові” організації стимулюють людей відновити свою внутрішню цілісність. Вони створюють середовище, в якому люди можуть вільно висловлювати себе, генеруючи на роботі небувалий рівень енергії, пристрасі та творчості;
- *Еволюційне призначення.* Організації бірюзового кольору будують свої стратегії на основі того, що, на їхню думку, світ вимагає від них. Гнучкі методи, які відчують і реагують, замінюють механізм планів, бюджетів, цілей і стимулів. Парадоксально, але меншою мірою зосереджуючись на прибутку та вартості акціонерів, вони генерують фінансові результати, які перевершують результати конкурентів. [30]

Сергій Атрощенко каже про інноваційний підхід так: *“Бірюзова – еволюційна модель майбутнього, що зміксувала кращі практики від зеленої й помаранчевої організацій: прагнення до командного управління й бажання конкурувати. Децентралізована, самоврядна команда, де керівник є наставником, який не контролює, а навчає й дає рекомендації.”* [28]

В свою чергу, співзасновник та Team Lead IT-компанії UPTech, Андрій Барс, описує даний підхід так: *”Бірюзові організації – це наступний рівень розвитку свідомості, коли стандартним концепціям та підходам кидається виклик, а організація починає сприйматися як живий організм, а не машина.”* [29]

Також варто зазначити, що “бірюзовий” підхід є універсальним для будь-якої компанії, від IT-індустрії до заводів виробництва, в тому числі і мережі громадського харчування “Piadineria Arturo”. Це набір принципів та підходів, які направлені на створення сприятливий умов у внутрішньому середовищі компанії, в якому кожен працівник цінується як цілісна людина, з урахуванням усієї вертикалі потреб особистості (за Абрахамом Маслоу). Але треба розуміти, що даний підхід в організації структури підприємства, потребує сумлінних зусиль на всіх рівнях ієрархії влади під час його впровадження, оскільки реалізація “бірюзового” стилю управління безпосередньо залежить від специфіки діяльності підприємства та сформованих в середині нього трудових взаємовідношень.

Як вже було зазначено у першому розділі, на основі “бірюзового” підходу щодо організаційної діяльності, для підприємства “Piadineria Arturo” варто застосувати такий підвид бірюзового підходу як Холакратія. Дана структурована система є зрозумілою та доступною у впровадженні, оскільки має чітко визначені практичні інструкції та методики. У своїй книзі “Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World”, автор та засновник Холакратичної методології, Брайн Дж. Робертсон змістовно описує дану систему, починаючи з опису головних принципів та інструментів, закінчуючи чіткими поетапними інструкціями щодо впровадження на підприємство. [31] Одною з таких інструкцій слугує Конституція Холакратії, в якій прописаний звід правил для організації взаємодії в компанії. Дана конституція знаходиться у відкритому доступі та регулярно оновлюється на офіційному сайті організації, що допомагає впровадити Холакратію на інших підприємствах. [33]

Нижче буде наведено порівняння Холакратичної організаційної структури, яку варто впровадити, з наявною ієрархічною структурою на підприємстві “Piadineria Arturo” (Рис. 3.2.):

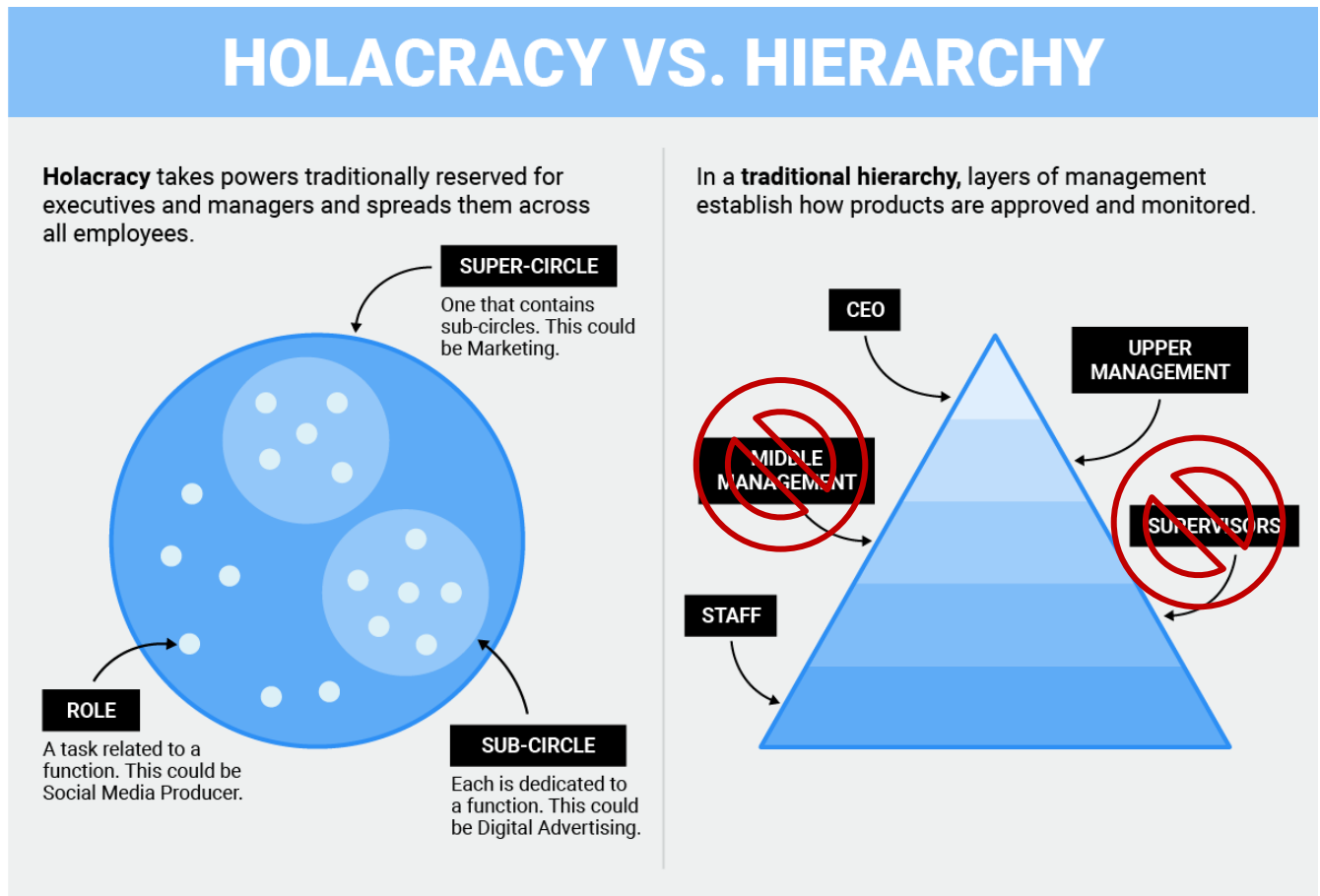


Рис. 3.2. Порівняння Холакратії з Ієрархією в “Piadineria Arturo” [32]

На рис. 3.2. зображено ієрархічну піраміду управління, у випадку “Piadineria Arturo” відсутні менеджери середньої ланки, але будова ідентична. У випадку запропонованої моделі управління – Холакратії, пропонується прибрати рівні прийняття рішень за посадовими повноваженням та зосередити владу прийняття та відповідальності за рішення відповідно до встановлених ролей, які має кожен співробітник.

За словами Брайна Дж. Робертсона “Холакратія переходить від структурування людей до структурування ролей і функцій організації. Точніше, замість того, щоб структурувати прості владні відносини між людьми – хто кому може віддавати накази – холакратія структурує, де робота живе в рамках

загальної системи, і з'ясовує кордони між різними суб'єктами, які виконують цю роботу." [31, с. 47]

Організаційна структура складається з “Супер-кіл”, внутрішніх “під-кіл” та ролей, які розподілені між колегами відповідно до визначених функцій. Кола мають ієрархічну організацію, тобто “супер-коло” визначає мету та задачі для кожного з “під-кіл”. Паралельно з цим “під-кола” мають повноваження самостійно організовувати та впроваджувати способи, за допомогою яких будуть досягнуті поставлені мета та задачі “під-кола”. [31, с. 46-48] В рамках ієрархії кіл (зон відповідальності), сформована сукупність ролей, тобто функцій в організації, які розподіляються серед співробітників під час проведення управлінських зустрічей в рамках “під-кола”. [31, с. 41-45] Для синхронізації кіл існує дві спеціальні ролі “Lead Link” (представник зовнішнього кола) та “Rep Link” (представник внутрішнього кола), задача яких координувати та узгоджувати дії кіл по відношенню до мети і визначеної стратегії організації. [31, с. 49-54] Також є ще одна важлива, але менш вживана роль – Cross Link, полягає в синхронізації “під-кіл” між собою. [31, с. 54-55]

3.3. Пропозиції до вдосконалення організаційної структури підприємства

Як вже було зазначено раніше, доцільно провести реструктуризацію підприємства “Piadineria Arturo”, змінивши її з типової ієрархічної, на еволюційно досконалішу – холакратичну структуру. Нижче буде наведено запропоновану холакратичну структуру для підприємства “Piadineria Arturo”:

- “Супер-коло”. Представниками “супер-кола” підприємства є команда власників – борд. Вони координують загальний напрямок розвитку компанії, визначають конкретні сфери відповідальності та цілі “під-кіл”. Роль “Lead Link” займає Гасюнас А.Ф. Також учасники “Супер-кола” мають рівноправну зону відповідальності у фінансовому та стратегічному плануванні;

- *“Під-коло” піару та маркетингу.* Для поки ще невеликого зростаючого підприємства дане “під-коло” потребує 1-2 компетентні особистості. Серед учасників даного кола визначені такі ролі: ведення і просування сторінок та акаунтів у соціальних мережах; організація та розробка фото/відео контенту для онлайн або фізичного рекламування закладу; організація промо-кампаній; розробка, контроль та оновлення Costumer Journey. Ролі Rep Link та Cross Link займає один з учасників кола.
- *“Під-коло” постачань сировини та послуг, господарського обліку та аналітики.* Дане “під-коло” потребує 1-2 компетентної особистості. Серед учасників даного кола визначені такі ролі: взаємодія з постачальниками сировини, товарів та послуг (інгредієнти, служби доставки); адміністрування програм автоматизації бізнесу Poster та партнерських служб доставки; ведення складського обліку; ведення фінансового обліку; аналіз аналітики господарської діяльності. Ролі Rep Link та Cross Link займає один з учасників кола.
- *“Під-коло” виробничого циклу.* Дане “під-коло” складається з групи рівноправних колег, які безпосередньо оперують закладом громадського харчування. Серед учасників даного кола визначені такі ролі: сукупність функцій майстра з приготування п’ядини, які були описані в другому розділі дослідження; контроль якості вироблених товарів та сервісу закладу; R&D виробничого циклу та асортименту продукції; фактичний складський облік та проведення інвентаризацій.

Запропоновані заходи відображено схематично на рис. 3.3.:



Рис. 3.3. Холакратична організаційна структура "Piadineria Arturo"

Окрім впровадження Холакратії на підприємство “Piadineria Arturo”, також рекомендується застосувати такі методи і практики, що охоче застосовуються “бірюзовими” організаціями:

- відсутність організаційної ієрархії – коучі й наставники замінюють керівництво;
- співробітники самостійно ухвалюють рішення і відповідають за це;
- думка керівника не є вирішальною;
- рішення про прийняття на роботу нових співробітників ухвалюється колегіально;
- посади й обов'язки не прописуються;
- функціонал підбирається під конкретних працівників, розкриваючи їхній потенціал;
- гнучкий графік роботи; віддалена праця, фриланс (для “під-кіл” маркетингу та обліку). [28]

Отже, підсумувавши висунуті тези та пропозиції третього розділу, можна зробити такі висновки щодо побудови організаційних структур на підприємствах:

Ієрархічна будова організації є домінуючою в сучасному середовищі, але такий підхід управління майже вичерпав себе по відношенню до тенденцій розвитку суспільства. “Бірюзовий” підхід щодо організації роботи на підприємстві є еволюційною інновацією у побудові ефективної організаційної структури підприємства, він поєднує в собі сукупність цінностей, які задовольняють потреби сучасної спільноти. Але варто розуміти, що “бірюзова” організація це унікальний та взаємозалежний “організм”, який кожне підприємство має впроваджувати, застосовуючи специфічний набір інструментів та методів.

Холакратія, як система управління організацією, також має ієрархічну структуру, але визначною відмінністю даної моделі є те, що ієрархія застосовується до ролей та кіл, в яких знаходяться співробітники, а не самих людей, з яких сформована структура організації.

Підсумувавши вищезазначені поради щодо вдосконалення та реструктуризації організаційної структури підприємства “Piadineria Arturo”, можна зробити висновок,

що Холакратія може вирішити проблеми, яка регулярно виникають під час господарської діяльності, оскільки за такої структури відсутній штучний поділ на рівні влади, що надає можливість кожній думці, ідеї, пропозиції бути почутою та об'єктивно розглянутою всередині колективу. Окрім цього, за допомогою децентралізованого підходу, досягається значно швидше ухвалення рішень та збільшується відповідальність в рамках ролей серед колективу, що збільшує вмотивованість та загальну ефективність підприємства, оскільки ролі розподіляються органічно відповідно до потенціалу та навичок співробітників.

ВИСНОВКИ

Організаційна структура та діяльність компанії, як явища, постійно еволюціонують та розвиваються. Завдяки природі людини, яка постійно шукає нові шляхи до покращення способу життя, вона стрімкими темпами розвиває та впроваджує нові технології, що розвивають суспільство загалом. З розвитком суспільства, його потреби та загальні тенденції постійно змінюються, що вимагає від організацій регулярно адаптовувати структуру та умови праці, які б сприяли ефективній діяльності та загальному соціально-психологічному клімату в компанії.

Більшість сучасних організацій керуються застарілими ієрархічними підходами до взаємодії співробітників, що з кожним днем зменшує їх загальну ефективність, оскільки, як показують статистичні дослідження, люди все більше страждають від депресій та жалкують що витрачають час на роботу, яка віднімає життя і не дає можливості реалізувати внутрішній творчий потенціал особистості. Як на нижніх, так і на вищих рангах вертикальних структур, працівники зізнаються, що такий спосіб організаційної діяльності виснажує та деморалізує. Умови праці не задовольняють увесь спектр потреб особистості, що також впливає на ефективність та продуктивність для виконання задач з метою досягнення поставленої мети організації.

Дослідження підприємства “Piadineria Arturo” надало можливість отримати дані про методи та способи організації діяльності на сучасному підприємстві та проаналізувати їх ефективність. Вдалося детально дослідити структуру організації та взаємозв’язки функціональних підрозділів підприємства; визначено слабкі місця в структурі організації за ієрархічного підходу управління, що сповільнює розвиток та впровадження нововведень на підприємстві.

Під час дослідження вдалося виявити та проаналізувати проблеми функціонування організаційної структури підприємства, а саме залежність прийняття рішень та впровадження нововведень від безпосереднього керівника, що значно сповільнювало взаємодію між функціональними підрозділами та загальну швидкість розвитку

підприємства. Співробітники, які практичним шляхом виявляли критичні місця у виробничому циклі та функціонуванні закладу, або аналізували зворотній зв'язок від споживачів, не мали змоги самостійно покращувати та впроваджувати необхідні пропозиції без попереднього затвердження з операційним директором. Оскільки директор мав високе робоче завантаження, він часто відкладав на потім обробку запропонованих ідей та пропозицій. Цей факт дозволяє дійти висновку, що організаційна структура підприємства, в якій відповідальність та ухвалення рішень зав'язані на одній людині, працює сповільнено та менш ефективно, ніж вона могла б працювати за децентралізованого підходу, коли дані функції можна виконувати колегіально та демократично. Також, така ієрархічна залежність спричиняла шкоду загальному соціально-психологічному клімату команди, оскільки колеги не мали змоги задовольняти власні людські потреби у визнанні та творчій самореалізації на роботі. Тому підприємству “Piadineria Arturo” варто звернути увагу на дану проблему та спробувати впровадити більш дієві інструменти управління організаційною структурою для збільшення темпів розвитку підприємницької діяльності та задоволеності співробітників від роботи, яка займає велику частку життя людини, щоб вони працювали вмотивовано та завзято.

Для підвищення ефективної організаційної діяльності на підприємстві “Piadineria Arturo” було запропоновано скористатися інноваційним підходом “бірюзових” організацій, який об'єднує в собі сукупність цінностей та загальну парадигму мислення. Вони спрямовані на створення сприятливих умов для повного розкриття потенціалу команди співробітників, тим самим збільшивши їх ефективність та задоволеність під час роботи.

Щоб запропонований підхід було можливо інтегрувати на підприємство “Piadineria Arturo” більш структуровано та змістовно, було описано та зображено індивідуальну холакратичну організаційну модель, яка враховує специфіку функціонування підприємства. Нова холакратична модель дозволить команді органічно розподілити відповідальність, права та обов'язки, відповідно до розподілених ролей в колективі,

усунувши штучну ієрархічну систему взаємодії. Ролі, які об'єднують в собі певні функції, дозволять чітко визначити зони відповідальності та владу прийняття рішень в її рамках, що сприятиме розвитку компанії та людей, з яких вона складається.

Щодо еволюційно-новішого “бірюзового” підходу та Холакратії, як його підсистеми, було проаналізовано конструктивну критику від провідних спеціалістів в сфері менеджменту. Було виявлено, що Холакратія також має ієрархічні зв'язки, але головна відмінність даної моделі полягає в тому, що ієрархія застосовується до ролей та кіл, в яких знаходяться співробітники, а не до самих людей, з яких сформована структура організації.

Також, було досліджено, що практичні спроби компаній впроваджувати “бірюзовий” підхід мали різні наслідки, оскільки “бірюзова” організація це унікальний та взаємозалежний “організм”, який кожне підприємство має впроваджувати, застосовуючи специфічний набір інструментів та методів в залежності від специфіки діяльності та парадигми мислення усіх рівнів влади.

Підсумувавши здобутки проведеного дослідження, можна зробити загальний висновок, що вертикальна структура влади в організаційній структурі сучасних компаній є застарілою, вона відстає від актуального рівня розвитку спільноти та шкодить ефективній діяльності підприємства на шляху до досягнення поставлених цілей та мети організації. Паралельно з цим, в організаційному середовищі з'явилась нова, більш досконала “бірюзова” парадигма мислення щодо формування організаційної структури, яка вже синтезувала на практиці дієву сукупність методів та інструментів, що можуть відповідати вимогам сучасного суспільства.

Дане дослідження допомогло підняти та проаналізувати актуальне питання будови організаційних структур, яке наразі стоїть на зламі поколінь та парадигм мислення. За допомогою визначених аргументів було обґрунтовано необхідність в переосмисленні сучасних підходів менеджменту, що відіграють ключову роль в успішності діяльності організацій та загальному розвитку людства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Semler R. The success story behind the world's most unusual workplace / Ricardo Semler. – New York : Warner Books, 1993. – 352 p.
2. Організація [Електронний ресурс] // [leksika.com.ua](https://leksika.com.ua/16800714/legal/organizatsiya). – Режим доступу: <https://leksika.com.ua/16800714/legal/organizatsiya> (дата звернення: 05.06.2022).
3. Монастирський Г. Л. Теорія організації [Електронний ресурс] : підручник / Г. Л. Монастирський. – 2-ге вид. – Тернопіль : Крок, 2019. – 368 с. – Режим доступу: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37776/1/Teoriia%20orhanizatsii%202019.pdf> (дата звернення: 05.06.2022).
4. Organization [Електронний ресурс] // [dictionary.cambridge.org](https://dictionary.cambridge.org/ru/словарь/английский/organization). – Режим доступу: <https://dictionary.cambridge.org/ru/словарь/английский/organization> (дата звернення: 05.06.2022).
5. Організація [Електронний ресурс] // <https://vue.gov.ua/>. – Режим доступу: <https://vue.gov.ua/Організація> (дата звернення: 05.06.2022).
6. Як організувати структуру підприємства: актуальні види і формати [Електронний ресурс] // [online.novaposhta.education](https://online.novaposhta.education/blog/yak-organizuvati-strukturu-pidpriyemstva-aktualni-vidi-i-formati#7199). – Режим доступу: <https://online.novaposhta.education/blog/yak-organizuvati-strukturu-pidpriyemstva-aktualni-vidi-i-formati#7199> (дата звернення: 05.06.2022).
7. Pinker S. The better angels of our nature: a history of violence and humanity / Steven Pinker. – London : PENGUIN BOOKS, 2011. – 1056 p.
8. Людина [Електронний ресурс] // <https://uk.wikipedia.org/>. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Людина> (дата звернення: 05.06.2022).
9. Управлінські революції [Електронний ресурс] // <http://um.co.ua/>. – Режим доступу: <http://um.co.ua/12/12-1/12-102854.html> (дата звернення: 05.06.2022).
10. Історичні етапи розвитку менеджменту [Електронний ресурс] // studfile.net. – Режим доступу: <https://studfile.net/preview/5740632/page:2/> (дата звернення: 05.06.2022).

11. Ельбек М. Одне життя. як ми розучилися жити змістовно. / Мортен Ельбек ; пер. Н. Попович. – 2-ге вид. – Київ : Yakaboo Publishing, 2020. – 192 с.
12. Statistical appendix for “happiness, benevolence, and trust during COVID-19 and beyond,” chapter 2 of world happiness report 2022 [Електронний ресурс] / John F. Helliwell [та ін.]. – [Б. м. : б. в.], 2022. – 56 с. – Режим доступу: https://happiness-report.s3.amazonaws.com/2022/Appendix_1_StatiscalAppendix_Ch2.pdf (дата звернення: 05.06.2022).
13. Evolve your organization [Електронний ресурс] // www.holacracy.org. – Режим доступу: <https://www.holacracy.org/> (дата звернення: 05.06.2022).
14. Кожухівська Р. Удосконалення організаційної структури менеджменту підприємств сфери гостинності [Електронний ресурс] / Р. Кожухівська, Н. Парубок // Економіка та управління підприємствами. – 2018. – С. 258–264. – Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/37.pdf (дата звернення: 05.06.2022).
15. Brand Book Arturo [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://drive.google.com/file/d/1CMgi5-YqPxBKDFt1rK84uhnlnZPDFhkF/view?usp=sharing> (дата звернення: 05.06.2022).
16. Piadineria arturo [Електронний ресурс] // www.google.com. – Режим доступу: <https://www.google.com/maps/search/piadineria+Arturo/@50.43236,30.455791,12.48z> (дата звернення: 05.06.2022).
17. Arturo [Електронний ресурс] // smartplazapolytech.com. – Режим доступу: <https://smartplazapolytech.com/restoran/arturo> (дата звернення: 05.06.2022).
18. Piadineria_arturo [Електронний ресурс] // www.instagram.com. – Режим доступу: https://www.instagram.com/piadineria_arturo/ (дата звернення: 05.06.2022).
19. Arturo [Електронний ресурс] // arturo.joinposter.com. – Режим доступу (закритий доступ): <https://arturo.joinposter.com/manage/dash/stat/10-4-2021/10-5-2021> (дата звернення: 05.06.2022).

20. Життєвий цикл організації [Електронний ресурс] // pidru4niki.com. – Режим доступу: https://pidru4niki.com/74969/menedzhment/zhittyeviy_tsikl_organizatsiyi (дата звернення: 05.06.2022).
21. Дайрабеков А. Наглядова рада – запорука успіху: навіщо компаніям додатковий орган управління [Електронний ресурс] / Алекс Дайрабеков // mind.ua. – Режим доступу: <https://mind.ua/openmind/20184953-naglyadova-rada-zaporuka-uspihu-navishcho-kompaniyam-dodatkovij-organ-upravlinnya> (дата звернення: 05.06.2022).
22. Definition: customer journey [Електронний ресурс] // www.bynder.com. – Режим доступу: <https://www.bynder.com/en/glossary/customer-journey/#:~:text=A%20customer%20journey%20refers%20to,a%20brand%20at%20an%20event.> (дата звернення: 05.06.2022).
23. Мельник Ю. В. Теорія організації [Електронний ресурс] : конспект лекцій / Юлія Віталіївна Мельник. – Тернопіль : ТНЕУ, 2013. – 44 с. – Режим доступу: <http://dspace.wunu.edu.ua/retrieve/19262/> (дата звернення: 05.06.2022).
24. Організаційна діяльність [Електронний ресурс] // techtrend.com.ua. – Режим доступу: <http://techtrend.com.ua/index.php?newsid=2386> (дата звернення: 05.06.2022).
25. Ковшова І. О. Історія розвитку управлінської науки : підручник / Ірина Олегівна Ковшова. – Київ : НаУКМА, 2018. – 98 с.
26. Laloux F. Reinventing organizations: a guide to creating organizations inspired by the next stage in human consciousness / Frederic Laloux. – Brussels : Nelson Parker, 2014. – 382 с.
27. Featherby J. What are laloux's "evolutionary breakthroughs in human collaboration"? [Електронний ресурс] / John Featherby // shoremount.kayako.com. – Режим доступу: <https://shoremount.kayako.com/article/86-what-are-laloux-s-evolutionary-breakthroughs-in-human-collaboration> (дата звернення: 05.06.2022).
28. Залєвська О. Організація майбутнього: навіщо підприємцям «бірюза» [Електронний ресурс] / Олена Залєвська, Сергій Атрощенко // buduysvov.com. – Режим

доступу: <https://buduysvoe.com/publications/organizaciya-maybutnogo-navishcho-pidpryyemcyam-biryuza#:~:text=Що%20за%20бірюза?,наставництва%20й%20формування%20загальних%20цінностей>. (дата звернення: 05.06.2022).

29. Бас А. Що таке «бірюзові організації» і які відмінності у компаній майбутнього [Електронний ресурс] / Андрій Бас // nachasi.com. – Режим доступу: <https://nachasi.com/creative/2018/05/25/biryuzovi-organizatsiyi/> (дата звернення: 05.06.2022).

30. Laloux F. The future of management is teal [Електронний ресурс] / Frederic Laloux // www.strategy-business.com. – Режим доступу: <https://www.strategy-business.com/article/00344> (дата звернення: 05.06.2022).

31. Holacracy. the new management system for a rapidly changing world. [Електронний ресурс]. – New York : Henry Holt and Co., 2015. – 238 с. – Режим доступу: <https://drive.google.com/file/d/1c1zmyWfZ5nW6DQzhU13149HA2bnX84GK/view?usp=sharing> (дата звернення: 05.06.2022).

32. Percival D. Holacracy: a reinvisioned management style [Електронний ресурс] / Dan Percival // medium.com. – Режим доступу: <https://medium.com/@dperciv1/holacracy-a-reinvisioned-management-style-b3c785064862> (дата звернення: 05.06.2022).

33. Holacracy constitution version 4.1 [Електронний ресурс] // www.holacracy.org. – Режим доступу: <https://www.holacracy.org/constitution> (дата звернення: 05.06.2022).

34. Meola A. Generation Z News: latest characteristics, research, and facts [Електронний ресурс] / Andrew Meola // www.insiderintelligence.com. – Режим доступу: <https://www.insiderintelligence.com/insights/generation-z-facts/> (дата звернення: 05.06.2022).

35. Леонова О. Теорія поколінь від X до Z (І чому це важливо) [Електронний ресурс] / Олена Леонова // hurma.work. – Режим доступу: <https://hurma.work/blog/teoriya-pokolin-vid-x-do-z-i-chomu-cze-vazhlivo/> (дата звернення: 05.06.2022).

36. Denning S. Making sense of zappos and holacracy [Електронний ресурс] / Steve Denning // www.forbes.com. – Режим доступу: <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2014/01/15/making-sense-of-zappos-and-holacracy/?sh=1e8950363207> (дата звернення: 05.06.2022).
37. Compagne O. Holacracy is not what you think [Електронний ресурс] / Olivier Compagne // blog.holacracy.org. – Режим доступу: <https://blog.holacracy.org/holacracy-is-not-what-you-think-67144c3adf8?gi=3554c4cce2b5> (дата звернення: 05.06.2022).
38. Стіллман Д. Покоління Z на роботі / Девід Стіллман, Йона Стіллман ; пер. з англ. І. Гоял. – Харків : Фабула, 2019. – 304 с.
39. Nandram S. S. Organizational innovation by integrating simplification / Sharda S. Nandram. – Amsterdam : Springer, 2015. – 242 с.
40. Покоління Z: загрози та перспективи покоління [Електронний ресурс] // mudra.ua. – Режим доступу: <https://mudra.ua/ua/articles/pokolnnya-z-zagrozi-ta-perspektivi-pokolnnya/> (дата звернення: 05.06.2022).