

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ТА ТУРИСТИЧНОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ

**УДОСКОНАЛЮВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ
УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ
ОРГАНІЗАЦІЇ**

Кваліфікаційна робота здобувача
освітнього ступеня магістр
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми «Менеджмент:
адміністрування діяльності суб'єктів
господарювання»

Рябушко Світлани Олексіївни

Керівник

к.е.н., доц. Шевченко-Перепьолкіна Р.І.

Рецензент

д.е.н., проф. Меркулов М.М.

Робота допущена до захисту
на засіданні кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю
(назва випускової кафедри)

протокол № 8 від «24» чудня 2022 р.

Завідувач кафедри

Метіль Т.К.
(підпис) (прізвище, ініціали)

Робота пройшла публічний захист
на відкритому засіданні ЕК

«25» січня 2022 р.

Оцінка 8.6 добре
(за стобальною шкалою) (за традиційною шкалою)

Голова ЕК

Яковенко О.С.
(підпис) (прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЮВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ	7
1.1. Поняття та види організаційної структури управління підприємства.....	7
1.2. Методи та вимоги до формування організаційної структури управління підприємства в умовах інноваційного розвитку організації....	16
1.3. Проектування організаційних структур управління підприємства	21
Висновки до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ДУНАЙСЬКОГО РЕГІОНАЛЬНОГО ОФІСУ ВОДНИХ РЕСУРСІВ.....	30
2.1. Організаційно-господарська характеристика Дунайського регіонального офісу водних ресурсів	30
2.2. Оцінка фінансово-економічного стану ДРОВР	39
2.3. Аналіз відповідності організаційної структури ДРОВР цілям підприємства	51
Висновки до розділу 2.....	58
РОЗДІЛ III. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЮВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ	60
3.1. Обґрунтування необхідності удосконалювання організаційної структури управління в умовах інноваційного розвитку організації.....	60
3.2. Пропозиції щодо оптимізації організаційної структури управління Дунайського регіонального офісу водних ресурсів	70
Висновки до розділу 3.....	75
ВИСНОВКИ.....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	79

ВСТУП

Актуальність роботи. Зараз компанії пристосовуються до мінливих умов навколишнього середовища та технологій, що швидко розвиваються та ведуть до розуміння неминучості будь-яких організаційних змін. До того ж, прискорення змін, що відбуваються в суспільстві та пов'язані з ним екологічні ускладнення, самі вимагають часто організаційних змін.

Організаційні структури управління дуже різноманітні та зумовлені рядом об'єктивних факторів і умов. Перш за все, це масштаб виробничої діяльності організації (середня, мала, велика); виробничий профіль компанії (спеціалізація або широкий асортимент виробів різних продуктів виробництва); природа монополістичного об'єднання (групи, фінансові групи).

Немає ідеальних організаційних структур, кожна з них має свої переваги і недоліки. І будь-яка структура може проявитися з її перевага гами та недоліками в конкретній ситуації на конкретному етапі розвитку. Важливе завдання менеджерів – знайти правильну модель і побудувати її найкраще, щоб підходила організаційна структура цілям та завданням організації.

Тому актуальність теми полягає в тому, що підвищення працездатності роботи компанії багато в чому визначається організаційною системою управління, залежить від прозорості структури та діяльності компанії всіх його елементів до обраної мети, а також своєчасної адаптації організаційної структури до умов, що змінюються.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання процесу удосконалювання організаційної структури управління підприємства в умовах інноваційного розвитку організації знайшли своє відображення в дослідженнях вчених: Н.М. Бондар, Р.В. Галенін, М.І. Небава, Л.І. Федулова, А. В. Жемчугов та ін. Але існуючі наукові дослідження недостатньо розкривають проблеми і пропозиції щодо процесу удосконалювання організаційної структури управління в умовах інноваційного розвитку організації.

Метою кваліфікаційної роботи є процес удосконалювання організаційної структури управління в умовах інноваційного розвитку організації.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення **наступних завдань:**

- розкрити сутність та види організаційної структури управління підприємства;

- охарактеризувати методи та вимоги до формування організаційної структури управління підприємства в умовах інноваційного розвитку організації;

- розкрити проектування організаційних структури управління підприємства;

- розглянути організаційно-господарську характеристику Дунайського регіонального офісу водних ресурсів;

- оцінити фінансово-економічний стан Дунайського регіонального офісу водних ресурсів;

- проаналізувати організаційну структуру Дунайського регіонального офісу водних ресурсів;

- обґрунтувати про необхідність організаційних змін в умовах інноваційного розвитку організації та запропонувати пропозиції щодо оптимізації організаційної структури управління Дунайського регіонального офісу водних ресурсів.

Об'єктом дослідження є процес удосконалювання організаційної структури управління в умовах інноваційного розвитку організації.

Предметом кваліфікаційної роботи є Дунайський регіональний офіс водних ресурсів.

Наукова новизна та практичне значення даного дослідження у наданні рекомендацій щодо процесу удосконалювання організаційної структури управління Дунайський регіональний офіс водних ресурсів в умовах інноваційного розвитку організації.

Методи дослідження. Під час дослідження було використано багато методів, серед яких: системний підхід – при комплексному дослідженні підходів, щодо визначення економічних понять «структура», «організаційна структура», «управління»; логічний – при побудові логіки й структури кваліфікаційної роботи; графічний – при побудові таблиць, що ілюструють результати дослідження; математичного моделювання для оцінки ефективності запропонованих рекомендацій; матричні методи PEST- аналіз, SWOT- аналіз для систематизації; методи синтезу та аналізу, узагальнення – при формуванні висновків за результатами дослідження.

Інформаційну базу дослідження склали звітні матеріали Дунайського регіонального офісу водних ресурсів», законодавчі та нормативно-правові документи, монографічні дослідження та матеріали науково-практичних конференцій, довідники, навчальні посібники, Інтернет-ресурси тощо.

Апробація результатів дослідження. Окремі результати дослідження доповідались та обговорювались:

– на XIII Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених та студентів з нагоди Всеукраїнського дня науки «Пріоритетні напрями європейського наукового простору: пошук студента» (17 листопада 2022 року, м. Ізмаїл). З доповіддю за темою «Сутність, значення та стратегії торговельного підприємства».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел з 57 позицій. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 85 сторінок, у т.ч. 79 сторінок основного тексту. Робота містить 25 таблиць, 33 рисунка, 5 формул.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЮВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття та види організаційної структури управління підприємства

Структура — розташування і зв'язок складових частин чого-небудь, будова; форма впорядкування елементів системи, сукупність взаємопов'язаних зв'язків, що створюють систему незалежно від її елементів і цілей. Це елемент системи, який відрізняється від структури наявністю цільової спрямованості. Структура відображає внутрішню форму організації системи, її статику [1].

Термін «організація» (франц.) означає структуру, устрій чого-небудь. В управлінні соціально-економічними системами це поняття використовується для опису сукупності людей, груп, об'єднаних для досягнення будь-якої мети за допомогою принципів розподілу праці, відповідальності та на основі певної структури.

Під організаційною структурою в теорії управління соціально-економічними системами розуміється внутрішня структура організації, сукупність відносин між індивідами та членами організації, соціальними спільнотами. Ця фраза складається з двох термінів – організація та структура.

Компоненти, відділи або посади в організаційній структурі створюються для виконання певного набору функцій управління або роботи для досягнення цілей організації в цілому. Для виконання функцій підрозділів їх посадові особи наділяються певними повноваженнями щодо управління ресурсами та відповідають за виконання цих функцій. Між підрозділами і посадами існують зв'язки: лінійні (адміністративне підпорядкування), функціональні (за сферами діяльності без прямого адміністративного підпорядкування), міжфункціональні або кооперативні (між підрозділами одного рівня).

Зауважимо, на конкретну структуру управління впливають:

– масштаб і структура самої організації. Перший визначає, чи буде структура управління «високою» чи «пласкою», а другий визначає її тип — функціональний, вертикальний тощо;

– технологічні фактори. В умовах загальної автоматизації, де не потрібна постійна присутність людини, структура управління значно спрощується;

– економічні фактори. Наприклад, згрупувавши схожі види діяльності в рамках одного відділу, яким керує один керівний орган, замість кількох існуючих видів діяльності, можна значно скоротити відповідні витрати;

– людський фактор пов'язаний із соціальною структурою персоналу та стосунками між людьми. Отже, якщо в організації недостатньо людей з відповідною освітою та кваліфікацією, спроба створити певний підрозділ або посаду навряд чи буде успішною, навіть якщо потреба в них безсумнівна;

– природні фактори - географічні або природно-кліматичні. Наприклад, територіальна розпорошеність підрозділів, їх відірваність від центрального управління, екстремальні умови праці тощо;

– структура управління частиною організації багато в чому визначається місцем, яке займає ця частина, і характером її діяльності. Структура управління виробничих підрозділів не буде такою, як у наукових підрозділів, але розташовані на верхніх «поверххах» відрізнятимуться від нижніх.

Управління організаційною структурою – це оптимальний розподіл цілей і завдань між співробітниками організації. У структурі управління організацією виділяють такі елементи: ланки (відділи), рівні (ступені) управління та комунікації - горизонтальні та вертикальні. До управлінських ланок належать структурні відділи (іноді окремі спеціалісти), які виконують відповідні функції управління. Вони встановлюються між відділеннями зв'язку і є горизонтальними [3].

Під рівнем управління розуміють сукупність ланок управління, що займають певний рівень у системі управління підприємством. Рівні управління

вертикально залежні та підпорядковані один одному в ієрархії: топ-менеджери приймають рішення, які визначені та доводяться до нижчих рівнів,

В організаційній структурі виділяють вертикальні та горизонтальні зв'язки, в основі яких лежить розподіл праці. Основним змістом поділу праці є спеціалізація працівників на виконанні окремих видів робіт, операцій і процедур. Робота розподіляється між учасниками трудового процесу за професійною ознакою.

Характер горизонтальних і вертикальних зв'язків в організаційній структурі визначає тип організаційної структури.

Раніше підприємства сфери послуг мали найпростішу організаційну структуру: основний підрозділ з виробництва послуг і другий, спрямований на створення умов праці для першого. У багатьох випадках один працівник поєднував багато виробничих і обслуговуючих функцій. В даний час в малих, надмалих і частково середніх підприємствах сфери послуг ця структура все ще зберігає своє значення і характеризується такими особливостями [10, с. 192]:

- низький ступінь розподілу роботи, працівники часто перевантажені через суміщення багатьох службових функцій;
- менеджер бере безпосередню участь у виробництві послуг;
- практично відсутній поділ на відділи;
- переважають короткі інформаційні канали спілкування між співробітниками;
- домінують неформальні (особистісні) стосунки між працівниками.

Виконання управлінських функцій пов'язане з владою та повноваженнями. Влада — це право впливати на людей, змушуючи їх діяти певним чином. Повноваження - обмежене право використовувати ресурси організації та зусилля безпосередніх підлеглих, щоб виконати певні завдання. Повноваження нерозривно пов'язані з відповідальністю. У випадках делегування повноважень одночасно делегують та відповідальність.

У формальних організаціях влада, як правило, спирається на законні підстави.

Загалом у менеджменті розрізняють три типи повноважень: загальні, лінійні та функціональні. Евлах О.Ю. трактує ці типи повноважень наступним чином: «Загальні повноваження мають на увазі право приймати рішення, пов'язані з постановкою цілей організації, виробленням стратегії, діями у кризовій ситуації. Такі повноваження належать найвищому керівництву організації. Лінійні повноваження передбачають наявність прямої посадовий зв'язок між керівниками та виконавцями, в рамках якої керівники віддають розпорядження виконавцям, тобто вказують, що, коли, де вони повинні робити, щоб забезпечити досягнення поставленої цілі. Функціональні повноваження забезпечують управлінський вплив керівника на виконавців у вигляді набору конкретних функцій без права надавати адміністративний вплив» [16, с. 122].

Відповідальність - наділеність необхідними можливостями, правами та обов'язками для виконання будь-якої справи, завдання тощо; обов'язок відповідати за свої дії, вчинки [17, с. 8]. Лінійні керівники відповідальні за прийняті рішення та за підлеглих їм виконавців.

Залежно від характеру зв'язків виділяються кілька основних типів організаційних структур управління [10, с. 194]:

- лінійна;
- функціональна;
- лінійно-функціональна;
- матрична;
- дивізіональна;
- конгломератна.

Характер зв'язків між окремими елементами організаційної Структура визначає її тип. За цим критерієм виділяють такі типи організаційних структур управління: лінійна; функціональна; лінійно функціональна; матрична; дивізіональна; конгломератна. У лінійній організаційну структуру кожен менеджер уповноважений здійснювати керівництво підлеглими з усіх видів діяльності. Основними перевагами такої структури є: простота, ефективність

єдиноначальність. Основний недолік полягає у високих вимогах здібностям менеджера. У сучасних організаціях майже не використовується (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Лінійна структура управління [3].

Функціональна організаційна структура – адміністрування з виконанням функціональних задач (рис.1.2).

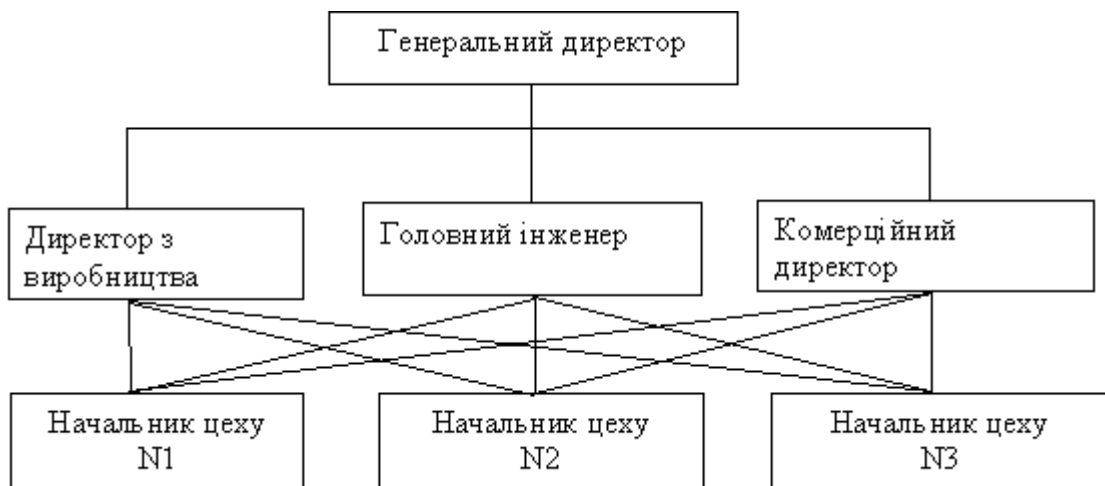


Рис. 1.2. Функціональна структура управління [3].

Функціональна організаційна структура дозволяє поряд із виконанням функціональних завдань вирішувати завдання адміністративного управління. Функціонує на основі створення на всіх рівнях влади підрозділів до виконання певних функцій. Ці функції включають наукові дослідження, виробництво, просування товару або послуги, облік та ін. Ланки нижніх рівнів управління можуть бути пов'язані з різними ланками вищого рівня. Накази та розпорядження, адресовані нижнім рівням, залежить від специфіки завдань.

Для структури характерна багатолінійність. Функціональна структура управління дозволяє успішно виконувати повторювані циклічно завдання, що вимагають швидкого прийняття рішень. Функціональні служби складаються з кваліфікованих спеціалістів, які виконують однорідні види завдань.

Перевагами функціональної структури є: висока компетентність фахівців, які приймають управлінські рішення в відповідно до специфіки завдань; мінімізація ланок узгодження; чітко виражені вертикальні зв'язки, що дозволяють на належному рівні проводити контроль виконуваних робіт.

Найістотнішим недоліком є порушення принципу єдиноначальності. Виникає можливість неузгодженості розпоряджень керівників різних функціональних відділів, що може призвести до конфліктів виконання. Яке з розпоряджень виконувати насамперед; яке виконувати у разі протиріч у розпорядженнях? Лінійно-функціональна структура. У лінійно-функціональній структурі управління кожен керівник забезпечує керівництво нижчестоящими підрозділами з усіх видів діяльності (рис. 1.3).

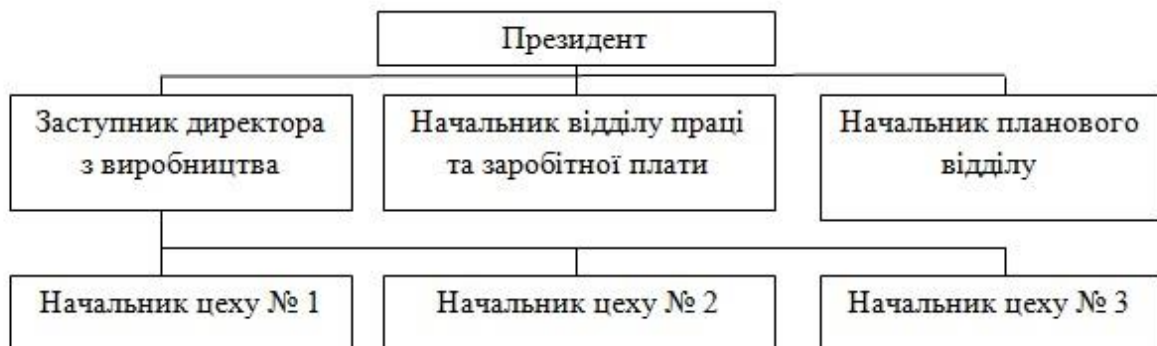


Рис. 1.3. Лінійно-функціональна структура управління [3].

Вона ґрунтується на принципі єдності розподілу доручень, згідно з яким право віддавати розпорядження має лише вищестояще інстанція. Дотримання цього принципу має забезпечувати єдність управління. Лінійно-функціональна структура управління згладжує недоліки лінійної та функціональної структур (рис. 1.3). У цій структурі всі рішення прийняті функціональними керівниками доводяться до нижчестоящих ланок лише через вищих керівників. Таким

чином, дотримується принципу єдності розподілу доручень і, з іншого боку, рішення приймаються компетентними у своїй галузі фахівцями.

Лінійно-функціональні структури доцільно застосовувати на підприємствах, які функціонують у стабільних зовнішніх умовах, з масовим типом виробництва, зі стабільним асортиментом продукції та неохочих впроваджувати інноваційні процеси у своїй діяльності [15].

Переваги лінійно-функціональної структури:

- поєднує переваги лінійних та функціональних структур;
- оперативне прийняття рішень;
- персональна відповідальність кожного керівника за результати діяльності;
- забезпечує відносно швидке здійснення управлінських рішень завдяки своїй ієрархічності;
- професійне вирішення завдань спеціалістами функціональних служб.

Недоліки лінійно-функціональної структури:

- складність регулювання відношень лінійних і функціональних керівників;
- в умовах реорганізації збільшується потік інформації, який спричиняє перевантаження керівників;
- дублювання управлінських функцій;
- розпорошення відповідальності;
- надходження недостовірної інформації від функціональних керівників до лінійних;
- опір здійсненню організаційних змін [15].

Найбільш органічною є матрична структура організаційного управління (рис. 1.4). Виділяють матричні структури, орієнтовані на продукт та проектно-орієнтовані матричні структури.

Особливістю такої структури є те, що виконавець може мати двох і більше керівників (один - прямиий, інший - керівник проекту або напрямки). Така схема управління використовувалася протягом тривалого часу в НДІ, а

зараз поширилася і стала популярною у фірмах, які працюють за багатьма напрямками. Матрична структура все частіше замінює лінійно-функціональну.



Рис. 1.4. Матрична структура управління [3].

Структура матричного типу використовується компаніями, продукція яких має відносно короткий життєвий цикл і часто змінюється, тобто компаніями, які повинні мати хорошу гнучкість з точки зору виробництва та стратегії.

Переваги матричної структури [18, с.12]:

- високий ступінь адаптації до змін зовнішнього середовища;
- можливість одночасної реалізації різних видів стратегічних ініціатив;
- значна активізація діяльності керівників і виконавців;
- здатність швидкого прийняття творчих рішень керівником проекту;
- забезпечення гнучкості та ефективності маневрування ресурсами при реалізації кількох програм в рамках однієї компанії;
- гнучке та ефективне використання персоналу організації, спеціальних знань і компетенцій працівників;
- скорочення термінів створення нових приладів і технологій, зниження вартості робіт, підвищення якості створюваних технічних систем.

Недоліки матричної структури:

- обмежена сфера застосування;

- виникнення конфліктів на основі «боротьби за владу» між функціональними менеджерами та керівниками проєктів;
- перевага розвитку кар'єри співробітників, що керують проєктами, над функціональними;
- високі вимоги до кваліфікації всіх членів проєктної групи;
- необхідність постійного контролю керівника організації за коефіцієнтом розподілу ресурсів;
- незграбність і складність процесу спілкування [8].

Структура конгломерату не є стабільною та впорядкованою. У цьому випадку організація приймає ту форму, яка найкраще вирішує конкретну ситуацію. Конгломерат зазвичай складається з головного офісу, який забезпечує загальне управління, і ряду операційно незалежних філій, які є юридично зареєстрованими. Головний офіс розробляє загальну корпоративну стратегію, веде загальну бухгалтерію, здійснює фінансове планування та контроль, надає допомогу філіям, але не втручається в їх оперативне управління та дозволяє їм мати найбільш ефективну для них організаційну структуру.

Така конструкція дуже популярна серед підприємців наукомістких виробництв, де необхідно швидко переходити на нові види продукції і швидко припиняти випуск застарілих.

Переваги:

- високий рівень децентралізації влади;
 - можливість швидкої диверсифікації з мінімальним порушенням існуючих зв'язків у конгломераті;
 - наявність мінімальної залежності між компаніями в конгломераті.
- Незручності:
- труднощі підтримки спільного іміджу в умовах достатньої стратегічної свободи;
 - автономія окремих осіб може блокувати досягнення вигод від стратегічного злиття.

1.2. Методи та вимоги до формування організаційної структури управління підприємства в умовах інноваційного розвитку організації

У сучасних умовах для забезпечення продуктивності функціонування та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання на ринку необхідно використовувати інноваційні підходи при побудові управлінської служби. Традиційні служби управління персоналом не можуть забезпечити необхідне організаційне середовище та ефективної організації та адаптації роботи працівників на основі інновацій. Це обґрунтовує необхідність реорганізації системи управління персоналом на вітчизняних підприємствах, а також пошук і залучення фахівців у сфері управління персоналом, які розуміють специфіку діяльності інноваційних організацій і вміють вирішувати завдання управління конфліктами та стресами, мотивувати до роботи, адаптувати працівників, а також – оперативно регулювати групові та міжособистісні стосунки до змін інноваційної системи [22, с. 105].

З іншого боку, організаційні структури інноваційного типу орієнтовані на швидке реагування на зміни зовнішнього середовища, характеризуються більшою децентралізацією, гнучкістю, універсальністю в діяльності окремих секторів, орієнтовані на виявлення проблем і внесення нових нестандартних рішень щодо професійного персоналу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика традиційної та інноваційної організаційних структур управління персоналом підприємства

Традиційна організаційна структура управління персоналом	Інноваційна організаційна структура управління персоналом
Централізованість, функціональність, стабільність, ієрархічність	Децентралізованість, універсальність, гнучкість, можливість створення тимчасових ланок матричного типу
Щільність розподілу праці, спеціалізація діяльності, закріплення обов'язків у стандартних організаційних документах	Орієнтованість підрозділів організаційної структури на виявлення та розв'язання проблем управління персоналом
Централізований механізм контролю із застосуванням традиційних форм і методів	Поєднання адміністративних та соціально-психологічних методів координації і контролю

Вони покликані забезпечити баланс між стратегічною та поточною діяльністю компанії, що робить їх більш складними порівняно з традиційними та вимагає високого рівня кваліфікації людей, які керують персоналом.

Перш ніж розглядати процес побудови організаційної структури управління персоналом інноваційного типу, необхідно з'ясувати її суть. Поняття «організація інновацій» у широкому розумінні характеризує способи впорядкування і регулювання дій окремих осіб та автономних груп працівників, які орієнтовані на досягнення мети із створення та реалізації інновацій будь-якого типу, ступеню новизни та складності, практичної цінності та ефективності. Зважаючи на це, організаційно-інноваційна структура управління персоналом являє собою сукупність структурних підрозділів всередині підприємства, які є взаємозалежними та доповнюють один одного, а також забезпечують розроблення й прийняття інноваційних рішень з питань управління персоналом та ефективність діяльності працівників на основі оптимального використання їх внутрішнього потенціалу і компетенцій та досягнення ефекту синергії [23, с. 320].

При розробці проекту інноваційної структури управління персоналом на підприємстві необхідно враховувати наступні фактори:

- 1) зовнішнє середовище та інфраструктура, в межах яких функціонує організація;
- 2) технологія та тип діяльності;
- 3) особливості персоналу та корпоративної культури;
- 4) прототипи організаційних структур аналогічних підприємств, що довели свою ефективність на практиці [26, с. 402].

Основні фактори, що впливають на вибір і проектування організаційних структур:

- характер виробництва (специфіка галузі, технологія, поділ праці, обсяг виробництва);
- зовнішнє середовище (економічне середовище);
- організаційні цілі підприємства;

– стратегія підприємства.

Методи проектування організаційних структур:

– методи аналогії: використання схожих методик, досвіду, проектування організаційних структур у подібних організаціях;

– експертний метод: на основі різноманітних спеціалізованих проєктів;

– структурування цілей: передбачає розробку системи цілей і подальше її порівняння зі структурою. В основі лежить системний підхід [30, с. 104].

– принцип організаційного моделювання. Він дозволяє чітко сформулювати критерії оцінки ступеня раціональності організаційних рішень.

Аналіз та оцінку структури управління в організації можна здійснювати з точки зору ступеня виконання завдань, надійності та організованості системи управління, швидкості та оптимальності прийняття управлінських рішень.

Вимоги до організаційної структури: гнучкість; стабільність: здатність зберігати властивості під впливом зовнішніх факторів; рентабельність: мінімум витрат; своєчасність: це швидкість прийняття рішень; надійність: забезпечення безперервної роботи елементів конструкції; оптимальність: наявність раціональних зв'язків з найменшою кількістю рівнів управління. Організаційні структури створюються відповідно до вимог забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та економічної ефективності підприємства з метою забезпечення координації та контролю діяльності філій підприємства та його працівників.

Першим кроком у формуванні організаційної структури є поділ організації на департаменти або департаменти, згадані вище.

Другим кроком у створенні організаційної структури є визначення кількості відділів, які складають структуру, та їх відповідальності. Для цього необхідно виконати такі розрахунки [33]:

1. Вкажіть кількість робочих місць для кожного відділу. Розрахунки ґрунтуються на даних про загальну трудомісткість робіт, що виконуються в підрозділі за визначений період часу (рік, квартал, місяць). При цьому для

виробничих підрозділів використовуються аналітичні та розрахункові методи, які дають можливість точно визначити загальну трудомісткість робіт за витратами часу та річним обсягом робіт на кожній технологічній операції. Для функціональних підрозділів, де робота має творчо-індивідуальний характер, для розрахунків використовуються усереднені показники затрат праці за результатами фотографій робочого часу або тимчасових спостережень або використовується досвід аналогічних підприємств для прогнозування кількості робочих місць;

2. Ефективний фонд робочого часу одного працівника визначається за той самий період, за який нараховувався робочий час у попередньому пункті, з урахуванням нормованих перерв у роботі;

3. Необхідну кількість робочих місць (працівників) розраховують на кожну операцію технологічного процесу і в цілому по підрозділу, ділячи загальну трудомісткість виконання встановленого обсягу робіт на ефективний фонд робочого часу одного працівника. Отриманий результат показує загальну кількість працівників, які будуть зайняті в цьому підрозділі, робота яких повинна бути скоординована для виконання поставлених завдань;

4. Розрахувати оптимальну кількість керівників та встановити їх ієрархію. Бо якщо керівник має багато підлеглих, то він не в змозі ефективно виконувати свої функції, а при малій кількості підлеглих посилюється ієрархія в управлінні та посилюється його централізація. Для визначення оптимальної кількості підлеглих використовується принцип контролю.

Норматив контролю - це допустима кількість контрагентів, підпорядкованих одному керівнику. Вона може визначатися як експериментально-статистичними методами (порівняння з чисельністю працівників аналогічного підрозділу, що виконують аналогічний обсяг робіт), так і розрахунково-аналітичними методами з урахуванням таких факторів, як характер роботи, обсяг інформація, витрачений час, кількість зв'язків взаємодії тощо. Звичайно, передбачувана кількість підлеглих на одного керівника не є догмою. Він може відрізнятись навіть у межах однієї компанії [22, с.109].

Для визначення оптимальної кількості підлеглих необхідно врахувати фактори, наведені на рис. 1.5.

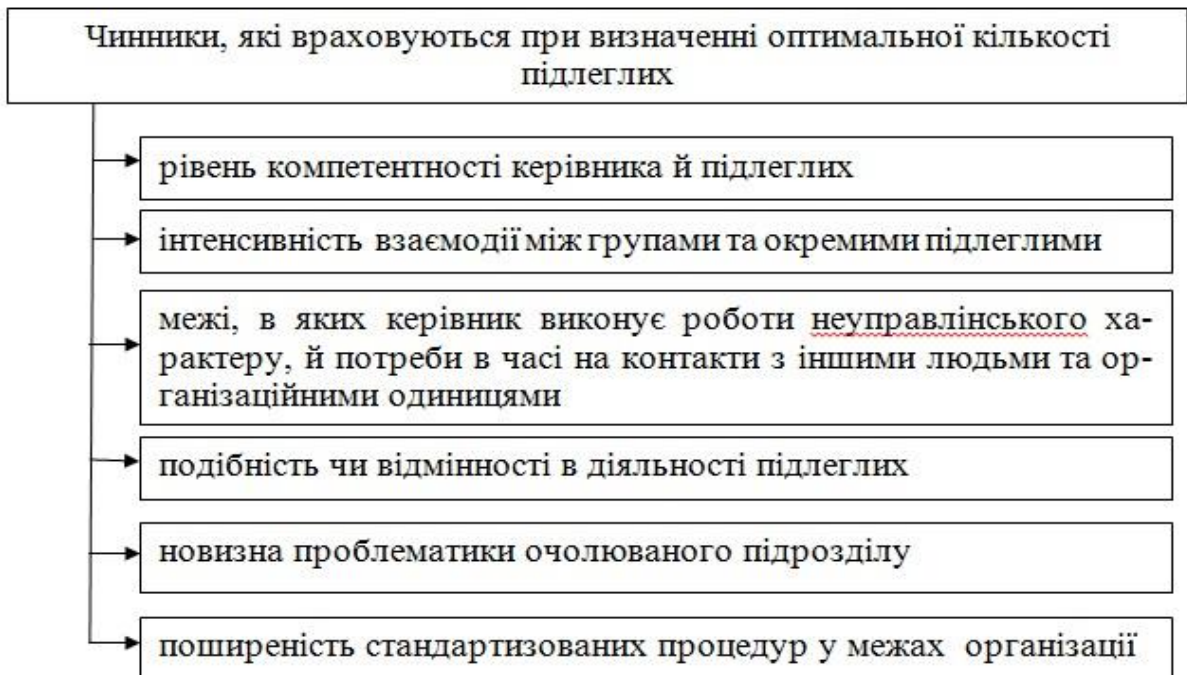


Рис. 1.5. Чинники, які враховуються при визначенні оптимальної кількості підлеглих

Враховуючи вищенаведені фактори, були розроблені наступні рекомендації [22, 45]: емпіричне правило для топ-менеджера – 3-6 осіб; для керівника середньої ланки - 7-15 осіб; для нижчого рівня - 20-35 виконавців. Водночас слід пам'ятати, що конкретна економічна ситуація може унеможливити дотримання вищезазначених стандартів. У цьому випадку доцільно ввести посаду заступника. Досвід показує, що коли з об'єктивних причин навантаження керівника перевищує рекомендований норматив у 1,5 раза, ефективність його роботи підвищиться із введенням посади заступника та передачею йому частини повноважень і обов'язків.

Отже, можна зробити висновок, що для забезпечення ефективності функціонування вітчизняних підприємств у сучасному, динамічному середовищі виникає нагальна потреба модернізації організаційної структури управління персоналу в напрямку посилення його інноваційної складової. Це обґрунтовується тим, що традиційні організаційні структури управління персоналом, характерні для більшості вітчизняних підприємств, відповідають

незмінній технологічній базі та стабільним зовнішнім умовам. У свою чергу, нові умови ведення бізнесу вимагають адаптивності, швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища, а отже, висококваліфікованого персоналу. Таким вимогам відповідає організаційно-інноваційна структура управління персоналом підприємства, яка дозволить вітчизняним підприємствам ефективно функціонувати в умовах «нової» економіки на базі знань.

1.3. Проектування організаційних структур управління підприємства

Побудова організації здійснюється за допомогою організаційного проекту, який реалізується вищим керівництвом на основі розроблених стратегічних планів, місії компанії та передбачуваних цілей [5, с. 216].

Організаційний проект включає наступні етапи:

1. Горизонтальний поділ організації на широкі блоки, відповідно до найважливіших напрямків реалізації стратегії. Вирішення того, які види діяльності мають виконувати лінійні підрозділи, а які командні;

2. Визначення співвідношення між органами влади різних посад. При цьому керівництво визначає послідовність команд, при необхідності додатково поділяє на більш дрібні організаційні одиниці для більш ефективного використання спеціалізації та запобігання перевантаження керівництва;

3. Визначення посадових обов'язків як набору конкретних завдань і доручення їх конкретним особам, відповідальним за їх ефективне використання.

У результаті організаційного проектування формується організаційна структура управління, яка характеризує її структуру та внутрішню форму системи, сукупність елементів, що забезпечують функціонування та розвиток організації в цілому.

Організаційна структура — це сукупність виробничих підрозділів і впорядкованих потоків ресурсів у виробничій системі, а також органів

управління та їх специфічних взаємовідносин, які забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства.

Структура тісно пов'язана з її елементами [57, с. 169]: зв'язки управління на кожному рівні, цілі, функції, процес управління, чисельний та кваліфікаційно-професійний склад працівників, ступінь централізації та децентралізації функцій управління, інформаційний зв'язок. У рамках організаційної структури здійснюються інформаційні потоки та приймаються управлінські рішення, в яких беруть участь менеджери всіх рівнів, категорій і професійних спеціалізацій.

При побудові організаційної структури дотримуються правил, наведених на рис. 1.6.

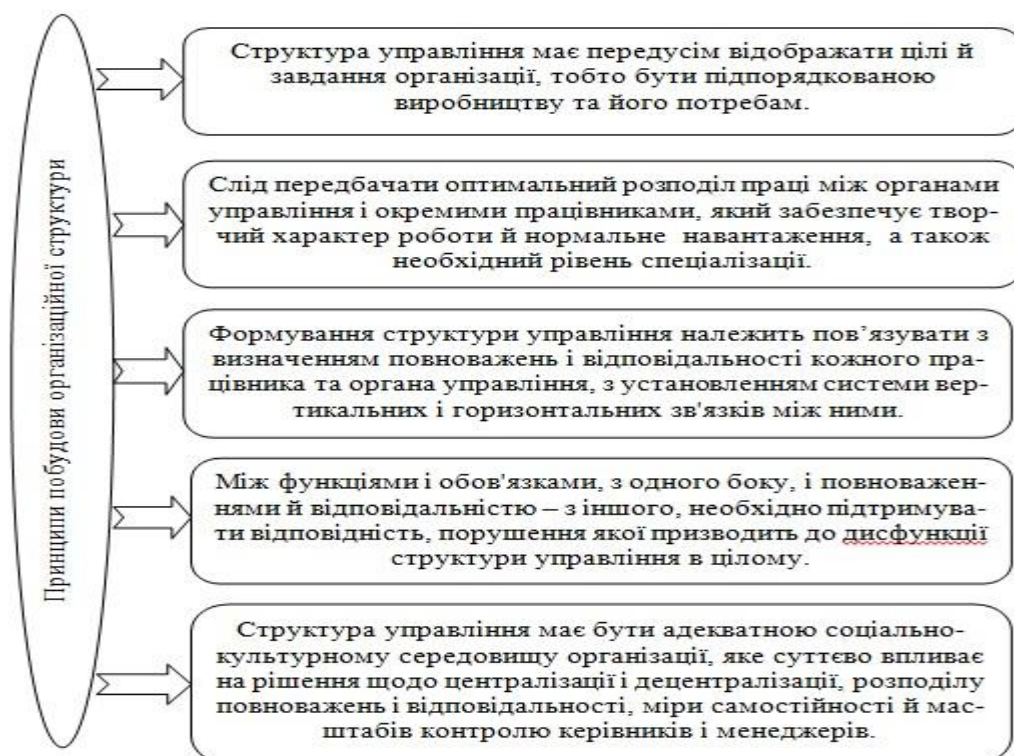


Рис. 1.6. Принципи побудови організаційної структури

Побудова організаційних структур відбувається поетапно. На першому етапі - ініціації - ставляться завдання організації, визначаються методи їх вирішення, проектується система зв'язку. На другому етапі - координаційному - визначаються необхідні види діяльності, склад виконавців, створюються

системи стимулювання. На третьому етапі – управлінському – передаються повноваження та забезпечується їх виконання.

При створенні організаційної структури слід дотримуватись таких основних вимог [40, с. 120]:

1. Адаптивність, тобто здатність організаційної структури пристосовуватися до змін зовнішнього середовища;
2. Перспективність, тобто вирішення стратегічних завдань, пов'язаних з майбутнім розвитком виробництва та управління, а не тільки оперативних;
3. Спеціалізація, тобто функціональна замкнутість структурних підрозділів, що визначає сферу діяльності кожної ланки управління;
4. Узгодженість інтересів між усіма рівнями управління;
5. Продуктивність. Завдяки організаційній структурі мають підвищуватися процеси управління, ефективність роботи управлінського персоналу, витрати на утримання органів управління повинні відповідати можливостям організації;
6. Простота, тобто легкість розуміння персоналом і адаптації до даної форми управління;
7. Гнучкість, тобто здатність до розвитку, яка виникає внаслідок вдосконалення виробництва, зміни зовнішніх умов, появи інновацій тощо.

З метою оптимізації витрат фінансових ресурсів і часу процесу формування інноваційної структури управління персоналом підприємства повинно впроваджуватися в кілька етапів [27, с.18].

На першому етапі проводиться діагностика функціонування діючої служби управління персоналом, аналіз його взаємодії з іншими структурними підрозділами організації, оцінка ділового потенціалу працівників служби.

На другому етапі на основі отриманої інформації виявляються недоліки існуючої структури управління персоналом, а також її невідповідність вимогам розвитку, розробляється план першочергових і перспективних заходів щодо його модернізації.

Третій етап – детальне визначення суми витрат на модернізацію підрозділу управління персоналом та забезпечення його ефективного функціонування, і як результат безпосереднє коригування організаційної структури. У свою чергу, формування організаційно-інноваційної структури управління персоналом підприємства включає: структурування цілей системи управління персоналом; визначення складу функцій управління, що дозволяють реалізувати поставлені цілі; створення підсистем організаційної структури; встановлення зв'язків між зазначеними підсистемами; визначення прав і обов'язків підсистем; розрахунок трудомісткості функцій і кількості підсистем; побудова конфігурації організаційної структури [32, с.188].

На четвертому етапі здійснюється відбір працівників служби управління. При необхідності персонал навчається та направляється на інноваційні методи роботи. На нашу думку, особливо важливим є четвертий етап, оскільки професійні та особистісні якості спеціалістів з управління персоналом залежать від напряму розвитку та ефективності діяльності підприємства. Серед найважливіших професійних якостей працівників інноваційної служби управління персоналом можна виділити:

- знання специфіки виробничої галузі. Працівники служби управління персоналом повинен мати чітке уявлення про: види продукції, що випускається, або спектр послуг, що надаються підприємством; технології їх виробництва (забезпечення);

- потреби основних споживачів підприємства; склад і структура персоналу; економіка та корпоративні фінанси; стратегія і тактика розвитку компанії та галузі; управління працею, персоналом і виробництвом; методи економічної оцінки витрат і результатів; організація оплати праці та ін.;

- професійні знання у сфері управління персоналом. Обслуговуючий персонал управління персоналом повинно володіти глибокими теоретичними знаннями та практичними навичками у сфері праці, персоналу, людських потреб і потенціалу, продуктивності праці та рівня життя людей, людського

розвитку, мотивації та стимулювання працівників, планування кар'єри, оцінки та атестації персоналу, психології праці та фізіологія та ін.;

- лідерство та управління змінами. До цієї групи ознак належать: уміння визначити основні напрямки розвитку організації, сформулювати стратегічні цілі, розробляти методи досягнення цих цілей, удосконалювати роботу з управління персоналом, вибирати оптимальні рішення у сфері управління людським фактором виробництва;

- здатність до навчання та розвитку. Так відбувається в сучасному виробництві постійне вдосконалення приладів і технологій, форм і методів управління, створюються інноваційні види продукції та послуг. З огляду на це, здатність до постійного вдосконалення, розширення професійних знань і розвитку творчого потенціалу є найважливішою вимогою до спеціалістів з управління персоналом підприємства.

Розглянемо питання стосовно оцінки ефективності організаційної структури підприємства, яка є важливим елементом розробки проектних і планових рішень, що дозволяє визначити рівень прогресивності діючої структури, проектів або планових заходів, що розробляються, проводиться з метою вибору найбільш раціонального варіанту структури або способу її вдосконалення. Ефективність організаційної структури повинна оцінюватися на стадії проектування при аналізі структур управління діючих організацій для планування та здійснення заходів щодо вдосконалення управління [34, с. 85].

За допомогою норми керованості можна у вигляді визначити, чи ефективна організаційна структура. Тобто кількість шаблів управління має бути мінімальною, щоб структура була якомога плоскіша, але при цьому одночасно повинна бути дотримана норма керованості. Яскравим прикладом бюрократизованих організацій зі складною багатоступінчастою ієрархічною структурою є державні установи. Проект, розроблений на нижньому рівні, має пройти кілька шаблів ієрархії, щоб остаточно схваленим. При цьому на кожному рівні він проходить розгляд наново. Результатом розгляду є допуск чи недопуск проекту на наступний рівень.

На думку Кудіна В.В. [33], показники, що використовуються при оцінці ефективності апарату управління та його організаційної структури, можуть бути розбиті на три взаємопов'язані групи:

1. Група показників, що характеризують ефективність системи управління, що виражаються через кінцеві результати діяльності організації та витрати на управління: збільшення обсягу випуску продукції, прибутку, зниження собівартості, економія на капітальних вкладеннях, якість продукції, терміни впровадження нової техніки тощо.

2. Група показників, що характеризують зміст та організацію процесу управління, у тому числі безпосередні результати та витрати управлінської праці: поточні витрати на утримання апарату управління, експлуатацію технічних засобів, утримання будівель та приміщень, підготовку та перепідготовку кадрів управління, а також моментні витрати на дослідницькі та проектні роботи у галузі створення та вдосконалення систем управління, на придбання обчислювальної техніки та інших технічних засобів, що використовуються в управлінні, витрати на будівництво.

3. Група показників, що характеризують раціональність організаційної структури та її техніко-організаційний рівень, які можуть використовуватись як нормативні при аналізі ефективності проєктованих варіантів організаційних структур: ланка системи управління, рівень централізації функцій управління, прийняті норми керованості, збалансованість розподілу прав та відповідальності, рівень спеціалізації та функціональної замкнутості підсистем тощо.

Окремі параметри ефективності оргструктури можна визначити, використовуючи низку коефіцієнтів, розглянутих Ю. Беляєвим [33]:

Коефіцієнт ланки:

$$K_{зв} = \text{Пзв. ф.} / \text{Пзв. о}, \quad (1.1)$$

де Пзв. ф - кількість ланок існуючої оргструктури;

Пзв. о - оптимальна кількість ланок оргструктури;

Коефіцієнт територіальної концентрації:

$$K_k = \text{Ппр. ф./П.} \quad (1.2)$$

де Ппр – кількість організацій даного типу, що функціонують у регіоні діяльності нашої організації; П. - площа регіону, де функціонує всі організації даного типу;

Коефіцієнт ефективності організаційної структури управління:

$$K_e = R_p / Z_u \quad (1.3)$$

де R_p - кінцевий результат, отриманий від функціонування оргструктур управління;

Z_u - витрати управління заробітної плати.

У переважній більшості випадків стан та ефективність оргструктури оцінюють через показники, що характеризують діяльність керованого об'єкта.

Ефективність управління (E_u) виражають, як правило, показником, що є відношенням економічності управління (E_c) до ефективності виробництва (E_p). E_c обчислюється розподілом витрат за управління (A_u) на сукупну вартість основних та оборотних фондів (D) і виявляється у витратах управління на одиницю вартості фондів. E_p визначається розподілом обсягу умовно чистої продукції ($B_{ч. П}$) на чисельність промислово-виробничого персоналу (C_T) і виражається у кількості виробленої продукції на людину:

$$E_u = E_c / E_p = (A_u / D) / (B_{ч.п.} / C_T), \quad (1.4)$$

Для визначення ефективності виділяють інтегрований показник. Наприклад, Карпов В.А., Горбаченко С.А. [33] пропонують визначати загальну ефективність так:

$$K_{e.ф.у.} = 1 - (Q_u / L_{ч.п.}) / (F_T / E_{оф}) \quad (1.5)$$

де $K_{e.ф. у}$ – ефективності управління;

Q_u - витрати на управління, що припадають на одного працівника управління;

$L_{ч. п.}$ – питома вага чисельності управлінських працівників у загальній чисельності працюючих;

F_T – фондоозброєність, вартість основних та оборотних коштів, що припадають на одного працюючого;

Еоф - фондоддача.

Таким чином, підприємство у процесі своєї діяльності стикається з певними труднощами. Ці проблеми – результат впливу зовнішніх чинників (зміна законодавства, стихійні лиха, падіння цін ринку, економічна криза), і внутрішніх (неефективне витрачання ресурсів, низька продуктивність праці). Серед внутрішніх причин центральне місце займає ефективність організаційної структури, яку раціонально виміряти з допомогою коефіцієнта ефективності організаційної структури управління, оскільки цей показник враховує такі вагомні чинники: кінцевий результат, отриманий від функціонування оргструктури управління та витрати управління заробітної плати.

Висновки до розділу 1

У результаті дослідження було розглянуто сутність понять, як структура, організація та організаційна структура управління підприємством. Отже, під організаційною структурою в теорії управління соціально-економічними системами розуміється внутрішня структура організації, сукупність відносин між індивідами та членами організації, соціальними спільнотами. Також охарактеризовано види організаційних структур: лінійна, функціональна, лінійно функціональна, дивізіональна, матрична, конгломератна. Надано їх недоліки та переваги.

Охарактеризовано методи та вимоги до формування організаційної структури управління підприємства в умовах інноваційного розвитку організації. Надано порівняльну характеристику традиційних та інноваційних організаційних структур управління персоналом підприємства, зазначено їх основні вимоги та переваги інноваційного розвитку підприємства у сучасних умовах. Зазначено чинники, які враховуються при визначенні оптимальної кількості підлеглих.

Розкрито проектування організаційних структур управління підприємства, а саме етапи проектування, принципи побудови організаційної

структури. Також зазначено показники, що використовуються при оцінці ефективності апарату управління та організаційної структури підприємства.

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ДУНАЙСЬКОГО РЕГІОНАЛЬНОГО ОФІСУ ВОДНИХ РЕСУРСІВ

2.1. Організаційно-господарська характеристика Дунайського регіонального офісу водних ресурсів

Підприємство «Дунайський регіональний офіс водних ресурсів» створено шляхом реорганізації в формі перетворення Державного агентства водних ресурсів України відповідно до закону «Про приватизацію державного і комунального майна», Цивільний кодекс України та ін. правоими актами, які регулюють діяльність підприємства [2, 19, 20].

Діяльність підприємства здійснюється з 11. 04. 2008 р.

В таблиці 2.1 наведені основні відомості про підприємство «Дунайський регіональний офіс водних ресурсів».

Таблиця 2. 1

Основні відомості про підприємство

Повне найменування підприємства	«Дунайський регіональний офіс водних ресурсів».
Скорочене найменування	ДРОВР
Юридична адреса	Україна, м. Ізмаїл, Болградське шосе, 27 а
Фактична адреса	Україна, м. Ізмаїл, Болградське шосе, 27 а
Код ЄДРПОУ	05510198
Організаційно-правова форма	державне підприємство
Види діяльності за КВЕД	01.61 - допоміжна діяльність у рослинництві; 41.20 - будівництво житлових і нежитлових будівель; 42.91 - будівництво водних споруд; 49.41 - вантажний автомобільний транспорт.
Директор	Махненко Юрій Юхимович

Предметом діяльності ДРОВР є виробничо-господарська діяльність, спрямована на задоволення міських, районних, обласних соціально-економічних потреб у виконанні робіт, надання послуг.

Метою діяльності підприємства є отримання прибутку. Для досягнення вказаної мети підприємство здійснює основні види діяльності відповідно до чинного законодавства України. Основними видами діяльності є будівництво житлових і нежитлових будівель та будівництво водних споруд.

Дунайський регіональний офіс водних ресурсів надає повний спектр робіт в області будівництва та монтажу на технічно складних та небезпечних будівельних об'єктах [12].

Основні напрямки діяльності підприємств:

1. виконання функції генерального підрядника, у рамках корпоративної стратегії компанії це повне управління процесом будівництва, що включає технічну, технологічну, адміністративну, кадрову, фінансову та інші складові інвестиційно-будівельного процесу;

2. влаштування монолітних бетонних та залізобетонних конструкцій. Підприємство здійснює весь комплекс робіт у цій галузі будь-якого рівня складності.

3. виготовлення та монтаж металоконструкцій, ДРОВР має власні виробничі потужності, будівельна техніка, яка дозволяє здійснювати повний цикл робіт з даного напрямку.

Керівництво ДРОВР бачить основним пріоритетом своєї діяльності розвиток кількох напрямів роботи:

- освоєння нових промислових об'єктів різних видів та рівнів складності;
- удосконалення матеріально-технічної бази підприємства;
- впровадження високоефективної техніки та інноваційних матеріалів при будівництві.

Трудовий колектив ДРОВР сформовано зі спеціалістів найвищого рівня кваліфікації. Усі співробітники компанії володіють навичками роботи, як з вітчизняними, так і з європейськими матеріалами та обладнанням. Це дозволяє їм виконувати будь-які будівельні та монтажні роботи різного рівня складності, використовувати сучасні та передові технології [12].

Також в організації є власна виробнича база, підйомно-транспортні механізми, свій транспортний парк, обладнання від найкращих світових

компаній. А наявність засобів малої механізації дозволяє здійснювати весь повний комплекс робіт для замовників у короткі терміни та на високому рівні якості.

Діяльність підприємства не обмежується вищезгаданими видами.

ДРОВР може мати цивільні права та нести цивільні обов'язки, необхідні для здійснення будь-яких видів діяльності, не заборонених чинним законодавством та статутом підприємства.

Підприємство може здійснювати будь-які види зовнішньоекономічної діяльності, які не суперечать чинному законодавству.

Основними цілями Дунайського регіонального офісу водних ресурсів є:

- реалізація державної політики у сфері управління, використання, збереження та відтворення водних ресурсів, розвитку водного господарства, експлуатації водних об'єктів, гідротехнічних споруд;
- вирішення спільно з органами виконавчої влади та іншими організаціями, підприємствами питань забезпечення населення і галузей економіки водними ресурсами;
- координація діяльності організацій, які належать до сфери управління Держводагентства, в басейні Дунаю із зазначених питань.
- створення умов для інвестиційної привабливості підприємства;
- виконання заходів спрямованих на оптимізацію витрат з метою покращення якості послуг та ефективності виробництва;
- вирішення екологічних питань щодо виконання вимог природоохоронних норм.

У «ДРОВР» здійснюється як короткострокове, так і довгострокове планування діяльності. Досягнення стратегічних цілей забезпечується досягненням як операційних (регулярних, перманентних) цілей, так і проектних (унікальних за змістом).

Основою для побудови вершини дерева цілей стає набір стратегічних цілей, визначених у межах стратегії підприємства.

Представимо стратегічні та тактичні цілі організації у вигляді дерева

цілей (рис. 2. 1).



Рис. 2.1 Дерево цілей для Дунайського регіонального офісу водних ресурсів

Дерево цілей компанії представлено трьома рівнями цілей: стратегічні, тактичні, оперативні. Для досягнення цілей третього рівня вказано відповідні заходи, які потрібно виконати. Всі подані цілі діяльності компанії відповідають затвердженій Місії та спрямовані на її реалізацію.

В Дунайському регіональному офісі водних ресурсів використовується

лінійно-функціональна організаційна структура. У лінійно-функціональній структурі прийнятий розподіл праці, при якому лінійні підрозділи управління виконують функції розпорядження, а функціональні підрозділи надають допомогу лінійним підрозділам та здійснюють планування, координування, стимулювання, облік, контроль, аналіз, регулювання їх діяльності у формі інформування та консультування. Свій вплив на лінійні підрозділи вони здійснюють через лінійних керівників (рис. 2.2).

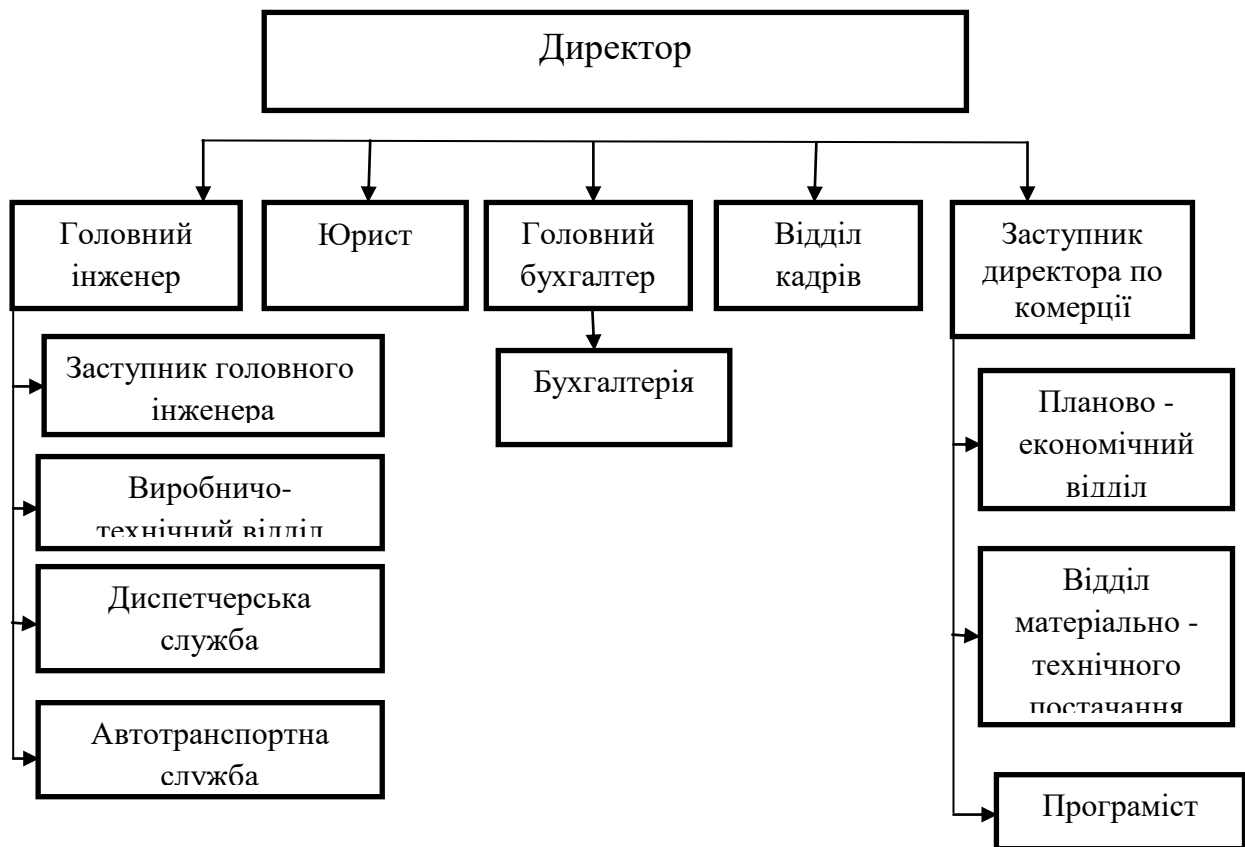


Рис. 2.2. Організаційна структура «ДРОВР»

Лінійно-функціональна організаційна структура управління найбільш ефективна в стабільному середовищі, розрахована на використання діючих технологій, сприяє ефективній реалізації стандартизованих операційних заходів, орієнтованих на цінову конкуренцію. Вона найбільш ефективна там, де апарат керування виконує рутинні, часто повторювані завдання та функції, які змінюються дуже рідко.

Недоліками лінійно-функціональної структури і те, що порушується принцип єдиноначальності, проблеми у прийнятті узгоджених управлінських рішень. Жорсткий поділ праці посилює зацікавленість кожного органу управління у виконанні лише «своїх» функцій, що характерно для функціональних підрозділів. Тому з появою нових завдань виникає необхідність частого узгодження проектів рішень на рівні керівництва.

Основним видом діяльності підприємства є будівництво та капітальний ремонт водних споруд [12]. У 2021 році ДРОВР проводив такі види робіт:

1. Укріплення захисної дамби Соломонова рукава р. Дунай;
2. Демонтаж перемички на з'єднувальному каналі оз. Кугурлуй і оз. Ялпуг (капітальний ремонт) Ізмаїльського району Одеської області;
3. Капітальний ремонт гвинтопідйомників на шлюзу «105 км», розташованого в Ізмаїльському районі, Одеської області;
4. Реконструкція шлюзу-регулятора на каналі «Репіда» Стадія РП;
5. Капітальний ремонт гвинтопідйомників на шлюзі «Скунда», розширеного в Ренійському районі Одеської області
6. Розчистка протоки Лузарса для покращення водообміну озера Картал в Ренійському районі Одеської області.

Використовуючи дані статистичної звітності за формами 1кс та 1-підприємництво проведемо аналіз техніко - економічних показників діяльності Дунайського регіонального офісу водних ресурсів (табл. 2. 2).

Таблиця 2. 2

Аналіз виробничо - господарської діяльності «ДРОВР»
за 2020 - 2021 роки

Показники	Одиниця виміру	Період, роки		Відхилення	
		2020	2021	абс. (+,-)	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	47658	35322	-12336	-25,9
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	44756	33108	-11648	-26,0

Продовження таблиці 2.2

Чисельність працівників,	осіб	234	229	-5	-2,1
в т.ч. робітники	осіб	205	208	3	1,5
Чистий дохід на одного працюючого	тис. грн. /особу	203,7	169,8	-33,9	-16,6
Виробнича собівартість на 1 гривню реалізованої продукції	грн.	0,94	0,94	0,0	0,0
Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис. грн	10754	7866	-2888	-26,9
Фондовіддача основних фондів	тис. грн	4,43	4,49	0,06	1,4
Чистий прибуток	тис. грн	1296	1012	-284	-21,9
Рентабельність виробництва	%	2,9	3,1	0,2	x

При аналізі основних показників господарської діяльності підприємства за 2020 - 2021 р. р. представлених у табл. 2.2. можна зауважити, що у 2021 році показники господарської діяльності підприємства різко погіршилися.

Дохід від реалізації будівельно-монтажних робіт у порівнянні з 2021 роком скоротився на 26,0% або на 12336 тис. грн. і складають 35322 тис. грн. Таке зниження обсягів виконаних робіт пов'язано зі скороченням державних замовлень на підрядні роботи через фінансову кризу.

Витрати на виробництво реалізованої продукції у 2020 році склали 44756 тис. грн. Зважаючи на те, що у 2021 році спостерігається скорочення виручки від реалізації, зменшилися і витрати на виробництво реалізованої продукції, вони склали 33108 тис. грн. У порівнянні з минулим роком витрати на реалізацію будівельної продукції скоротилися на 26,0%. Витрати на одну гривню реалізованої продукції за період дослідження не змінилися і становлять 0,94 грн.

Прибуток від реалізації продукції за поточний рік у порівнянні з аналогічним періодом минулого року скоротився на 688,0 тис. грн або на 23,7%.

Середньорічна вартість основних фондів у 2020 р. становила 10754 тис. грн. За період 2020 -2021 роки спостерігалася динаміка зниження цього показника. У 2021 році вартість основних фондів скоротилася на 2888 тис. грн., відповідно темп зростання становив 73,1%. Таке скорочення середньорічної вартості основних засобів пов'язано з списанням з балансу застарілого, зношеного обладнання [12].

Фондовіддача у 2021 році складала 4,49 грн. Порівняно з 2020 роком значення цього показника збільшилось на 1,4%.

Продуктивність праці у 2021 році становила 95,4тис.грн., у зв'язку зі зниженням обсягу будівельно-монтажних робіт ,знизився і показник продуктивності праці на 16,6%.

Чистий прибуток підприємства за досліджуваний період становив 1012 тис. грн., що на 21,9 % менше ніж за аналогічний період минулого року.

Для більшої наочності результатів господарської діяльності, побудуємо гістограму (рис. 2. 3).



Рис. 2.3 Результати господарської діяльності ДРОВР за 2020 - 2021 р.р.

До одного з найважливіших завдань системи персоналом відноситься забезпечення злагодженої роботи всіх категорій працівників, складових персоналу підприємства (організації).

Для впорядкування процесів, пов'язаних із різними категоріями персоналу, як особливий інструмент управління застосовується класифікація персоналу.

В таблиці 2. 3 розглянемо кваліфікаційну структуру персоналу підприємства ДРОВР.

Таблиця 2.3

Кваліфікаційна структура працюючих в ДРОВР
за 2020- 2021 роки

Категорії працівників	2020 рік		2021 рік		Відхилення		Зміна структури
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	абс.	%	
1	2	3	4	5	6	7	8
Всього працюючих	234	100,0	229	100,0	- 9	-3,8	x
у т ч.							
Керівнк	1	0,4	1	0,4	0,0	0,0	0,0
Спеціалісти	21	9,0	17	7,4	- 4	19,0	- 1,6
Службовці	7	3,0	3	1,3	- 4	- 57,1	-1,7
Робітники	205	87,6	208	90,9	3	1,5	3,3

Як видно з таблиці 2.3, чисельність працюючих у 2021 році зменшилася на 4 особи (3,8%), що пов'язано насамперед зі скороченням замовлень на будівельно - монтажні роботи.

Крім того, у 2021 році, порівняно з 2020 роком, чисельність спеціалістів та службовців скоротилася на 8 осіб. Кількість робітників за цей період зросла на 3 особи (3,3%)

Найбільш значущим показником під час аналізу ефективності діяльності підприємства є показник рентабельності продажів, який показує, скільки прибутку підприємство отримало отримала з кожної гривні реалізації продукції

Представимо дані рентабельності продажів, рентабельності витрат, рентабельності персоналу підприємства, рентабельності основних засобів в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Показники рентабельності діяльності ДРОВОР за 2020 - 2021 роки, %

Показники	2020 р.	2021 р.	Зміна, +/-
Рентабельність продажів	6,2	6,3	0,1
Рентабельність витрат	3,6	3,8	0,2
Рентабельність персоналу підприємства	553,8	449,7	-104,1
Рентабельність основних засобів	6,3	6,7	0,4
Рентабельність виробництва	2,9	3,1	0,2

Як видно з наведених розрахунків, майже всі показники рентабельності мають тенденцію до зростання (за винятком рентабельності персоналу)

Зміна показників рентабельності показана на рис. 2.4.

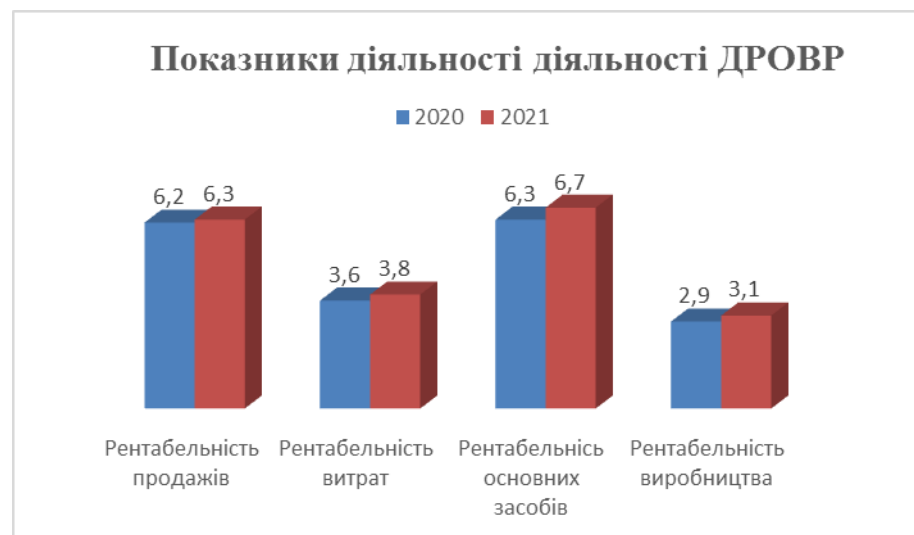


Рис. 2. 4 Показники рентабельності ДРОВОР за 2020 - 2021 роки

2.2. Оцінка фінансово-економічного стану ДРОВОР

Проведемо аналіз фінансової діяльності ДРОВОР за період 2020 - 2021 роки.

Основною метою даного аналізу є:

- пошук проблем у галузі управління підприємством в цілому та його фінансовими ресурсами зокрема та подальше рішення виявлених недоліків;

Для здійснення цієї мети потрібно зробити розрахунок та наступний аналіз показників фінансової діяльності підприємства.

Інформаційною базою для розрахунку показників фінансової діяльності підприємства є дані бухгалтерської звітності підприємства за останні два роки: Бухгалтерський баланс та Звіт про фінансові результати.

Побудуємо порівняльний аналітичний баланс шляхом складання однорідних за своїм складом та економічним змісту статей балансу та доповнення його показниками структури, динаміки та структурної динаміки. Аналітичний баланс охоплює багато важливих показників, що характеризують статику та динаміку фінансового стану організації. Цей баланс включає показники як горизонтального, так і вертикального аналізу (табл. 2. 5) [22, с. 106].

З наведених даних (табл. 2.5) робимо висновок, що майно підприємства у порівнянні з минулим періодом зменшилося на 720 тис. грн або на 4,8%.

Дане зменшення відбулося в основному за рахунок зменшення основних засобів. В поточному періоді вартість основних засобів скоротилася на 2888 тис. грн. за рахунок списання застарілих та морально зношених засобів.

У складі майна на кінець звітного року оборотні активи становили 45,3%. За період вони зросли на 2168 тис. грн., а їх питома вага в вартості активів підприємства зросла на 16,6% до 7,1%.

Таблиця 2.5

Горизонтальний і вертикальний аналіз балансу ДРОВР
за 2020 - 2021 роки (тис. грн)

Показники	Горизонтальний аналіз				Вертикальний аналіз		
	2020 р.	2021 р.	Відхилення		2020 р.	2021 р.	Відхил. +,-
			+,-	%			
1	2	3	4	5	6	7	8
Усього активів, з них	15090	14370	-720	- 4,8	100,0	100,0	x
Необоротні активи,	10754	7866	-2888	- 26,8	71,3	54,7	-16,6
в т. ч. основні засоби	10754	7866	-2888	- 26,8	71,3	54,7	-16,6

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8
Оборотні активи, в т. ч	4336	6504	2168	50,0	28,7	45,3	16,6
запаси	1873	2802	929	49,6	12,4	19,5	7,1
дебіторська заборгованість	2333	3491	1158	49,6	15,4	24,3	8,9
гроші та їх еквіваленти	130	211	81	62,3	0,9	1,5	0,6
Усього пасивів, з них	15090	14370	-720	- 4,8	100,0	100,0	x
Власний капітал	12333	12136	-197	- 1,6	81,7	84,4	2,7
Довгострокові зобов'язання	1085	634	- 451	- 41,5	7,2	4,4	-2,8
Поточна кредиторська заборгованість	1672	1600	-72	- 4,3	11,1	11,2	0,1
Коефіцієнт співвідношення позикового та власного капіталу	0,223	0,184	-0,039		18,3	15,5	-2,8

Частка найбільш мобільних коштів зросла на 0,6% (зросли на 81 тис. рублів) у структурі оборотних засобів. Але, незважаючи на зростання, частка їх у структурі оборотних коштів становила лише 1,5% на кінець звітної року.

Водночас менш ліквідні кошти – дебіторська заборгованість становила на кінець 2020 року 15,4% майна підприємства, але на кінець 2021 року збільшилася на 2,9 %, таке зростання можна охарактеризувати негативно, для ДРОВР дана заборгованість є короткостроковою (платежі за якою очікуються протягом 12 місяців після звітної дати), що зменшує ризик неповернення боргів. Але наявність непогашеної дебіторської заборгованості на кінець року у сумі 3491 тис. грн. свідчить про відволікання частини поточних активів на

кредитування споживачів готової продукції (робіт, послуг) та інших дебіторів, фактично відбувається іммобілізація цієї частини оборотних коштів із виробничого процесу.

Великими темпами зростали матеріальні оборотні кошти, які збільшилися на 929 тис. грн. у 2021 році. Частка їх у загальній вартості майна у поточному році зросла з 12,4% до 19,5%. Це означає що у підприємства достатньо запасів для виконання будівельно - монтажних робіт.

Структуру майна у 2021 році відобразим графічно (рис. 2. 5).



Рис. 2.5. Структура майна ДРОВР у 2021 році

Розглянемо пасив балансу. Пасивна частина балансу зменшилася за рахунок зменшення власного капіталу на 197 тис. грн. та зменшення довгострокових кредитів банку на суму 451 тис. грн. Кредиторська заборгованість на кінець 2021 року скоротилася на 72 тис. грн.

Питома вага власних коштів досить значна у структурі балансу на кінець 2020 року питома вага їх становила 81,7%, а на кінець 2021 року -84,4% , тобто до кінця періоду відбулося збільшення їх частки на 2.7 %

Причиною такого збільшення частки власних коштів, стало зменшення довгострокових кредитів банку на 41,5% та кредиторської заборгованості - на 4,5%. Цю спрямованість зменшення позикових коштів, навіть при зменшенні вартості власного капіталу коштів, слід назвати позитивною.

Основну частку у структурі джерел формування майна підприємства займає власний капітал

При цьому якщо у 2020 році позиковий капітал займав 18,3% у загальній структурі джерел формування майна підприємства, то у 2021 році позиковий капітал знизився до 15,5%.

На гістограмі, наведеної нижче (рисунок 2.6) відображена структура джерел формування майна підприємства у 2021 році.



Рис. 2. 6. Структура формування джерел майна ДРОВР у 2021 році

Виходячи з рис. 2. 6 видно, що у структурі капіталу та резервів найбільшу частку займають власні кошти - 84,4% у 2021 році, або 12136 тис. грн. Статутний капітал протягом аналізованого становить 0,0 тис. грн.

Таким чином, структура капіталу показує стійке фінансове стан організації, оскільки майно (активи) підприємства сформовані за рахунок власних коштів.

Далі проведемо аналіз ділової активності та рентабельності досліджуваного підприємства.

Для оцінки фінансового стану підприємства необхідно провести аналіз, який дозволяє виявити, наскільки ефективно підприємство використовує свої кошти і як швидко кошти підприємства перетворюються на готівку (табл.2. 6).

Таблиця 2.6.

Ділова активність підприємства у 2020-2021 рр.

Показники	Період		Відхилення
	2020 р.	2021 р.	
1	2	3	4
Коефіцієнти оборотності, обороти			
Коефіцієнт оборотності активів	3,16	2,46	- 0,70
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	11,0	5,43	- 5,57
Коефіцієнт оборотності загальної суми запасів	23,9	11,8	- 12,1
Коефіцієнт оборотності позикового капіталу	20,3	14,8	- 5,50
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	28,5	22,1	- 6,4
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	20,4	10,1	- 10,3
Період оборотності, днів			
Період оборотності активів	114	146	32
Період оборотності оборотних активів	33	66	33
Період оборотності загальної суми запасів	15	31	16
Період оборотності позикового капіталу	18	24	6
Період оборотності кредиторської заборгованості	13	16	3
Період оборотності дебіторської заборгованості	18	37	19
Період операційного циклу	33	55	22
Період фінансового циклу	20	38	18

Коефіцієнт оборотності активів показує, скільки гривень реалізованої продукції приносить кожна гривня активів, у даного підприємства у 2020 році коефіцієнт дорівнював 3,16, а в 2021 році він значно зменшився, і становив 2,46. Спад цього показника означає зменшення кругообігу коштів

підприємства, і це свідчить про зниження активності діяльності підприємства, щодо зниження ефективності використання коштів підприємства.

Щодо коефіцієнта оборотності оборотних активів, то у 2016 році також сталося зниження показника на 5,57.

Коефіцієнт оборотності загальної суми запасів у 2021 році зменшився і становив 31, що на 16 менше ніж у 2020 році. Зниження сталося через різке скорочення доходу від реалізації продукції (на 25,9%).

Коефіцієнт оборотності позикового капіталу показує швидкість обороту позикового капіталу. У 2021 році відбулося зменшення коефіцієнта щодо 2020 року на 5,50.

Говорячи про коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, то у 2021 році також спостерігається зменшення. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості показує швидкість погашення підприємством своїх боргів. Спад цього показника означає зменшення швидкості оплати заборгованості підприємства.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує, скільки разів за період (рік) організація отримала від покупців оплату в розмірі середнього залишку несплаченої заборгованості. У 2020 році даний коефіцієнт дорівнює 20,4, у 2021 році – 10,1. Зниження цього показника відбувається за рахунок збільшення середньої величини дебіторської заборгованості.

Період операційного циклу за досліджуваний період зріс на 22 дня, фінансовий цикл - на 18 днів.

Виходячи з проведених розрахунків показників ділової активності, можна зробити висновок, що у 2021 р. практично всі коефіцієнти оборотності (обороту) підприємства зменшилися, а період оборотності (дні) збільшилися, що свідчить про зниження ефективності використання активів в цілому по підприємству.

Проведемо аналіз фінансової стійкості. Фінансова стійкість – це одна з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства, стабільність його діяльності з позиції довгострокові перспективи. Вона пов'язана, перш за

все, із загальною фінансовою структурою підприємства, ступенем його залежності від кредиторів та інвесторів.

Фінансова стійкість забезпечується всією виробничо - господарською діяльністю підприємства. Найвищим проявом фінансової стійкості є здатність підприємства розвиватися переважно за рахунок власних джерел фінансування. Отже, проблема підвищення фінансової стійкості та зміцнення її показників через виявлення внутрішньогосподарських резервів, сьогоднішній день є актуальною. Фінансова стійкість підприємства виражається системою кількісних та якісних показників і тісно пов'язана з показниками ліквідності та забезпеченості оборотними активами, зокрема таких, як матеріально-виробничі запаси, дебіторська заборгованість.

Абсолютними показниками фінансової стійкості є показники, що характеризують рівень забезпеченості оборотних активів джерелами їх формування.

Проведемо аналіз абсолютних показників фінансової стійкості досліджуваного підприємства у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Абсолютні показники фінансової стійкості підприємства, тис. грн.

Показники	Період		Абсолютне відхилення
	2020 р.	2021 р.	
1	2	3	4
Джерела формування власних коштів	12333	12136	-197
Необоротні активи	10754	7866	-2888
Наявність власних оборотних засобів	1579	4270	2691
Довгострокові зобов'язання за позиками та кредитами	1085	634	-451
Наявність власних та довгострокових позикових джерел формування запасів	2664	4904	2240
Короткострокові зобов'язання за позиками та кредитами	1672	1600	- 72
Загальна величина основних джерел формування запасів	4336	6504	2168

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4
Загальна сума запасів	1873	2802	929
Надлишок (+), нестача (-) власних оборотних засобів	- 294	1468	1762
Надлишок (+), нестача (-) власних та довгострокових позикових джерел покриття запасів	791	2102	1311
Надлишок (+), недолік (-) загальної величини основних джерел фінансування запасів	2463	3702	1239
Тип фінансової стійкості	0,1,1 нормальний	1,1,1 абсолютний	x

Проаналізувавши абсолютні показники фінансової стійкості робимо висновки : незважаючи на зменшення деяких показників, тип фінансової стійкості для підприємства у 2020 році - нормальний, а в 2021 році тип фінансової стійкості змінився на абсолютний. Це пов'язано з великою часткою власних коштів.

Далі проведемо розрахунок відносних показників фінансової стійкості.

Відносні показники фінансової стійкості характеризують ступінь захищеності інтересів інвесторів та кредиторів. Значення та динаміка відносних показників фінансової стійкості представлено у таблиці 2. 8.

Таблиця 2. 8

Відносні показники фінансової стійкості ДРОВР за 2020-2021 роки

Показники	Норматив	Період		Відхилення
		2020 р.	2021 р.	
1	2	3	4	5
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	> 0,5	0,82	0,82	0,0
Коефіцієнт фінансової стійкості	> 0,7	0,89	0,89	0,0
Коефіцієнт фінансової залежності	< 0,5	0,18	0,18	0,0
Коефіцієнт фінансування	> 1,0	4,5	5,4	0,9
Коефіцієнт маневреності	< 0,1	0,2	0,4	0,3

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами	0,1	0,4	0,7	0,3
Фінансовий важіль (леверідж)	< 1	0,9	0,05	- 0,85

Коефіцієнт автономії показує ступінь незалежності підприємства від кредиторів. Як видно з даних таблиці 2.7, у період 2020 - 2021 років коефіцієнт автономії підприємства значно більший за нормативне значення, та становить 0,82 у 2020 та 2021 роках, що свідчить про достатність власних коштів у підприємства. Високе значення коефіцієнта автономії свідчить у тому, що підприємство все більше покладається на власні джерела фінансування, причому показник вище нормативного значення, тобто підприємство перебуває у незалежності від зовнішніх інвесторів.

Коефіцієнт фінансової стійкості показує розмір частки джерел фінансування, які можуть бути використані в довгостроковій перспективі, що свідчить про достатню можливість підприємства своєчасно розплачуватись за своїми зобов'язаннями у короткостроковому періоді. Значення даного коефіцієнта у 2020 -2021 роках вище норми і дорівнює 0,89.

Коефіцієнт фінансування – показує, яка частка активів підприємства сформована за рахунок власного капіталу, а яка за рахунок позикового, за досліджуваній період коефіцієнт набагато більше норми і складає відповідно у 2020 році 4,5, у 2021 році - 5,4.

Коефіцієнт маневреності показує частку своїх оборотних коштів у власному капіталі. Необхідно зазначити, що у 2021 році показник має тенденцію до збільшення і дорівнює 0,4, що на 0,2 більше, ніж у 2020 році. Але загалом показник у досліджуваному періоді перевищує граничне значення, це говорить про те, що більшість власних коштів знаходиться у мобільній формі.

Показник фінансового левериджу відображає рівень додаткового прибутку під час використання позикового капіталу. Значення фінансового

важеля говорить про невисокий рівень ризику та стійке становище підприємства.

Отже, за даними таблиці більшість значень усіх коефіцієнтів перевищують рекомендовані значення, що свідчить про високий рівень ліквідності складових елементів оборотних активів, підприємство має достатньо оборотних засобів для покриття своїх короткострокових зобов'язань.

Далі розглянемо ліквідність балансу ДРОВР.

Ліквідність балансу – це рівень покриття зобов'язань підприємства активами, термін перетворення яких у гроші відповідає терміну погашення зобов'язань. Від ступеня ліквідності балансу залежить платоспроможність підприємства. Основна ознака ліквідності – формальне перевищення вартості оборотних активів над короткостроковими пасивами. І чим більше це перевищення, то сприятливіший фінансовий стан має підприємство з позиції ліквідності. В таблиці 2.9 наведений аналіз ліквідності ДРОВР.

Таблиця 2.9

Аналіз ліквідності підприємства за 2020 - 2021 роки

Активи	Період		Пасиви	Період		Платіжний надлишок або недолік (+, -)	
	2020 р.	2021 р.		2020 р.	2021 р.	2020 р	2021 г.
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Найбільш ліквідні активи (A1)	130	211	1. Найбільш термінові зобов'язання (П1)	1672	1600	-1542	-1389
2. Активи, які реалізуються швидко (A2)	2333	3491	2. Короткострокові пасиви (П2)	0,0	0,0	2333	3491
3. Активи, які реалізуються повільно (A3)	1873	2802	3. Довгострокові пасиви (П3)	1085	634	788	2168
4. Активи, які реалізуються з трудом (A4)	10754	7866	4. Постійні пасиви (П4)	12333	12136	-1579	-4270

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8
Баланс	15090	14370	Баланс	15090	14370	x	x

Далі, використовуючи таблицю 2. 8, необхідно проаналізувати дотримання умов нерівності активів та пасивів.

Показники ліквідності характеризують можливість підприємства протягом фінансового року погашають усі короткострокові зобов'язання. Стійкий фінансовий розвиток підприємства є одним із показників його кредитоспроможності. Коефіцієнти ліквідності підприємства та їх динаміка дозволяють виявити наявність власних коштів підприємства та джерел їх формування для покриття кредитних зобов'язань у майбутньому періоді. Про ліквідність балансу ми можемо говорити, якщо виконуються, всі чотири нерівності (табл. 2. 10).

Таблиця 2.10

Дотримання умов нерівності активів та пасивів в 2021 році

Норма	Дотримання умов	
$A1 \geq П1$	ні	так
$A2 \geq П2$	так	так
$A3 \geq П3$	так	так
$A4 \leq П4$	так	так

З наведених даних видно, що в 2021 році всі нерівності виконуються, що свідчить про те, що баланс підприємства є абсолютно ліквідним.

Для більш детального аналізу необхідно розрахувати коефіцієнти ліквідності (табл. 2.11) .

Таблиця 2.11

Аналіз коефіцієнтів ліквідності за 2020 - 2021 роки

Коефіцієнти	Норматив	2020 р.	2021 р.	Відхилення
1	2	3	4	5
Абсолютної ліквідності	0,2-0,3	0,08	0,13	0,05
Проміжної ліквідності	≥ 1	1,45	2,31	0,86

Продовження табл. 2.11

Поточної ліквідності	2- 2,5	2,60	4,06	1,46
Загальної ліквідності	> 0,5	0,93	1,56	0,63
Співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості		0,69	0,46	-0,23

Представимо наочно динаміку показників ліквідності та платоспроможності ДРОВР за аналізований період (рис. 2. 7)

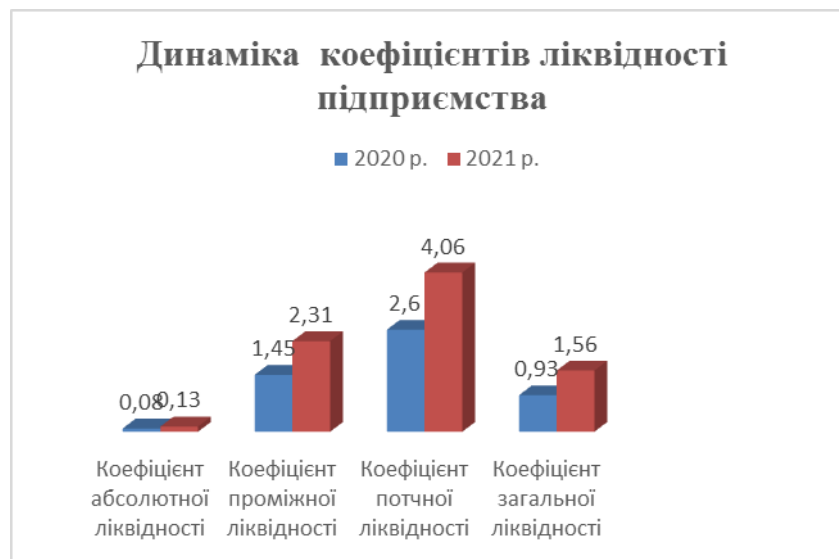


Рис. 2.7. Динаміка коефіцієнтів ліквідності ДРОВР за 2020 - 2021рр.

З отриманих даних видно, що значення всіх коефіцієнтів ліквідності у 2021 році більше нормативних значень, що говорить про високий рівень ліквідності складових елементів оборотних активів, підприємство має достатньо оборотних засобів для покриття своїх короткострокових зобов'язань.

2.3. Аналіз відповідності організаційної структури ДРОВР цілям підприємства

Організаційна структура є одним із основних елементів управління організацією. Вона характеризується розподілом цілей та завдань управління між підрозділом та працівниками організації. Організаційна структура ДРОВР за принципом своєї побудови є лінійно-функціональною

Лінійно-функціональна структура - це структура, при якій фахівці одного профілю об'єднані в структурні підрозділи та приймають рішення, які повинні виконуватися виробничими підрозділами.

До лінійних підрозділів ДРОВР належать: служба головного інженера, служба заступника директора по комерції, юридичний відділ, відділ кадрів, головний бухгалтер.

До функціональних підрозділів підприємства відносяться: планово-економічний відділ, виробничо - технічний відділ бухгалтерія, відділ кадрів, відділ реалізації, диспетчерська служба, автотранспортна, служба, відділ матеріально - технічного постачання.

За такої структури управління виробництвом кожен підрозділ виконує чітко визначені функції у загальному ланцюгу виробничого процесу. До ключових менеджерів заводу відносяться директор, його заступники, головний інженер, головний бухгалтер. Посадові особи наділені певними правами на розпорядження ресурсами та несуть відповідальність за виконання закріплених за ними функцій. Підприємство очолює директор. До функцій директора входить:

- вибір стратегії підприємства, контроль основних бізнес-процесів, прийняття основних та оперативних рішень, координація та прийняття рішень щодо продукції та ринків, затвердження штатів, укладання трудових договорів з працівниками, - розпорядження майном для забезпечення поточної діяльності в межах, встановлених статутом та внутрішніми документами, представляє інтереси підприємства тощо.

Головний інженер є першим заступником директора. У рамках виробничого менеджменту до його функцій входить: здійснення виробничо-технічної політики, керівництво процесами капітального будівництва, управління якістю робіт, технічна підготовка виробництва, організація робіт з раціоналізації. Він очолює, координує та відповідає за роботу основних ділянок будівельно - монтажних, а також допоміжних та обслуговуючих підрозділів.

Забезпечення виконання планів будівництва за обсягами, за якістю, строками та іншими умовами покладено також на головного інженера.

Виробничі підрозділи підприємства включають:

1. Підрозділ основного виробництва:

– будівельну ділянку №1 - будівництво водних споруд та нежитлове будівництво;

– будівельну ділянку №2 - житлове будівництво

2. Підрозділи допоміжного виробництва забезпечують безперебійну та ефективну роботу основного виробництва:

– ремонтне господарство;

– автотранспортне господарство;

3. Підрозділи обслуговуючого виробництва: склади, охорона.

Будівельні ділянки очолюють керівники ділянок, підпорядковані безпосередньо головному інженеру. У їх функції входить оперативне управління виробництвом, впровадження у виробництво технологічних процесів та постійне їх вдосконалення.

Керівники дільниць контролюють та забезпечують виконання планів виконання будівельних робіт, комплектацію необхідними матеріалами, використання виробничих потужностей; рівномірність та ритмічність роботи. Безпосереднє управління виробничим процесом керівники здійснюють через виконробів, які перебувають у їх підпорядкуванні.

Виконроби виконують оперативний контроль та регулювання процесу виробництва, вживають оперативних заходів запобігання та усунення несправностей, координують роботу бригад.

Ремонтно-механічний цех відповідає за підтримку у робочому стані всього наявного на підприємстві обладнання. Проводить всі види технічного обслуговування та ремонту обладнання, його модернізацію.

Транспортне господарство вирішує такі питання: здійснює та організує перевезення вантажів, організує вантажно-розвантажувальні роботи.

Фінансово-бухгалтерська служба здійснює облік результатів фінансово-господарської діяльності підприємства, розробляє методики ціноутворення для отримання стабільного та максимального прибутку, здійснює контроль руху коштів, планування доходів та витрат.

Оскільки відсутній заступник директора з фінансових питань, його функції фактично розподілені між головним бухгалтером та головним інженером. На підприємстві також відсутній відділ маркетингу.

Для оцінки ефективності організаційної структури ДРОВР » було використано методику експертного оцінювання (засновану на високому рівні кваліфікації та особистого досвіду в подібних ситуаціях).

Під час розробки системи ефективності економіки керуються критеріями для показників:

- достовірність даних;
- значимість (здатність характеризувати ситуацію найбільш повно);
- можливість порівнювати показник (порівняність)
- системність;
- збалансованість;

Експертне дослідження проводили директор, головний інженер, начальник відділу кадрів, головний бухгалтер

За результатами експертного дослідження складемо матрицю ефективності організаційної структури підприємства (табл. 2. 12).

Таблиця 2.12

Матриця ефективності організаційної структури ДРОВР

Показники	Рекомендоване значення	Значення	Відхилення	Бальна оцінка	Якісна оцінка
1	2	3	4	5	6
Рівень визначеності мети	1	0,8	0,2	8	задовільнена
Коефіцієнт охоплення мети	1	1,0	0,0	8	відповідає

Продовження табл. 2.12

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт охоплення функцій	1	1,26	0,26	9	задовільнена
Коефіцієнт дублювання функцій	1	0,7	0,3	5	задовільнена
Коэффициент специализации	1	0,4	0,6	6	Слабка відповідність
Питома вага посад, для яких визначено реальні права та обов'язки	1	1,0	0,0	4	Відповідає
Середня оцінка достатності прав підлеглого для виконання обов'язків	0,33	0,4	0,07	6	Відповідає
Питома вага чисельності керівників у загальній чисельності персоналу	0,15	0,09	0,06	8	Відповідає

На підставі отриманих відхилень від результативних (рекомендованих), можна дати якісну оцінку отриманої моделі організаційної структури. У якості вирішального правила використовується матриця, де наводяться градації відхилень та відповідна їм якісна оцінка ефективності (табл.2.13)

Таблиця 2.13

Якісна оцінка організаційної структури

Ступінь відхилення інтегральної оцінки від цільового стану (ідеального)	0 - 0,15	0,15 - 0,35	0,35 - 0,65	> 0,65
Якісна оцінка організаційної структури	В основному відповідає	Задовільна	Слабка відповідність	Невідповідність

Таким чином, на думку експертів, найбільш значущим є коефіцієнт охоплення функцій (9 балів) та рівень визначеності мети (8 балів). У цьому коефіцієнт охоплення функцій за даними таблиці 2.13 отримав оцінку

«задовільно». З таблиці випливає, що кількість дійсних функцій, що реалізуються в організаційній структурі, перевищує кількість функцій за нормативом, що говорить про зайву перевантаженість працівників та дублювання функцій між різними працівниками.

Далі розрахуємо коефіцієнт керованості. Для розрахунку коефіцієнта керованості (K_u) зіставимо дані про фактичну та нормативну кількість підлеглих на одного працівника-управлінця (табл.2.14).

Таблиця 2.14

Вихідні дані для розрахунку коефіцієнта керованості

Показники	Кількість працюючих, безпосередньо підлеглих, осіб			
	Директор	Головний інженер	Начальник дільниці	Заступник по комерції
1	2	3	4	5
Фактично	8	5	5	3
За нормою	10	6	4	4
Коефіцієнт керованості за рівнем	0,80	0,89	1,25	0,66
Коефіцієнт керованості = $\frac{1}{4} * (0,80 + 0,89 + 1,25 + 0,66) = 0,90$				

Розрахуємо коефіцієнт раціональності управлінської документації (K_p). Для розрахунку цього коефіцієнта потрібні дані про кількість управлінської документації, що застосовується на підприємстві.

Кількість стандартизованих, уніфікованих, типових документів, що застосовуються на підприємстві (накази, розпорядження, положення, посадові інструкції, акти, протоколи, угоди тощо) становить 25 документів, а загальна кількість управлінської документації на підприємстві – 39. Виходячи з цих даних $K_p = 25/39 = 0,64$. Відхилення від норми становить 0,36.

Коефіцієнт забезпеченості управління нормами та нормативами (K_n).

$K_n = 15/18 = 0,83$. Відхилення коефіцієнта від норми становить 0,17.

Коефіцієнт відповідності кваліфікації управлінського персоналу займаним посадам K_{kv}): $K_{kv} = 15/18 = 0,82$. Відхилення коефіцієнта від норми становить 0,18.

Як видно з наведених даних, коефіцієнти, які характеризують рівень управління підприємства ДРОВР, суттєво відрізняються від одиниці.

Це свідчить про те, що на підприємстві дуже слабо організована система управління. Це, своєю чергою, позначається на організації діяльності підприємства у цілому, оскільки ефективні та якісні управлінські рішення є запорукою успішної роботи підприємства у цілому.

Проведемо оцінку ефективності системи управління через комплексні показники, що поєднують як показники економічності системи управління, так і показники ефективності організаційної діяльності (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Оцінка показників ефективності системи управління

Показники	Період, роки		Відхилення (+, -)
	2020	2021	
Коефіцієнт територіальної концентрації:	0,578	0,578	0,0
Коефіцієнт ефективності організаційної структури управління	2,89	2,80	-0,09
Коефіцієнт ефективності організаційної структури управління через ресурсну ефективність:	2,89	2,90	0,01
Коефіцієнт витрат на управління:	0,01	0,01	0,0
Економічність системи управління	0,02	0,01	- 0,01

Як видно з наведених даних, показник економічності системи управління в порівнянні з минулим роком знизився на 0,01, а це свідчить про те, що у підприємстві слабо організована система управління. У зв'язку з виявленими недоліками структури управління, для ефективної роботи підприємства необхідно її переглянути та донести до менеджерів усіх ланок важливість реалізації змін структури управління.

Висновки до розділу II.

У другому розділі кваліфікаційної роботи була проаналізована діяльність ДРОВР та було виявлено, що ДРОВР є державним підприємством, основним видом діяльності якого є будівництво житлових і нежитлових будівель та будівництво водних споруд.

Виявлено, що в Дунайському регіональному офісі водних ресурсів використовується лінійно-функціональна організаційна структура. У лінійно-функціональній структурі прийнятий розподіл праці, при якому лінійні підрозділи управління виконують функції розпорядження, а функціональні підрозділи надають допомогу лінійним підрозділам та здійснюють планування, координування, стимулювання, облік, контроль, аналіз, регулювання їх діяльності у формі інформування та консультування.

При аналізі основних показників господарської діяльності підприємства за 2020 - 2021 р. р. було виявлено, що у 2021 році показники господарської діяльності підприємства різко погіршилися.

Дохід від реалізації будівельно-монтажних робіт у порівнянні з 2021 роком скоротився на 26,0% або на 12336 тис. грн. і складають 35322 тис. грн. Таке зниження обсягів виконаних робіт пов'язано зі скороченням державних замовлень на підрядні роботи через фінансову кризу. Чистий прибуток підприємства за досліджуваний період становив 1012 тис. грн., що на 21,9 % менше ніж за аналогічний період минулого року.

Виявлено, що вартість майна підприємства по відношенню до 2020 року зменшилося на 720 тис. грн. за рахунок списання застарілого обладнання власний капітал, за цей період п скоротився н197 тис. грн., а також скоротилися довгострокові кредити банків на суму 451 тис. грн.

Виходячи з проведених розрахунків показників ділової активності, можна зробити висновок, що у 2021 р. практично всі коефіцієнти оборотності (обороту) підприємства зменшилися, а період оборотності (дні) збільшилися,

що свідчить про зниження ефективності використання активів в цілому по підприємству.

Проаналізувавши абсолютні показники фінансової стійкості робимо висновки: незважаючи на зменшення деяких показників, тип фінансової стійкості для підприємства у 2020 році - нормальний, а в 2021 році тип фінансової стійкості змінився на абсолютний. Це пов'язано з великою часткою власних коштів, всі відносні показники фінансової стійкості перевищують рекомендовані значення, що свідчить про високий рівень ліквідності складових елементів оборотних активів, підприємство має достатньо оборотних засобів для покриття своїх короткострокових зобов'язань.

Виявлено, що у 2021 році значення всіх коефіцієнтів ліквідності у більше нормативних значень, що говорить про високий рівень ліквідності складових елементів оборотних активів, підприємство має достатньо оборотних засобів для покриття своїх короткострокових зобов'язань.

Проведений аналіз організаційної структури підприємства свідчить про те, що на підприємстві дуже слабо організована система управління. Це, своєю чергою, позначається на організації діяльності підприємства у цілому, оскільки ефективні та якісні управлінські рішення є запорукою успішної роботи підприємства у цілому

Виявлено, що показник економічної системи управління в порівнянні з минулим роком знизився на 0,01, а це свідчить про те, що на підприємстві недостатньо організована система управління. У зв'язку з виявленими недоліками структури управління, для ефективної роботи підприємства необхідно її переглянути та донести до менеджерів усіх ланок важливість реалізації змін структури управління.

РОЗДІЛ III. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЮВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1 Обґрунтування необхідності удосконалення організаційної структури управління в умовах інноваційного розвитку організації

За результатами аналізу існуючої організаційної структури Дунайського регіонального офісу водних ресурсів було з'ясовано що вона не відповідає існуючій стратегії організації, яке веде до проблем:

1. Організаційна структура не відповідає стратегії підприємства.
2. Відсутність ключових підрозділів (відділ маркетингу, відділ управління проектами), які повинні відповідати за функціонування важливих бізнес-процесів підприємства.

Тому необхідно провести ряд заходів, які дозволять оптимізувати організаційну структуру підприємства відповідно її стратегії.

Необхідно провести реорганізацію лінійно-функціональної організаційної структури у матричну, яка буде відповідати компанії, що реалізує проектний напрямок. Для цього необхідно ввести у штатний розклад посаду заступника директора з управління проектами, в обов'язки якого будуть входити наступні завдання:

- визначення складу робіт, необхідних для проробки та впровадження проекту;
- визначення документооберту та залежності між роботами;
- оцінка тривалості робіт, складати критичний шлях;
- визначення статуту, цілей, завдань та результатів проекту.
- продумування та складання плану підготовки та реалізації нового проекту, визначення основних етапів;
- визначення кількості часу, необхідного для реалізації проекту;
- визначення кількості та оцінка вартості ресурсів, необхідних для виконання проектних робіт;

- переписування ланцюга взаємовідносин між членами команди проекту;
- переосмислення системи мотивації команди проекту;
- організація зустрічі команди проекту;
- аналіз можливого впливу відхилень в обсязі виконуваних робіт на хід всього проекту;
- участь у розробці детального бізнес-плану;
- калькуляція вартості та встановлення бюджету проекту;
- підбір команди проекту;
- визначення професійних навичок, необхідних для членів команди проекту;
- визначення відповідальних підрозділів та відповідальних осіб, які братимуть участь у розробці та реалізації проекту;
- контроль за підготовкою необхідної документації для реалізації нового проекту;
- забезпечення своєчасного збору, аналізу, розповсюдження, зберігання та подальшого використання проектної інформації;
- контроль дотримання термінів процесів розробки та впровадження;
- контроль змін у бюджеті проекту;
- відстеження відхилень від плану, внесення коректив до плану та погодження його з усіма учасниками проекту;
- координація надання необхідної інформації у встановлений термін усім учасникам проекту;
- контроль і відстеження діяльності з розробки та впровадження та, за необхідності, коригування цих процесів.

При цьому до команди проекту входитимуть і нинішні співробітники компанії, але лише на час виконання конкретного проекту.

2. В організаційну структуру необхідно ввести фінансовий підрозділ та інвестиційний підрозділ, на які буде спрямована діяльність.

Безпосередня реалізація наступних напрямків діючої стратегії:

1) розвиток нових напрямків розвитку лізингових послуг - кредитної системи, системи розстрочки лізингу, системи гарантування розстрочки лізингу;

2) підвищення рівня відносин з інвесторами та банками з метою отримання позикових коштів.

До завдань фінансового відділу входить:

– реалізація фінансової стратегії та фінансової політики підприємства;

– організація фінансової діяльності підприємства з метою ефективного використання фінансових ресурсів;

– розробка прогнозів економічного розвитку Товариства та участь у формуванні основних показників діяльності;

– участь у розробці бізнес-планів, складанні перспективних і поточних фінансових планів, а також бюджетів підприємства та оперативний контроль за їх виконанням;

– забезпечення внутрішніх і зовнішніх користувачів необхідною оперативною, регулярною та аналітичною фінансовою інформацією;

– комплексний економіко-фінансовий аналіз діяльності підприємства, розробка заходів щодо підвищення ефективності управління фінансами, зниження фінансових ризиків та підвищення прибутковості підприємства;

– контроль за дотриманням фінансової дисципліни, своєчасним і повним виконанням договірних зобов'язань, витрат і отримання доходів;

– співпраця з контрагентами та фінансовими установами в межах компетенції.

При цьому до завдань відділу інвестицій входить:

– формування розумної інвестиційної політики;

– оцінка перспективних напрямків розвитку та супровід у розробці та реалізації бізнес-планів інвестиційних проектів;

– забезпечення спрямування ресурсів інноваційних та інвестиційних фондів на заходи, спрямовані на довгостроковий розвиток галузей.

3. Крім того, в умовах високої конкуренції на ринку, а також постійно мінливої ситуації в зовнішньому середовищі компанії, виникає нагальна необхідність введення відділу маркетингу в організаційну структуру. До прямих завдань цього відділу входить:

- оцінка кон'юнктури ринку, постійний аналіз комерційної діяльності підприємства та факторів, що на них впливають; розробка прогнозів продажів і частки ринку компанії, проведення ситуаційного аналізу ринку;

- спільно з іншими підрозділами підприємства та керівництвом підприємства розробка цілей і стратегії ринкової діяльності підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках в цілому та щодо окремих видів товарної продукції, пов'язаної з продуктами. і цінова політика, вибір раціональних каналів збуту і методів просування товару;

- розробка перспективних і поточних маркетингових планів компанії в цілому і окремих товарних груп, а також координація філій компанії в цій сфері;

- оперативне інформаційне забезпечення маркетингової діяльності всього підприємства та його філій;

- розробка, виходячи з орієнтації на ринкову діяльність, рекомендацій щодо вдосконалення організаційної структури управління підприємством, його виробничо-збутовою діяльністю, зміни асортименту продукції, підвищення ефективності діяльності підприємства тощо;

- розробка рекомендацій щодо встановлення контактів із зовнішніми організаціями, а в окремих випадках і представництва підприємства у відносинах з іншими організаціями, підприємствами, кооперативами, фізичними особами. Послідовність і рівень таких контактів визначає керівництво підприємства;

- Створення іміджу успішної та надійної компанії.

У цьому випадку нова організаційна структура компанії набуде вигляду, зображеного на рисунку 3.1.

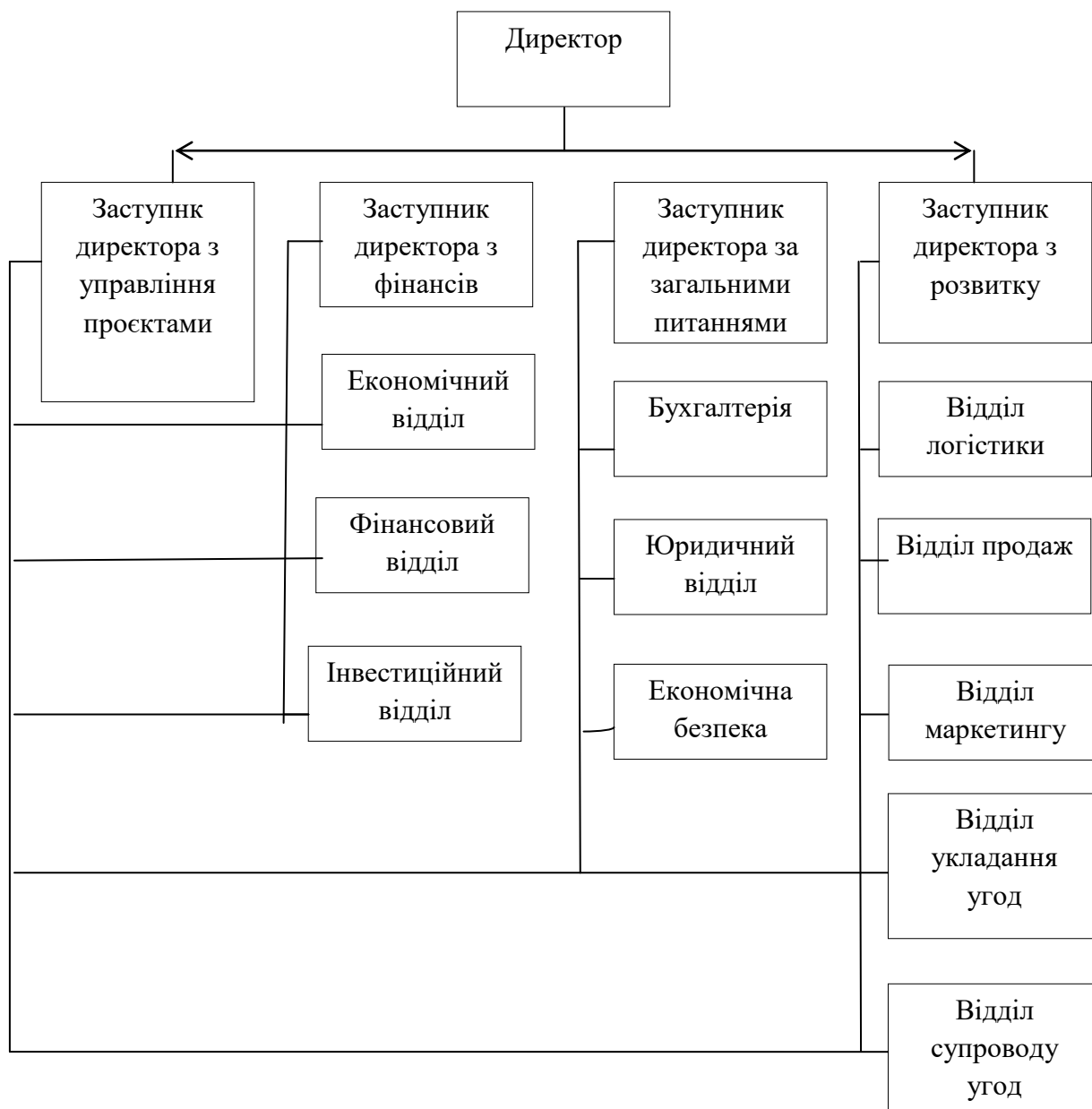


Рис. 3.1. Удосконалення організаційної структури Дунайського регіонального офісу водних ресурсів

Таким чином відбудуться наступні ключові зміни в організаційній структурі (табл. 3.1). У таблиці представлено, що тип організаційної структури зміниться з лінійно-функціональної на матричну, що забезпечить їй більшу гнучкість в адаптації до постійних змін зовнішнього середовища підприємства. Також збільшиться кількість відділів на 3 одиниці, а кількість функціональних менеджерів збільшиться до 27 осіб, що забезпечить ефективне функціонування всіх бізнес-процесів компанії.

Таблиця 3.1

Ключові зміни в організаційній структурі Дунайського регіонального офісу водних ресурсів після впровадження рекомендацій

Параметри порівняння	Поточна організаційна структура	Після впровадження розроблених рекомендацій
Тип організаційної структури	Лінійно-функціональна	Матрична
Кількість відділів	8	11 (додавання відділу маркетингу, фінансового відділу, відділ інвестицій)
Кількість функціональних керівників	23	27

Крім того, опишемо основні етапи розробки та реалізації проекту вдосконалення організаційної структури Дунайського регіонального офісу водних ресурсів та оцінено його ефективність.

З метою реалізації пропозицій та рекомендацій розробимо проект вдосконалення організаційної структури Дунайського регіонального офісу водних ресурсів. Розглянемо відомості проекту у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Відомості проекту

Основні характеристики	Зміст характеристики
Повне найменування проекту	Удосконалення організаційної структури Дунайського регіонального офісу водних ресурсів
Тип проекту	Організаційний
Скорочена назва проекту	Удосконалення організаційної структури Дунайського регіонального офісу водних ресурсів
Заказчик	Директор Дунайського регіонального офісу водних ресурсів

Мета проекту

Удосконалення організаційної структури Дунайський регіональний офіс водних ресурсів до 11 січня 2023 року.

Графік реалізації проекту

Дата початку проекту: 08.01.2023

Запланована дата завершення проекту: 01.11. 2023

Концепція

Для вдосконалення організаційної структури Дунайський регіональний офіс водних ресурсів необхідно перейти на матричне (проектне) управління. Насамперед необхідно внести зміни в організаційну структуру, підготувати персонал до майбутніх змін. Наступним кроком буде навчання нинішнього персоналу та наймання нових працівників.

Зацікавлені сторони

1. Директор Дунайського регіонального офісу водних ресурсів.
2. Персонал.
3. Команда дизайнерів:
 - керівник проєкту - Юрій Махненко;
 - директор Дунайського регіонального офісу водних ресурсів;
 - заступник директора з загальних питань;
 - головний юрист;
 - головний бухгалтер.

Основні ресурси проєкту

Кадри: Юрій Махненко, директор, головний бухгалтер, головний юрист, заступник директора з загальних питань.

Матеріальні ресурси:

- оплата праці працівників, задіяних у розробці та реалізації проєкту;
- проведення підвищення кваліфікації діючих працівників.

Очікувані результати після реалізації проєкту

1. Підвищення ефективності роботи.
2. Призначення відповідальних за функціонування бізнес-процесів.
3. Відповідність стратегії компанії в новій організаційній структурі.

Бюджет проєкту

Консолідований бюджет проєкту становить 200 000 грн.

Проектна група

1. Керівник проєкту – відповідальний за результат проєкту.

Основні завдання: координація членів команди, контроль виконання завдань, коригування плану, відповідальність перед директором.

2. Директор Дунайського регіонального офісу водних ресурсів-замовник проекту. Участь у проекті необхідна для того, щоб допомогти змінити посадові інструкції, а також мобілізувати команду, щоб реалізація змін була максимально легкою та швидкою.

3. Головний бухгалтер, основним завданням якого є допомога у визначенні обсягу бюджету проекту, а також фонду оплати праці нових працівників.

4. Головний юрист, основним завданням якого є допомога в підготовці всієї проектної документації.

5. Заступник директора з загальних питань, основне завдання -

Наступним етапом проекту буде декомпозиція. Під час обговорення проекту з клієнтом було визначено чотири основні сфери, які необхідно реалізувати під час проекту, як показано в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Декомпозиція дизайну

1. Документальне забезпечення проекту	2. Підбір персоналу	3. Зміни у посадових інструкціях	4. Адаптація співробітників
1.1 Формування нормативно-правової бази для реалізації проекту	2.1 Розташування вакансій на біржі праці та інтернет-сайтах	3.1 Внесення коригувань у посадові інструкції функціональних керівників	4.1 Підготовка поточного персоналу до змін
1.2 Створення та затвердження нової організаційної структури	2.2 Проведення співбесіди та відбору кандидатів	3.2 Складання посадових інструкцій для нового персоналу	4.2 Проведення курсів професійної перепідготовки співробітників
1.3 Складання та затвердження нового штатного розпису	2.3 Затвердження нових співробітників		4.3 Ознайомлення нового персоналу з організаційною культурою компанії

Наступний крок – це складання організаційного плану. У ньому відображено відповідальні, а також терміни та результати кожного етапу проекту, поданих у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Організаційний план

Назва етапу	Відповідальний	Строки виконання	Результат
Формування нормативно-правової бази для реалізації проекту	Головний юрист	01.08.2023 - 10.08.2023	Підготовлена нормативна база
Створення та затвердження нової організаційної структури	Махненко Юрій	13.08.2023- 17.08.2023	Затвердження нової організаційної структури
Складання та затвердження нового штатного розпису	Головний бухгалтер	20.08.2023 - 24.08.2023	Затвердження нового штатного розпису
Розташування вакансій на біржі праці та інтернет-сайтах	Махненко Юрій	27.08.2023- 31.08.2023	Розташування вакансій
Проведення співбесіди та відбору кандидатів	Директор, Махненко Юрій	03.09.2023- 14.09.2023	Закриття вакансій на потрібні посади
Затвердження нових співробітників	Директор	07.09.2023- 21.09.2023	Укладено трудові договори з новими співробітниками
Внесення корективних змін на посадові інструкції функціональних керівників	Заступник директора за загальними питаннями	24.09.2023- 5.10.2023	Підготовлено та внесено зміни до посадові інструкції функціональних керівників
Складання посадових інструкцій для нового персоналу (головний маркетолог, маркетолог, заступник директора з управління проектами, фінансовий менеджер, менеджер з управління інвестиціями)	Головний юрист	08.10.2023 - 12.10.2023	Складено посадові інструкції для нового персоналу
Підготовка поточного персоналу до змін	Директор, Махненко Юрій	15.10.2023- 19.10.2023	Співробітники компанії приймають та готові до змін
Проведення курсів професійної перепідготовки співробітників	Махненко Юрій	22.10.2023 - 26.10.2023	Персонал пройшов курс управління проектами
Ознайомлення нового персоналу з організаційною культурою компанії	Махненко Юрій	29.10.2018 - 01.11.2018	Новий персонал ознайомлен з організаційною культурою компанії

На основі складених даних про проєкт складено бюджет. З таблиці 3.5 можна побачити, що на початковому етапі вартість проєкту становитиме 198608 грн.

Таблиця 3.5

Бюджет проєкту

Стаття витрат	Кількість од.	Сума, грн.
Оплата праці (Махненко Юрій)	272 год	15 232 (56 грн./год)
Оплата праці (директор)	160 год	34 240 (214 грн./год)
Оплата праці (головний бухгалтер)	40 год	4 360 (109 грн./год)
Оплата праці (головний юрист)	104 год	11 336 (109 грн./год)
Оплата праці (заступник директора за загальними питаннями)	80 год	11 440 (143 грн./год)
Курси з управління проєктами	-	112 000 (8000 грн./чол. * 14 чол.)
Резервний фонд	-	11 392
ЗАГАЛОМ		198 608

Оплата команди проєкту була складена виходячи з розрахунку середньої вартості робочої години. Для навчання персоналу було знайдено курси з управління проєктами у навчальному центрі «Консалтинг бізнес-партнер», де буде проведено короткий курс з управління проєктами для фірми, час навчання складе 16 академічних годин, оплата становить 8000 грн. за 1 співробітника.

Таким чином, було складено проєкт щодо вдосконалення організаційної структури Дунайського регіонального офісу водних ресурсів, який дозволить усунути всі проблеми в поточній організаційній структурі компанії, що призведе до зростання ефективності функціонування Дунайського регіонального офісу водних ресурсів.

3.2. Пропозиції щодо оптимізації організаційної структури управління Дунайського регіонального офісу водних ресурсів

Процес удосконалення організаційної структури Дунайського регіонального офісу водних ресурсів спрямований, насамперед, підвищення керованості у компанії, і навіть приведення її відповідно до поточної стратегією компанії. У цьому проєкті виникають деякі труднощі застосування підходів, обумовлені необхідністю забезпечення сумісності порівнюваних варіантів.

Замість стандартних методів буде розглянуто комплексну оцінку системи управління, засновану на використанні кількісно-якісного підходу, що дозволяє оцінювати ефективність управління за значною сукупністю факторів. Розділимо показники, що використовуються при оцінках ефективності апарату управління та його організаційної структури на наступні три взаємопов'язані групи:

1. Група показників, що характеризують ефективність управління. У цій групі основними чинниками можуть бути кінцевий результат діяльності організації та витрати на управління. Як ефект, зумовлений функціонуванням або розвитком системи управління, можуть розглядатися обсяг (збільшення обсягу продажу) та прибуток (збільшення прибутку). Слід враховувати те, що підвищення виручки підприємства слід очікувати наступних роках, т.к. оптимізація оргструктури відбуватиметься у другій половині 2023 року. Крім того, зараз компанія планує свою діяльність на середньострокову перспективу (3 роки). За оцінкою керівництва компанії, перехід на нову організаційну структуру дозволить компанії збільшити виторг компанії на 13% за підсумками 2023 року, на 16% - за підсумками 2024 року і на 18% - за підсумками 2025 року, щодо виручки, отриманої в 2022 році (таблиця 3.6). Збільшення виручки при цьому відбудеться за рахунок виходу на нові ринки завдяки тому, що в оргструктурі з'явиться персонал, який буде здатний провести необхідні маркетингові дослідження. Крім того, перехід на матричну структуру дозволить реалізовувати інвестиційні проєкти без відриву персоналу від поточної діяльності, що також має сприяти зростанню виручки.

Таблиця 3.6

Показники ефективності управління

Рік	Запланований приріст виручки, грн.
2023	= 19 964 825 * 0,13 = 2 595 427
2024	= 19 964 825 * 0,16 = 3 194 372
2025	= 19 964 825 * 0,18 = 3 593 669

2. Група показників, що характеризують зміст та організацію процесу управління. Як витрати на управління необхідно враховувати поточні витрати на утримання проєкту, підготовку та перепідготовку кадрів, а також одноразові витрати на дослідницькі та проєктні роботи галузі створення та вдосконалення систем управління. Основними критеріями, що порівнюються, необхідно використовувати: продуктивність, економічність, адаптивність, гнучкість, оперативність.

У період з 22.10.2023 по 26.10.2023 на навчання персоналу буде використано 112 000 грн на тренінг з управління проєктами. Крім того, як додаткові нові витрати виступатиме оплата праці новому персоналу (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7

Додаткові витрати на оплату праці новому персоналу

Посада	Сума оклада, грн.	Соціальні відрахування (37,5%)	Підсумкова сума витрат, грн	Сума витрат за рік, грн.
1	2	3	4	5
Головний маркетолог	12000	4500	16500	198000
Маркетолог	10000	3750	13750	165000
Заступник директора з управління проєктами	14000	5250	19250	231000
Фінансовий менеджер	14000	5250	19250	231000

Продовження табл. 3.7

1	2	3	4	5
Менеджер з управління інвестиціями	14000	5250	19250	231000
Загалом:	64000	24000	88000	1056000

Отже, виходячи з показників групи 1 і 2 можна розрахувати економічну ефективність розробленого проєкту. Для початку визначимо ставку дисконтування, яка розраховується за такою формулою:

$$B = b - BP + K - \text{ризик},$$

де $b - BP$ – безризикова ставка дисконтування;

K – премія за ризик.

Як безризикової ставки дисконтування рекомендується використовувати ставку, визначену за безкупонною прибутковістю облігацій федеральної позики (ОФЗ) з терміном до погашення, рівним терміну, який прогноуються грошові потоки проєкту. Безкупонна прибутковість для облігації строком до погашення 3 роки на 09.06.2023 р. складає 6,96%.

Премія за ризик при цьому згідно з експертним методом Я. Хонко для проєктів, розроблених з метою збільшення виручки, становитиме 15%.

Таким чином, отримаємо ставку дисконтування, що дорівнює 21,96%. Далі зробимо розрахунок грошових потоків за проєктом (таблиця 3.8).

Таблиця 3.8

Грошові потоки за проєктом

Показники\Рік	0	1	2	3
1	2	3	4	5
Притоки:				
Приріст виторгу		2595427,0	3194372,0	3593669,0
Відтоки:				
Інвестиції на реалізацію проєкту	-200000,0			
Приріст витрат на оплату праці		-2765448,0	-2765448,0	-2765448,0
Приріст податків			-85784,8	-165644,2
ЧДП інвестиційний	-200000,0	-170021,0	343139,2	662576,8

Продовження табл. 3.8

1	2	3	4	5
ЧДП наростаючим підсумком	-200000,0	-370021,0	-26881,8	635695,0
Коефіцієнт дисконтування	1,00	1,22	1,49	1,81
ЧДП дисконтований	-200000,0	-139407,2	230693,6	365244,7
ЧДП дисконтований наростаючим підсумком	-200000,0	-339407,2	-108713,6	256531,1

Отже, проект є ефективним, т.к. витрати на його реалізацію окупляться протягом часу, що виділяється з метою планування керівництвом компанії (3 роки). З іншого боку, КРУ проекту ($=256531,1$ грн.) >0 , а $P1 (= (256531,1/200000) + 1 = 2,28) > 1$, що також свідчить про високу економічну ефективність проекту.

3. Група показників, що характеризують раціональність оргструктури. До них відносяться рівень централізації функцій управління, збалансованість розподілу прав та відповідальності, рівень спеціалізації та функціональної замкнутості підсистем.

На даний момент в оргструктурі компанії відсутні структурні підрозділи, які повинні відповідати за виконання наступних бізнес-процесів: маркетинг лізингових проєктів, покращення якості обслуговування, управління портфелем лізингових проєктів, розширення спектру послуг та управління трудовими ресурсами. Після реалізації проєкту кожен бізнес-процес з'явиться відповідальний за його виконання (таблиця 3.9). Отже, всі бізнес-процеси компанії функціонуватимуть із максимальною ефективністю.

Таблиця 3.9

Розподіл бізнес-процесів та відповідальних за них виконання після
оптимізації оргструктури

Бізнес-процес	Відповідальний за виконання бізнес-процеса
1	2
Визначення стратегічного напрямку	Директор
Маркетинг проєктів	Головний маркетолог
Покращення якості обслуговування	Головний маркетолог

Продовження табл. 3.9

1	2
Управління портфелем інвестиційних проектів	Менеджер з управління проектами
Розширення спектру послуг	Головний маркетинголог
Управління відносинами з клієнтами	Начальник відділу продажу
Аналіз бізнес-плану та перевірка документів	Головний юрист
Укладання договору	Начальник відділу укладання угод
Підготовка та оформлення угоди	Начальник відділу супроводу угод
Видача об'єкта лізингу клієнту	Начальник відділу укладання угод
Управління відносинами із постачальниками	Начальник відділу логістики
Забезпечення безпеки	Начальник відділу економічної безпеки
Матеріально-технічне постачання	Зам. директора із загальних питань
ІТ забезпечення та зв'язок	Заст. директора із загальних питань
Юридичне забезпечення	Головний юрист
Управління фінансами	Фінансовий менеджер, менеджер з управління інвестиціями
Управління трудовими ресурсами	Директор

Таким чином, реалізація проекту щодо вдосконалення організаційної структури дозволить Дунайському регіональному офісу водних ресурсів привести її відповідно до поточної стратегії компанії, а також підвищити економічну ефективність діяльності Дунайський регіональний офіс водних ресурсів та ефективність функціонування його бізнес-процесів.

Висновки до 3 розділу

За результатами аналізу існуючої організаційної структури Дунайського регіонального офісу водних ресурсів було з'ясовано що вона не відповідає існуючій стратегії організації, а саме, відсутність ключових підрозділів (відділ маркетингу, відділ управління проектами), які повинні відповідати за функціонування важливих бізнес-процесів підприємства. Тому постала необхідність проведення ряду заходів, які дозволять оптимізувати організаційну структуру з лінійно-функціональної на матричну структуру підприємства відповідно її стратегії, що забезпечить їй більшу гнучкість в адаптації до постійних змін зовнішнього середовища підприємства.

Представлено основні етапи розробки та реалізації проекту вдосконалення організаційної структури Дунайського регіонального офісу водних ресурсів та оцінено його ефективність.

Розглянуто комплексну оцінку системи управління, засновану на використанні кількісно-якісного підходу, що дозволяє оцінювати ефективність управління за значною сукупністю факторів.

ВИСНОВКИ

У результаті дослідження було здійснено ряд висновків, згідно мети кваліфікаційної роботи, тобто процесу удосконалювання організаційної структури управління в умовах інноваційного розвитку організації.

Мету реалізовано через наступні завдання:

Розкрито сутність понять, як структура, організація та організаційна структура управління підприємством. Отже, під організаційною структурою в теорії управління соціально-економічними системами розуміється внутрішня структура організації, сукупність відносин між індивідами та членами організації, соціальними спільнотами. Також охарактеризовано види організаційних структур: лінійна, функціональна, лінійно функціональна, дивізійна, матрична, конгломератна. Надано їх недоліки та переваги.

Охарактеризовано методи та вимоги до формування організаційної структури управління підприємства в умовах інноваційного розвитку організації. Надано порівняльну характеристику традиційних та інноваційних організаційних структур управління персоналом підприємства, зазначено їх основні вимоги та переваги інноваційного розвитку підприємства у сучасних умовах. Зазначено чинники, які враховуються при визначенні оптимальної кількості підлеглих.

Розкрито проєктування організаційних структур управління підприємства, а саме етапи проєктування, принципи побудови організаційної структури. Також зазначено показники, що використовуються при оцінці ефективності апарату управління та організаційної структури підприємства.

Проаналізовано діяльність ДРОВОР та було виявлено, що ДРОВОР є державним підприємством, основним видом діяльності якого є будівництво житлових і нежитлових будівель та будівництво водних споруд.

Виявлено, що у Дунайському регіональному офісі водних ресурсів використовується лінійно-функціональна організаційна структура. У лінійно-функціональній структурі прийнятий розподіл праці, при якому лінійні підрозділи управління виконують функції розпорядження, а функціональні

підрозділи надають допомогу лінійним підрозділам та здійснюють планування, координування, стимулювання, облік, контроль, аналіз, регулювання їх діяльності у формі інформування та консультування.

При аналізі основних показників господарської діяльності підприємства за 2020 - 2021 р. р. було виявлено, що у 2021 році показники господарської діяльності підприємства різко погіршилися.

Дохід від реалізації будівельно-монтажних робіт у порівнянні з 2021 роком скоротився на 26,0% або на 12336 тис. грн. і складають 35322 тис. грн. Таке зниження обсягів виконаних робіт пов'язано зі скороченням державних замовлень на підрядні роботи через фінансову кризу. Чистий прибуток підприємства за досліджуваний період становив 1012 тис. грн., що на 21,9 % менше ніж за аналогічний період минулого року.

Виявлено, що вартість майна підприємства по відношенню до 2020 року зменшилося на 720 тис. грн. за рахунок списання застарілого обладнання власний капітал, за цей період скоротився на 197 тис. грн., а також скоротилися довгострокові кредити банків на суму 451 тис. грн.

Виходячи з проведених розрахунків показників ділової активності, можна зробити висновок, що у 2021 р. практично всі коефіцієнти оборотності (обороту) підприємства зменшилися, а період оборотності (дні) збільшилися, що свідчить про зниження ефективності використання активів в цілому по підприємству.

Проаналізувавши абсолютні показники фінансової стійкості робимо висновки: незважаючи на зменшення деяких показників, тип фінансової стійкості для підприємства у 2020 році - нормальний, а в 2021 році тип фінансової стійкості змінився на абсолютний. Це пов'язано з великою часткою власних коштів, всі відносні показники фінансової стійкості перевищують рекомендовані значення, що свідчить про високий рівень ліквідності складових елементів оборотних активів, підприємство має достатньо оборотних засобів для покриття своїх короткострокових зобов'язань.

Виявлено, що у 2021 році значення всіх коефіцієнтів ліквідності у більше нормативних значень, що говорить про високий рівень ліквідності складових елементів оборотних активів, підприємство має достатньо оборотних засобів для покриття своїх короткострокових зобов'язань.

Проведений аналіз організаційної структури підприємства свідчить про те, що на підприємстві дуже слабо організована система управління. Це, своєю чергою, позначається на організації діяльності підприємства у цілому, оскільки ефективні та якісні управлінські рішення є запорукою успішної роботи підприємства у цілому

Виявлено, що показник економічної системи управління в порівнянні з минулим роком знизився на 0,01, а це свідчить про те, що на підприємстві недостатньо організована система управління. У зв'язку з виявленими недоліками структури управління, для ефективної роботи підприємства необхідно її переглянути та донести до менеджерів усіх ланок важливість реалізації змін структури управління.

Обґрунтовано про необхідність організаційних змін в умовах інноваційного розвитку організації та було з'ясовано що організаційна структура не відповідає існуючій стратегії організації, а саме, відсутність ключових підрозділів (відділ маркетингу, відділ управління проектами), які повинні відповідати за функціонування важливих бізнес-процесів підприємства. Тому постала необхідність оптимізувати організаційну структуру з лінійно-функціональної на матричну структуру підприємства відповідно її стратегії, що забезпечить їй більшу гнучкість в адаптації до постійних змін зовнішнього середовища підприємства. Представлено основні етапи розробки та реалізації проекту вдосконалення організаційної структури Дунайського регіонального офісу водних ресурсів та оцінено його ефективність.

Розглянуто комплексну оцінку системи управління, засновану на використанні кількісно-якісного підходу, що дозволяє оцінювати ефективність управління за значною сукупністю факторів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бондар Н.М. Організаційні структури управління підприємством. *Бізнес-консультант*. URL: <http://business-consultant.com.ua/publicaciiub104.html> (дата звернення: 18.10.2022).
2. Водний кодекс України від 06.06.1995 № 213/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/213/95-вр#Text> (дата звернення: 14.10.2022).
3. Георгіаді Н. Г., Вільгуцька Р. Б. Організаційна структура управління як складова системи менеджменту підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/23165/1/6-33-40.pdf> (дата звернення: 01.09.2022).
4. Галенін Р.В. Взаємозв'язок етапів життєвого циклу підприємства та організаційної структури підприємства. *Економіка. Управління. Інновації*. 2013. № 2(10). С. 8–10.
5. Гилка У. Л., Яковенко О.І. Оцінка факторів, що визначають успіх і невдачі інноваційних проєктів. *Науковий вісник Полісся*. Чернігів: ЧНТУ, 2018. №2(14).Ч. 1 С.216-261.
6. 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.
7. Небава М. І., Менеджмент організацій і адміністрування : навч. посіб. Ч. 1. Вінниц. нац. техн. ун-т. Вінниця, 2012. 104 с.
8. Киржнер Л.А. Менеджмент організацій - Бібліотека українських підручників. URL: http://libfree.com/142218704-menedzhmentmenedzhment_organizatsiy_kirzhner_la.html (дата звернення: 14.10.2022).
9. Клименюк М.М. Менеджмент: експрес-підручник/ за заг. ред. М.М. Клименюка. К.: Міленіум, 2017. 174 с.

10. Кармінська-Белоброва М.В. Організаційні структури управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2012. № 12. С. 192–195.
11. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 14.10.2022).
12. Дунайський регіональний офіс водних ресурсів. URL: <https://oouvr.gov.ua/diyalnist-buvr/> (дата звернення: 14.10.2022)
13. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 440 с.
14. Дудукало Г. О. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2012. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_3_58 (дата звернення: 14.10.2022).
15. Евлах О.Ю. Методи основи проектування організаційних структур управління промислових підприємств. *Київський національний університет технологій та дизайну. Вісник КНУТД*. 2009. № 3. С. 122-127.
16. Жемчугов А., Жемчугов М. Оптимальна організаційна структура підприємства. *Проблеми економіки та менеджменту*. 2015. № 5. С. 7–28.
17. Зоїдзе Д. Р. Менеджмент підприємства (за видами економічної діяльності) : Метод. рек. до практ. занять та самост. аудит. і позааудит. роботи для студ. напр. 6.030601 «Менеджмент» ден. та заоч. форми навч. Х.: Вид-во НФаУ, 2014. 65 с.
18. Закон України від 14.01.2000 № 1389-XIV «Про меліорацію земель» Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2000, № 11, ст.90. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1389-14#Text> (дата звернення: 14.10.2022).
19. Закон України від 26.09.2006 № 185-V «Про управління об'єктами державної власності» Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2006, № 46, ст.456. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16#Text> (дата звернення: 14.10.2022)
20. Закон України 25.06.1991 року № 1264-XII «Про охорону навколишнього природного середовища» Відомості Верховної Ради України

(ВВР), 1991, № 41, ст.546 [URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text)
(дата звернення: 14.10.2022)

21. Зайченко К. С., Дащенко Н. М. Сучасні організаційні структури управління інноваційно-активними малими підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2014. № 3. С. 104–110.

22. Захарченко В.І., Корсікова Н.М., Меркулов М.М. Інноваційний менеджмент. Теорія і практика в умовах трансформації економіки: навч. Посібник. К.: Центр учбової літератури, 2012. 448 с.

23. Ігнатська І. А., Кудлай В. С., Євлах О. Ю. Інноваційні підходи адаптації організаційних структур управління підприємств до принципів корпоративного управління. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2008. Т. 2. № 3. С. 108–111.

24. Ігнатська І. А. Менеджмент організацій (малого та середнього бізнесу): підручник / І. А. Ігнатська, О. М. Паливода, Р. В. Янковой. К.: КНУТД, 2014. 360 с.

25. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент: підручник. 4-те вид., перероб. і допов. /Г.В. Осовська, О.А. Осовський. Київ: Кондор, 2018. 563 с.

26. Продіус І.П., Пріступа М.П. Удосконалення організаційної структури управління промислового підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2012. № 3–4(4–5). С. 17–22.

27. Постанова Верховної Ради від 05.03.1998 № 188/98-ВР «Про Основні напрями державної політики України у галузі охорони довкілля, використання природних ресурсів та забезпечення екологічної безпеки» [URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/188/98-вр#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/188/98-вр#Text) (дата звернення: 14.10.2022)

28. Постанова Кабінету Міністрів України від 26.10.2011 № 1101 «Про затвердження переліку платних послуг, які можуть надаватися бюджетними установами та організаціями, що належить до сфери управління Державного агентства водних ресурсів України, на замовлення юридичних і фізичних осіб» [URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1101-2011-п#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1101-2011-п#Text) (дата звернення: 14.10.2022).

29. Козирєва О. В., Глебова Н. В., Ковальова В. І. Навчальний посібник з дисципліни «Офісний менеджмент»: для здобувачів вищої освіти за спеціальністю «Менеджмент». Х.: Видавництво Іванченка, 2021. 274 с.
30. Козирєва О. В., Зоїдзе Д. Р. Техніка адміністративної діяльності : навчальний посібник, Х. : Видавництво Іванченка, 2021. 197 с.
31. Карпов В.А. Проектний аналіз: навч. посібник / Н.Й.Басюркіна, С.А. Горбаченко, В.А. Карпов, Р.І. Шевченко-Перепьолкіна (за редакцією проф. Карпова В.А.). Київ: Видавничий дім «Кондор», 2019. 324с.
32. Катренко А. В., Магац Д. С. Імовірнісні та імітаційні моделі планування та управління в мультипроектному середовищі. *Інформаційні системи та мережі*. 2014. URL: <http://science.lpnu.ua/sisn/all-volumes-and-issues/volume-805-2014/imovirnisni-ta-imitaciyni-modeli-planuvannya-ta> (дата звернення: 01.09.2022).
33. Кудіна В.В. Процедура оптимізації організаційної структури підприємства. Наукові праці НУХТ. 2016. Т. 22. № 5. С. 85–95.
34. Левчинський Д.Л. Підходи до класифікації організаційних структур управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент: зб. наук. пр.* / Міжнар. гуманіт. ун-т. Одеса: МГУ, 2015. Вип. 14. С. 107-110.
35. Лаптева В. В. Формування системи показників для оцінки ефективності організаційної структури виробничо-торгівельного підприємства. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. Т. 19, вип. 2. С. 308-327.
36. Левчинський Д.Л. Підходи до класифікації організаційних структур управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент: зб. наук. пр.* / Міжнар. гуманіт. ун-т. Одеса: МГУ, 2015. Вип. 14. С. 107-110.
37. Микитюк П. П., Брич В. Я., Микитюк Ю. І., Труш І. М. Управління проектами: підручник. Тернопіль, 2021. 416 с. URL:

<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/45133/1/Управління%20проектами%20Опідручник.pdf> (дата звернення: 01.10.2022).

38. Менеджмент організацій : навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А. Мохонько, М.В. Шкробот. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.

39. Менеджмент організацій: навч. посіб. / В.Ф. Пуртов, В.П. Третяк, М.М. Кудінова. Х.: ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2015. 152 с.

40. Меркулов М., Байлюк Ю. Удосконалення інструмента фінансового планування під час перед планового дослідження інноваційно-інвестиційних проектів. Освіта, економіка управління: сучасний стан та інновації/ Збірник наукових праць. Ізмаїл: РВВ ІДГУ, 2019. Вип. 3. С. 75-80

41. Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проектами: Підручник / За заг. ред. Л. В. Ноздріної. К.: Центр учбової літератури, 2010. 432 с.

42. Радочинська А.В. Удосконалення організаційної структури підприємств в умовах розвитку конкурентного середовища. *Сучасний соціокультурний простір*. 2017. № 10. С. 6–8.

43. Роженко О. В. Формування організаційної культури підприємницьких структур як засобу узгодженості економічних інтересів суб'єктів господарювання. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Серія : Економічні науки*. 2019. № 1. С. 68-76.

44. Сагайдак-Нікітюк, Р. В. Управління господарською діяльністю підприємства : навч. посібник. Х., 2015. 340 с.

45. Тищенко О.М. Стратегічне управління. Навчальний посібник. / Тищенко О. М., Могилко В. О., Онегіна В. М., Догадіна В. Ю., Ященко О. А., Голозубов В. О. Х.: «Друкарня Мадрид», 2013. 232 с.

46. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту : навч. посіб. 3-тє вид., стер. Київ: Каравела, 2018. 304 с.
47. Федулова Л. І Менеджмент організацій - Бібліотека українських підручників. URL: http://libfree.com/128994688-menedzhmentmenedzhment_organizatsiy_fedulova_l_i.html (дата звернення: 14.10.2022).
48. Хомич О. В., Артеменко Л. П. Стратегічне Agile-управління сучасними організаціями. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/6_74_2_2019_ukr/20.pdf (дата звернення: 01.09.2022).
49. Чикуркова А.Д. Формування організаційної структури управління персоналом стратегічного типу. *Збірник наукових праць «Економічні науки» ПВНЗ «Буковинський університет»*. 2010. Випуск 6. С. 35-41.
50. Чичотка В. В. Обґрунтування моделі побудови оптимальної організаційної структури підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. URL: <https://cutt.ly/ggS9zHj> (дата звернення: 01.09.2022).
51. Шорохов В. Особливості еволюції організаційних структур управління підприємством. *Ефективність державного управління: збірник наукових праць*. 2015. Вип. 44. С. 48-57.
52. Щербина О. В. Еволюція організаційних структур: сутність, етапи, принципи. *Вчені записки: зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»*; редкол.: А. Ф. Павленко (відп. ред.) та ін. Київ: КНЕУ, 2008. Вип. 10. С. 30–38.
53. Rallis C. Papademetriou and Dimitrios A. Karras An in Depth Comparative Analysis of Software Tools for Modelling and Simulating Business Processes. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/52406111.pdf> (дата звернення: 14.10.2022).
54. Saiedeh Ghatrei ARIS Enterprise Architecture's Usage Reviews. URL:<http://www.lnse.org/vol3/166-A1000.pdf> (дата звернення: 14.10.2022).

55. Rafa E. Al-Qutaish Quality Models in Software Engineering Literature: An Analytical and Comparative Study. URL: [URL:http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.174.7042&rep=rep1&type=pdf](http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.174.7042&rep=rep1&type=pdf) (дата звернення: 14.10.2022).

56. Larysa Soroka, Olga Ivliieva, Svitlana Ilchenko, Radyslava Shevchenko-Perepyolkina, Tetiana Metil. Formation of a Strategic Model for Assessment of the Innovative Potential of an Enterprise. Academy of Strategic Management Journal. 2019 Vol: 18 Issue: 2. URL: <https://www.abacademies.org/articles/formation-of-a-strategic-model-for-assessment-of-the-innovative-potential-of-an-enterprise-8035.html> (дата звернення: 14.10.2022).

57. Яковенко О. І. Управління проектами та ризиками. Навчальний посібник. Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2019. 196 с.