

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: «УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ ДИЗАЙНОМ
ОРГАНІЗАЦІЇ»**

**здобувача освіти за ОС «бакалавр»
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

СОРОКИ СОФІЇ СВЯТОСЛАВІВНИ

**Науковий керівник:
к.е.н., доцент Білорус Тетяна Валеріївна**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол №__ від __ червня 2025 р.

В. о. завідувача кафедри:
_____ доцент Фірсова С. Г.

Київ – 2025

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

«Затверджую»

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С. Г.
«09» жовтня 2024 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
здобувача освіти за ОС «бакалавр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»
СОРОКИ СОФІЇ СВЯТОСЛАВІВНИ
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: Управління організаційним дизайном організації
затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної
діяльності, протокол №3 від 09.10. 2024 р.

2. Строк завершення роботи: 09.06.2025

3. Підсумковий передзахист роботи: 05.06.2025

1. Предмет дослідження: теоретичні засади, принципи, моделі та
практичні аспекти управління організаційним дизайном у
Держпродспоживслужбі.

2. Об'єкт дослідження: процеси управління організаційним дизайном
Держпродспоживслужби.

3. Мета і завдання дослідження:

Мета – обґрунтувати теоретичні основи та визначити практичні напрямки
вдосконалення організаційного дизайну Держпродспоживслужби для
підвищення ефективності її управління.

Завдання:

6.1. Визначити сутність організаційного дизайну як складової системи
управління, розкрити його принципи та підходи до формування;

6.2. Дослідити сучасні моделі організаційного дизайну та проаналізувати
можливості їх застосування в управлінні організаціями;

6.3. Проаналізувати організаційну структуру та функціональні характеристики Держпродспоживслужби як державної установи;

6.4. Провести діагностику чинного організаційного дизайну Держпродспоживслужби за ключовими параметрами;

6.5. Обґрунтувати пропозиції щодо оптимізації організаційного дизайну Держпродспоживслужби;

6.6. Визначити шляхи впровадження змін в управління організаційним дизайном Держпродспоживслужби.

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2024	
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	жовтень 2024	
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад - грудень 2024	
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	грудень 2024 -лютий 2025	
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий - березень 2025	
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	березень - квітень 2025	
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	квітень 2025	
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	травень 2025	
9.	Попередній передзахист роботи	14.05.2025	
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2025	
11.	Підсумковий передзахист роботи Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	05.06.2025	
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	Травень- червень 2025	
13.	Завершення написання роботи	09.06.2025	
14.	Перевірка роботи на плагіат	червень 2025	
15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2025	
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2025	

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ ДИЗАЙНОМ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Організаційний дизайн як елемент системи управління: сутність, принципи, підходи	6
1.2. Сучасні моделі організаційного дизайну та їх застосування.....	15
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ ДИЗАЙНОМ ДЕРЖПРОДСПОЖИВСЛУЖБИ	23
2.1. Організаційна структура та функціональні характеристики Держпродспоживслужби	23
2.2. Діагностика організаційного дизайну Держпродспоживслужби	28
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ ДИЗАЙНОМ ДЕРЖПРОДСПОЖИВСЛУЖБИ	46
3.1. Пропозиції щодо оптимізації організаційного дизайну Держпродспоживслужби	46
3.2. Шляхи впровадження змін в управління організаційним дизайном Держпродспоживслужби	52
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТКИ	72

ВСТУП

У сучасних умовах швидких змін в економічному, соціальному та технологічному середовищі ефективність роботи організацій значною мірою залежить від правильного побудування їх організаційного дизайну. Організаційний дизайн визначає структуру, розподіл ролей і відповідальностей, а також способи взаємодії між підрозділами та співробітниками, що безпосередньо впливає на здатність організації адаптуватися до викликів і забезпечувати високий рівень продуктивності.

Проблеми, пов'язані з застарілими або неефективними організаційними структурами, часто призводять до зниження оперативності прийняття рішень, дублювання функцій, конфліктів у процесах управління, а також зменшення мотивації персоналу.

Вивчення теоретичних засад організаційного дизайну, а також практичних аспектів його реалізації дозволяє розробити оптимальні моделі, які враховують специфіку діяльності, внутрішні та зовнішні фактори впливу. Впровадження таких моделей сприяє підвищенню ефективності управління, гнучкості організації та поліпшенню якості виконання її функцій.

Оснoву вченню про організаційний дизайн поклали зарубіжні науковці П.Лоренс, Дж.Лорш, А.Райс, Дж.Томпсон, Дж.Хейдж і М.Айкен, Дж.Гелбрейт, Г. Мінцберг. Серед вітчизняних науковців можна виділити Гевко В. Л., Кирильєва Л., Поливана Л., Кащена Н., Наумова Т., Акімова Н., Палагута С., Хаустова В. Є.

Предметом дослідження в даній роботі є теоретичні засади, принципи, моделі та практичні аспекти управління організаційним дизайном у Державній службі України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів.

Об'єктом дослідження виступають процеси управління організаційним дизайном державної установи.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних основ та визначення практичних напрямків вдосконалення організаційного дизайну Держпродспоживслужби з метою підвищення ефективності її управління.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено виконання таких завдань:

1. визначити сутність організаційного дизайну як складової системи управління, розкрити його принципи та підходи до формування;
2. дослідити сучасні моделі організаційного дизайну та проаналізувати можливості їх застосування в управлінні організаціями;
3. проаналізувати організаційну структуру та функціональні характеристики Держпродспоживслужби як державної установи;
4. провести діагностику чинного організаційного дизайну Держпродспоживслужби за ключовими параметрами;
5. обґрунтувати пропозиції щодо оптимізації організаційного дизайну Держпродспоживслужби;
6. визначити шляхи впровадження змін в управління організаційним дизайном Держпродспоживслужби.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних авторів, а також внутрішня інформація Держпродспоживслужби.

Наукова новизна результатів роботи полягає у розробці моделей і пропозицій щодо впровадження принципів «бірюзової» організації для досліджуваного підприємства, та підкріплення їх розробкою інструментів і етапів впровадження змін.

Практичне значення результатів роботи полягає у тому, що розроблені моделі та рекомендації з оптимізації організаційного дизайну сприяють підвищенню ефективності управління, покращенню внутрішньої комунікації та адаптивності організації до змін. Запропоновані етапи впровадження змін можуть бути використані керівництвом для планування трансформаційних процесів, що забезпечить підвищення продуктивності праці та якості виконання функціональних обов'язків.

Апробацію результатів дослідження було здійснено на XXIII Міжнародна науково-практична конференція “Шевченківська весна 2025. Економіка України 2025: нові вектори розвитку в умовах глобальних трансформацій”, де опубліковано тези на тему «Сучасні підходи до побудови організаційного дизайну» (додаток А).

Структура роботи складається з вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел з 61 найменування. Обсяг роботи складає 89 сторінок, дослідження містить 12 рисунків, 18 таблиць, 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ ДИЗАЙНОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Організаційний дизайн як елемент системи управління: сутність, принципи, підходи

В умовах переходу суспільства до Індустрії 4.0 ключовим ресурсом економіки стають знання та інформація, що зумовлює трансформацію принципів функціонування підприємств, їхньої структури та методів управління. Для менеджменту стає все більш характерним відхід від класичних ієрархічних моделей організації до гнучких, адаптивних форм, які здатні швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. У зв'язку з цим зростає значення концепції організаційного дизайну.

Організації існують для досягнення цілей, які розбиваються на завдання та групуються за окремими роботами та відділами (наприклад, за функціональними сферами – маркетинг, продажі, виробництво та ін). Ці відділи пов'язані між собою організаційною структурою — формальною системою, що визначає, як розподіляються завдання, повноваження та обов'язки [41, с. 1].

На відміну від традиційного поняття організаційної структури, організаційний дизайн охоплює не лише формальні елементи управління, а й враховує взаємодію людей, процесів, технологій та корпоративної культури. Організація тут розглядається як динамічна система, а не стала структура. Розвиток цієї концепції базується на дослідженнях провідних теоретиків менеджменту, зокрема Генрі Мінцберга, який систематизував типи організаційних структур і запропонував модель побудови ефективної організації

[9, с. 85]. Зокрема, Г. Мінцберг виділив 5 структурних елементів організації (рис. 1.1).

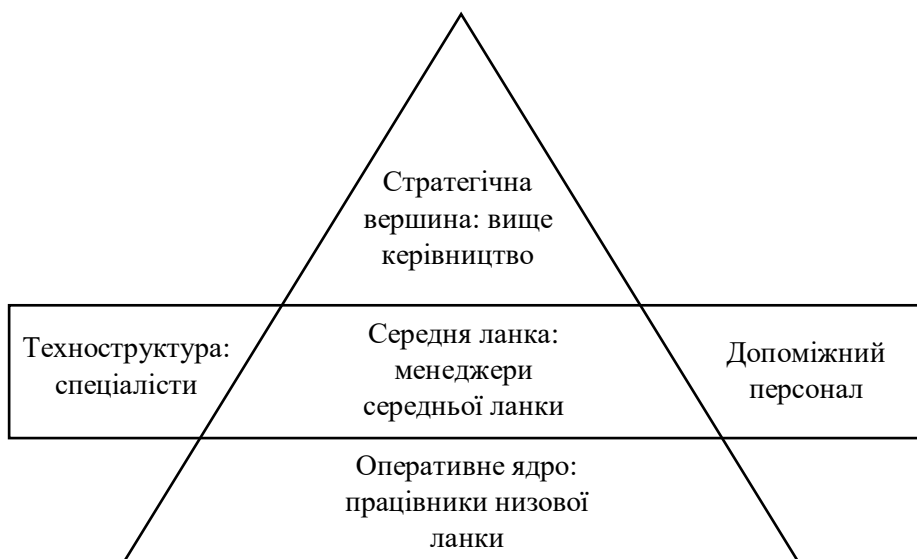


Рис. 1.1. Ключові елементи організації [40, с. 2]

Окрім цих організаційних елементів, важливими параметрами є координаційний механізм та тип децентралізації. Механізм координації – це спосіб, за допомогою якого забезпечується узгодженість дій між її елементами. Основні типи координаційних механізмів включають [41, с. 3]:

- Прямий нагляд — передбачає, що одна особа (зазвичай керівник) контролює діяльність інших, тобто зберігаються принципи єдності командування та ієрархії управління;
- Стандартизація трудових процесів — полягає в попередньому визначенні змісту роботи, реалізується через посадові інструкції, які регламентують діяльність;
- Стандартизація знань і навичок — означає, що працівники повинні мати певний рівень професійної підготовки;
- Стандартизація результатів — передбачає визначення очікуваних результатів праці;

– Взаємне узгодження — здійснюється через неформальне спілкування між працівниками. Така форма координації є характерною для гнучких організаційних структур і відповідає концепції «з'єднувальної ланки» (linking-pin), запропонованої Р. Лайкертом.

Третій базовий вимір організаційної структури — тип децентралізації, тобто рівень і спосіб розподілу повноважень у межах організації. Виокремлюють три основні типи [41, с. 3]:

– Вертикальна децентралізація — передбачає передачу управлінських повноважень від вищих до нижчих рівнів ієрархії;

– Горизонтальна децентралізація — стосується участі працівників, які не займають адміністративних посад, у прийнятті рішень;

– Селективна децентралізація — полягає в делегуванні повноважень окремим підрозділам, що відповідають за певні функції.

У залежності від того, до якого елемента тяжіє організація, виділяють такі її типи:

1. Проста структура – конфігурація, при якій стратегічна вершина (яка прагне централізації, щоб зберегти контроль над прийняттям рішень) для координації покладається на прямиий вплив на керовану систему;

2. Машинна бюрократія – ситуація, де переважає техноструктура, для якої характерна жорстка стандартизація та обмежена горизонтальна децентралізація;

3. Професійна бюрократія – тяжіння до операційного ядра, члени якого сприяють горизонтальній та вертикальній децентралізації та працюють відносно автономно;

4. Дивізіональна структура – переважають менеджери середньої ланки, які надають перевагу обмеженій вертикальній децентралізації, прагнуть

розділити структуру на ринкові підрозділи, які можуть приймати власні рішення, а координація обмежується стандартизацією їхніх результатів [41, с. 2];

5. Адхократія – ключовим елементом є допоміжний персонал. Структура покликана об'єднати експертів з різних спеціальностей у безперервно функціонуючі проектні команди [34, с. 337], їй притаманний низький рівень формалізації та децентралізації. Адхократії займаються нерутинними завданнями та використовують складні технології. Основною метою є інновації та швидка адаптація до змінного середовища [41, с.6].

Отже, організаційний дизайн – це більше, ніж просто організаційна структура, адже вона включає різноманітні фактори, зокрема інформаційні системи та системи винагород; процеси управління та прийняття рішень; організаційну культуру, включаючи місію, бачення, цінності та норми; стратегію, цілі або завдання, заради яких існує організація; та людські ресурси, які виконуватимуть роботу, необхідну для функціонування організації. Іноді цей процес називають «організаційною архітектурою» [31, с. 1].

Іншими словами, організаційний дизайн - це системний підхід до узгодження структур, процесів, лідерства, культури, людей, практик і показників, що дають можливість організаціям досягти своєї місії та стратегії [23, с.3].

Проблема дизайну полягає у виборі стратегії та організації для досягнення максимальної продуктивності в контексті середовища (рис. 1.2). Завдання менеджера полягає в тому, щоб розробити стратегію — мету, визначити конкурентні переваги — і створити організацію — враховуючи людей, архітектуру, процедури та культуру. Продуктивність тут залежить від стратегії та середовища, отже від відповідності цим характеристикам залежить цінність організаційного дизайну [39, с. 19-20].

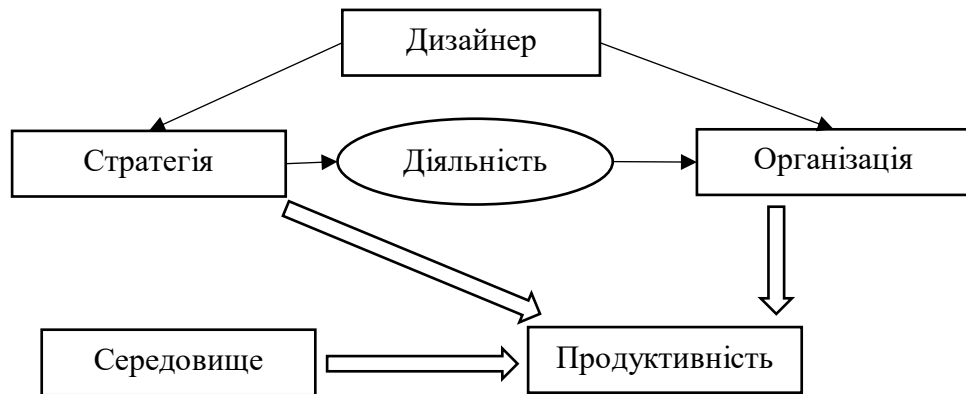


Рис. 1.2. Проблема організаційного дизайну [39, с. 19].

Роль дизайнера полягає у формуванні відносно інертних елементів організації, таких як культура, які матимуть постійний вплив на стратегію та процес прийняття рішень [39, с. 28].

Дж. Р. Гелбрейт зазначає, що варіації організаційних форм – це варіації здатності обробляти різну кількість інформації. Адже чим більша невизначеність завдання, тим більший обсяг інформації потрібно обробити, щоб забезпечити його ефективне виконання. Ще одним фактором, що впливає на обсяг інформації, що потребує обробки, є розмір організації. Також необхідною умовою є певний ступінь взаємозв'язку або взаємозалежності між елементами.

Виходячи з цього, він виводить функціональне рівняння (1):

$$I = f(U, N, C), \quad (1)$$

де:

I = обсяг інформації, який необхідно обробити для забезпечення ефективної роботи організаційної структури;

U = ступінь невизначеності щодо вимог до завдання, таких як необхідні ресурси, час на виконання тощо;

N = кількість елементів, що стосуються прийняття рішень, таких як кількість відділів, кількість професійних спеціальностей, клієнтів, продуктів тощо;

C = рівень зв'язку або взаємозалежності між елементами, необхідними для прийняття рішень [38].

Г. Вантраппен та Ф. Віртц розробили модель (або фреймворк) організаційного дизайну (рис. 1.3), що має на меті спростити та систематизувати процес створення нових організаційних структур .

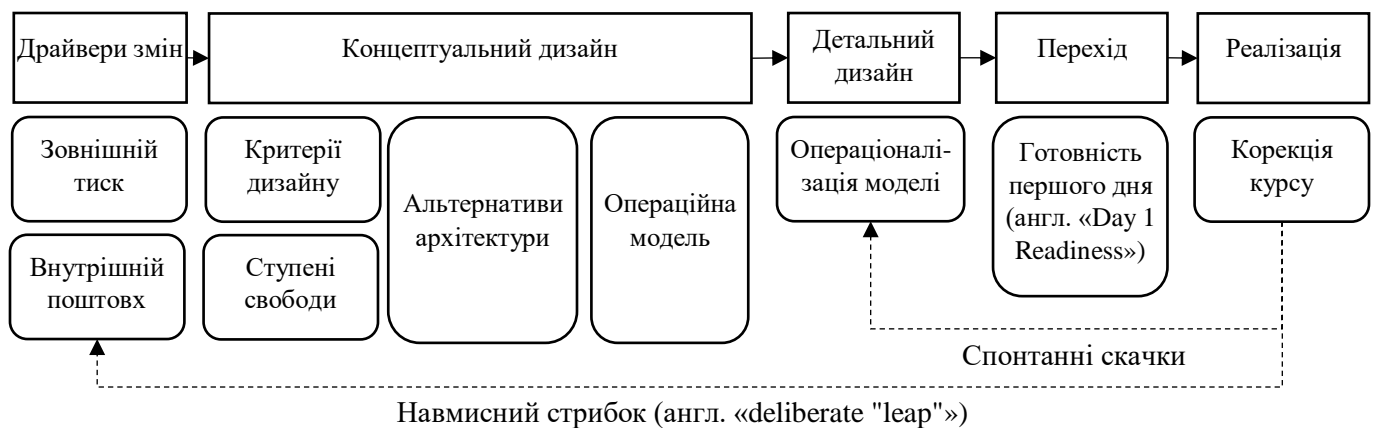


Рис. 1.3. Модель організаційного дизайну Г. Вантраппена та Ф. Віртца [51]

Organization Design Guide є структурованим фреймворком, призначеним для підтримки менеджерів у процесі зміни організаційної структури, незалежно від масштабу трансформації. Він перетворює нескінченну множину ситуацій у реальному житті на узагальнену схему, зберігаючи при цьому здатність до практичного застосування завдяки фокусуванню на універсальних ключових факторах прийняття рішень. Фреймворк складається з чотирьох основних фаз:

1. Drivers of change (рушії змін);
2. Concept design (концептуальне проєктування);
3. Detail design (деталізація);
4. Transition (перехід).

Після «Дня запуску» (Day 1), коли нова структура набуває чинності, настає фаза реалізації (performance), що передбачає функціонування організації за новим дизайном та оцінку досягнення очікуваних результатів.

Кожна фаза складається з окремих будівельних блоків, що потребують аналізу, обговорення й ухвалення рішень щодо специфічних питань. Блоки організовано горизонтально — відображаючи логічну послідовність, де перехід до наступного блоку вимагає затвердження результатів попереднього — та вертикально, що дозволяє паралельне виконання деяких завдань.

Після запуску нової структури неминуче виявляються її недоліки. Їх усунення здійснюється через локальні коригування ("emergent hops"). З часом це може вимагати суттєвого перегляду дизайну ("deliberate leap"). Такий цикл змін — це нормальний і бажаний процес адаптації до змінного середовища.

П'ять ключових принципів фреймворку

1. Організація як засіб досягнення цілей: зміна структури виправдана лише за наявності чітко сформульованих бізнес-цілей;
2. Оптимальний дизайн є апріорі недосяжним: організаційні рішення формуються шляхом зважування аргументів, а не математичної оптимізації;
3. Концептуальне проектування передує деталізації: перший етап визначає архітектуру, другий — залучає широку участь менеджерів для налаштування функціональних елементів;
4. Дизайн еволюціонує через «стрибки» і «стрибкоподібні зміни»: фреймворк передбачає циклічність перегляду структури;
5. Перевірка дієвості — під час запуску: фаза переходу повинна забезпечити готовність організації до нової структури, уникнення психологічного опору та ефективну імплементацію змін.

Одним з основних елементів управління організацією є організаційна структура, що являє собою «сукупність управлінських ланцюгів, які розташовані

в чіткій співпорядкованості й забезпечують взаємозв'язок між керованою і керівною системами» [15].

Механістичними структурами є лінійна, функціональна, лінійно-штабна, лінійно-функціональна, дивізійна, однак набувають все більшого використання гнучкі структури: проєктні, матричні, програмно-цільові, конгломератні.

Малі та/або високоорганізовані організації часто мають мало або взагалі не мають формалізованої соціальної структури чи правил, і їхню структуру можна описати як просту.

При функціональному дизайні діяльність групують відповідно до подібності робочих функцій (характер роботи, яку виконують люди), що зазвичай передбачає високий рівень взаємозалежності завдань та спільні цілі (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Функціональна організаційна структура [33, с. 273]

Функціональний дизайн максимізує економію масштабу в результаті спеціалізації та, таким чином, є ефективними у обмеженні дублювання функцій.

Часто, коли компанія «переростає» функціональну структуру, вона переходить до мульти-дивізійної або дивізійної форми (рис. 1.5). По суті, вона є набором окремих функціонально структурованих підрозділів, які підпорядкованих загальному центру. Організації з цією формою групують посади та підрозділи одним із трьох способів: за схожістю продуктів або виробничих процесів, типом клієнта або географічним регіоном діяльності.

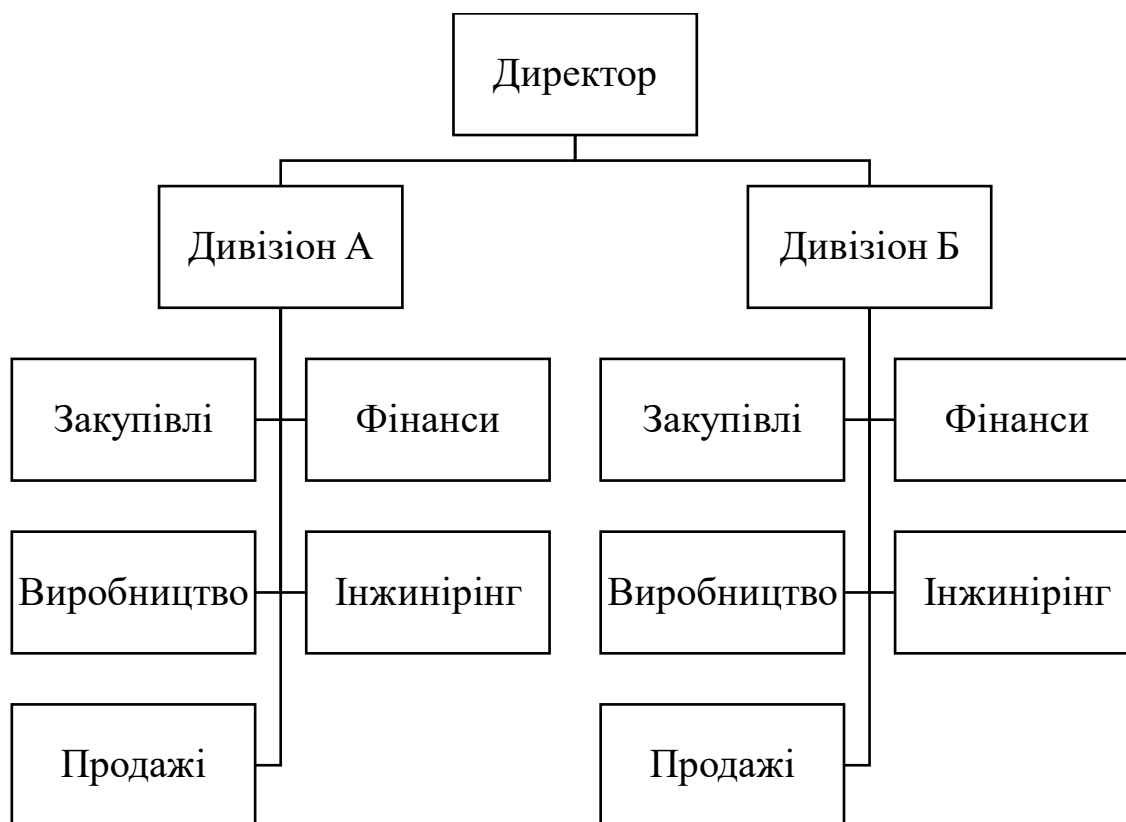


Рис. 1.5. Мульти-дивізіональна організаційна структура [33, с. 274]

Поєднання переваг наведених вище структур – функціональної та дивізіональної – притаманне матричній структурі (рис. 1.6). Менеджери на функціональній стороні матриці відповідають за розподіл спеціалістів по проектах, а також контролюють їхню ефективність відповідно до стандартів їхньої функціональної спеціалізації. Менеджери на проектній стороні матриці відповідають за нагляд за конкретними проектами: планування проекту, розподіл ресурсів, координацію роботи, контроль виконання завдань та забезпечення дотримання вимог і термінів проекту. Метою менеджерів проектів є завершення проекту вчасно та в рамках бюджету. Найбільша складність у використанні матричного дизайну полягає в управлінні конфліктом, вбудованим у подвійні лінії влади, яким підпорядковуються співробітники, що працюють усередині матриці [33, с. 276-278].

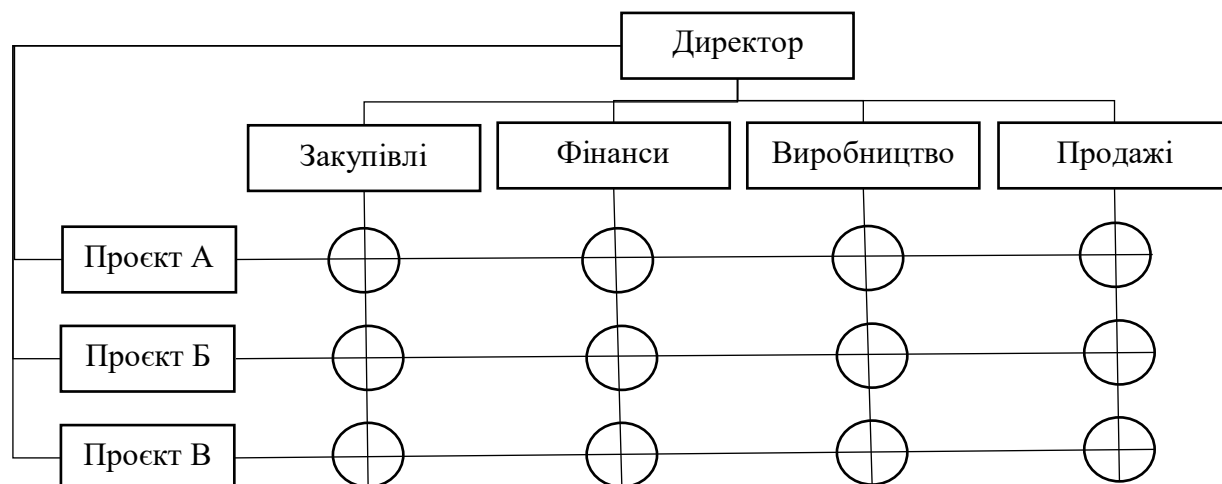


Рис. 1.6. Матрична організаційна структура [33, с. 274]

Важливо зазначити, що організація може не мати жодної з «чистих» варіантів організаційної структури. В такому випадку варто говорити про гібридні форми. Вони дають змогу організації гнучко застосовувати схему, яка найбільше відповідає різноманітним потребам та бажаним способам роботи її різних підрозділів, поєднати переваги двох або більше різних типів, або ж просто використовуватись тимчасово у випадку організаційних змін у структурі.

1.2. Сучасні моделі організаційного дизайну та їх застосування

Протягом останнього десятиліття все більшого визнання набувають гнучкі моделі та концепції організаційного дизайну. Зокрема, відомими стали «кольорові» класифікації організацій.

Витоки подібних теорій можна прослідкувати до середини ХХ сторіччя. У 1952 році Клер В. Грейвз розпочав роботу над «Теорією рівнів людського існування», у якій він прагнув пояснити, чому реакції і мотивації різних людей так відрізняються. У 1974 році Грейвз нарешті опублікував восьмирівневу

систему, яка складалася з двох рядів; шість рівнів у першому ряду (засоби існування) та два на другому (буття) [22, с. 67].

1. Автоматичний (A-N): мотивований виживанням та фізичними імперативами;
2. Племінний (B-O): прагнення до соціальної стабільності, використання тотемів і табу;
3. Егоцентричний (C-P): індивідуалізм та використання сили для отримання бажаного;
4. Святий (D-Q): визнання цінності правил, зазвичай релігійних;
5. Матеріалістичний (E-R): авторитаризм, догму заміняє прагматизм;
6. Персоналістичний (F-S): приналежність, турбота про інших;
7. Когнітивне існування (G-T): на порозі справжньої людяності;
8. Емпіриенталістичне існування (H-U): за межами базових потреб, прагнення стабільності [22, с. 68].

Здобутки Грейвза стали поштовхом для розвитку моделі «Спіральної динаміки Д. Е. Бека та К. Кована (табл. 1.1). Кожна стадія або «мем» мають специфічний набір цінностей та особливостей поведінки. Ці рівні є витками спіралі, і кожен наступний базується на попередньому, постійно ускладнюючись.

Таблиця 1.1

Характеристика кольорів (мемів) за моделлю Спіральної динаміки

Колір	Парадигма	Структура	Характеристика	Фокус
Бежевий	Стара, перший порядок (First order)	Вільні групи	Орієнтація на виживання особи, підпорядкованість інстинктам	Я
Фіолетовий	Стара, перший порядок	Племінні групи	Орієнтація на виживання групи	Ми
Червоний	Стара, перший порядок	Імперії	Героїчний, егоцентричний тип мислення; мета – розширити сферу впливу і показати перевагу	Я

Продовження табл. 1.1

Синій	Стара, перший порядок	Пірамідальна форма	Абсолютизм, жертва собою заради ідеї, дотримання правил	Ми
Помаранчевий	Стара, перший порядок	Форми делегування	Орієнтація на досягнення, автономію та стратегію	Я
Зелений	Стара, перший порядок	Егалітарна структура	Врахування потреб інших, екологічна свідомість	Ми
Жовтий	Нова, другий порядок (Second order)	Гнучка, інтегративна структура	Базується на знаннях, потреба у самовираженні	Я
Бірюзовий	Нова, другий порядок	Цілісна, глобальна структура	Текучі, багатовимірні процеси, являє собою складну мережу об'єднаних «жовтих» організацій	Ми
Кораловий	Нова, другий порядок	(Структура ще формується)	Невідомо; процеси ще вивчаються	Я

Джерело [49; 18, с. 224-225]

Сучасним трендом організаційного дизайну є створення самоврядних команд. У сучасній літературі виокремлюють різні типи команд залежно від їхніх функціональних особливостей і завдань: команди вищого керівництва, проєктні команди, виробничі команди, команди Scrum, команди інновацій нових продуктів, команди департаментів, крос-функціональні команди, продуктові команди, тимчасові команди тощо.

Аналогічно неможливо виділити єдиний тип самоврядних команд, адже їхня специфіка обумовлена особливостями діяльності та внутрішніх процесів організації. Основною характеристикою самоврядних груп є рівень автономії, тобто міра їх самостійності у прийнятті рішень [21, с. 21].

Г. Сусман запропонував поділ форм самоврядування на три категорії: саморегулювання (координація виробничих процесів, розподіл ресурсів, управління зовнішніми межами взаємодії), незалежність (визначення часу і місця виконання роботи) та самоуправління (рішення щодо лідерства, складу команд і розподілу завдань у групі) [48].

Додатково для характеристики команд використовуються індекси опису команд, зокрема Team-Description-Index, з параметрами горизонтальна (диференціація навичок) і вертикальна (диференціація повноважень) взаємозалежність [40, с. 94]. Оцінка розвитку команд також здійснюється через моделі, такі як модель Такмена, що описує стадії розвитку команди («формування — штурм — нормування — продуктивність»), модель тимчасового рівноважного стану Гершика та модель бірюзових організацій Лалу [21, с. 21].

Наряду з іншими теоріями, модель Спиральної динаміки вплинула на розвиток теорії Лалу, викладену в книзі «Компанії майбутнього». Зокрема, він виділяє Червоні, Жовті, Помаранчеві, Зелені і Бірюзові організації (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Характеристика типів організацій за типологією Ф. Лалу

Парадигма	Приклади	Ключові відкриття	Метафора-орієнтир
Імпульсивна — Червона	Мафія, вуличні банди, племінні міліції	Поділ праці, авторитет командування	Зграя вовків
Конформістська — Бурштинова	Католицька церква, армія, державні установи, державні школи	Формалізовані ролі, процеси	Армія
Досягнень — Помаранчева	Міжнародні компанії, чартерні школи	Інновації, підзвітність, меритократія	Машина
Плюралістична — Зелена	Організації, орієнтовані на культуру	Наділення повноваженнями, культура цінностей, модель зацікавлених сторін	Родина
Еволюційна — Бірюзова	Піонерські організації, такі як Patagonia, Buurtzorg і FAVI	Самоврядування, цілісність, еволюційна мета	Живий організм

Джерело: [29, с. 4]

Для Лалу, бірюзові організації — це еволюційний етап розвитку компаній, що виходить за межі плюралістичних зелених організацій. Координація відбувається у процесі спілкування, обміну знаннями й залучення співробітників до спільної мети та цінностей. Людина стає центральним елементом організаційної культури.

Бірюзові організації засновані на трьох ключових проривах: самоуправління (робота на основі рівноправних відносин без ієрархії чи потреби в консенсусі), цілісність (залучення справжнього «я» у робочий процес) і еволюційна мета (прагнення слухати й розуміти, якою хоче стати сама організація). На відміну від помаранчевих організацій, інновації в бірюзових виникають природно й повсюдно — там, де хтось експериментує у відповідь на зміни середовища.

В ідеальній Бірюзовій організації кожна команда самостійно реалізує мету компанії, виконуючи завдання від початку до кінця (рис. 1.7).

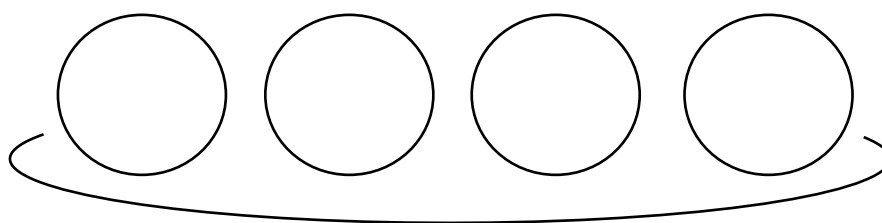


Рис. 1.7. Структура паралельних команд [14, с. 495]

Однак на практиці виникає потреба у підтримці через:

- Командних інструкторів — замість менеджерів середньої ланки команди, яких не існує в даній структурі, команди можуть звертатися до зовнішніх наставників;
- Допоміжні команди — деякі функції вигідніше централізувати, ніж дублювати в кожній команді;
- Допоміжні обов'язки — окремі фахівці допомагають командам з експертизою чи координацією. Також засновники та топ-лідери підтримують простір для розвитку Бірюзових практик [14, с. 495-497].

У моделі мережі індивідуальних контрактів (рис. 1.8), вперше застосованій компанією Morning Star, інвестиційні бюджети й фінансові результати визначаються всередині команд («бізнес-підрозділів»), кожен з яких відповідає за певний етап виробництва чи допоміжну функцію.

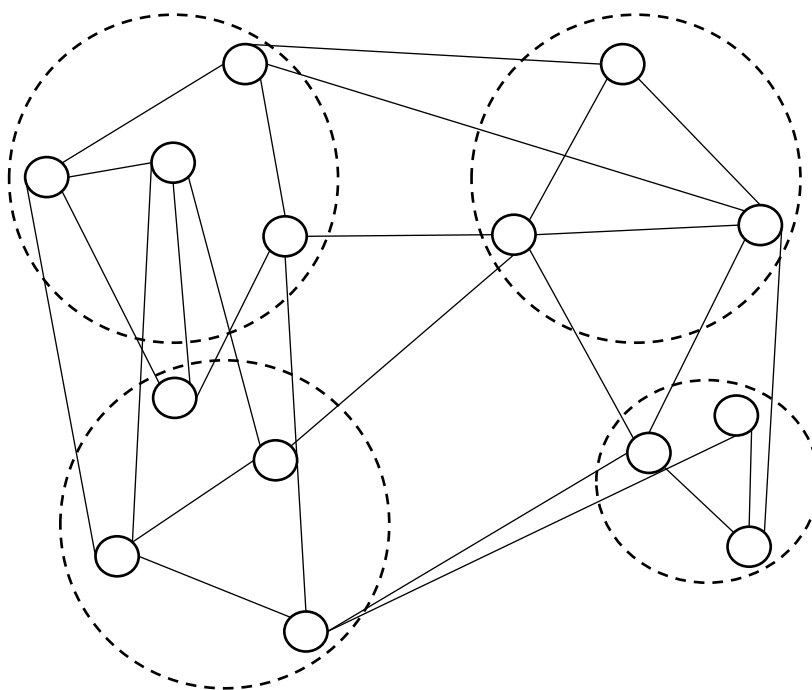


Рис. 1.8. Структура мережі індивідуальних контрактів [14, с. 497]

Особливість підходу — зобов'язання обговорюються не лише в команді, а безпосередньо між працівниками, які щодня співпрацюють [14, с. 497-498].

Холакратія (Holacracy) — це методика самоврядування, що ґрунтується на структурі команд, укладених одна в одну. Кожне коло (команда або холон) самостійно розподіляє обов'язки та ухвалює рішення в межах своєї мети.

Хоча Холакратія і є новою моделлю, історія її виникнення сягає 1960-х років, коли Г. Еденбург запропонував термін «Соціократія». У подальшому теорія розвивалась багатьма філософами та практиками, зокрема Б. Робертсоном, який видав книгу по Холакратії у 2015 році. Паралельно з дослідженнями Б. Робертсона, у 2007 році було створено організацію HolacracyOne, яка займається консалтингом стосовно цієї моделі [45, с. 191].

На відміну від моделі паралельних команд, Holacracy передбачає вкладену структуру: загальна мета розбивається на цілі менших кіл, які працюють над окремими завданнями (рис. 1.9).

Попри ієрархію цілей і складності, тут немає ієрархії людей чи влади: кожне коло має повну автономію у своїй сфері. Команди зв'язані подвійним представництвом, тому забезпечується рівноправний обмін інформацією та ухвалення рішень [14, с. 498-500].

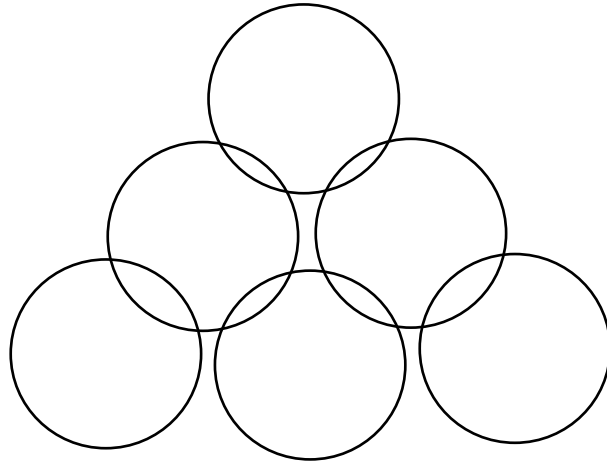


Рис. 1.9. Спрощена структура Холакратії [14, с. 498]

Кожне коло має набір ролей, згрупованих навколо певних функцій. Кола мають права та автономію, але повинні залишатися у взаємній координації, що унеможливорює автократію.

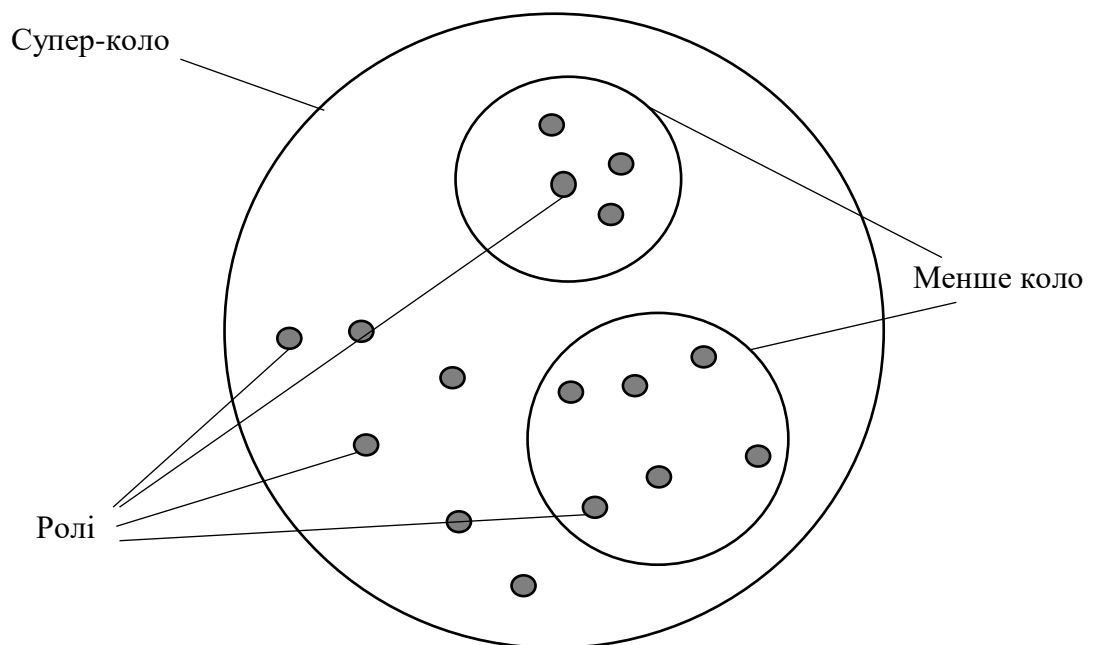


Рис. 1.10. Структура Холакратії з урахуванням ролей

Посади замінюються ролями, визначеними завданнями та внесками, і ці ролі з'являються та зникають за потреби, в той же час відповідальність чітко розподілена. Окремі особи можуть мати кілька ролей у колах (рис. 1.10).

Якщо обов'язки перевищують індивідуальні можливості членів команди, то ролі перерозподіляються та створюються нові кола. На відміну від традиційного управління «зверху вниз», у холакратії воно відбувається на усіх рівнях [45, с. 189-190].

Можна зробити висновок, що сучасні моделі організаційного дизайну поступово відходять від жорсткої ієрархії на користь децентралізованих та гнучких структур. Важливим трендом є створення самокерованих команд. Однак варто мати на увазі, що ці структури також мають свої недоліки, і мають впроваджуватись з урахуванням конкретних умов організації.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ ДИЗАЙНОМ ДЕРЖПРОДСПОЖИВСЛУЖБИ

2.1. Організаційна структура та функціональні характеристики Держпродспоживслужби

Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів (Держпродспоживслужба) є центральним органом виконавчої влади, що відповідає за реалізацію державної політики у низці ключових сфер. Зокрема, вона здійснює контроль і нагляд у галузях ветеринарної медицини, безпеки харчових продуктів, карантину рослин, санітарного та епідемічного благополуччя населення, захисту прав споживачів, метрології, а також забезпечує нагляд за діяльністю у сфері агропромислового комплексу.

Служба виконує функції нагляду за якістю зерна, продуктів його переробки, насінництва та розсадництва, а також здійснює моніторинг шкідливого впливу тютюнових виробів, генетичної безпеки сільськогосподарських рослин і рівня радіоактивного забруднення сільськогосподарської продукції. Вона також відповідає за контролюючі функції в сфері цін, реклами та охорони прав на сорти рослин.

Організаційна структура Держпродспоживслужби є лінійно-функціональною, з переважанням вертикальних зв'язків (додаток Г). Структура складається з наступних структурних підрозділів:

- самостійний департамент;
- управління (самостійне або у підпорядкуванні департаменту);
- відділ (самостійний або у підпорядкуванні управлінню);
- сектор (самостійний або у підпорядкуванні управлінню).

Горизонтальні зв'язки обмежені, зазвичай взаємодія відбувається через керівників підрозділів.

За типологією Фредеріка Лалу, який виділяє червоні, бурштинові/жовті, помаранчеві, зелені та бірюзові організації, Держпродспоживслужбу можна характеризувати як жовту. Це означає, що в ній переважає чітка ієрархічна структура, де управлінські рішення ухвалюються на вищому рівні та передаються вниз по вертикалі. Організаційна діяльність строго регламентована: кожен працівник має визначені функції, а нові підходи або зміни застосовуються вкрай рідко. Така система орієнтована на стабільність, дисципліну та суворе дотримання правил. [7].

Три департаменти у структурі підприємства є самостійними структурними підрозділами, а призначення, переведення та звільнення з посади працівників здійснюється Головою Держпродспоживслужби.

Управління державного нагляду за дотриманням законодавства у сфері санітарно-епідемічного благополуччя населення, згідно Положення, підпорядковується заступнику Голови.

Управління контролю на державному кордоні також підпорядковується заступнику Голови.

Управління правового забезпечення підпорядковано у меншій мірі, виступає у консультативній ролі, однак керівник Управліннязначається Головою.

Управління персоналом підпорядковується виключно Голові.

Управління міжнародного співробітництва – призначення, переведення та звільнення з посади працівників здійснюється Головою Держпродспоживслужби.

Управління бухобліку та звітності контролюється заступником Голови, а призначення, переведення та звільнення з посади працівників здійснюється Головою Держпродспоживслужби.

Управління економічної діяльності виступає у консультативній ролі, однак керівник Управління назначається Головою.

Управління адміністрування електронного документообігу очолює начальник, який підпорядковується заступнику Голови з питань цифровізації.

Управління цифрового розвитку – призначення, переведення та звільнення з посади працівників здійснюється Головою Держпродспоживслужби.

Управління оргзабезпечення діяльності Служби виступає у консультативній ролі, призначення, переведення та звільнення з посади працівників здійснюється Головою Держпродспоживслужби.

Управління оцінки ризиків та планування заходів державного нагляду – призначення, переведення та звільнення з посади працівників здійснюється Головою Держпродспоживслужби.

Відділ координації діяльності установ підпорядковується безпосередньо Голові Держпродспоживслужби або заступнику Голови.

Відділ внутрішнього аудиту безосередньо підпорядкований і підзвітний Голові Держпродспоживслужби.

Начальник відділу господарського забезпечення підпорядковується Голові Держпродспоживслужби.

Сектор взаємодії з громадськістю підпорядкується Голові Держпродспоживслужби.

Сектор з питань запобігання корупції є самостійним та функціонально незалежним структурним підрозділом.

Сектор нагляду і реєстрації сільськогосподарської техніки – призначення, переведення та звільнення з посади працівників здійснюється Головою Держпродспоживслужби.

Сектор з питань мобілізаційної роботи та цивільного захисту підпорядковується безпосередньо Голові Держпродспоживслужби.

Отже, Голові підпорядковуються 5 заступників та 17 структурних підрозділів, з яких у прямому підпорядкуванні – 7, з питань призначення, переведення та звільнення – 8, і ще в 2-ох підрозділах Голова лише назначає керівників. Заступникам Голови підпорядковано 5 структурних підрозділів і заступнику з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації – один підрозділ.

Для подальшого аналізу організаційної структури, проаналізуємо структуру персоналу підприємства. Середньооблікова чисельність персоналу у 2024 році склала 261 особу. У табл. 2.1 представлено динаміку структури персоналу за останні 3 роки.

Таблиця 2.1

Динаміка структури персоналу за категоріями працівників*

Категорія персоналу	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	осіб	структура, %	осіб	структура, %	осіб	структура, %
Чисельність персоналу, всього в т.ч.:	299	–	299	–	261	–
керівники	88	29%	89	30%	81	31%
спеціалісти	211	71%	210	70%	180	69%
інші службовці	–	–	–	–	–	–

*Джерело: складено автором на основі додатку В

Структуру персоналу було пораховано на основі документів «Структура апарату Державної служби України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів» за 2022-2024 роки.

Загалом, у 2024 році спостерігаються значні зміни у структурі персоналу підприємства через зміни організаційної структури.

Згідно табл. 2.2, загальна середньооблікова чисельність персоналу зменшилася на 38 осіб (-13%) порівняно з 2022 роком. Зокрема, скорочення серед

спеціалістів склало 31 особу (-15%), тоді як чисельність керівників зменшилася на 7 осіб (-8%).

Таблиця 2.2

Основні показники руху та структури персоналу
Держпродспоживслужби*

Показники	Одиниця виміру	2022	2023	2024	Відхилення 2024 від 2022	
					осіб	%
Середньооблікова чисельність персоналу, в тому числі:	осіб	299	299	261	-38	-13%
керівники	осіб	88	89	81	-7	-8%
спеціалісти	осіб	211	210	180	-31	-15%
інші службовці	осіб					
Прийнято працівників за рік	осіб	3	9	5	2	67%
Вибуло працівників за рік в тому числі:	осіб	3	47	8	5	167%
– за власним бажанням	осіб	2	32	6	4	200%
– за порушення трудової дисципліни	осіб					
– за причини скорочення штату працівників	осіб	1	15	2	1	100%
Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття	–	0,010	0,030	0,019	0,009	
Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення	–	0,010	0,157	0,031	0,021	
Коефіцієнт загального обороту кадрів	–	0,020	0,187	0,050	0,030	
Коефіцієнт плинності персоналу	–	0,007	0,107	0,023	0,016	
Коефіцієнт стабільності персоналу	–	0,993	0,893	0,977	-0,016	
Коефіцієнт закріплення (замінності) персоналу	–	1,000	0,191	0,625	-0,375	

*Джерело: складено автором на основі додатку В

Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття (Кп) збільшився на 0,009, що свідчить про активізацію найму нових працівників у 2023 році, однак у 2024 році показник зменшився до 0,019.

Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення (K_z) за аналізований період зріс на 0,021, що відображає значний рівень звільнень у 2023 році, після чого у 2024 році ситуація стабілізувалася.

Коефіцієнт загального обороту кадрів ($K_{z.o}$) демонструє загальне зниження темпів змін у складі персоналу в 2024 році (0,050) порівняно з 2023 роком (0,187).

Коефіцієнт плинності персоналу ($K_{пл}$) у 2024 році становив 0,023, що значно менше порівняно з 2023 роком (0,107). Це свідчить про стабілізацію кадрового складу після хвилі звільнень.

Коефіцієнт стабільності персоналу ($K_{ст}$) за період 2022-2024 років практично не змінився (-0,016), що свідчить про відносну сталість кадрів, незважаючи на організаційні зміни.

Коефіцієнт закріплення (замінності) персоналу ($K_{зк}$) у 2024 році становив 0,625, що значно більше за показник 2023 року (0,191), але все ще нижче рівня 2022 року (1,000).

2.2. Діагностика організаційного дизайну Держпродспоживслужби

Для ефективного функціонування організації, необхідним є забезпечення оптимальної організаційної структури як частини організаційного дизайну. Це можна зробити за допомогою аналізу ключових кількісних показників, що дають змогу оцінити рівень керованості, ступінь централізації, складність управлінських зв'язків та рівень функціональної спеціалізації. Результати діагностики покажуть структурні дисбаланси та окреслити напрями для підвищення ефективності системи управління.

1. Коефіцієнт рівня керованості (оптимальне значення коефіцієнта – 1):

$$K_{p.k.} = \frac{H_{кер\phi}}{H_{кер\eta}}, \quad (2.1)$$

де $N_{кер\phi}$ – фактична норма керованості, $N_{керн}$ – нормативна норма керованості.

Коефіцієнт рівня керованості є ключовим показником ефективності управління, який показує співвідношення фактичної норми керованості до нормативної.

Голова Держпродспоживслужби має коефіцієнт рівня керованості 2,000, що вдвічі перевищує нормативне значення. Це свідчить про значне перевантаження керівника підлеглими, що може ускладнювати процес управління, прийняття рішень та ефективний контроль за роботою організації.

Таблиця 2.3

Розрахунок коефіцієнту рівня керованості*

Посадова особа	$N_{кер\phi}$	$N_{керн}$	Значення показника
Голова Держпродспоживслужби	22	11	2,000
Перший заступник Голови	7	11	0,636
Заступник Голови	2	8	0,250
Заступник Голови	2	8	0,250
Заступник Голови	1	8	0,125
Заступник Голови з питань цифрового розвитку	1	8	0,125

*Джерело: складено автором на основі матеріалів підприємства

Перший заступник Голови має коефіцієнт 0,636, що нижче оптимального рівня. Це вказує на недостатнє навантаження або ж на можливий резерв для розширення кола підлеглих та оптимізації управлінської структури.

Заступники Голови мають коефіцієнти 0,250, 0,250 та 0,125, що значно нижче нормативного значення. Це може свідчити про надмірну роздрібненість управлінських функцій або неефективний розподіл повноважень. Така ситуація потенційно веде до нераціонального використання управлінського ресурсу та уповільнення процесів ухвалення рішень.

Заступник Голови з питань цифрового розвитку також має коефіцієнт 0,125, що свідчить про аналогічні проблеми з недостатнім навантаженням або

нерациональним розподілом управлінських функцій. Це може негативно позначитися на темпах цифрової трансформації організації, оскільки ефективність управління безпосередньо залежить від оптимальної кількості підлеглих.

Загалом, результати аналізу вказують на значні дисбаланси у структурі управління. Голова Держпродспоживслужби має надмірну кількість підлеглих, тоді як його заступники, навпаки, мають занадто низьке навантаження. Це свідчить про необхідність перегляду управлінської структури, перерозподілу підлеглих або оптимізації повноважень заступників для досягнення більш ефективного управління.

2. Показник максимальної кількості посадових зв'язків керівника за В. Грейкунасом (нормативне значення коефіцієнта – менше 1000):

$$C = N(2^{N-1} + N - 1), \quad (2.2)$$

де N – кількість підлеглих керівника.

Показник максимальної кількості посадових зв'язків за В. Грейкунасом оцінює складність управління залежно від кількості підлеглих. Оптимальне значення має бути менше 1000, і перевищення цього рівня вказує на перевантаження керівника комунікаційними взаємодіями.

Таблиця 2.4

Розрахунок показника максимальної кількості посадових зв'язків*

Посадова особа	N	Значення показника
Голова Держпродспоживслужби	22	46137806
Перший заступник Голови	7	490
Заступник Голови	2	6
Заступник Голови	2	6
Заступник Голови	1	1
Заступник Голови з питань цифрового розвитку	1	1

*Джерело: складено автором на основі матеріалів підприємства

Голова Держпродспоживслужби має критично високий показник – 46 137 806, що значно перевищує нормативне значення. Це означає, що він об’єктивно не може ефективно керувати всіма підлеглими, оскільки кількість можливих зв’язків між ними зростає експоненційно. Такий рівень навантаження призводить до перевантаження комунікаційних каналів, ускладнення координації та прийняття рішень.

Перший заступник Голови має показник 490, що знаходиться в межах допустимого рівня. Це свідчить про достатньо збалансоване управлінське навантаження, при якому ще можна ефективно координувати роботу підлеглих.

Заступники Голови, які мають 2 підлеглих, отримують показник 6, що вказує на незначну кількість управлінських зв’язків. Це свідчить про потенційно низьке навантаження і можливість розширення зони відповідальності для підвищення ефективності роботи.

Заступник Голови, який має 1 підлеглого, а також заступник Голови з питань цифрового розвитку, який також має 1 підлеглого, мають показник 1. Це означає, що їх управлінське навантаження є мінімальним, що може свідчити про неефективний розподіл управлінських ресурсів.

3. Коефіцієнт централізації управління (нормативне значення коефіцієнта – 0,1-0,2):

$$K_{ц.у.} = \frac{Ч_{к \text{ вищої ланки}}}{Ч_{к \text{ заг}}}, \quad (2.3)$$

де $Ч_{к \text{ вищої ланки}}$ – чисельність керівників вищої ланки, $Ч_{к \text{ заг}}$ – загальна чисельність керівників.

$$K_{ц.у.} = \frac{6}{81} = 0,074. \quad (2.4)$$

Керівництво, що складається з Голови та його заступників, складають групу вищої ланки, а керівники структурних підрозділів (81) та керівники становлять загальну кількість керівників.

Коефіцієнт централізації управління становить 0,07, що менше нормативного діапазону (0,1–0,2). Це свідчить про те, що співвідношення між керівниками вищої ланки (Голова та його заступники) та загальною чисельністю керівників у структурі управління не є оптимальним.

Такий рівень централізації вказує на недостатню кількість керівників для ухвалення стратегічних рішень у верхньому управлінському ешелоні.

4. Коефіцієнт спеціалізації i -тої функції (нормативне значення коефіцієнта – 0,5-1):

$$K_{CF} = \frac{N_{\text{заг}}}{N_{\text{заг}} + N_i} \quad (2.5)$$

N_i – кількість підрозділів, де виконується i -та функція

Таблиця 2.5

Розрахунок коефіцієнту спеціалізації i -тої функції*

Функція	$N_{\text{заг}}$	N_i	K_{CF}
Регулювання та контроль у сфері безпеки продукції та послуг	22	5	0,815
Правове забезпечення та нормативно-правова діяльність		1	0,957
Управління персоналом та організаційна діяльність		2	0,917
Фінансове управління та економічна діяльність		2	0,917
Цифровізація, документообіг та інформаційні технології		2	0,917
Оцінка ризиків та стратегічне планування		1	0,957
Адміністративно-господарська діяльність		3	0,880

*Джерело: складено автором на основі матеріалів підприємства

Коефіцієнт спеціалізації для всіх функцій перебуває в межах нормативного значення (0,5–1), що свідчить про достатню концентрацію функціональної відповідальності в окремих підрозділах. Це забезпечує ефективний розподіл управлінських завдань і знижує дублювання функцій між різними підрозділами.

Найвищий рівень спеціалізації (0,957) мають правове забезпечення та нормативно-правова діяльність, а також оцінка ризиків і стратегічне планування, що означає їх виконання в мінімальній кількості підрозділів (лише в одному). Це сприяє централізованому підходу до цих завдань і зменшує ризики неузгодженості рішень.

Функція регулювання та контролю у сфері безпеки продукції та послуг має найнижчий коефіцієнт спеціалізації (0,815) серед усіх, оскільки виконується в п'яти підрозділах. Це вказує на необхідність більшої координації між ними для уникнення дублювання чи розбіжностей у підходах.

Фінансове управління, управління персоналом, цифровізація та адміністративно-господарська діяльність мають коефіцієнти у діапазоні 0,88–0,917, що вказує на їх розподіл між кількома підрозділами. Такий баланс дозволяє забезпечити взаємодію різних відділів без надмірного розпорошення функцій.

Загалом структура спеціалізації є ефективною, але для функцій із низьким коефіцієнтом (ближчим до 0,8) доцільно оцінити доцільність такої організації та можливі шляхи оптимізації управлінських процесів.

5. Коефіцієнт дублювання функцій (нормативне значення коефіцієнта – 0):

$$K_{ДФ} = \frac{KР_{ф.дуб}}{KР_{ф.заг.}}, \quad (2.6)$$

де $KР_{ф.дуб}$ – кількість робіт, закріплених за кількома підрозділами; $KР_{ф.заг.}$ – нормативна кількість робіт.

На основі положень про кожен з підрозділів, згідно розділу «Основні функції» можна порахувати роботи, закріплені за кожним з підрозділів:

41+54+12+29+27+23+40+21+18+42+20+24+24+24+34+11+21+8+27+11+11
+25 = 547.

Серед робіт, що дублюються, було виділено:

- Забезпечення формування законодавства (Відділ координації, Управління правового забезпечення, Сектор оцінки ризиків, Департамент захисту прав споживачів, Департамент фотосанітарної безпеки та контролю в рослинництві);

- Перегляд нормативно-правових актів (Відділ координації, Управління правового забезпечення, Департамент фотосанітарної безпеки та контролю в рослинництві);

- Розгляд проєктів нормативно-правових актів (Відділ координації, Управління правового забезпечення, Управління електронного документообігу, Департамент захисту прав споживачів, Департамент фотосанітарної безпеки та контролю в рослинництві);

- Здійснення методичного керівництва правою роботою в Держпродспоживслужбі;

- Брати участь в підготовці та проведенні нарад і семінарів (Управління організаційного забезпечення, Відділ координації);

- Розгляд звернень громадян, ГО, органів місцевого самоврядування, та розробка рішень на їхній основі (повторюється для Управління економічної діяльності, Управління бухобліку, Управління цифровізації, Департамент захисту прав споживачів, Департамент фотосанітарної безпеки та контролю в рослинництві);

- Підготовка відповідей на запити;

- Підготовка та підвищення кваліфікації кадрів або навчання (повторюється для Управління економічної діяльності, Управління персоналом, Управління міжнародного співробітництва);

- Координування діджиталізації процесів (Відділ координації, Управління цифровізації, Управління електронного документообігу);
- Аналіз витрат (Відділ господарського забезпечення, Відділ координації);
- Формування планів та бюджету (Сектор закупівель, Управління бухгалтерії, Відділ господарського забезпечення);
- Вирішення питань щодо організаційного та документального забезпечення роботи уповноважених осіб (Сектор закупівель, Управління електронного документообігу, Відділ координації, Управління персоналом);
- Зберігання документів (Сектор закупівель, Управління електронного документообігу та інші);
- Організація оприлюднення інформації (Сектор ЗМІ, Сектор оцінки ризиків, Управління електронного документообігу);
- Забезпечення системи електронного документообігу (Управління цифровізації, Управління електронного документообігу);
- Організація розробки структури апарату (Управління персоналом, Відділ координації);
- Розроблення санітарних, фотосанітарних та ветеринарно-санітарних заходів (Управління контролю на держкордоні, Управління держнагляду за дотриманням законодавства, Департамент фотосанітарної безпеки та контролю в рослинництві).

Отримаємо результат $K_{ДФ} = \frac{51}{547} = 0,093$. Отже, функціональні обов'язки структурних підрозділів можуть бути оптимізовані для запобігання дублюванню функцій.

Маючи результати розрахунку показників, можемо провести діагностику стратегічної організації у сфері управління персоналом [1, с.139-140].

Таблиця 2.6

Оцінка доцільності ієрархічної структури управління персоналом
Держпродспоживслужби

Показники	Значення	Бали	Зважена оцінка
ефективність розподілу відповідальності і повноважень;	0,27	1	0,27
рівень кваліфікації працівників;	0,24	2	0,48
відповідність кількості фактично працюючих штатному розкладу;	0,14	2	0,28
інформаційне забезпечення управлінської діяльності;	0,16	1	0,16
дотримання норм керованості	0,19	1	0,19
Разом	1,00		1,38

*складено автором

Отже, підприємство має низький ступінь доцільності ієрархічної структури управління ($1,38 < 1,66$). З одного боку, це сигналізує про надмірну централізацію рішень та слабку комунікацію; з іншого — про недостатню відповідність поточної ієрархії сучасним управлінським вимогам.

Таблиця 2.7

Оцінка доцільності функціональної структури управління персоналом
Держпродспоживслужби

Показники	Значення	Бали	Зважена оцінка
повнота охоплення функцій управління;	0,17	2	0,34
ступінь централізації виконання робіт;	0,11	1	0,11
доцільність функціонування структурних підрозділів;	0,16	2	0,32
оперативність організаційної структури;	0,20	2	0,4
надійність організаційної структури;	0,23	1	0,23
ланковість організаційної структури	0,13	2	0,26
Разом	1,00		1,66

*складено автором

Отже, підприємство має низький ступінь доцільності функціональної структури управління персоналом (1,66). Спостерігаємо обмежену гнучкість функціонального розподілу праці.

Таблиця 2.8

Оцінка необхідності проведення змін в організаційній структурі управління персоналом Держпродспоживслужби

Показники	Значення	Бали	Зважена оцінка
ефективність функціонування підприємства;	0,23	2	0,46
наявність перевантажень керівництва;	0,11	1	0,11
орієнтованість на перспективу;	0,13	2	0,26
наявність розбіжностей в організаційних питаннях;	0,09	2	0,18
зміни у масштабах діяльності;	0,16	2	0,32
зміни в технології управління;	0,09	2	0,18
зміни у маркетинговому середовищі	0,19	2	0,38
Разом	1,00		1,89

*складено автором

У висновку зазначимо, що підприємству притаманний середній ступінь необхідності проведення змін в організаційній структурі управління персоналом (1,89 належить проміжку 1,67-2,33). Організаційна структура потребує адаптації до нових умов діяльності, зокрема у відповідь на зміни в масштабах операцій, управлінських технологіях і маркетинговому середовищі.

Результати діагностики організаційного дизайну Держпродспоживслужби вказують на суттєві диспропорції в управлінській структурі, зокрема перевантаження центрального керівника, недостатнє залучення заступників до процесів управління та надмірну кількість управлінських зв'язків. Незважаючи на відносну відповідність функціональної спеціалізації, зафіксовано низький рівень централізації, що ускладнює ефективну координацію. Виявлені структурні недоліки потребують оптимізації розподілу повноважень і впровадження більш збалансованої моделі управління.

Ще однією важливою характеристикою при діагностиці є готовність до організаційних змін з боку співробітників. Було проведено анкетування з застосуванням Google Форми серед 39 працівників, серед яких 9 керівників, 29 фахівців та 1 робітник. Метою анкетування є виявлення рівня готовності співробітників Держпродспоживслужби до організаційних змін, а також аналіз їхнього досвіду участі в таких змінах, джерел інформування, ставлення до змін, причин можливого опору, рівня комунікації з керівництвом та залучення до процесу впровадження змін. Отримані результати дозволять виявити бар'єри та точки підтримки трансформаційних процесів, а також сформулювати рекомендації для покращення управління змінами в організації.

Було опитано працівників наступних вікових категорій (діаграма 2.1).

Діаграма 2.1



Джерело: розроблено автором на основі анкетування

Аналіз результатів анкетування свідчить, що більшість працівників підприємства належать до вікової категорії 46–55 років — таких 19 осіб, що становить основну частину респондентів. По 10 осіб — це працівники віком 36–45 років та понад 55 років. Таким чином, персонал підприємства переважно представлений середньовіковою групою, тоді як молодших працівників віком до 35 років серед опитаних не було зафіксовано. Це може впливати на сприйняття темпу, формату й доцільності організаційних змін.

Діаграма 2.2

Стаж роботи працівників у Держпродспоживслужбі

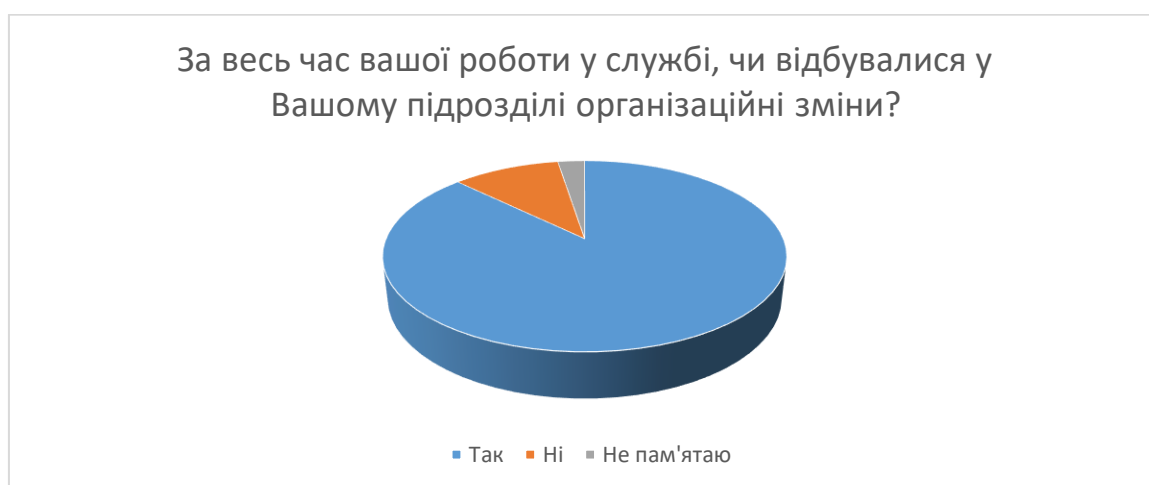


Джерело: розроблено автором на основі анкетування

Стаж роботи опитаних працівників зображено на діаграмі 2.2. Найбільша частка працівників має стаж роботи від 6 до 10 років — таких 20 осіб. 8 респондентів працюють на підприємстві від 3 до 5 років, 7 осіб — понад 10 років, і лише 4 особи мають стаж від 1 до 2 років. Таким чином, переважна більшість працівників має значний досвід роботи, що може позитивно впливати на стабільність колективу, проте також потребує врахування при впровадженні організаційних змін, оскільки більш досвідчені працівники можуть бути менш схильні до прийняття нововведень.

Діаграма 2.3

Наявність організаційних змін у підрозділі



Джерело: розроблено автором на основі анкетування

Результати опитування показали (діаграма 2.3), що переважна більшість працівників (34 особи) підтверджують наявність організаційних змін у своєму підрозділі. Лише 4 респонденти зазначили, що змін не було, і ще 1 особа не змогла пригадати, чи такі зміни відбувалися. Це свідчить про те, що процеси трансформації дійсно мали місце в діяльності установи, й більшість персоналу були до них дотичні.

Діаграма 2.4

Частота організаційних змін у підрозділі



Джерело: розроблено автором на основі анкетування

Організаційні зміни у більшості підрозділів Держпродспоживслужби відбуваються нерегулярно, переважно раз на рік або ще рідше. Лише незначна частина працівників стикається зі змінами частіше — кожні кілька місяців.

Діаграма 2.5

Типи організаційних змін, що найчастіше спостерігались

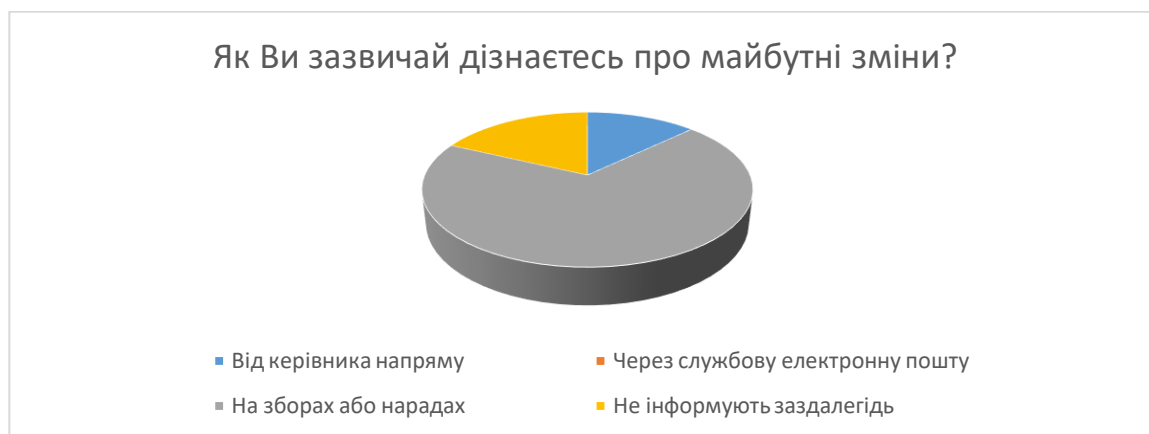


Джерело: розроблено автором на основі анкетування

Найпоширенішими типами організаційних змін у підрозділах Держпродспоживслужби є зміни в політиці та правилах служби, а також зміни в організаційній структурі. Дещо рідше працівники стикались зі змінами в робочих процесах або технологіях, а також із впровадженням нових систем управління.

Діаграма 2.6

Канали інформування про організаційні зміни



Джерело: розроблено автором на основі анкетування

Найчастіше працівники дізнаються про організаційні зміни під час зборів або нарад. Менша частина отримує інформацію безпосередньо від керівника, а службову електронну пошту не використовують для інформування. Деякі працівники зазначають, що їх взагалі не інформують заздалегідь.

Діаграма 2.7

Рівень готовності працівників до змін

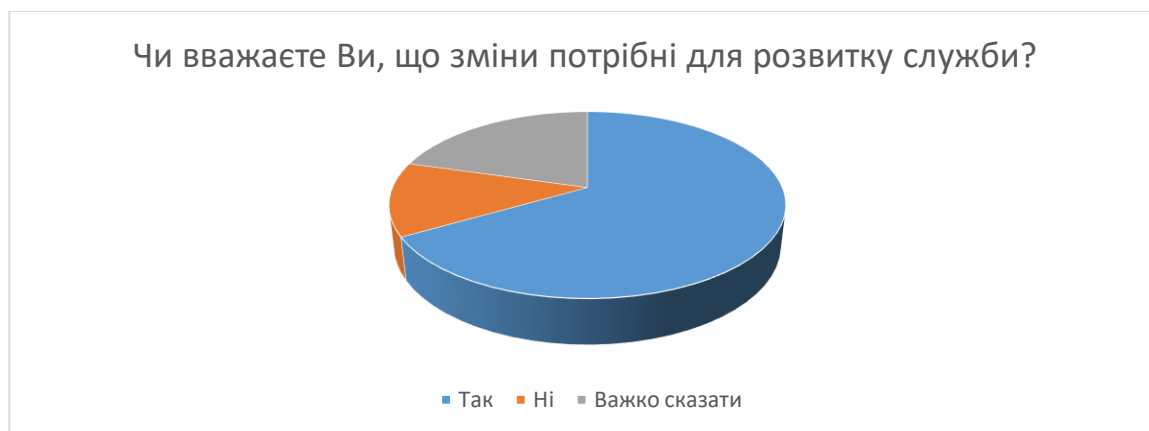


Джерело: розроблено автором на основі анкетування

Опитування показало низький рівень готовності до змін: 41% респондентів відповіли, що "скоріше не готові", 48,7% — нейтральні, лише 10,3% — скоріше готові. Повністю готових до змін не виявлено. Таке співвідношення відповідей вказує на переважно пасивне або невизначене ставлення до майбутніх трансформацій.

Діаграма 2.8

Сприйняття необхідності змін для розвитку служби

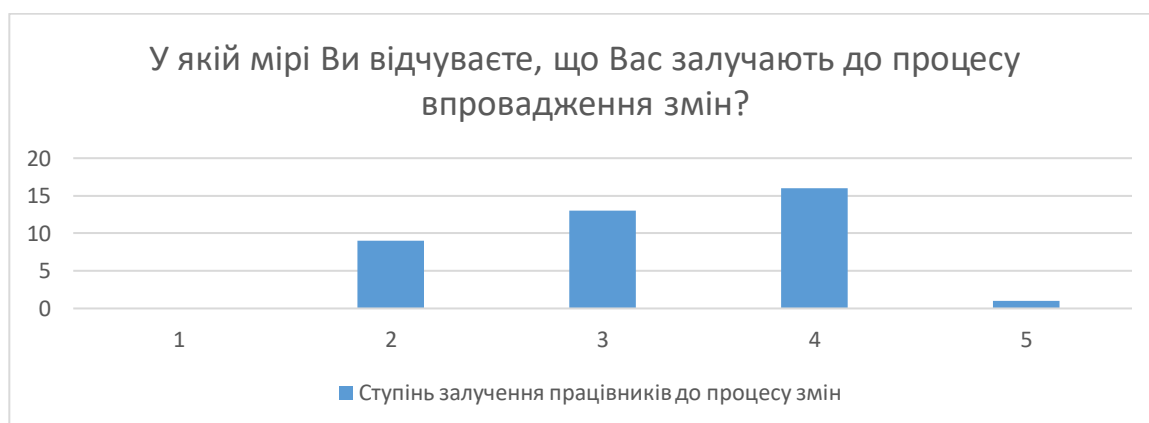


Джерело: розроблено автором на основі анкетування

Більшість працівників вважає організаційні зміни необхідними для розвитку служби. Частина респондентів не поділяє цієї думки або не змогла визначитись із відповіддю.

Діаграма 2.9

Ступінь залучення працівників до процесу змін



Джерело: розроблено автором на основі анкетування

Результати свідчать про середній рівень залучення працівників до процесу організаційних змін. Найбільша кількість респондентів оцінила свою залученість на рівні 3 та 4, що вказує на помірну участь у змінах.

Діаграма 2.10

Причини опору змінам



Джерело: розроблено автором на основі анкетування

Основними причинами опору змінам у колективі є додаткове навантаження, побоювання втрати посади або зниження доходу, а також невпевненість у майбутньому. Значна частина працівників відчуває нестачу інформації про зміни. Менша кількість співробітників сумнівається у необхідності змін або відчуває недостатню підтримку з боку керівництва. Частина опитаних не відчуває опору змінам.

Діаграма 2.11

Участь у тренінгах або інформаційних сесіях щодо змін



Джерело: розроблено автором на основі анкетування

Більшість працівників (26 осіб) брали участь у тренінгах або інформаційних сесіях щодо змін, тоді як частина респондентів (13 осіб) не брали участі.

Діаграма 2.12

Оцінка комунікації керівництва під час змін



Джерело: розроблено автором на основі анкетування

Комунікація керівництва під час змін переважно оцінюється як задовільна або хороша, але відсутність високих оцінок свідчить про необхідність її покращення. Керівництву варто зробити комунікацію більш зрозумілою, щоб знизити опір працівників до змін.

Діаграма 2.13

Ступінь врахування ідей працівників під час змін



Джерело: розроблено автором на основі анкетування

Більшість респондентів вважають, що їхню думку враховують не повністю, що свідчить про необхідність більш активного залучення співробітників у процес змін.

Отримані результати анкетування свідчать про те, що готовність працівників Держпродспоживслужби до організаційних змін є переважно низькою або помірною. Більшість працівників належать до старшої вікової групи та мають значний стаж роботи в організації, і часто мають низьку готовність до змін. Таким чином, результати дослідження вказують на необхідність комплексного підходу до управління організаційними змінами, який включатиме посилення комунікації, підвищення прозорості інформації, активніше залучення працівників та врахування їхніх думок, а також підтримку під час подолання опору для успішної реалізації трансформаційних процесів в організації.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ ДИЗАЙНОМ ДЕРЖПРОДСПОЖИВСЛУЖБИ

3.1. Пропозиції щодо оптимізації організаційного дизайну Держпродспоживслужби

З огляду на результати аналізу, можна запропонувати наступні шляхи покращення організаційного дизайну установи:

1. Перерозподіл навантаження між керівниками. Голова Держпродспоживслужби має надмірну кількість підлеглих (22), що призводить до перевантаження та ускладнює ефективне управління. Рекомендується передати частину підлеглих Першому заступнику та іншим заступникам, що сприятиме більш збалансованому розподілу навантаження та покращенню керованості;

2. Оптимізація функціональних обов'язків заступників. Деякі заступники мають недостатню кількість підлеглих (1-2 особи), що свідчить про неефективне використання управлінського потенціалу. Доцільно переглянути їхні обов'язки та, за потреби, розширити сфери відповідальності або об'єднати функції для підвищення ефективності;

3. Збільшення кількості горизонтальних зв'язків, які є особливо актуальними для державних органів, де необхідно швидко реагувати на зміни та координувати міжвідомчу співпрацю. Положеннями про підрозділи зафіксовано тісну співпрацю більшості підрозділів, однак на практиці вона зазвичай відбувається через керівників;

4. Підвищення самостійності нижчих рівнів управління. Делегування повноважень та відповідальності на нижчі рівні сприятиме швидшому прийняттю рішень та зменшенню навантаження на керівників вищої ланки;

5. Регулярний аналіз та коригування організаційної структури. Періодичний перегляд та адаптація структури управління відповідно до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх процесах забезпечить її актуальність та ефективність. Це включає оцінку навантаження на керівників, відповідність функціональних обов'язків та оптимізацію комунікаційних потоків.

Запропонуємо наступний варіант перерозподілу навантаження:

Управління адміністрування електронного документообігу очолює начальник, який підпорядковується заступнику Голови з питань цифрового розвитку. Пропонуємо передати заступнику Голови також повноваження щодо Управління цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації.

Також необхідно розподілити між заступниками Голови наступні підрозділи:

1. Департамент безпечності продуктів та ветеринарної медицини;
2. Департамент фітосанітарної безпеки;
3. Департамент захисту споживачів.

Окрім того, один з заступників може бути перекваліфікований в управління ризиками та економічною складовою, тоді йому будуть підпорядковуватись:

1. Сектор закупівель;
2. Відділ внутрішнього аудиту;
3. Відділ господарського забезпечення;
4. Управління бухгалтерського обліку та фінансової звітності;
5. Управління економічної діяльності;
6. Управління оцінки ризиків та планування заходів державного контролю.

У свою чергу, перерозподіл обов'язків для Першого заступника включає додавання Відділу господарського забезпечення.

Таблиця 3.1

Розрахунок коефіцієнту рівня керованості оновленої структури

Посадова особа	$N_{кер\ \phi}$	$N_{кер\ н}$	Значення показника
Голова Держпродспоживслужби	11	11	1,000
Перший заступник Голови	8	11	0,727
Заступник Голови	4	8	0,500
Заступник Голови	4	8	0,500
Заступник Голови	6	8	0,750
Заступник Голови з питань цифрового розвитку	2	8	0,250

**Джерело: складено автором на основі матеріалів підприємства*

Отже, після виправлень, Голова Держпродспоживслужби матиме ідеальне значення коефіцієнту рівня керованості. Однак заступники залишаються недозавантаженими. Це не критично, однак може свідчити про роздутість управлінського апарату підприємства. Окрім того, також варто переглянути функції самих підрозділів і виявити, чи потребують вони реорганізації.

Завданням для вдосконалення організаційного дизайну Держпродспоживслужби є збільшення гнучкості структури та встановлення горизонтальних зв'язків між підрозділами для прямої взаємодії.

По-перше, необхідний перехід від «жовтої» до «зеленої» організації (родинної моделі). Структура у ній ще залишається пірамідальною, проте значно більша орієнтованість на мотивацію працівників завдяки делегуванню повноважень [7]. Ф. Лалу зазначає, що У межах традиційної пірамідальної структури зосереджуються на делегуванні повноважень, щоб забезпечити мотивацію співробітників і виділяє основні досягнення даного рівня:

- Делегування повноважень;
- Ціннісно-орієнтована культура;
- Збільшення числа зацікавлених сторін [8].

Рекомендації для переходу:

1. Делегування повноважень та децентралізація рішень
 - Надати більшу самостійність регіональним управлінням у прийнятті рішень щодо перевірок, контролю та реагування на порушення;
 - Запровадити механізм оперативного прийняття рішень на рівні інспекторів, які безпосередньо працюють із підприємствами та споживачами;
 - Ввести систему оцінювання керівників за методом «360 градусів», щоб забезпечити їхню підзвітність перед колективом.
2. Розвиток лідерства та управління персоналом
 - Організувати навчальні програми для керівників, спрямовані на розвиток навичок лідерства-служіння та командної роботи;
 - Впровадити механізм ротації керівних посад на місцях для рівномірного розподілу досвіду та зниження впливу бюрократії;
 - Надати можливість працівникам обирати керівників у межах підрозділів шляхом відкритого голосування.
3. Формування сильної організаційної культури
 - Чітко визначити та впровадити спільні цінності, зосереджені на прозорості, довірі та відповідальності;
 - Посилити внутрішні комунікації, впровадивши регулярні зустрічі для обговорення проблем та пропозицій працівників;
 - Підвищити роль відділу управління персоналом, зробивши його ключовим у формуванні культури організації.
4. Залучення зацікавлених сторін та соціальна відповідальність
 - Розширити співпрацю з громадськими організаціями, споживчими спілками та бізнесом у форматі відкритих консультацій;
 - Публікувати регулярні звіти про діяльність, включаючи соціальні та екологічні аспекти роботи служби;

- Запровадити систему екологічного менеджменту у власній діяльності (оптимізація використання ресурсів, електронний документообіг тощо).

5. Орієнтація на довгострокову ефективність

- Переорієнтувати роботу з реагування на порушення до їх попередження через інформаційно-просвітницькі кампанії;

- Ввести систему оцінки ефективності не лише за кількістю перевірок, а за якістю змін у споживчому середовищі;

- Використовувати інноваційні технології та цифрові інструменти для покращення комунікації з громадянами та бізнесом.

По-друге, необхідне організаційне забезпечення переходу та перебудова організаційної структури. Можемо запропонувати заступні зміни з використанням «зеленої» структури та оптимізацією підрозділів.

Було оптимізовано наступні підрозділи:

- Управління економічної діяльності – основним завданням є управління об'єктами державної власності, майном установ та організацій. Можливий перерозподіл функцій на Управління правового забезпечення та

- Об'єднано Відділ аудиту та Сектор з питань запобігання корупції;

- Об'єднано Відділ господарського забезпечення та Сектор закупівель;

- Об'єднано функції Управління оцінки ризиків та планування заходів держконтролю та Управління держнагляду за дотриманням законодавства у сфері санітарно-епідемічного благополуччя;

- Передача або підпорядкування Сектору з питань мобілізаційної роботи та цивільного захисту Управлінню персоналом

Також запропоновано застосування організаційної структури за типом «зелених» організацій, у яких повноваження щодо прийняття рішень розподілені по всім ланкам структури.

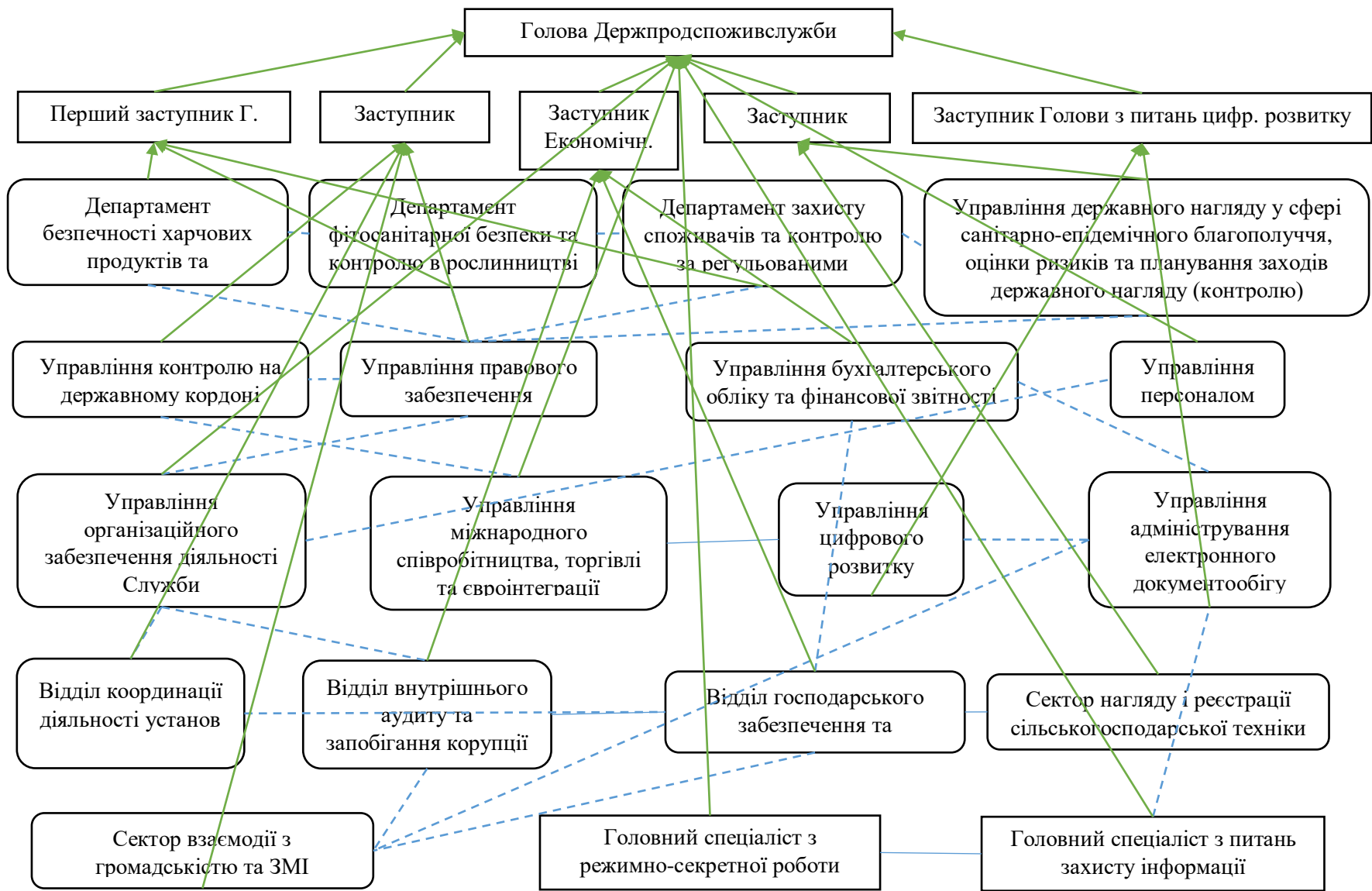


Рис. 3.1. Вдосконалена «зелена» організаційна структура Держпродспоживслужби

3.2. Шляхи впровадження змін в управління організаційним дизайном Держпродспоживслужби

Наступним кроком є виокремлення конкретних шляхів і інструментів впровадження запропонованих організаційних змін. Було виділено наступні:

1. Реалізація перерозподілу управлінського навантаження. Для ефективного впровадження необхідно розробити нову структуру підпорядкування з урахуванням функціонального навантаження кожного заступника. Рекомендується підготувати відповідні проекти змін до посадових інструкцій та положень про структурні підрозділи, погодити їх на засіданні керівництва й затвердити наказом голови служби. Супутньо варто здійснити перехресну перевірку відповідності обсягів повноважень управлінським компетенціям осіб, яким передаються функції.

2. Коригування функціонального змісту управлінських позицій. Необхідно провести аудит існуючих управлінських обов'язків з урахуванням принципів функціональної доцільності. За результатами – сформувати оновлені посадові інструкції, що розширюють або об'єднують компетенції заступників. Варто зосередитись на кадровому плануванні для забезпечення балансу між обсягом функцій та чисельністю підлеглих.

3. Розбудова горизонтальних зв'язків. Необхідним є створення регламенту взаємодії між підрозділами, адже наразі закріпленим у положеннях є лише факт взаємодії, а не конкретні шляхи. Доцільним є створення електронної платформи спільної роботи (на кшталт MS Teams або СЕД з інтеграцією чат-ботів), а також запропонувати щотижневі координаційні наради на рівні керівників підрозділів без участі вищого керівництва.

4. Інституціоналізація делегування повноважень. Розробити політику делегування, тобто формалізувати критерії, межі та відповідальність за ухвалення рішень на нижчих рівнях. Необхідно внести зміни до регламентів

внутрішнього контролю, що передбачатимуть механізми зворотного зв'язку, аналізу результатів прийнятих рішень та оцінювання ефективності делегованих повноважень.

5. Запровадження регулярного аналізу організаційної структури. Сформувати функціональну комісію з моніторингу та аналізу структури управління, яка періодично (наприклад, кожні 6 місяців) надаватиме аналітичний звіт керівництву. Застосування показників ефективності (наприклад, розрахованих вище коефіцієнта рівня керованості, коефіцієнта функціонального навантаження) дасть змогу кількісно обґрунтувати потребу в реорганізації.

6. Делегування самостійності регіональним управлінням. Удосконалити нормативну базу, що регламентує діяльність територіальних органів, зокрема щодо прийняття рішень про планування перевірок та оперативного реагування. Також можливим є впровадити дашборди для відстеження ефективності кожного регіонального підрозділу.

7. Створення ціннісно-орієнтованої організаційної культури. Організувати стратегічні сесії за участі представників усіх рівнів управління для визначення цінностей організації. Розробити етичний кодекс на основі визначених цінностей та включити його положення до щорічної оцінки персоналу. Паралельно створити внутрішній портал для відкритого обговорення культурних питань, скарг і пропозицій.

8. Впровадження оцінювання керівників методом 360°. Закупити або розробити ПЗ для анонімного опитування, яке охоплюватиме оцінку керівника підлеглими, колегами, керівництвом та самим собою. Запровадити щорічне оцінювання з прив'язкою до системи заохочення та кадрового резерву.

9. Розвиток лідерства через освітні програми. Укласти партнерства з провідними вишами, бізнес-школами або тренінговими центрами для проведення програм з трансформаційного лідерства, управління змінами та командної

взаємодії. Підтримувати участь керівників у міжнародних програмах обміну та сертифікації.

10. Систематизація співпраці із зовнішніми зацікавленими сторонами. Створити дорадчу раду при Держпродспоживслужбі з представників громадських організацій, бізнес-об'єднань і споживачів. Запровадити практику публічного обговорення ключових регуляторних ініціатив через онлайн-консультації.

11. Впровадження цифрових інструментів для зворотного зв'язку та просвіти. Розробити мобільний додаток або чат-бот для інформування громадян про перевірки, порушення та права споживача. Створити відеокурси для підприємств щодо стандартів безпеки продукції й надання послуг, а також інтерактивну онлайн-базу знань.

Таблиця 3.2

Інструменти впровадження змін в управління організаційним дизайном
Держпродспоживслужби

№	Інструмент впровадження	Завдання	Діяльність
1	Створення міжрегіональних функціональних хабів (центри компетенцій)	Провести аудит дублюючих функцій між обласними управліннями	Відібрати регіони з найкращою практикою в окремих напрямках, перерозподілити функції аналітики, методичного супроводу та навчання, закріпити функціонування хабів наказом центрального апарату
2	Впровадження моделі «одного вікна» для бізнесу та громадян	Інтегрувати єдиний портал з послугами Держпродспоживслужби на базі "Дія"	Розробити інтерфейс для автоматичного розподілу запитів між департаментами, створити контакт-центри для підтримки користувачів на регіональному рівні
3	Впровадження автоматизованої системи самодіагностики в підрозділах	Розробити платформу з анкетною біфуркації та картою самодіагностики	Встановити періодичність збору даних для керівників підрозділів (щоквартально), автоматична передача результатів до аналітичного відділу для аналізу слабких місць

Продовження табл. 3.2

4	Впровадження системи управління ефективністю на основі KPIs	Встановити SMART-показники для кожного напрямку	Розробити дашборди для візуалізації показників (Power BI, Tableau), прив'язати преміювання регіональних керівників до виконання KPI
5	Проведення організаційного моделювання за допомогою BPMN (Business Process Model and Notation)	Описати бізнес-процеси організації	Провести воркшопи з регіональними підрозділами для ідентифікації вузьких місць у процесах, визначити ролі та відповідальність, усунути дублювання та надлишкові погодження
6	Запровадження адаптивної структури на основі проектного управління	Створити офіс управління проектами (РМО)	Запровадити матричну модель для тимчасового залучення фахівців до міжрегіональних проектів, навчити співробітників Agile та Scrum для управління проектними командами

*складено автором

З огляду на запропоновані шляхи, конкретизуємо інструменти впровадження змін в управління організаційним дизайном Держпродспоживслужби (табл. 3.2).

Як видно з запропонованої програми, організаційні зміни потребують комплексного втручання в усі підсистеми управління організації. Необхідно визначити підрядників для функцій та робіт:

1. проведення аудиту організаційної структури,
2. розробка нових організаційних схем та процесів,
3. впровадження автоматизованих систем та цифрових інструментів,
4. розробка та впровадження системи управління ефективністю (KPI),
5. коригування внутрішніх регламентів та політик,
6. розробка та впровадження навчальних програм для персоналу,
7. створення етичного кодексу та організація стратегічних сесій,
8. моніторинг та оцінка результатів змін,
9. управління змінами та підтримка персоналу під час трансформацій.

Зрозуміло, що не всі варіанти впровадження зможуть охопити повний обсяг зазначених робіт. Запропоновано наступні варіанти впровадження організаційних змін:

- A1 – Створення тимчасової робочої групи у компанії;
- A2 – Консалтинг компаній Великої четвірки в Україні;
- A3 – Співпраця з іншими міжнародними організаціями;
- A4 – Залучення невеликих українських консалтингових фірм;
- A5 – Партнерство із закладами вищої освіти або науковими установами.

Було проведено експертне опитування проєктів з залученням різних підрядників за наступними критеріями:

- K1 – Кількість видів робіт, яку може покрити запропонований варіант, або комплексність програми (до 9 робіт);
- K2 – Рівень сприйняття проєкту штатними працівниками (до 10 б.);
- K3 – Гнучкість проєкту (до 10 б.);
- K4 – Ступінь залучення внутрішнього персоналу (до 10 б.);
- K5 – Швидкість реалізації (термін виконання), міс;
- K6 – Вартість впровадження змін (тис. грн);
- K7 – Вартість підтримання роботи проєкту (тис. грн/міс.).

З них K1-K4 мають зростаючу цільову функцію і K5-K7 – спадну.

Коефіцієнти вагомості визначено за методом SMART. Результати оцінювання зображено у табл. 3.3. Після експертного оцінювання альтернатив та визначення вагових коефіцієнтів було застосовано один з методів багатокритерійного аналізу COPRAS. Сутність методу полягає в наступному: інтегральна оцінка альтернативи є прямо пропорційною сукупному ефекту критеріїв з монотонно зростаючою цільовою функцією та обернено

пропорційною сумі зважених нормованих значень критеріїв із монотонно спадною цільовою функцією [2].

Таблиця 3.3

Множина ефективних рішень

Варіанти рішень	Показники досягнення цілей (критерії оцінювання альтернатив)						
	K_1	K_2	K_3	K_4	K_5	K_6	K_7
A_1	3	4	8	9	5	55	5
A_2	6	7	6	6	4	320	35
A_3	7	8	5	5	8	270	25
A_4	5	6	7	7	5	180	20
A_5	4	5	4	6	9	105	6
Вага	0,142	0,159	0,124	0,115	0,124	0,159	0,177

*складено автором

Перетворюємо різні одиниці вимірювання у безрозмірні критерії (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Нормалізована матриця ефективних рішень

Варіанти рішень	Показники досягнення цілей (критерії оцінювання альтернатив)						
	K_1	K_2	K_3	K_4	K_5	K_6	K_7
A_1	0,1200	0,1333	0,2667	0,2727	0,1613	0,0591	0,0549
A_2	0,2400	0,2333	0,2000	0,1818	0,1290	0,3441	0,3846
A_3	0,2800	0,2667	0,1667	0,1515	0,2581	0,2903	0,2747
A_4	0,2000	0,2000	0,2333	0,2121	0,1613	0,1935	0,2198
A_5	0,1600	0,1667	0,1333	0,1818	0,2903	0,1129	0,0659
Вага	0,142	0,159	0,124	0,115	0,124	0,159	0,177

*складено автором

Позначимо:

r_{+ij} — оцінки i -ої альтернативи за критеріями, які мають монотонно зростаючу цільову функцію;

r_{-ij} — оцінки i -ої альтернативи за критеріями, які мають монотонно спадну цільову функцію

У табл. 3.5 $S_{+i} = \sum_{j=1}^m w_{+j} * r_{+ij}$ — це зважена сума оцінок i -ої альтернативи за критеріями, які мають монотонно зростаючу цільову функцію, а $S_{-i} = \sum_{j=1}^m w_{-j} * r_{-ij}$ — зважена сума оцінок i -ої альтернативи за критеріями, які мають монотонно спадну цільову функцію.

Таблиця 3.5

Розрахунок зваженої суми оцінок за методом COPRAS

	S+	S-	1/S-
A_1	0,1027	0,0391	25,5568
A_2	0,1169	0,1388	7,2053
A_3	0,1203	0,1268	7,8872
A_4	0,1135	0,0897	11,1513
A_5	0,0867	0,0656	15,2388
Сума	0,5400	0,4600	67,0395

*складено автором

Обчислимо значення Z_{+i} , Z_{-i} та Z_i для кожної альтернативи за формулами

$$Z_i = S_{+i} + \frac{\sum_{k=1}^n S_{-k}}{S_{-i} * \sum_{k=1}^n \frac{1}{S_{-k}}} = Z_{+i} + Z_{-i}, \text{ де } Z_{+i} = S_{+i} \text{ і } Z_{-i} = \frac{\sum_{k=1}^n S_{-k}}{S_{-i} * \sum_{k=1}^n \frac{1}{S_{-k}}}, i = 1, \dots, n.$$

(табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Розрахунок оцінок альтернатив за методом COPRAS

	Z+	Z-	Z
A_1	0,1027	0,1754	0,2780
A_2	0,1169	0,0494	0,1663
A_3	0,1203	0,0541	0,1744
A_4	0,1135	0,0765	0,1900
A_5	0,0867	0,1046	0,1912

*складено автором

За отриманими значеннями можемо проранжувати альтернативи (табл. 3.7)

Таблиця 3.7

Ранжування альтернатив за методом COPRAS

	Z+	Z-	Z
A1	0,1027	0,1754	0,2780
A5	0,0867	0,1046	0,1912
A4	0,1135	0,0765	0,1900
A3	0,1203	0,0541	0,1744
A2	0,1169	0,0494	0,1663

*складено автором

Отже, $A1 > A5 > A4 > A3 > A2$. Спостерігаємо, що, за рахунок факторів вартості, значно переважають менш комплексні варіанти. Однак враховуючи специфіку підприємства, вони мають велику вагу. З огляду на це, варто оптимізувати програму до можливостей організації, та залишити лише найважливіші складові програми, що стосуються організаційної структури та повноважень, культури організації та навчання персоналу, та обмежити впровадження цифровізації і інші додаткові пропозиції вдосконалення.

З огляду на вищезазначене, можемо запропонувати наступний графік виконання проєкту з вдосконалення організаційного дизайну Держпродспоживслужби (табл. 3.8). Тривалість проєкту складе 92 робочих дня.

Таблиця 3.8

Графік проведення робіт

№	Етап / Завдання	Початок	Кінець	Опис робіт
1	Підготовка та аналіз	01.09.25	18.09.25	Підготовка до змін, аналіз наявного стану, формування команди проєкту
1.1	Аналіз організаційної структури і повноважень	01.09.25	04.09.25	Оцінка наявних функцій, дублювань, неефективних зв'язків
1.2	Діагностика організаційної культури	04.09.25	10.09.25	Опитування співробітників, визначення рівня мотивації, довіри, ініціативності
1.3	Формування робочої групи	10.09.25	12.09.25	Визначення відповідальних за кожен напрям

Продовження табл. 3.8

1.4	Розробка детального плану	15.09.25	18.09.25	План-графік дій, розподіл обов'язків, ресурсів
2	Проектування змін	18.09.25	28.10.25	Розробка нової структури, цінностей і програми навчання
2.1	Створення нової оргструктури і схеми повноважень	18.09.25	25.09.25	Побудова моделі управління відповідно до стратегічних цілей
2.2	Формування нового ціннісного блоку	25.09.25	03.10.25	Розробка місії, принципів, моделей бажаної поведінки
2.3	Розробка програми навчання	06.10.25	28.10.25	Теми, тренери, формат, узгодження графіку навчання
3	Впровадження	28.10.25	02.12.25	Реалізація запланованих змін
3.1	Реалізація нової оргструктури	28.10.25	25.11.25	Введення нових посад, зон відповідальності, затвердження інструкцій
3.2	Комунікація змін, підтримка культури	28.10.25	02.12.25	Зустрічі, символічні дії, візуалізація нових принципів
3.3	Проведення навчальних заходів	28.10.25	02.12.25	Тренінги з лідерства, командної взаємодії, управління змінами
4	Моніторинг і корекція	02.12.25	12.01.26	Оцінка ефективності і корекція дій
4.1	Оцінка ефективності змін	02.12.25	16.12.25	Повторне опитування, аналіз зворотного зв'язку
4.2	Коригування	16.12.25	12.01.26	Адаптація плану за підсумками моніторингу

*складено автором

Знаючи графік, можемо побудувати діаграму Ганта для проєкту (рис. 3.2) у ПО Spider Project Professional.

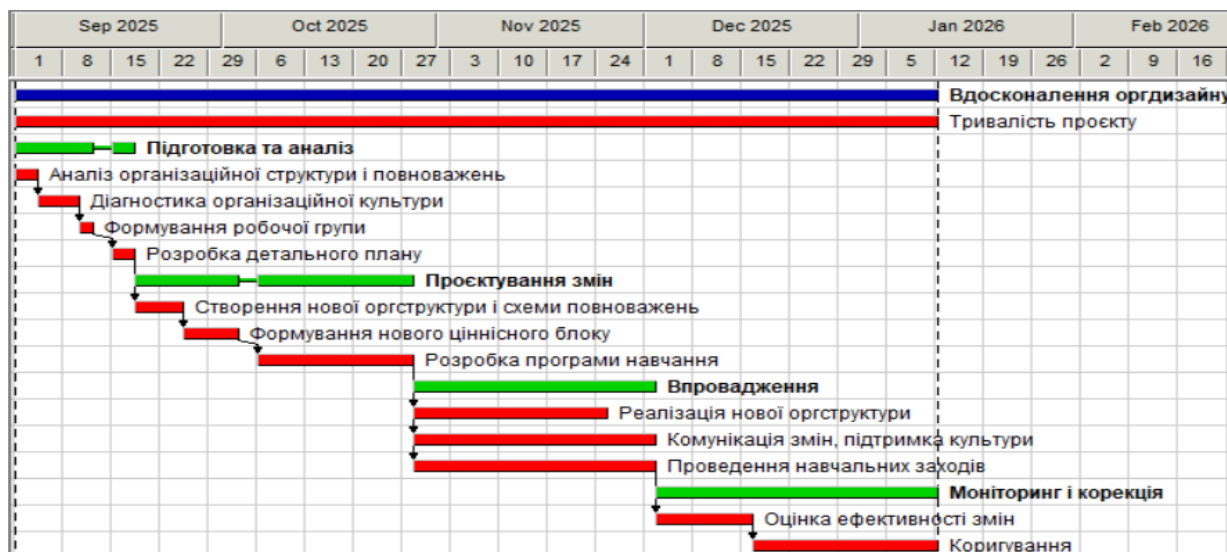


Рис. 3.2. Діаграма Ганта для проєкту впровадження організаційних змін

Години роботи Держпродспоживслужби (для побудови календаря проекту):

- пн-чт 9:00 - 18:00
- пт 9:00 - 16:45
- обідня перерва: 13:00 - 13:45.

Можна зробити висновок, що шляхи впровадження організаційних змін мають бути спрямовані на підвищення гнучкості та адаптивності структури організації. Важливою є децентралізація, зменшення дублювання функцій та впровадження нових методів та інструментів в управлінні задля покращення показників ефективності організаційної структури.

ВИСНОВКИ

Сучасний організаційний дизайн виступає комплексним і динамічним інструментом управління, який виходить за межі традиційної організаційної структури, інтегруючи взаємодію людей, процесів, технологій і корпоративної культури. У контексті Індустрії 4.0, коли знання та інформація стають ключовими ресурсами, він сприяє адаптивності організацій, здатних ефективно реагувати на швидкі зміни зовнішнього середовища.

Було встановлено, що організаційний дизайн поєднує у собі різноманітні компоненти — від стратегії, структури і координаційних механізмів до типів децентралізації й організаційної культури. При цьому вибір оптимальної форми організації є результатом компромісів і поступового удосконалення через цикли змін, що відображає природний процес адаптації до умов ринку. Застосування системного підходу та моделей організаційного дизайну допомагає менеджерам формувати структури, які не лише відповідають стратегічним цілям, а й підтримують інновації, гнучкість і ефективність в управлінні організацією.

Узагальнюючи результати дослідження організаційного дизайну Держпродспоживслужби, можна зробити висновок про існування значних структурних дисбалансів, які впливають на ефективність управління організацією. Виявлено, що організаційна структура характеризується чіткою ієрархією з переважанням вертикальних зв'язків і обмеженою горизонтальною взаємодією, що відображає тип організації за Лалу як «жовту» – стабільну, дисципліновану і орієнтовану на суворе дотримання правил.

Аналіз структури персоналу показав зміни чисельності працівників, зокрема зниження загальної чисельності у 2024 році, що пов'язано з трансформацією організаційної структури. Водночас, коефіцієнт рівня керованості свідчить про суттєве перевантаження Голови Держпродспоживслужби великою кількістю підлеглих, тоді як заступники мають недостатнє навантаження. Такий дисбаланс у розподілі управлінських функцій

створює ризики неефективного використання управлінських ресурсів, уповільнення прийняття рішень та зниження оперативності реагування.

Результати також вказують на необхідність оптимізації структури управління через перерозподіл підлеглих та повноважень, що дозволить підвищити керованість і покращити координацію між підрозділами. Зокрема, рекомендується збалансувати навантаження між керівниками різних рівнів, активізувати горизонтальні зв'язки та посилити роль заступників для підвищення гнучкості та оперативності управлінських процесів.

Таким чином, подальший розвиток організаційного дизайну Держпродспоживслужби повинен бути спрямований на підвищення ефективності управління шляхом структурних змін, що враховують сучасні виклики, потребу в цифровій трансформації та необхідність більш раціонального використання кадрового потенціалу. Це сприятиме підвищенню загальної продуктивності служби та якості виконання покладених на неї функцій.

Запропоновані у розділі 3 заходи спрямовані на підвищення ефективності організаційного дизайну Держпродспоживслужби шляхом системного перегляду та оптимізації управлінських структур і процесів. Перерозподіл навантаження між керівниками та розширення функціональних обов'язків заступників дозволять більш раціонально використовувати кадровий потенціал і знизити рівень перевантаження окремих посад. Акцент на розвиток горизонтальних зв'язків і підвищення самостійності нижчих рівнів управління забезпечить гнучкість і оперативність у прийнятті управлінських рішень, що є критично важливим у державному секторі з огляду на швидкозмінне зовнішнє середовище.

Впровадження моделі «зеленої» організації зі зміщенням акценту на делегування повноважень, ціннісно-орієнтовану культуру та залучення зацікавлених сторін сприятиме формуванню організаційної культури, орієнтованої на мотивацію персоналу і покращення внутрішніх комунікацій. Запропоновані кроки щодо розвитку лідерства, відкритості управлінських

процесів та прозорості взаємодії посилюють потенціал для досягнення стратегічних цілей установи.

Водночас інституціоналізація делегування, впровадження системи оцінювання керівників і регулярний моніторинг організаційної структури створять умови для безперервного удосконалення управління, підвищення відповідальності та якості прийняття рішень. Впровадження цифрових інструментів і оптимізація внутрішніх процесів відкривають нові можливості для підвищення прозорості і ефективності діяльності Держпродспоживслужби в контексті державного управління.

Отже, реалізація запропонованих змін сприятиме формуванню більш адаптивної, мотивованої та результативної організації, здатної ефективно реагувати на виклики сучасного адміністративного середовища та забезпечувати якісний сервіс для громадян і бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб. /Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. — К. : Знання, 2011. – 236 с.
2. Балан В.Г. Прийняття управлінських рішень. Методи багатокритерійного аналізу: навчальний посібник. К. : Наукова столиця, 2023. 154 с.
3. Балан В. Г. Стратегічний аналіз зовнішнього оточення підприємства на основі нечітких даних. Економічний простір. 2020. № 156. С. 109–115.
4. Балан В.Г. Стратегічне управління. Практикум: Навчальний посібник, 2-е видання. К.: Наукова столиця, 2018. 520 с.
5. Білорус Т.В., Філіна А.Р. Оптимізація програми розвитку персоналу підприємства. Вісник Одеського національного університету. Економіка. – № 1(66). том 23. – 2018. – С. 47-51
6. Білорус Т.В., Фірсова С. Г. Організаційне забезпечення формування та розвитку бренду компанії роботодавця. БІЗНЕС ІНФОРМ: науковий журнал. – Вип.7. – 2018 – С. 314-326.
7. Буняк Н. М. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Надія Михайлівна Буняк. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі України, 2023. 192 с.
8. Владимир О. Роль організаційного дизайну у розвитку підприємницької діяльності. ХІХ наукова конференція Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя: матеріали ХІХ наук. конф. ТНТУ ім. Ів. Пулюя, м. Тернопіль, 18–19 трав. 2016 р. Тернопіль, 2016. С. 223–224.
9. Г.В. Осонська. Менеджмент організацій: підручник / Осонська Г.В., Масловська Л.Ц., Осовський О.А. – К.: Кондор-Видавництво, 2014. – 366 с.
10. Гевко В. Л. Стратегічні вектори розвитку організаційної культури підприємств мережевих структур у фокусів викликів нової економіки. Вісник

Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 2. С. 51–55.

11. Horbas` I., Linnik M. Methods of improving the organizational structures of domestic enterprises // Ефективна економіка. 2017. №12. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5968>

12. Гресь Г. Підхід до впровадження гнучких організаційних структур. Економіка та суспільство. 2021. № 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-61>

13. Долгова Л. І. Застосування адаптивних організаційних структур в сучасному підприємстві. Ефективна економіка. 2021. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8747> DOI: 10.32702/2307-2105-2021.3.77

14. Кирильєва Л., Поливана Л., Кащена Н., Наумова Т., Акімова Н. Організаційні аспекти формування інформаційно-аналітичного сервісу управління підприємствами торгівлі в період цифровізації. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 3(50), 2023. 127–138. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.3996>

15. Лалу, Фредерік. Компанії майбутнього / пер. з англ. Романа Клочка. – Харків: Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2017. – 544 с.

16. Літовченко Б.В., Єдинак В.Ю. Зміни організаційної структури у процесі стратегічного планування діяльності митної служби. URL: https://khntusg.com.ua/wp-content/uploads/2020/02/aref_maksimova-073.pdf

17. Палагута С. С. Особливості інформаційного забезпечення управління підприємств і організацій. Глобальні та національні проблеми економіки. 2020. № 36. С. 418–421.

18. Сорока С.С. Сучасні підходи до побудови організаційного дизайну: доповідь на XXIII Міжнародній науково-практичній конференції «Шевченківська весна 2025. Економіка України 2025: нові вектори розвитку в

умовах глобальних трансформацій», м. Київ, 26–28 березня 2025 р. — Київ, 2025. — с. 435-436.

19. Шепеленко С. М. Спіральна динаміка розвитку процесу інтелектуалізації в умовах глобалізаційних змін: методологічні аспекти. *Проблеми економіки*. 2024. №2 (60). С. 223–230. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-223-230>

20. Avgerou, C. (2001). 'The significance of context in information systems and organizational change'. *Information Systems Journal*, 11, 43–63.

21. Besson, P. and Rowe, F. (2012). 'Strategizing information systems-enabled organizational transformation: A transdisciplinary review and new directions'. *Journal of Strategic Information Systems*, 21, 103–24.

22. Bondarouk, Tanya & Bos-Nehles, Anna & Renkema, Maarten & Meijerink, Jeroen & de Leede, Jan. (2018). *Organisational Roadmap Towards Teal Organisations*. 10.1108/S1877-636120180000019016.

23. Butters, Albion. (2015). *A Brief History of Spiral Dynamics. Approaching Religion*. 5. 10.30664/ar.67574.

24. Burton R., Obel B. The science of organizational design: fit between structure and coordination // *Journal of Organization Design*. 2018. T. 7. DOI: 10.1186/s41469-018-0029-2.

25. Cao, Z.; Huo, B.; Li, Y.; Zhao, X. The impact of organizational culture on supply chain integration: A contingency and configuration approach. *Supply Chain Manag. Int. J.* **2015**, *20*, 24–41.

26. Correani, A., De Massis, A., Frattini, F., Petruzzelli, A. and Natalicchio, A. (2020). 'Implementing a digital strategy: Learning from the experience of three digital transformation projects'. *California Management Review*, 62, 37–56

27. Daft R. L. *Organization Theory and Design*. 10th ed. Cengage Learning, 2021. 649 p.

28. Devadoss, P. and Pan, S. (2007). 'Enterprise systems use: Towards a structural analysis of enterprise systems induced organizational transformation'. *Communications of the Association for Information Systems*, 19, 352–85
29. Engert, S. and Baumgartner, R. J. (2016). 'Corporate sustainability strategy – Bridging the gap between formulation and implementation'. *Journal of Cleaner Production*, 113, 822–34.
30. Gómez Muñoz CF, Moreno Romero A. Progressing toward Teal Organizations: An Assessment of Organizational Innovation in the Spanish Public Administrations. *Sustainability*. 2024; 16(11):4806. <https://doi.org/10.3390/su16114806>
31. Graham, C. and Nikolova, M. (2013). 'Does access to information technology make people happier? Insights from well-being surveys from around the world'. *The Journal of Socio-Economics*, 44, 126–39.
32. Gutterman, Alan, *Organizational Design* (August 15, 2023). DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4541482>
33. Hatch, M. (2004). 'Dynamics in organizational culture'. In Poole, M. S. and Van de Ven, A. H. (Eds), *Handbook of Organizational Change and Innovation*. New York: Oxford University Press, 190–211.
34. Hatch M. J., Cunliffe A. L. *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. 3rd Edition. New York: Oxford University Press, 2013. URL: https://students.aiu.edu/submissions/profiles/resources/onlineBook/v3E2v9_Organizat ion%20theory%205.pdf
35. Jacobides, M., Cennamo, C. and Gawer, A. (2018). 'Towards a theory of ecosystems'. *Strategic Management Journal*, 39, 2255–76.
36. Jay R. Galbraith, (1974) *Organization Design: An Information Processing View*. *Interfaces* 4(3):28-36.

37. John Roberts, *The Modern Firm: Organizational Design for Performance and Growth* (Oxford: Oxford University Press, 2004); ISBN 0-19-829376-3, 318 pages
38. Lee, Stephanie & Koopman, Joel & Hollenbeck, John & Wang, Linda & Lanaj, Klodiana. (2015). The Team Descriptive Index (TDI): A Multidimensional Scaling Approach for Team Description. *Academy of Management Discoveries*. 1. 91-116. 10.5465/amd.2013.0001.
39. Lunenburg, F.C. (2012) Organizational Structure: Mintzberg's Framework. *International Journal of Scholarly, Academic, Intellectual Diversity*, 14, 1-7.
40. Markus, M. L. and Robey, D. (1988). 'Information technology and organizational change: Causal structure in theory and research'. *Management Science*, 34, 583-98.
41. Meyer, A. D., Tsui, A. S. and Hinings, C. R. (1993). 'Configurational approaches to organizational analysis'. *Academy of Management Journal*, 36, 1175-95.
42. Polyvana L. A., Kyrylieva L. O., Lutsenko O. A. Didzhytalizatsiya. Plutanyna sered vyznachen u tsiy sferi. *Tsifrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, 3(03), 2022. P. 8-12. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.3-2>
43. Radojevic, Ivana & Krasulja, Nevena & Janjušić, Dragan. (2016). *HOLACRACY - THE NEW MANAGEMENT SYSTEM*.
44. Soderberg, M., Kalagnanam, S., Sheehan, N. T., & Vaidyanathan, G. (2011). When is a balanced scorecard a balanced scorecard? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(7), 688-708. <https://doi.org/10.1108/17410401111167780>
45. Stone, D. L., Stone-Romero, E. F., & Lukaszewski, K. M. (2007). The impact of cultural values on the acceptance and effectiveness of human resource management policies and practices. *Human Resource Management Review*, 17(2), 152-165. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.04.003>

46. Susman, G. I. (1976). *Autonomy at work: A sociotechnical analysis of participative management*. New York, NY: Praeger.
47. Trem, KR (2015) *The Role of Spiral-Dynamics in Creating Sustainable, Values-Based-Organisations*. In: UFHRD Cork 2015, Cork.
48. Van de Ven, A.H.; Leung, R.; Bechara, J.P.; Sun, K. Changing Organizational Designs and Performance Frontiers. *Organ. Sci.* **2012**, *23*, 1055–1076.
49. Vantrappen, H., Wirtz, F. (2023). *The Organization Design Guide: A Pragmatic Framework for Thoughtful, Efficient and Successful Redesigns*. Велика Британія: Taylor & Francis.
50. Van Vulpen E. *Organizational Design: A Complete Guide*. AIHR. 2023, January 25. URL: <https://www.aihr.com/blog/organizational-design/#What>
51. Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів : офіційний веб-сайт. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/39924774/ (дата звернення: 08.04.2025).
52. Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів. Структура Держпродспоживслужби : офіційний веб-сайт. URL: <https://dpss.gov.ua/sluzhba/struktura> (дата звернення: 08.04.2025).
53. Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів. Про Службу : офіційний веб-сайт. URL: <https://dpss.gov.ua/sluzhba/prosluzhbu> (дата звернення: 08.03.2025).
54. Держпродспоживслужба впроваджує сучасні інструменти електронного діловодства : офіційний веб-сайт. URL: <https://dpss.gov.ua/news/derzhprodspozhyvsluzhba-vprovadzhuie-suchasni-instrumenty-elektronnoho-dilovodstva> (дата звернення: 08.04.2025).
55. Довгостроковий план державного контролю в окремих сферах державного контролю, здійснення якого належить до компетенції Держпродспоживслужби, на 2022–2026 роки : офіційний документ. URL:

<https://dpss.gov.ua/storage/app/sites/12/dovgostrokovuy.pdf> (дата звернення: 08.04.2025).

56. Колективний договір : офіційний документ. URL: <https://dpss.gov.ua/storage/app/sites/12/uploaded-files/Profspilka/skan-kolektivniy-dogovir.pdf> (дата звернення: 08.04.2025).

57. Кольорові організації: чому варто прочитати книгу «Компанії майбутнього» / Mind.ua. URL: <https://mind.ua/publications/20178194-kolorovi-organizaciyi-chomu-varto-prochitati-knigu-kompaniyi-majbutnogo> (дата звернення: 08.04.2025).

58. Положення про Управління персоналом : офіційний документ. URL: <https://dpss.gov.ua/storage/app/sites/12/Положення%20про%20самостійні%20структурні%20підрозділи/Управління%20персоналом.pdf> (дата звернення: 08.04.2025).

59. Принципи формування та розмір оплати праці керівництва Держпродспоживслужби : офіційний документ. URL: <https://dpss.gov.ua/publicnainformaciya/principi-formuvannya-ta-rozmir-oplati-praci-kerivnictva-derzhprodspozhivsluzhbi> (дата звернення: 08.04.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Сертифікат про участь у конференції



Публікація тез

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ПОБУДОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ДИЗАЙНУ

Сорока Софія Святославівна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

IV курс, ОП «Менеджмент організації»

Науковий керівник: к.е.н., доц. Білоруч Т.В.

MODERN APPROACHES TO ORGANISATIONAL DESIGN

This article examines organizational design as a key tool for adapting to modern challenges, including war and digitalization. It distinguishes organizational design from static structures, highlighting its flexibility. The study explores factors influencing design and modern organizational models, such as outsourcing, networks, and "real" organizations. It concludes that adaptive structures enhance flexibility, innovation, and resilience in a changing environment.

Виклики, пов'язані як з російським вторгненням в Україну, так і з повсюдною цифровізацією бізнес-процесів, створюють унікальний фундамент для розвитку усіх аспектів менеджменту. Такі умови потребують гнучких підходів до управління та структурних змін, через що зростає важливість організаційного дизайну.

Термін «організаційний дизайн» часто ототожнюється з «організаційною структурою». Однак важливо зазначити, що організаційний дизайн є більш реактивною будовою, що забезпечує швидку реакцію на зміни і враховує унікальні компетенції та знання персоналу [2, с. 223-224].

Організаційний дизайн - це системний підхід до угодження структур, процесів, лідерства, культури, людей, практик і показників, що дають можливість організації досягти своїх цілей та стратегії [4, с.3]. Організаційний дизайн також може розглядатись як творчий метод, процес та результат проєктування систем та процесів підприємства [1, с. 63]. М. Дж. Гетч називає організаційний дизайн практикою організування, в якій втілено організаційну теорію [5, с. 271]. Основним його завданням є аstownлення відповідності між управлінськими елементами та стратегією підприємства [1, с. 63].

Організаційний дизайн є результатом факторів, які часто називають концептуальними змінними. Незважаючи на їхню численність, їх можна поділити на три класи:

- зовнішні фактори, тобто оточення компанії;
- внутрішні фактори - вік і розмір організації, технологія, організаційні традиції та культура, фінансово-економічні умови, рівень кваліфікації працівників, повноваження та погляди керівництва, ступінь диверсифікації виробництва тощо
- стратегія компанії [7 с.13].

Широко використовуваними в організаційному дизайні є схеми організаційної структури. Натомість механістичних схем, таких як лінійна, функціональна, лінійно-штабна, лінійно-функціональна, дивізіональна, сьогодні набувають значення адаптивні структури: проєктні, матричні, програмно-цільові, конгломератні. Сучасним трендом є збільшення гнучкості і нові форми взаємодії, зменшення ієрархічності структур, приклади моделей наведено у табл. 1. На відміну від традиційних підходів побудови структури, перелічені форми організації є гнучкими і тісно пов'язаними з культурою та стратегією організації.

Таблиця 1

Сучасні форми та структури організаційного дизайну		
Модель	Характеристика	Приклади організацій
Аутсорсингова модель	Організація залишає лише координаційну функцію, а виконання передає підрядникам.	Apple – проєктує продукцію, але виробництво виконує Foxconn у Китаї.
Краудсорсингова організація	Використання зовнішніх учасників (фрілансерів, користувачів) для розробки рішень чи продуктів.	LEGO Group – використовує фанатів для створення нових продуктів через платформу LEGO Ideas.
Мережева організація	Децентралізована структура, що працює через глобальні зв'язки без жорсткої ієрархії.	Uber – платформа координує водіїв, не маючи власного автопарку.
Віртуальна організація	Не має фізичного офісу, працівники співпрацюють через цифрові платформи.	GitLab – повністю дистанційна компанія без офісів, всі співробітники працюють онлайн.
Організація з розмитими кордонами	Компанія інтегрує зовнішніх учасників (партнерів, споживачів) у свої внутрішні процеси.	IBM Corporate Service Corp – працівники компанії реалізують соціальні проєкти разом із місцевими громадами.
Соціально орієнтовані організації	Організація орієнтується не лише на прибуток, а й на соціальні та екологічні цілі.	Patagonia – компанія, що жертвує частину прибутку на екологічні ініціативи.
Гібридні форми організації	Поєднують елементи традиційної, мережевої, соціально орієнтованої або іншої структури.	Tesla – одночасно виробник, платформа для інновацій та екологічно орієнтована компанія.
Тимчасові організаційні структури	Створюються для виконання певного завдання і розпускаються після його завершення.	Кіновиробництво Hollywood – для кожного фільму формується нова команда з контрактників.
«Зелена організація» Ф. Лалу	Акцент на цінностях, соціальній відповідальності, розширенні повноважень співробітників, турботі про клієнта (компанії з розвиненою корпоративною культурою).	Рекламний холдинг «Свої» знаходяться у процесі впровадження принципів «бізнесової організації», однак наразі збережена певна виробнича структура. В той же час, спостерігається формування автономних команд, врахування теми змін для різних груп і прагнення до узгодженості рішень із загальною філософією.
«Бізнесова організація» Ф. Лалу	Характерне самоуправління, відсутність ієрархії, орієнтація на гармонію, довіру та особисту відповідальність (організації майбутнього).	UPTech – українська компанія з розробки програмного забезпечення, яка має горизонтальну структуру управління та впровадила Teal-підхід.

Джерело: узагальнено за [3; 5, с. 278-285; 6]

Отже, сучасний організаційний дизайн є ключовим інструментом адаптації підприємств до середовища, що постійно змінюється, і визначається зовнішніми викликами, цифровізацією бізнес-процесів, необхідністю гнучкості управління. Він охоплює не лише організаційну структуру, а й бізнес-процеси, лідерство, культуру, людський капітал. У сучасних умовах зростає значення адаптивних структур, які забезпечують швидку реакцію на зміни, мінімізуючи жорстку ієрархію. Використання аутсорсингових, мережевих, краудсорсингових, віртуальних та соціально орієнтованих моделей сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності організації. Зважаючи на тенденції до децентралізації, самоуправління та соціальної відповідальності, у практиці організаційного дизайну зростає роль моделей «зелених» і «бізнесових» організацій, що демонструють синергію між цінностями, корпоративною культурою та інноваційними підходами до управління.

1. Буяк Н. М. Менеджмент організації: навч. посіб. / Надія Михайлівна Буяк. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 192 с.

Структура апарату за 2022-2024 роки

ПОГОДЖЕНО
Міністр Кабінету Міністрів України



О.М. НЕМЧІНОВ
"18 вересня" 2022 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Т. в. о. Голови Державної служби
України з питань безпеки харчових
продуктів та захисту споживачів



А.Ю. ЛОРДКІШАНІДЗЕ
"18 вересня" 2022 р.

СТРУКТУРА
апарату Державної служби України
з питань безпеки харчових продуктів та захисту споживачів

Код підрозділу	Назва структурного підрозділу та посад	Кількість шт. од.
1.	КЕРІВНИЦТВО	6
1.1.	Голова	1
1.2.	Перший заступник Голови	1
1.3.	Заступник Голови	3
1.4.	Заступник Голови з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації	1
2.	ДЕПАРТАМЕНТ БЕЗПЕЧНОСТІ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ ТА ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ	46
2.1.	Управління безпеки харчових продуктів та кормів	19
2.1.1.	Відділ безпеки харчових продуктів	6
2.1.2.	Відділ безпеки кормів	4
2.1.3.	Відділ державного моніторингу	4
2.1.4.	Відділ органічного виробництва	4
2.2.	Управління державного контролю та обліку операторів ринку	14
2.2.1.	Відділ державного контролю	5
2.2.2.	Відділ обліку операторів ринку, ведення реєстрів	4
2.2.3.	Відділ ліцензування та державного контролю за ветеринарними препаратами	4
2.3.	Управління здоров'я та благополуччя тварин, організації протиепізоотичних заходів	12
2.3.1.	Відділ здоров'я та благополуччя тварин	6
2.3.2.	Відділ організації протиепізоотичних заходів	5
3.	ДЕПАРТАМЕНТ КОНТРОЛЮ В СФЕРАХ НАСІННИЦТВА ТА РОЗСАДНИЦТВА, КАРАНТИНУ ТА ЗАХИСТУ РОСЛИН, ЗА ЯКІСТЮ ЗЕРНА	32
3.1.	Управління карантину та захисту рослин, контролю за якістю зерна та продуктів його переробки	18
3.1.1.	Відділ карантину рослин	6
3.1.2.	Відділ захисту рослин	7
3.1.3.	Відділ фітосанітарної експертизи та контролю за якістю зерна	4

3.2.	Управління насінництва та розсадництва	11
3.2.1.	Відділ насінництва та розсадництва	4
3.2.2.	Відділ охорони прав на сорти рослин	4
3.2.3.	Сектор контролю за ГМО-джерелами	2
3.3.	Сектор інформаційно-аналітичного забезпечення, методології та цифрової трансформації	2
4.	ДЕПАРТАМЕНТ ЗАХИСТУ ПРАВ СПОЖИВАЧІВ ТА КОНТРОЛЮ ЗА РЕГУЛЬОВАНИМИ ЦІНАМИ	38
4.1.	Управління захисту споживачів	28
4.1.1.	Відділ ринкового нагляду	6
4.1.2.	Відділ контролю у сфері робіт та послуг, туризму та курортів	7
4.1.3.	Відділ контролю за рекламою та дотриманням антипюотюнового законодавства	5
4.1.4.	Відділ контролю у сферах торгівлі	6
4.1.5.	Сектор метрологічного нагляду	3
4.2.	Управління контролю за регульованими цінами	9
4.2.1.	Відділ контролю за цінами на фармацевтичному ринку та ринках товарів	4
4.2.2.	Відділ контролю за тарифами на житлово-комунальні послуги	4
5.	ДЕПАРТАМЕНТ ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	17
5.1.	Відділ нормативно-правової роботи	4
5.2.	Відділ правового забезпечення	4
5.3.	Відділ претензійно-позовної роботи	4
5.4.	Відділ договірної та аналітичної роботи	4
6.	ДЕПАРТАМЕНТ З УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ	17
6.1.	Відділ роботи з персоналом	4
6.2.	Відділ добору персоналу	4
6.3.	Відділ кадрового забезпечення ТО, державних установ та підприємств	4
6.4.	Відділ розвитку та оцінки персоналу та координації безперервного професійного навчання	4
7.	УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОГО НАГЛЯДУ ЗА ДОТРИМАННЯМ САНІТАРНОГО ЗАКОНОДАВСТВА	16
7.1.	Відділ організації державного нагляду (контролю) за дотриманням вимог безпеки для здоров'я і життя людини та розслідування спалахів	5
7.2.	Відділ державної санітарно-епідеміологічної експертизи та надання послуг	5
7.3.	Відділ нагляду за факторами середовища життєдіяльності людини	5
8.	УПРАВЛІННЯ КОНТРОЛЮ НА ДЕРЖАВНОМУ КОРДОНІ	13
8.1.	Відділ державного контролю на кордоні ✓	4
8.2.	Відділ організації ветеринарно-санітарних заходів на кордоні	4
8.3.	Відділ організації фітосанітарних заходів на кордоні	4
9.	ДЕПАРТАМЕНТ МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА, ТОРГІВЛІ ТА КОМУНІКАЦІЙ	18
9.1.	Відділ міжнародної торгівлі та СОТ	5
9.2.	Відділ двостороннього співробітництва та співпраці з ЄС	4
9.3.	Відділ міжнародних угод та технічної допомоги	4
9.4.	Відділ взаємодії з громадськістю та ЗМІ	4

10.	УПРАВЛІННЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ТА ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ	14
10.1.	Відділ бюджетування апарату та територіальних органів	4
10.2.	Відділ фінансової роботи з державними установами	5
10.3.	Відділ бухгалтерського обліку та звітності	4
11.	УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	10
11.1.	Відділ економічного планування та розвитку	4
11.2.	Відділ управління об'єктами державної власності	5
12.	УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОДСТВА ТА АРХІВНОГО ЗБЕРІГАННЯ	14
12.1.	Відділ загального діловодства	5
12.2.	Відділ розгляду звернень громадян та забезпечення доступу до публічної інформації	5
12.3.	Сектор реєстрації управлінських документів та архіву	3
13.	УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ, ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ І ЦИФРОВІЗАЦІЇ	13
13.1.	Відділ проектного офісу цифрових трансформацій і цифровізації	4
13.2.	Відділ підтримки користувачів та інженерної інфраструктури	4
13.3.	Відділ адміністрування інформаційних ресурсів	4
14.	УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СЛУЖБИ	13
14.1.	Відділ контролю виконавської дисципліни та внутрішнього контролю	4
14.2.	Організаційно-розпорядчий відділ	6
14.3.	Сектор протоколу	2
15.	ВІДДІЛ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ	6
16.	ВІДДІЛ ГОСПОДАРСЬКОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	7
17.	ВІДДІЛ ЗАКУПІВЕЛЬ	5
18.	СЕКТОР З ПИТАНЬ ЗАПОБІГАННЯ ТА ВИЯВЛЕННЯ КОРУПЦІЇ	4
19.	СЕКТОР З ПИТАНЬ ЗАХИСТУ ІНФОРМАЦІЇ	2
20.	СЕКТОР НАГЛЯДУ І РЕЄСТРАЦІЇ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ТЕХНІКИ	3
21.	СЕКТОР ОЦІНКИ РИЗИКІВ	2
22.	СЕКТОР З ПИТАНЬ МОБІЛІЗАЦІЙНОЇ РОБОТИ ТА ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ	2
23.	Головний спеціаліст з режимно-секретної роботи	1
	ВСЬОГО	299

Директор Департаменту
з управління персоналом
та організаційного розвитку



Тетяна МСНАКОВА

ПОГОДЖЕНО
Міністр Кабінету Міністрів України


О.М. ІЕМЧІНОВ
"10" 2023 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Голова Державної служби
України з питань безпеки харчових
продуктів та захисту споживачів
О.П. ШЕВЧЕНКО
"10" 2023 р.

СТРУКТУРА
апарату Державної служби України
з питань безпеки харчових продуктів та захисту споживачів

Код підрозділу	Назва структурного підрозділу та посад	Кількість шт. од.
1.	КЕРІВНИЦТВО	6
1.1.	Голова	1
1.2.	Перший заступник Голови	1
1.3.	Заступник Голови	3
1.4.	Заступник Голови з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації	1
2.	ДЕПАРТАМЕНТ БЕЗПЕЧНОСТІ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ ТА ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ	45
2.1.	Управління безпеки харчових продуктів та кормів	19
2.1.1.	Відділ безпеки харчових продуктів	6
2.1.2.	Відділ безпеки кормів	4
2.1.3.	Відділ державного моніторингу	4
2.1.4.	Відділ органічного виробництва	4
2.2.	Управління державного контролю та обліку операторів ринку	14
2.2.1.	Відділ державного контролю	5
2.2.2.	Відділ обліку операторів ринку, ведення реєстрів	4
2.2.3.	Відділ ліцензування та державного контролю за ветеринарними препаратами	4
2.3.	Управління здоров'я та благополуччя тварин, організації протиепізоотичних заходів	11
2.3.1.	Відділ здоров'я та благополуччя тварин	5
2.3.2.	Відділ організації протиепізоотичних заходів	5
3.	ДЕПАРТАМЕНТ ФІТОСАНІТАРНОЇ БЕЗПЕКИ ТА КОНТРОЛЮ В РОСЛИННИЦТВІ	31
3.1.	Управління фітосанітарної безпеки	15
3.1.1.	Відділ фітосанітарного захисту	5
3.1.2.	Відділ захисту рослин	5
3.1.3.	Відділ фітосанітарної експертизи та аналізу	4
3.2.	Управління контролю в рослинництві	11

3.2.1.	Відділ контролю в сфері насінництва, розсадництва та охорони прав на сорти рослин	6
3.2.2.	Відділ контролю за ГМО-джерелами у відкритих системах та якості зерна	4
3.3.	Відділ обліку операторів ринку, ведення реєстрів	4
4.	ДЕПАРТАМЕНТ ЗАХИСТУ ПРАВ СПОЖИВАЧІВ ТА КОНТРОЛЮ ЗА РЕГУЛЬОВАНИМИ ЦІНАМИ	37
4.1.	Управління захисту споживачів	27
4.1.1.	Відділ ринкового нагляду	6
4.1.2.	Відділ контролю у сфері робіт та послуг, туризму та курортів	7
4.1.3.	Відділ контролю за рекламою та дотриманням антиупотребового законодавства	4
4.1.4.	Відділ контролю у сферах торгівлі	6
4.1.5.	Сектор метрологічного нагляду	3
4.2.	Управління контролю за регульованими цінами	9
4.2.1.	Відділ контролю за цінами на фармацевтичному ринку та ринках товарів	4
4.2.2.	Відділ контролю за тарифами на житлово-комунальні послуги	4
5.	ДЕПАРТАМЕНТ ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	17
5.1.	Відділ нормативно-правової роботи	4
5.2.	Відділ правового забезпечення	4
5.3.	Відділ претензійно-позовної роботи	4
5.4.	Відділ договірної та аналітичної роботи	4
6.	ДЕПАРТАМЕНТ З УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ	17
6.1.	Відділ роботи з персоналом	4
6.2.	Відділ добору персоналу	4
6.3.	Відділ кадрового забезпечення ТО, державних установ та підприємств	4
6.4.	Відділ розвитку та оцінки персоналу та координації безперервного професійного навчання	4
7.	ДЕПАРТАМЕНТ МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА, ТОРГІВЛІ ТА КОМУНІКАЦІЙ	18
7.1.	Відділ міжнародної торгівлі та СОТ	5
7.2.	Відділ двостороннього співробітництва та співпраці з ЄС	4
7.3.	Відділ міжнародних угод та технічної допомоги	4
7.4.	Відділ взаємодії з громадськістю та ЗМІ	4
8.	УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОГО НАГЛЯДУ ЗА ДОТРИМАННЯМ САНІТАРНОГО ЗАКОНОДАВСТВА	16
8.1.	Відділ організації державного нагляду (контролю) за дотриманням вимог безпеки для здоров'я і життя людини та розслідування спалахів	5
8.2.	Відділ державної санітарно-епідеміологічної експертизи та надання послуг	5
8.3.	Відділ нагляду за факторами середовища життєдіяльності людини	5
9.	УПРАВЛІННЯ КОНТРОЛЮ НА ДЕРЖАВНОМУ КОРДОНІ	13
9.1.	Відділ державного контролю на кордоні	4
9.2.	Відділ організації ветеринарно-санітарних заходів на кордоні	4
9.3.	Відділ організації фітосанітарних заходів на кордоні	4
10.	УПРАВЛІННЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ТА ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ	14
10.1.	Відділ бюджетування апарату та територіальних органів	4

10.2.	Відділ фінансової роботи з державними установами	5
10.3.	Відділ бухгалтерського обліку та звітності	4
11.	УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	10
11.1.	Відділ економічного планування та розвитку	4
11.2.	Відділ управління об'єктами державної власності	5
12.	УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОДСТВА ТА АРХІВНОГО ЗБЕРІГАННЯ	13
12.1.	Відділ загального діловодства	5
12.2.	Відділ розгляду зверлень громадян та забезпечення доступу до публічної інформації	5
12.3.	Сектор реєстрації управлінських документів та архіву	2
13.	УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ, ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ І ЦИФРОВІЗАЦІЇ	11
13.1.	Відділ проектного офісу цифрових трансформацій і цифровізації	5
13.2.	Відділ адміністрування інформаційних ресурсів	5
14.	УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СЛУЖБИ	11
14.1.	Відділ контролю виконавської дисципліни	4
14.2.	Організаційно-розпорядчий відділ	4
14.3.	Сектор протоколу	2
15.	УПРАВЛІННЯ ПЛАНУВАННЯ ЗАХОДІВ ДЕРЖАВНОГО НАГЛЯДУ (КОНТРОЛЮ) ТА КООРДИНАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ	9
15.1.	Відділ планування заходів державного нагляду (контролю)	4
15.2.	Відділ координації діяльності	4
16.	ВІДДІЛ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ	5
17.	ВІДДІЛ ГОСПОДАРСЬКОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	7
18.	ВІДДІЛ ЗАКУПІВЕЛЬ	5
19.	СЕКТОР З ПИТАНЬ ЗАПОБІГАННЯ ТА ВИЯВЛЕННЯ КОРУПЦІЇ	4
20.	СЕКТОР З ПИТАНЬ ЗАХИСТУ ІНФОРМАЦІЇ	2
21.	СЕКТОР НАГЛЯДУ І РЕЄСТРАЦІЇ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ТЕХНІКИ	3
22.	СЕКТОР ОЦІНКИ РИЗИКІВ	2
23.	СЕКТОР З ПИТАНЬ МОБІЛІЗАЦІЙНОЇ РОБОТИ ТА ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ	2
24.	Головний спеціаліст з режимно-секретної роботи	1
	ВСЬОГО	299

Директор Департаменту
з управління персоналом
та організаційного розвитку



Тетяна МШАКОВА

*Маша
Закарт Св*

ПОГОДЖЕНО
Міністр Кабінету Міністрів України


"19" листопада 2024 р.

О. М. НЕМЧЕНОВ

ЗАТВЕРДЖУЮ
Голова Державної служби України
з питань безпеки харчових продуктів
та захисту споживачів


"19" листопада 2024 р.

С. П. ТКАЧУК

СТРУКТУРА
апарату Державної служби України
з питань безпеки харчових продуктів та захисту споживачів

Код підрозділу	Назва структурного підрозділу та посади	Кількість шт. од.
1.	КЕРІВНИЦТВО	6
1.1.	Голова	1
1.2.	Перший заступник Голови	1
1.3.	Заступник Голови	3
1.4.	Заступник Голови з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації	1
2.	ДЕПАРТАМЕНТ БЕЗПЕЧНОСТІ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ ТА ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ	36
2.1.	Управління безпеки харчових продуктів та кормів	13
2.1.1.	Відділ безпеки харчових продуктів	5
2.1.2.	Відділ державного моніторингу	4
2.1.3.	Сектор безпеки кормів	3
2.2.	Управління державного контролю та обліку операторів ринку	11
2.2.1.	Відділ державного контролю	6
2.2.2.	Відділ ліцензування та державного контролю за ветеринарними препаратами	4
2.3.	Управління здоров'я та благополуччя тварин, організації протиепізоотичних заходів	10
2.3.1.	Відділ здоров'я та благополуччя тварин	5
2.3.2.	Відділ організації протиепізоотичних заходів	4
3.	ДЕПАРТАМЕНТ ФІТОСАНІТАРНОЇ БЕЗПЕКИ ТА КОНТРОЛЮ В РОСЛИННИЦТВІ	26
3.1.	Відділ фітосанітарного захисту	5
3.2.	Відділ захисту рослин	4
3.3.	Відділ аналізу фітосанітарних ризиків	4
3.4.	Відділ контролю у сферах насінництва, розсадництва та охорони прав на сорти рослин	5
3.5.	Відділ обліку операторів ринку, ведення реєстрів	4
3.6.	Сектор контролю за ГМО-джерелами у відкритих системах та якості зерна	3

4.	ДЕПАРТАМЕНТ ЗАХИСТУ ПРАВ СПОЖИВАЧІВ ТА КОНТРОЛЮ ЗА РЕГУЛЬОВАНИМИ ЦІНАМИ	33
4.1.	Управління захисту споживачів	23
4.1.1.	Відділ ринкового нагляду	5
4.1.2.	Відділ контролю у сфері робіт та послуг, туризму та курортів	6
4.1.3.	Відділ контролю за рекламою та дотриманням антитотопонового законодавства	4
4.1.4.	Відділ контролю у сферах торгівлі	5
4.1.5.	Сектор метрологічного нагляду	2
4.2.	Управління контролю за регульованими цінами	9
4.2.1.	Відділ контролю за цінами на фармацевтичному ринку та ринках товарів	4
4.2.2.	Відділ контролю за тарифами на житлово-комунальні послуги	4
5.	УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОГО НАГЛЯДУ ЗА ДОТРИМАННЯМ ЗАКОНОДАВСТВА У СФЕРІ САНІТАРНО-ЕПІДЕМІЧНОГО БЛАГОПОЛУЧЧЯ НАСЕЛЕННЯ	12
5.1.	Відділ нагляду за факторами середовища життєдіяльності людини, санітарно-епідемічної та хімічної безпеки	6
5.2.	Відділ організації державного нагляду за дотриманням санітарного законодавства, розслідування спалахів та санітарної охорони території	5
6.	УПРАВЛІННЯ КОНТРОЛЮ НА ДЕРЖАВНОМУ КОРДОНІ	10
6.1.	Відділ організації державного та ветеринарно-санітарного контролю на кордоні	5
6.2.	Відділ організації фітосанітарного контролю на кордоні	4
7.	УПРАВЛІННЯ ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	14
7.1.	Відділ нормативно-правової роботи	4
7.2.	Відділ претензійно-позовної роботи	4
7.3.	Сектор правового забезпечення	3
7.4.	Сектор договірної роботи	2
8.	УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	14
8.1.	Відділ роботи з персоналом апарату	4
8.2.	Відділ керівних кадрів територіальних органів, державних установ та підприємств	5
8.3.	Відділ розвитку, оцінки персоналу та координації безперервного професійного навчання	4
9.	УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА, ТОРГІВЛІ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	13
9.1.	Відділ двосторонніх відносин	4
9.2.	Відділ європейської інтеграції та співпраці з ЄС	4
9.3.	Відділ міжнародної технічної допомоги та угод	4
10.	УПРАВЛІННЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ТА ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ	14
10.1.	Відділ бюджетування апарату та територіальних органів	4
10.2.	Відділ фінансової роботи з державними установами	5
10.3.	Відділ фінансового аналізу, обліку та звітності	4

11.	УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	9
11.1.	Відділ економічного планування та розвитку	4
11.2.	Відділ управління об'єктами державної власності	4
12.	УПРАВЛІННЯ АДМІНІСТРУВАННЯ ЕЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБІГУ	12
12.1.	Відділ розвитку електронного документообігу	5
12.2.	Відділ розгляду звернень громадян та забезпечення доступу до публічної інформації	4
12.3.	Сектор впровадження підсистеми е-сховища даних та адміністрування архіву	2
13.	УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ, ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ І ЦИФРОВІЗАЦІЇ	9
13.1.	Відділ проектного офісу цифрових трансформацій і цифровізації	4
13.2.	Відділ адміністрування інформаційних ресурсів	4
14.	УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СЛУЖБИ	9
14.1.	Відділ контролю виконавської дисципліни	4
14.2.	Організаційно-розпорядчий відділ	4
15.	УПРАВЛІННЯ ОЦІНКИ РИЗИКІВ ТА ПЛАНУВАННЯ ЗАХОДІВ ДЕРЖАВНОГО НАГЛЯДУ (КОНТРОЛЮ)	9
15.1.	Відділ оцінки ризиків	4
15.2.	Відділ планування заходів державного нагляду (контролю)	4
16.	ВІДДІЛ КООРДИНАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ УСТАНОВ	5
17.	ВІДДІЛ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ	5
18.	ВІДДІЛ ГОСПОДАРСЬКОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	8
19.	СЕКТОР ВЗАЄМОДІЇ З ГРОМАДСЬКІСТЮ ТА ЗМІ	3
20.	СЕКТОР ЗАКУПІВЕЛЬ	3
21.	СЕКТОР З ПИТАНЬ ЗАПОБІГАННЯ ТА ВИЯВЛЕННЯ КОРУПЦІЇ	4
22.	СЕКТОР НАГЛЯДУ І РЕЄСТРАЦІЇ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ТЕХНІКИ	3
23.	СЕКТОР З ПИТАНЬ МОБІЛІЗАЦІЙНОЇ РОБОТИ ТА ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ	2
24.	Головний спеціаліст з режимно-секретної роботи	1
25.	Головний спеціаліст з питань захисту інформації	1
	ВСЬОГО	261

Директор Департаменту
з управління персоналом
та організаційного розвитку



Тетяна МШАКОВА

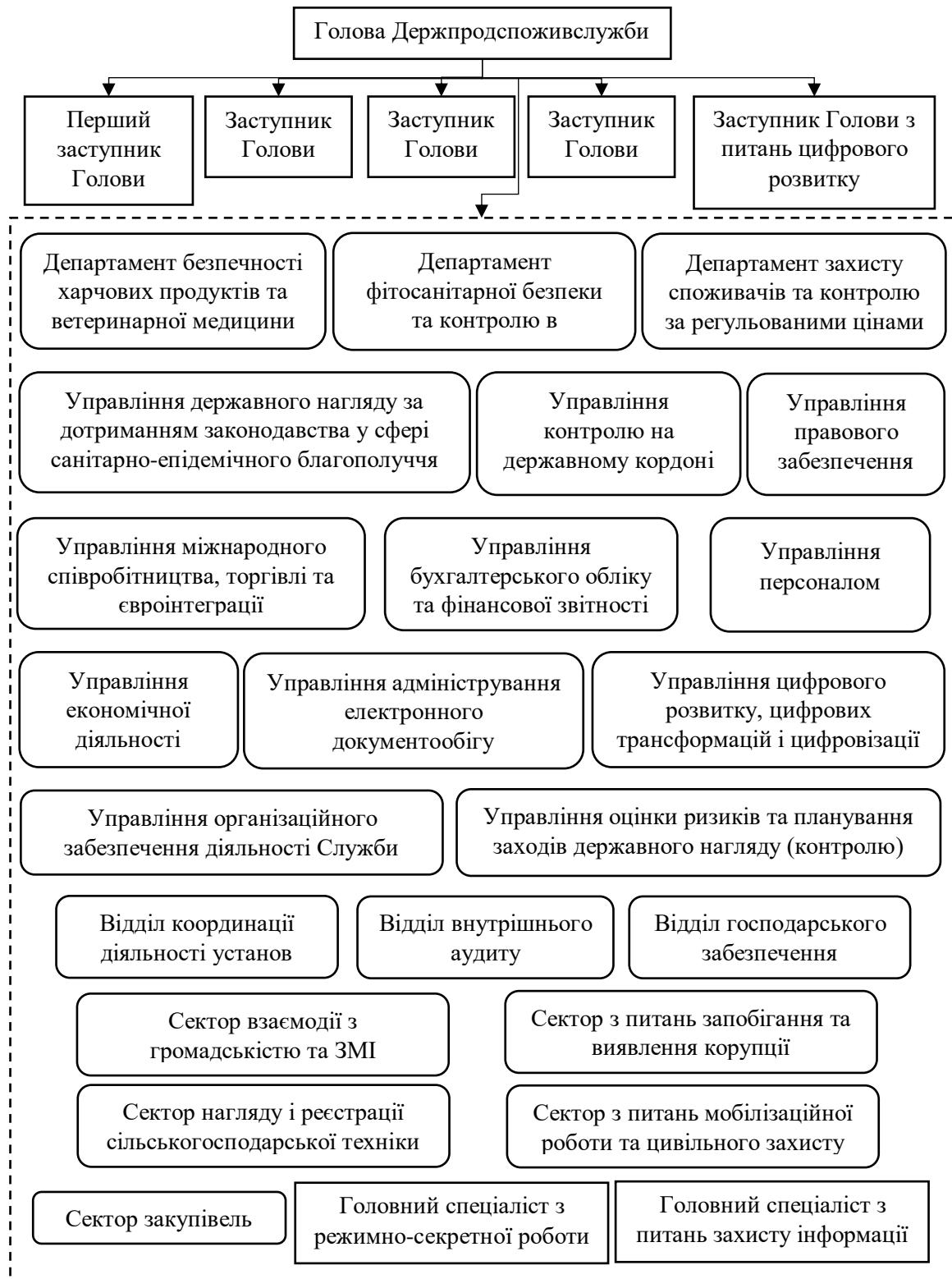
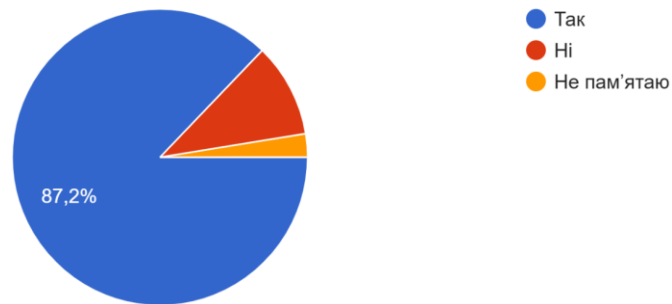


Рис. Організаційна структура Держпродспоживслужби

Результати опитування

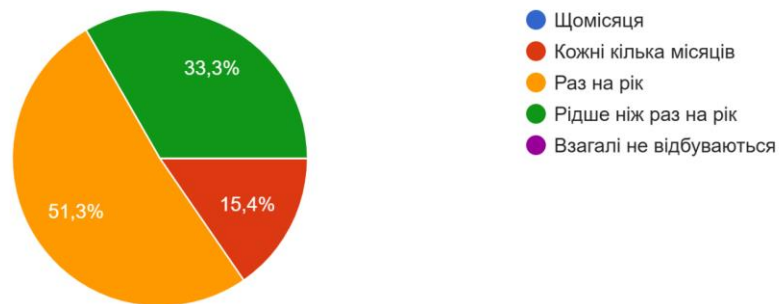
1. За весь час вашої роботи у службі, чи відбувалися у Вашому підрозділі організаційні зміни?

39 відповідей



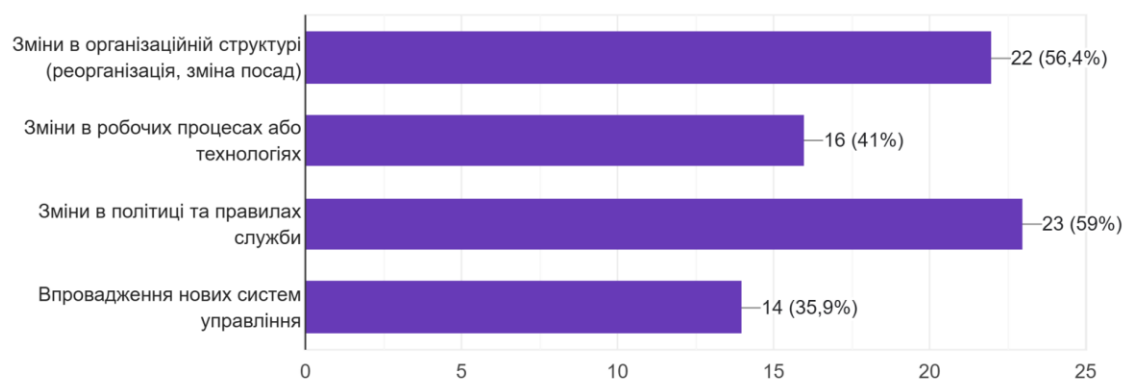
2. Як часто відбуваються організаційні зміни у Вашому підрозділі?

39 відповідей



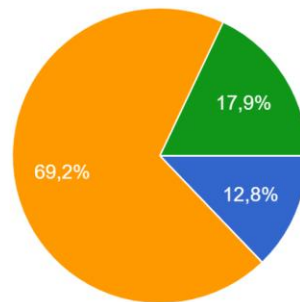
3. Якого типу зміни Ви найчастіше спостерігали? (можна вибрати декілька)

39 відповідей



4. Як Ви зазвичай дізнаєтесь про майбутні зміни?

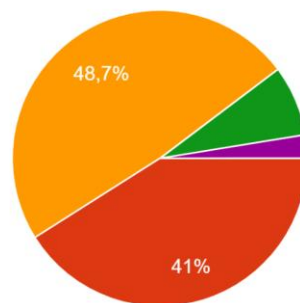
39 відповідей



- Від керівника напряму
- Через службову електронну пошту
- На зборах або нарадах
- Не інформують заздалегідь

5. Оцініть за шкалою Ваш рівень готовності до змін у роботі.

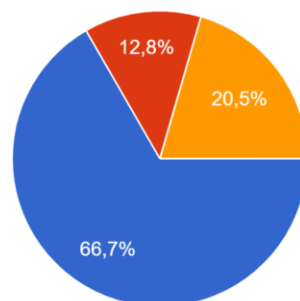
39 відповідей



- 1 – зовсім не готовий(а)
- 2 – скоріше не готовий(а)
- 3 – нейтрально
- 4 – скоріше готовий(а)
- 5 – повністю готовий(а)

6. Чи вважаєте Ви, що зміни потрібні для розвитку служби?

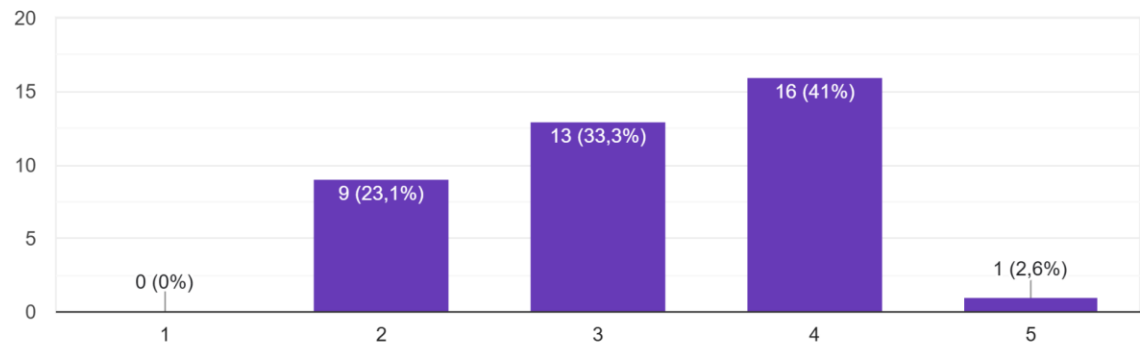
39 відповідей



- Так
- Ні
- Важко сказати

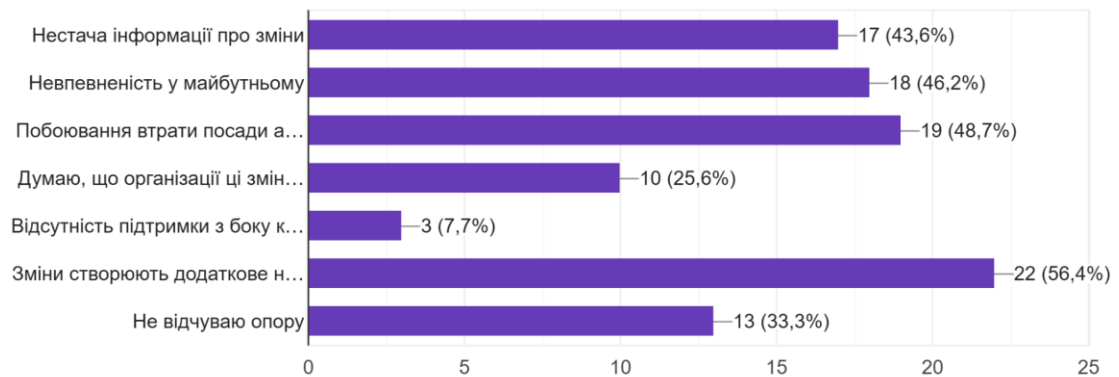
7. У якій мірі Ви відчуваєте, що Вас залучають до процесу впровадження змін?

39 відповідей



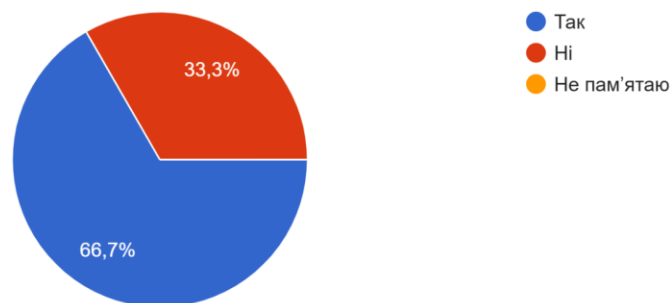
8. Які основні причини Вашого опору чи сумнівів щодо змін? (можна вибрати кілька)

39 відповідей



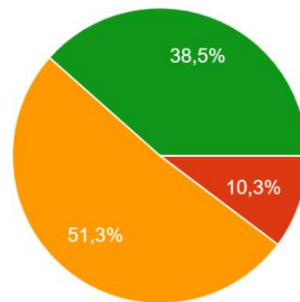
9. Чи проходили Ви тренінги або інформаційні сесії щодо змін за останній рік?

39 відповідей



10. Як Ви оцінюєте рівень комунікації керівництва під час змін?

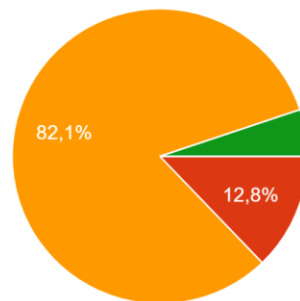
39 відповідей



- 1 – дуже погано
- 2 – погано
- 3 – задовільно
- 4 – добре
- 5 – відмінно

11. Будь ласка, оцініть ступінь вашої згоди з твердженням: «Мої ідеї або думки враховувалися під час впровадження змін у моїй організації»

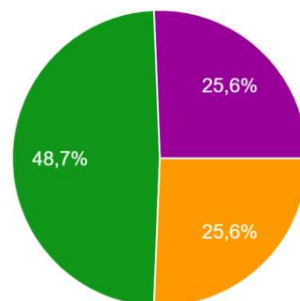
39 відповідей



- 1 – Повністю не згоден
- 2 – Не згоден
- 3 – Частково згоден
- 4 – Згоден
- 5 – Повністю згоден

12. Ваш вік:

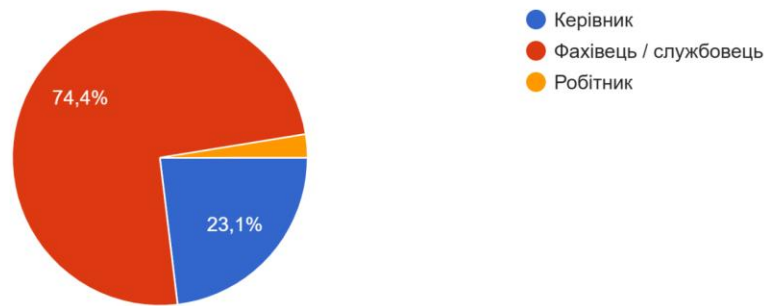
39 відповідей



- До 25 років
- 26–35 років
- 36–45 років
- 46–55 років
- Понад 55 років

13. До якої категорії співробітників ви відноситесь?

39 відповідей



14. Який у Вас стаж роботи в Держпродспоживслужбі?

39 відповідей

