

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 Менеджмент

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА Менеджмент бізнес-організацій

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «Удосконалення організаційної структури підприємства»

здобувача: Кочерга Данило Андрійович

Науковий керівник: к.е.н., доцент, Голіонко Наталія Григорівна.

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

(підпис)

Київ 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність організаційної структури управління підприємства та її види	7
1.2 Принципи і методи формування організаційної структури управління підприємства	21
1.3 Підходи до оцінювання ефективності організаційної структури управління підприємством	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ МААК «УРГА» ТА НАПРЯМИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ	42
2.1 Аналіз діяльності МААК «Урга» та його середовища.....	42
2.2 Аналіз організаційної структури МААК «Урга»	51
2.3 Напрями удосконалення організаційної структури управління підприємства та заходи їх реалізації.....	56
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71

ВСТУП

В умовах швидких глобалізаційних змін і формування ринкової кон'юнктури у суспільстві, керівники підприємств стикаються з проблемами в побудові структур управління. Організаційні структури визначають, як взаємодіють та координуються різні підрозділи та працівники у підприємстві для досягнення його цілей.

Розвиток організації та зміна її цілей можуть вимагати перегляду організаційних структур для забезпечення ефективного функціонування та досягнення нових цілей. Наприклад, якщо підприємство розширює свою діяльність на нові ринки або вводить нові продукти, це може вимагати створення нових підрозділів або перегляду ланцюга управління.

Гнучкість і адаптивність організаційних структур є важливими в умовах швидких змін на ринку. Такі організації можуть мати більшу можливість швидко реагувати на зміни та ефективно пристосовуватися до нових умов.

Важливо також враховувати, що зміни в організаційних структурах можуть впливати на культуру підприємства та мотивацію працівників. Тому важливо здійснювати такі зміни з урахуванням інтересів та потреб всіх сторін.

Актуальність роботи. У науковій літературі з організаційних структур управління відображено багато теоретичних концепцій, але переважна більшість з них не завжди відображає реальні умови та потреби сучасного бізнесу. Це може бути зумовлено різноманітністю галузей, культурних відмінностей, технологічних зрушень та інших факторів, які впливають на організаційну структуру.

Проблема докорінної зміни внутрішнього механізму управління підприємствами дійсно є актуальною, особливо в умовах швидкої зміни бізнес-середовища. Для ефективного функціонування підприємств потрібно не лише адаптувати теоретичні концепції до конкретного бізнесу, але й постійно переглядати та вдосконалювати свої внутрішні механізми управління з урахуванням змін у середовищі, стратегії компанії та внутрішніх процесів.

Один із шляхів розв'язання цієї проблеми - це використання комплексного підходу, який поєднує теоретичні знання з практичним досвідом та індивідуальними особливостями конкретного бізнесу. Це може включати в себе аналіз кращих практик вітчизняних та зарубіжних компаній, залучення консультантів з досвідом у розробці організаційних структур, а також внутрішніх ресурсів підприємства для розвитку власних управлінських практик.

Крім того, важливо постійно вдосконалювати інструменти внутрішнього контролю та оцінки ефективності організаційних структур, щоб оперативно виявляти та виправляти недоліки та вдосконалювати процеси управління.

Проблеми теорії, методології, удосконалення організаційної структури управління підприємством були розглянуті низкою вчених та практиків. Зарубіжні та вітчизняні вчені: П. Вейл, М. Мескон, Г. Монастирський, І. Ковальчук, Л. Шваб, А. Шегда, М. Кизим, В. Забродський, Б. Мільнер, М. Альберт, Ф. Хедоурі, М.Г. Грещака, Й.М. Петровича, Пітера Ф. Друкера, К. Уолш, З.Л. Алієва, М. Хаммер, Й. РюеггШтюрм, Л. Ахтенхаген.

Кваліфікаційна робота є актуальною, оскільки ставить за мету дослідження та розв'язання практичної проблеми, яка має важливе значення для розвитку вітчизняних підприємств. Удосконалення структури організації управління виступає одним із ключових чинників успіху в умовах сучасного ринкового середовища.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних та прикладних аспектів вдосконалення організаційної структури управління підприємства.

Досягнення вищезазначеної мети передбачає вирішення таких завдань:

- розкрити сутність поняття організаційної структури управління підприємством;
- охарактеризувати види організаційних структур управління, їх особливості та значення в діяльності підприємства;
- описати методичні підходи до удосконалення організаційних структур управління на підприємствах;

- надати загальну організаційно-економічну характеристику ММАК «Урга»;
- дослідити організаційну структуру управління на підприємстві МААК «Урга»;
- дати оцінку ефективності організаційної структури управління МААК «Урга»;
- визначити вдосконалення організаційної структури управління МААК «Урга»;
- надати рекомендації щодо підвищення ефективності організаційної структури управління на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процеси формування організаційної структури управління на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретико-методичні й практичні аспекти діагностики та вдосконалення організаційної структури управління підприємства.

Дослідження організаційної структури та фінансового стану МААК «Урга» досить всебічні та методологічно обґрунтовані. Використання різних загальнонаукових методів дослідження дозволяє отримати повний обсяг інформації та провести глибокий аналіз. Ось як кожен з цих методів сприяє дослідженню: спостереження та узагальнення - дозволяє систематично аналізувати та узагальнювати інформацію про діяльність підприємства; аналіз і синтез - розкриває складні взаємозв'язки в організаційній структурі та фінансовому стані компанії, а також знаходити оптимальні рішення для підвищення ефективності управління; порівняння - порівнює та аналізує різні аспекти діяльності МААК «Урга» з іншими підприємствами або з ринковими стандартами; структурнологічні методи - розкривають структурні особливості організаційної структури та її вплив на управлінську діяльність; графічні методи - забезпечують візуалізацію складних зв'язків та структур в організаційній діаграмі, що полегшує розуміння та аналіз.

Ці методи використовуються для комплексного дослідження та оцінки різних аспектів управління організаційною діяльністю підприємства, що дає можливість зробити обґрунтовані висновки та рекомендації щодо подальшого розвитку компанії.

Інформаційною базою для дослідження послуговували наукові праці провідних вітчизняних і закордонних учених щодо розвитку організаційної структури управління підприємством, законодавчі, нормативні, організаційні та планові документи, статистична документація МААК «Урга».

Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, двох розділів із висновками до кожного з них, висновків до всієї роботи, списків використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність організаційної структури управління підприємства та її види

Підприємства з різними формами власності забезпечують умови для побудови відповідних організаційних структур управління. Поняття «структура» походить від лат. Термін *structūra* (композиція, структура) означає внутрішню структуру конкретного об'єкта, яка відображає відносини всередині цього об'єкта [36]. На думку В. Діденка, структура – це стійке відображення взаємозв'язків між елементами цілого об'єкта [22]. М. Мескон стверджує, що структура організації – це сукупність елементів і логічних зв'язків між ними, які дозволяють ефективно перетворювати вхідні ресурси в кінцеві продукти та досягати організаційних цілей. Вчений зазначив, що структуру можна порівняти з каркасом системи управління будівлею, який використовується для того, щоб вчасно та якісно відтворювати всі процеси, які в ній відбуватимуться [38].

Організаційна структура підприємства дійсно відображає внутрішній розподіл функцій, взаємодію між підрозділами та системами зв'язку. Ця структура дозволяє підприємству організовувати свою діяльність таким чином, щоб досягати поставлених цілей ефективно та координовано.

Ієрархічний зв'язок, розподіл праці, створення спеціалізованих підрозділів та поштових систем — це ключові аспекти організаційної структури, які сприяють оптимальному функціонуванню підприємства. Ці елементи допомагають встановити чіткі лінії комунікації, визначити відповідальність та координувати роботу всіх підрозділів для досягнення загальних цілей.

О. Кузьмін та О. Мельник під організаційною структурою розуміють сукупність упорядкованих одиниць, що формують рівні управління організацією, їх взаємозв'язки та механізми управління [32]. На думку В. Франчука, організаційна структура – це впорядкована сукупність інститутів, які керують організацією та її взаємовідносинами [71].

Такі визначення організаційної структури підкреслюють важливість логічного зв'язку між керівництвом та підрозділами в організації. Вони підкреслюють, що структура має бути побудована таким чином, щоб найбільш ефективно сприяти досягненню цілей організації.

Вказівка на логічний зв'язок між рівнями управління та функціональними галузями відображає необхідність гармонійного співробітництва всіх рівнів та підрозділів для досягнення загальних цілей. Це підкреслює важливість належної організації та спрощення комунікаційних та управлінських процесів всередині організації.

Отже, ці визначення підкреслюють, що ефективна організаційна структура є ключовим чинником для успіху будь-якої організації, оскільки вона визначає спосіб організації та управління ресурсами для досягнення поставлених цілей.

Узагальнення різних підходів до визначення організаційної структури показує, що ця структура складається з різних рівнів управління, які спрямовані на досягнення цілей та виконання завдань підприємства. Кожен рівень управління відповідає за певні аспекти функціонування організації та має взаємозв'язок з іншими рівнями.

Визначення, що підрозділ управління може складатися з одного або кількох відділів, які виконують конкретні функції управління, додає до уявлення про організаційну структуру конкретність і практичну спрямованість. Це означає, що кожен підрозділ має свою спеціалізовану функцію, а взаємодія між ними сприяє спрямованості всієї організації на досягнення своїх цілей.

Уточнення розширює розуміння того, що включає в себе організаційна структура управління відображає не лише розміщення та внутрішнє підпорядкування головного органу управління, але й способи організації та взаємодії різних елементів цієї структури.

Зокрема, уточнення вказує на такі важливі аспекти, як розташування відділів, ролі різних рівнів управління, координація між ними та правила, що регулюють поведінку працівників. Всі ці елементи впливають на ефективність та дієвість управління в рамках організації.

Ці фактори дійсно є ключовими у формуванні організаційної структури, оскільки вони визначають, яким чином відбувається внутрішнє організаційне життя та як працюють механізми управління всередині організації. І їх розуміння і врахування допомагають підприємствам будувати оптимальну структуру управління, яка відповідає їхнім потребам та сприяє досягненню успіху.

Також, сформульовані визначення відображають значення та складність структури управління підприємства. Згідно з цим, структура управління не лише визначає організаційні взаємозв'язки всередині підприємства, а й становить основу для ефективного керівництва та координації діяльності різних підрозділів і служб.

Важливою характеристикою є те, що структура управління відображає не лише ієрархічні відносини та розподіл функцій між підрозділами, але й визначає канали комунікації та потоки інформації всередині підприємства. Вона також відображається у документах, таких як структурний план, штатний розпис, положення про відділи та посадові інструкції, що забезпечує ясність та чіткість в організаційних процесах.

Зовнішні та внутрішні фактори впливають на формування структури управління підприємства.

Зовнішні фактори включають розвиток міжгосподарських відносин, умови утримання виробничих систем, систему державного управління та інші.

Ці фактори визначають зовнішнє середовище, в якому діє підприємство, та впливають на його стратегію, цілі та потреби.

Внутрішні фактори, у свою чергу, включають умови виробництва, розмір підприємства, рівень механізації, кваліфікацію персоналу та інші. Ці фактори визначають внутрішні ресурси та можливості підприємства.

Розуміння цих факторів допомагає підприємству створити структуру управління, яка відповідає його потребам та стратегії. Оптимальна структура управління дозволяє ефективно використовувати ресурси та досягати поставлених цілей, забезпечуючи раціональне використання землі, техніки, трудових ресурсів та інших активів підприємства.

Такий підхід до організації структури управління підприємства дозволяє систематизувати і узгодити дії різних підрозділів та рівнів управління.

Горизонтальні зв'язки визначаються взаємодією між різними ланками управління, які перебувають на одному рівні ієрархічної структури. Це сприяє ефективній комунікації та співпраці між підрозділами, які мають схожі функції або завдання.

Вертикальні зв'язки відображають ієрархічну структуру управління, де керівники на верхніх ступенях підпорядковані керівникам на нижчих ступенях. Ці зв'язки визначають спосіб передачі влади, відповідальності та інструкцій від верхнього рівня управління до нижніх рівнів.

Розуміння та правильне врахування цих горизонтальних та вертикальних зв'язків допомагає підприємствам створити ефективну систему управління, яка сприяє координації дій та досягненню стратегічних цілей.

Основні вимоги визначають ключові аспекти ефективної організаційної структури.

Адаптивність і гнучкість дозволяють організації пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі і швидко реагувати на нові умови та вимоги ринку.

Адекватність гарантує, що структура відповідає потребам та характеристикам самої організації.

Спеціалізація дозволяє кожному підрозділу чітко визначити свої функції та область відповідальності, що сприяє ефективній роботі всієї системи.

Оптимальність та оперативність допомагають уникнути надмірної складності та забезпечують швидке прийняття та виконання рішень.

Надійність та економічність забезпечують стабільність та ефективність управління при раціональному використанні ресурсів.

Простота робить структуру зрозумілою та доступною для всього персоналу, що сприяє активній участі у досягненні цілей організації.

Врахування цих вимог допомагає підприємствам створювати оптимальну організаційну структуру, яка відповідає їхнім потребам та сприяє досягненню успіху.

Типи організаційних структур управління відрізняються за характером зв'язків та основними принципами їх побудови:

Лінійна структура полягає в тому, що керівний орган безпосередньо видає інструкції підлеглим підрозділам. Це один з найпростіших типів організаційної структури.

Функціональна структура базується на групуванні спеціалізованих функцій у підрозділах. Кожен підрозділ виконує конкретну функцію, таку як виробництво, маркетинг, фінанси тощо.

Товарна (продуктова) структура організована навколо продуктів чи послуг, що надаються. Кожен продукт або послуга має свій відповідний підрозділ управління.

Дивізійна структура розділяє організацію на декілька дивізій або бізнес-одиниць, кожна з яких відповідає за свій ринок, регіон або продукт.

Штабна структура передбачає введення спеціалізованих штабних підрозділів, які надають консультативну, допоміжну та координаційну підтримку.

Матрична структура поєднує функціональну та дивізійну структури, дозволяючи працівникам працювати на кількох проектах або завданнях одночасно.

Мережева структура використовує зовнішні ресурси та партнерство для виконання завдань та досягнення цілей.

Оболонкова структура організується як система, в якій внутрішні підрозділи виступають як незалежні одиниці, пов'язані між собою через центральний орган.

Кожен тип має свої переваги та недоліки, і вибір конкретної структури залежить від цілей, потреб та особливостей самої організації.

Лінійна структура складається з взаємопідпорядкованість органів у вигляді ієрархічної драбини (рис. 1.1).



Рис.1.1 Лінійна структура [11]

Це опис відповідає лінійній структурі управління, де ієрархічна організація передбачає, що кожен працівник підпорядкований одному керівнику і має чітко визначені лінії підзвітності. В такій системі керівники на верхніх рівнях ієрархії видають інструкції підлеглим на нижчих рівнях, а інформація та відповідальність передається вниз по ланцюгу керівництва.

Розділ системи управління за виробничою ознакою, як описано вам, вказує на те, що структура будується відповідно до різних виробничих функцій, технологічних процесів та характеристик продукції. Це дозволяє краще організувати робочі процеси, забезпечити оптимальне використання ресурсів та досягнення виробничих цілей.

Лінійна структура забезпечує простоту та чіткість управління, а розділ за виробничою ознакою допомагає забезпечити спеціалізацію та ефективність

у виробництві. Однак ця модель може бути менш гнучкою і менш адаптивною до змін у середовищі порівняно з іншими типами організаційних структур.

Переваги та недоліки лінійної структури відображені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 Переваги та недоліки лінійної структури

Переваги	Недоліки
Найбільш струнка, формально певна. Чітка система взаємних зв'язків. Ясно виражена відповідальність. Гарантує швидкість реакції на прямий наказ	Найменш гнучка і найменш ринкова. Повнота влади на будь-якому рівні не дозволяє дозволяти функціональні проблеми. Відсутні ланки з планування та підготовки рішень. Тенденція до тяганини з питань, що вирішуються між підрозділами. Менеджери верхніх рівнів перевантажені, так як виступають як "незамінні"

Лінійна організаційна структура зазвичай виникає на етапі зростання розміру підприємства, коли простіші системи управління вже не можуть ефективно керувати всіма аспектами бізнесу. Вона відображає прямий шлях передачі влади та відповідальності від верхнього керівництва до рівнів нижче.

Переваги лінійної структури, такі як чіткість влади та простота взаємодії, є дуже важливими на ранніх етапах розвитку, коли підприємство потребує стабільності та однозначних рішень. Однак існують обмеження і недоліки, зокрема, нестача гнучкості, зв'язана з обмеженнями у прийнятті рішень та в управлінні, і можливість перевантаження керівників, які повинні виконувати широкий спектр обов'язків.

Пірамідальна структура, яка є розширеним варіантом лінійної, може допомогти у вирішенні деяких недоліків, дозволяючи розподілити владу та відповідальність на більшу кількість рівнів. Однак це може також призвести до більшої бюрократії та ускладнення системи управління. (рис. 1.2).

Особливістю пірамідальної структури є принцип єдиноначальності градаціями цінностей та компетентності, що означає, що влада та відповідальність розподіляються за рівнями і ієрархією. Це дозволяє в установленому порядку приймати рішення на різних рівнях, забезпечуючи оперативність та ефективність управління.



Рис.1.2 Пірамідальна структура управління

У рамках пірамідальної структури існують різноманітні варіації, які визначаються поділом робочих функцій та організацією внутрішніх зв'язків. Ось деякі з них:

Горизонтально-функціональні структури: У цих структурах організація поділяється на різні функціональні підрозділи (наприклад, виробництво, маркетинг, фінанси тощо), які спеціалізуються на виконанні конкретних завдань. Це дозволяє забезпечити ефективність та спрощення управління, оскільки фахівці кожного відділу спрямовані на виконання специфічних завдань.

Багаторівневі ієрархічні структури: у таких структурах влада та відповідальність розподіляються на кілька рівнів управління, від верхнього керівництва до виконавців. Це дозволяє забезпечити більшу гнучкість у прийнятті рішень, але може призвести до більшої бюрократії та ускладнення комунікації.

Високі та плоскі структури: Високі структури мають багато рівнів управління, що означає, що інформація та влада проходять через багато проміжних рівнів перед досягненням кінцевого приймача рішення. У плоских структурах кількість рівнів обмежена, що дозволяє більшу автономію та

гнучкість на робочому місці, але може призвести до перевантаження менеджерів на верхніх рівнях.

Функціональна організаційна структура: Це класична структура, де підрозділи організовані за функціональним принципом (наприклад, виробництво, маркетинг, фінанси), і кожен підрозділ відповідає за виконання конкретних завдань у своїй області компетенції.

Кожна з цих варіацій має свої переваги та недоліки, і вибір між ними залежить від конкретних потреб та характеристик організації.

Класична функціональна організаційна структура заснована на жорсткому поділі функцій, обов'язків (рис. 1.3).

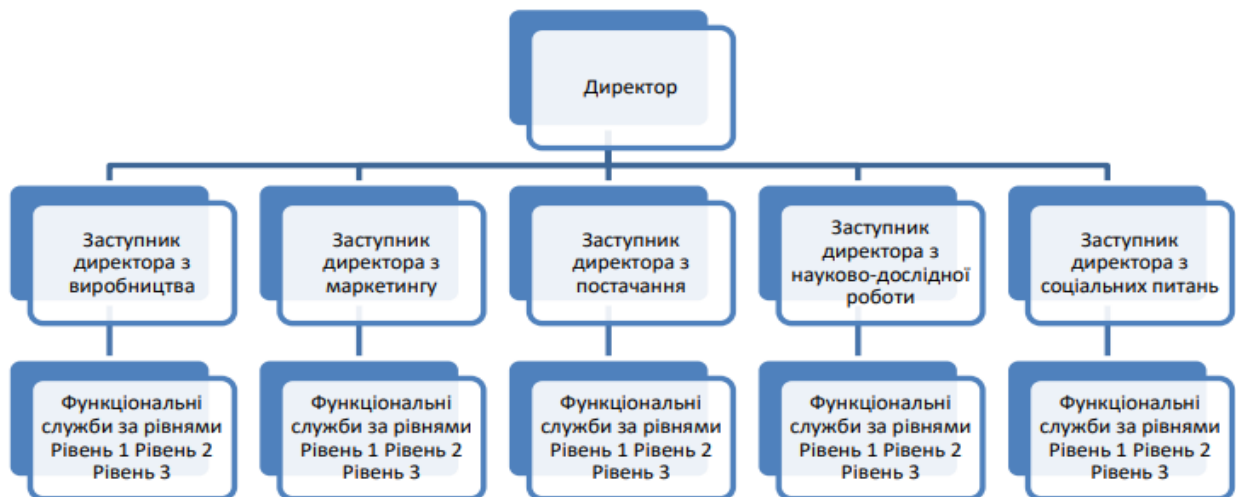


Рис. 1.3. Функціональна структура управління підприємством

Функціональна організаційна структура, хоча дозволяє забезпечити ефективний централізований контроль та покращену якість управління, може мати певні обмеження, особливо в більших організаціях. Ось деякі можливі проблеми цієї структури:

Ускладнення координації. Функціональна структура може призвести до ускладнення координації між різними функціональними підрозділами. Це може спричинити затримки у виконанні завдань та погіршення реакції на зміни у середовищі.

Недостатня комунікація. Підрозділи можуть мати обмежену комунікацію між собою, оскільки вони сконцентровані на власних функціях

та завданнях. Це може призвести до втрати цілісності в організаційних процесах та недопустимості інформації.

Бюрократія. Збільшення кількості функціональних підрозділів може призвести до зростання бюрократії та затримок у процесі прийняття рішень. Це може вплинути на реакцію організації на зміни у середовищі та загальну швидкість виконання завдань.

Обмеженість у масштабах. Функціональна структура може бути ефективною лише у невеликих організаціях, де можна зберегти ефективну комунікацію та координацію між всіма функціональними підрозділами.

Отже, хоча функціональна організаційна структура має свої переваги, вона також може мати свої недоліки, особливо у великих організаціях або в умовах швидких змін у середовищі.

Організаційна структура може бути орієнтована на поділ праці та відповідальності за різними географічними або галузевими зонами впливу. Вибір конкретної організаційної структури залежить від різноманітних факторів, таких як розмір і склад організації, її стратегія розвитку, ринкові умови та інші.

Наприклад, товарна структура може бути доречною для організації, яка випускає широкий асортимент продукції. В такому випадку товарна структура дозволяє організації організувати свою діяльність за категоріями товарів або послуг, що спрощує управління, забезпечує ефективний контроль і координацію за кожною категорією, а також дає можливість швидко реагувати на потреби ринку та зміни в ньому. Така структура дозволяє підприємствам впроваджувати стратегію диференціації продукції та надавати індивідуальне обслуговування клієнтам у різних сегментах ринку.

(рис. 1.4).



Рис. 1.4. Товарна структура служби маркетингу організації

Джерело: [11]

Перераховані вище структури мають проблему так званих "лисячих нор", де менеджери відокремлені один від одного та захищають свої позиції від проникнення інших. Ця проблема може виникати в традиційних організаційних структурах.

У відповідь на це деякі організації використовують комбіновані структури, які базуються на кількох ознаках поділу праці, таких як функції, товари, ринки, регіони тощо. Ці комбіновані структури можуть мати свої переваги та недоліки, які відображені в табличній формі, що згадується в цитаті. Ця форма організаційного управління може забезпечити більшу гнучкість та ефективність, але може також вимагати більшої координації та зусиль для збереження єдності та спільних цілей.

Переваги та недоліки таких структур відображені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Переваги та недоліки комбінованої організаційної структури

Переваги	Недоліки
Дозволяє організації краще адаптуватися до змін зовнішнього середовища	Ускладнює і збільшує кількість рівнів управління. Не дає можливості переходу до стратегічного планування та управління. Не забезпечує детальне опрацювання та підготовку масштабних і ефективних рішень

Джерело: [11]

Мережеві організаційні структури дійсно стають все більш поширеними у сучасному світі, оскільки вони можуть бути більш гнучкими та адаптивними до змін в навколишньому середовищі. Дозволяючи координувати роботу незалежних компаній або підрозділів, вони сприяють ефективнішому використанню ресурсів та можуть забезпечити більшу інноваційність та гнучкість.

Відмова від ієрархічної структури та децентралізація функцій управління може дійсно призвести до більшої гнучкості та швидкості реагування на зміни. Напіваавтономні або автономні відділення та стратегічні бізнес-одиниці можуть бути більш ефективними у вирішенні конкретних завдань та досягненні цілей, оскільки вони можуть бути більш спроможними в реагуванні на потреби ринку та впровадженні інновацій.

Проте така структура також стикається з певними складнощами. Наприклад, важливо забезпечити ефективну координацію та комунікацію між різними частинами мережі, щоб уникнути дублювання робіт або конфліктів інтересів. Крім того, важливо мати чітку систему управління та контролю, щоб забезпечити виконання стратегічних цілей та стандартів якості у всіх частинах організації.

В цілому, мережеві організаційні структури можуть бути ефективним інструментом управління, якщо їх правильно розробити та налагодити, а також якщо вони відповідають стратегічним потребам організації. (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Переваги та недоліки мережевої організації

Переваги	Недоліки
Адаптивність до мінливих умов, швидка реакція на зміни кон'юнктури. Істотне скорочення витрат, раціональна структура і підвищення доходів. Залучення до спільної діяльності в рамках мережі найкращих партнерів і грамотних виконавців. Виключається дублювання використання робочої сили та потужностей на різних ділянках. Виняток високих витрат на виробництво кінцевої продукції	Перевага віддається спеціалізації. Надмірна залежність від кадрового складу, зростання ризиків, пов'язаних з плінністю кадрів. Небезпека надмірного ускладнення в результаті різноманітності учасників організації, неясності щодо членства в ній, відкритості мереж, невизначеності в плануванні для членів мережі. Посилення взаємозалежності учасників мережі через невелику вкладу кожного з них

Мережева організаційна структура, яка передбачає децентралізовану систему управління, дійсно може мати чимало переваг, які ви вже відзначили, такі як адаптація до змін, ефективне управління та зменшення витрат. Але разом з цим виникають і виклики, з якими потрібно бути обережним.

Одним із важливих аспектів є ризик втрати контролю та зменшення повноважень вищого керівництва. Це може виникнути через розподіл функцій та відповідальності між різними учасниками мережі. Це може призвести до неоднозначності в прийнятті рішень та втрати узгодженості в стратегічному напрямку підприємства.

Крім того, як ви відзначили, існує ризик несанкціонованого використання знань. У мережевій структурі, де інформація та ресурси обмінюються між різними учасниками, може виникнути проблема конфіденційності та захисту даних.

Щодо організацій-оболонки, як у випадку з "Casio", це може бути ефективним стратегічним підходом для концентрації уваги на ключових аспектах бізнесу, таких як маркетинг та дослідження і розробка, тоді як інші функції делегуються стороннім фірмам. Однак, це також може призвести до залежності від сторонніх підрядників та складнішого контролю за процесами виробництва та якості продукції.

Варто збалансувати переваги та ризики в контексті конкретної ситуації та бізнес-моделі, щоб забезпечити оптимальний результат.

Разом з тим у діяльності оболонкових організацій є і переваги, і недоліки (табл. 1.6).

Організаційна структура визначає упорядковане розташування та взаємозв'язок управлінських елементів підприємства, відображаючи його систему. Ця структура відіграє ключову роль у формуванні та розвитку бізнесу. Так, ефективно працюючі підприємства враховують важливість організаційної структури для досягнення своїх цілей.

Таблиця 1.6

Переваги та недоліки оболонкових організацій

Переваги	Недоліки
Можливість випускати нові продукти без витрат на будівництво, купівлю або оренду підприємств, придбання або переналагодження устаткування. Можливість працювати з найкращими виробниками в галузі. Можливість сконцентруватися на ключовою для себе галузі і унікальних перевагах. Скорочення витрат, немає необхідності утримувати великий штат	Складність контролю за якістю продукції. Залежність від зовнішніх партнерів, можливість збоїв у поставках. Конкуренція з боку власних підрядників. Складнощі із залученням фінансових ресурсів

Джерело: [38]

Важливо підкреслити, що організаційна структура повинна бути адаптованою до стратегії підприємства, а не навпаки. Якщо структура не відповідає стратегічним цілям та потребам організації, це може призвести до недосягнення поставлених завдань та невикористання ресурсів в оптимальний спосіб.

Також слід зазначити, що неможливо створити універсальну організаційну структуру, яка підійде для всіх підприємств. Кожна організація має свої унікальні особливості, стратегічні цілі та внутрішні фактори, які потребують індивідуального підходу до створення та оптимізації організаційної структури.

Отже, керівництво підприємства повинне постійно аналізувати та переглядати свою організаційну структуру з метою забезпечення максимальної ефективності та досягнення стратегічних цілей.

1.2 Принципи і методи формування організаційної структури управління підприємства

Організаційні структури створюються для просування корпоративних інтересів та досягнення стратегічних цілей підприємства. Вони не лише сприяють стабільності та постійності, але й мають бути гнучкими та адаптивними до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Керівництво підприємства вирішує, яка організаційна структура найкраще відповідає потребам та цілям організації. Це може бути органічний процес, що враховує внутрішні та зовнішні фактори, такі як ринкова конкуренція, технологічні зміни, зміни в законодавстві тощо.

Оптимальна організаційна структура дозволяє підприємству ефективно взаємодіяти з зовнішнім середовищем, розподіляти ресурси та зусилля працівників, а також досягати визначених цілей з високою ефективністю. У багатьох випадках підприємства використовують комбінацію різних видів організаційних структур для досягнення оптимального результату.

Отже, важливою задачею керівництва є постійне оцінювання та оптимізація організаційної структури з метою забезпечення успішності та конкурентоспроможності підприємства.

Організаційна структура управління є невід'ємною складовою економіко-організаційних відносин у системі підприємства. Вона визначає умови розвитку різних підрозділів та взаємодії між ними, а також впливає на ефективне використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей.

Організаційна структура управління включає в себе розподіл функцій та повноважень між різними рівнями управління, формування комунікаційних ланцюгів та механізмів прийняття рішень. Вона також враховує потреби сучасних технічних та технологічних засобів, що дозволяють оптимізувати процеси управління та виробництва.

Важливо зазначити, що організаційна структура управління повинна бути піддана постійному вдосконаленню та приведенню у відповідність із

стратегічними цілями та вимогами ринку. Це означає, що підприємство повинне активно адаптуватися до змін в економічному середовищі та впроваджувати прогресивні методи управління для забезпечення свого конкурентного позиціонування.

Постійне вдосконалення організаційної структури управління є ключовими факторами для досягнення стратегічних цілей підприємства та забезпечення його стійкого розвитку в умовах ринкової конкуренції.

Проектування організаційної структури управління підприємством дійсно визначає ключові принципи, які варто враховувати при створенні такої структури. Необхідно розглянути деякі з них більш детально:

Спеціалізація елементів адміністрування. Цей принцип передбачає, що кожен структурний підрозділ повинен виконувати завдання, для яких він найбільш компетентний. Це допомагає оптимізувати внутрішні процеси та забезпечує ефективне виконання завдань.

Централізація та децентралізація управління. Цей принцип визначає розподіл повноважень між верхнім та нижнім рівнями управління. Централізоване управління застосовується на верхньому рівні, тоді як децентралізоване розподіляється між нижчими рівнями.

Ієрархічність побудови системи управління. Цей принцип вказує на те, що структурні одиниці розподіляються від вищого до нижчого рівнів управління, утворюючи ієрархію.

Відповідальність та обов'язки. Кожен елемент структури повинен чітко виконувати покладені на нього обов'язки та відповідати за їх виконання.

Відокремлення стратегічних, тактичних і оперативних функцій управління. Цей принцип передбачає чітке розмежування функцій управління на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях для кращого керування діяльністю підприємства.

Ці принципи створюють основу для раціонального побудови організаційної структури управління, що дозволяє досягнути ефективної

організаційно-економічної діяльності та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Ці етапи формування організаційної структури управління відображають логічний та послідовний підхід до створення ефективної системи управління на підприємстві. Давайме розглянемо їх детальніше:

Визначення цілей підприємства. На цьому етапі важливо чітко визначити стратегічні цілі та завдання підприємства. Це допоможе зорієнтувати формування організаційної структури на досягнення цих цілей.

Встановлення та аналіз факторів впливу. На цьому етапі вивчаються різноманітні внутрішні та зовнішні фактори, які можуть впливати на діяльність підприємства. Це можуть бути економічні, соціальні, політичні та технологічні чинники.

Побудова моделі управління підприємством. На цьому етапі визначається загальна структура управління підприємством. Це може бути функціональна, дивізійна, матрична або комбінована структура, залежно від особливостей конкретної ситуації.

Формування дерева цілей і функцій організаційної структури управління. На цьому етапі розробляється детальна модель організаційної структури управління, включаючи розподіл функцій та повноважень між різними структурними підрозділами.

Вибір способу формування організаційної структури управління. На цьому етапі обирається конкретний спосіб формування організаційної структури, який найкраще відповідає потребам та особливостям підприємства.

Ці етапи відображають системний підхід до формування організаційної структури управління, що дозволяє забезпечити її ефективність та відповідність стратегічним цілям підприємства. [13].

Так, визначення цілей є ключовим етапом у формуванні організаційної структури управління підприємством. Цілі визначають напрямок діяльності підприємства і визначають стратегічні пріоритети. На їхній основі

розробляються стратегії та тактичні плани, в яких визначається оптимальна організаційна структура.

Короткострокові, середньострокові та довгострокові цілі відображають різні аспекти розвитку підприємства на різних етапах. Цілі повинні бути конкретними та міркованими, щоб забезпечити їхню досяжність і оцінювання. Вони також повинні бути взаємоузгодженими, щоб уникнути конфліктів та забезпечити спрямованість усіх зусиль на досягнення загальної мети.

Обрана стратегія, така як стратегія Target, визначає напрямок діяльності підприємства і визначає, які цілі потрібно встановити для досягнення успіху. Організаційна структура управління повинна відповідати цілям і стратегії підприємства, підтримуючи їхню реалізацію та забезпечуючи оптимальне використання ресурсів. Таким чином, взаємозв'язок між організаційною структурою та стратегією є критичним для успішного функціонування підприємства. [33].

На другому етапі проводиться аналіз зовнішнього середовища, що включає такі фактори, як економічні, політичні, законодавчі, соціокультурні та технологічні аспекти, а також аналіз ринку праці. Це допомагає зрозуміти вплив зовнішніх факторів на бізнес.

Третій етап полягає в розробці оптимальної моделі організаційної структури, яка враховує різноманітні показники, що впливають на її функціонування. Це може включати в себе розгляд різних варіантів структур та їх можливих варіацій.

На четвертому етапі, на основі аналізу існуючої організаційної структури, відбувається формування цільового дерева для нової структури управління. Це означає визначення конкретних цілей та завдань, які має виконувати організаційна структура, а також можливі зміни у складі елементів структури для досягнення цих цілей.

Існують різні підходи до проектування організаційних структур управління.

Перша група методів, які базуються на якісному аналізі, включає такі методи, як аналогія, експертний аналіз, канонічна структура та методи побудови цілей. Метод аналогії використовує організаційні форми та параметри організаційної структури, які застосовуються на подібних підприємствах. Метод експертного аналізу полягає у вивченні специфічних характеристик компанії та діагностиці її проблем, а потім у висуненні пропозицій щодо реорганізації на основі експертних висновків та узагальнень.

Друга група методів, формалізованого проектування організаційних структур, використовує стандартизовані підходи та методи для розробки структур управління. Ці методи можуть включати математичні моделі, комп'ютерні алгоритми та інші формалізовані підходи.

Кожен з цих підходів має свої переваги та недоліки, і їх вибір залежить від конкретних потреб та характеристик компанії.

Структурний підхід є досить поширеним у всіх секторах економіки, оскільки дозволяє ефективно організовувати та управляти підприємствами, групами підприємств або організаціями з подібними характеристиками. Цей підхід ґрунтується на розподілі виробничих функцій, завдань і відповідальностей між різними підрозділами або підприємствами для досягнення спільних цілей.

Типова організаційна структура, спроектована за структурним підходом, може включати такі складові:

- функціональні підрозділи. Різні відділи або групи, які відповідають за конкретні функції або види діяльності, наприклад, виробництво, маркетинг, фінанси, кадри тощо.

- географічні підрозділи. Якщо організація має діяльність у різних регіонах або країнах, може бути використана географічна структура, де кожен регіон має свої власні підрозділи.

- матрична структура. Даний вид управління застосовується у великих компаніях або тих, де проекти та функціональні області є важливими аспектами діяльності. Вона дозволяє забезпечити більшу гнучкість і

ефективність, оскільки працівники можуть працювати як в проектних командах, так і в функціональних групах одночасно. Така модель сприяє кращій координації та комунікації між різними частинами організації, а також дозволяє використовувати працівників більш ефективно. Однак, вона може призводити до складнощів у визначенні ролей та відповідальностей, а також до конфліктів між функціональними керівниками та проектними керівниками.

- дивізійна структура. Дивізійна структура управління відрізняється від функціональної тим, що групує підрозділи за іншими принципами, наприклад, за продуктами, географічним розташуванням чи типами клієнтів. Кожен дивізіон або сегмент бізнесу може мати свої власні функціональні підрозділи, такі як виробництво, маркетинг, продажі тощо. Це дозволяє кожному дивізіону мати свої власні стратегії та адаптуватися до конкретних потреб свого сегменту ринку або географічної області.

Дивізійна структура може бути корисною для компаній з різноманітним портфелем продуктів або послуг, а також для тих, що мають різні ринки збуту або географічні регіони. Вона сприяє більшій фокусованості та гнучкості в управлінні окремими частинами бізнесу, але може також призводити до дублювання функцій та меншої координації між дивізіонами.

Ці структурні підходи дозволяють підприємствам краще організувати свою діяльність, розподіляти ресурси та керувати процесами з урахуванням їх конкретних потреб і характеристик. [20].

Метод побудови цілей є важливим інструментом управління, що допомагає забезпечити узгодженість між корпоративними цілями і структурою організації. Цей метод включає кілька кроків, які спрямовані на формалізацію цілей, аналіз організаційних структур та їх узгодженість з цілями, а також на установлення відповідних організаційних відносин і механізмів координації.

Розробка корпоративних цілей. Перший крок полягає у розробці корпоративних цілей, які відображають бажані результати для всієї організації. Ці цілі можуть бути як кількісними, так і якісними.

Аналіз організаційних структур. Далі проводиться аналіз структури організації з точки зору її відповідності цілям. Цей аналіз включає вибір основних блоків в організаційній системі, вивчення цілей кожного підрозділу та встановлення відповідних відносин між ними.

Установлення організаційних відносин і координаційних механізмів. На останньому етапі визначаються організаційні відносини і механізми координації, які необхідні для досягнення цілей. Це може включати встановлення чітких комунікаційних зв'язків, розподіл відповідальності та координації між різними підрозділами.

Згідно з описаним методом, висококваліфіковані досвідчені спеціалісти та менеджери відіграють важливу роль у проектуванні управлінських структур. Вони володіють необхідними знаннями та досвідом для проведення якісного аналізу, встановлення ефективних організаційних відносин і розробки необхідних механізмів для досягнення цілей організації.

Друга група методів організаційного проектування поділяється на підгрупи на основі наступних типів моделей:

- моделі, побудовані на основі регресійних залежностей між параметрами об'єкта та системами керування (регресійні моделі);
- моделі, в яких організаційні параметри безпосередньо пов'язані з продуктивністю фірми (моделі оптимізації);
- моделі побудови конструкції на основі непрямих критеріїв їх якості [28].

Розроблені методи створення та вдосконалення організаційної структури управління можуть бути застарілими і не відповідати сучасним вимогам і потребам промисловості. Такі застарілі підходи можуть пропонувати стандартні шаблони або схеми, які не завжди враховують унікальні особливості та потреби кожного конкретного підприємства чи організації.

Сучасні вимоги до організаційної структури управління можуть включати:

- гнучкість і адаптивність. Замість статичних шаблонів, сучасні організації шукають гнучкі та адаптивні структури, які можуть швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

- крос-функціональність. Замість жорсткої функціональної організації, де кожен відділ має свої обов'язки, сучасні організації шукають способи співпраці між різними функціональними областями для підтримки інновацій та швидкого розвитку.

- цифрова трансформація. Організації також шукають способи інтегрувати цифрові технології та дані у свою організаційну структуру, щоб покращити ефективність та приймати більш обґрунтовані рішення.

- матричні структури. Умови сучасного бізнесу можуть вимагати використання матричних структур, де співробітники працюють як члени декількох проектних груп одночасно.

- управління змінами. Зміни в організаційній структурі повинні бути керовані як процес, з урахуванням впливу на культуру організації та сприйняття співробітниками.

Отже, важливо постійно оновлювати та адаптувати підходи до створення організаційної структури управління, щоб вони відповідали сучасним вимогам та реаліям бізнесу.

Багато вітчизняних виробництв зберігають традиційну структуру виробництва навіть в умовах становлення ринкової економіки. Це може вимагати застосування загальноприйнятих структур управління, які можуть дублювати традиційні форми побудови.

У багатьох випадках процес удосконалення організаційної структури управління може обмежуватися лише кількома змінами в окремих управлінських підрозділах, а не охоплювати всю систему управління підприємством в цілому. Це може бути наслідком того, що підприємства дотримуються старих практик або не враховують достатньо швидких змін у зовнішньому середовищі.

У таких ситуаціях головною метою методу формування структури управління може бути модифікація існуючої схеми управління, а не створення з нуля нової. Однак важливо розуміти, що модифікація може бути ефективною лише у тому випадку, якщо вона враховує поточні потреби та виклики підприємства та його середовища. Застосування загальноприйнятих структур управління може бути корисним для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкової конкуренції.

Структурні зміни у виробництві та управлінні часто не враховують взаємних потреб і можуть бути відірваними один від одного. Багато методів, які використовуються для удосконалення організаційних структур управління, зазвичай адресовані основним ланкам, таким як підприємства, і не враховують проблем на більш високих рівнях управління виробництвом. Ці рівні управління можуть стати практичною організаційною надбудовою, що не враховує специфіку реального виробництва та його потреб.

Обмеженість видів виробничого господарських підрозділів і відносна простота "налаштування" типових схем можуть призвести до використання простіших методів побудови організаційних структур управління. Це може бути обумовлено і повільними темпами внутрішніх структурно-організаційних змін основної маси суб'єктів господарювання, які не ставлять нових вимог до розробки більш досконалих методів.

У зв'язку з цим багато рекомендацій та пропонованих нових схем можуть залишатися лише на рівні пропозицій та не отримати широкого застосування в практиці. Це може породжувати диспропорції між вимогами сучасного виробництва та рівнем організаційно-управлінських методів, які застосовуються.

Так, існуючі традиційні організаційні структури можуть створювати перешкоди для оптимального використання виробничого обладнання та досягнення правильного балансу між різними групами. Це може виявитися у диспропорції виробничих потужностей між основним та обслуговуючим

виробництвом як окремими виробничими підрозділами, так і на рівні підприємства в цілому.

Традиційні структури можуть ускладнювати повне використання сучасної високопродуктивної техніки через різницю в потребах та можливостях різних виробничих груп. Наприклад, неефективне планування та координація між підрозділами може призводити до перерв у роботі обладнання та зниження його загальної продуктивності.

Для подолання цих проблем важливо провести принципове вдосконалення методологічної бази формування організаційної структури управління виробництвом. Це може включати реорганізацію виробничих підрозділів, впровадження нових методів планування та координації, а також зміни в системі управління для забезпечення більш ефективного використання виробничих ресурсів. Такий підхід дозволить уникнути диспропорцій у виробництві та забезпечити оптимальне функціонування обладнання для досягнення бажаних результатів.

1.3 Підходи до оцінювання ефективності організаційної структури управління підприємством

Взаємозв'язок між виробничими та управлінськими організаціями дійсно відіграє ключову роль у вдосконаленні організаційно-управлінської структури підприємств та виробничих комплексів. Оптимізація цього взаємодії може сприяти підвищенню ефективності діяльності, забезпеченню гнучкості та адаптивності організацій, а також прискоренню прийняття рішень та впровадженню нових ідей.

Важливо налаштувати процеси так, щоб функціонування організаційної структури управління сприяло постійному вдосконаленню виробництва та ефективному використанню потенціалу сучасних засобів. Це вимагає

підготовки фахівців з комплексною підготовкою, які були б здатні вирішувати проблеми, пов'язані з управлінням цими процесами.

При розробці методів формування та вдосконалення управлінських структур важливим є синтез процесів побудови цих структур та вибір прогресивних форм організації виробництва. Вирішення цих питань може сприяти більш ефективному управлінню виробництвом і підвищенню конкурентоспроможності підприємств на ринку.

Виникає необхідність перерозподілу технологій та розвитку збалансованих структур не лише на рівні окремих підприємств, а й на рівні більших територій та промислових комплексів. Зв'язок між структурами виробництва і управління стає критично важливим у контексті розвитку технопарків і технополісів.

Відповідне налаштування структурних ланок в цих контекстах може забезпечити ефективне та повне використання виробничого потенціалу. Однак, у багатьох випадках технопарки та технополіси зіткнулися з викликами вирішення складних науково-технічних питань та проведення дослідницьких робіт через недостатність ресурсів або несприятливе ставлення до їхніх потреб владних органів.

Розвиток технопарків та технополісів може стати важливим кроком для підтримки науково-технічного розвитку та інноваційної діяльності в країні. Держава, а також інші зацікавлені сторони, мають можливість забезпечити цим центрами необхідні ресурси та створити сприятливі умови для їх успішного функціонування. Подальший розвиток таких об'єктів може стати ключовим для стимулювання інновацій та підвищення конкурентоспроможності вітчизняного промислового виробництва.

Розробка перспективних інноваційних розробок і моделей розташування проектів може відігравати ключову роль у забезпеченні органічного взаємозв'язку при організації оптимізованих виробничих структур та управлінні регіональними виробничими комплексами.

Розглядаючи ці питання, необхідно враховувати історичні формування та складні організаційні структури, що існують на підприємствах та виробничих об'єднаннях. Це може охоплювати різні частини територіальних підрозділів та підприємств, тому важливо приділяти увагу не лише створенню нових, але й розвитку існуючих виробничих підрозділів.

Особлива увага повинна бути приділена створенню гнучких виробничих систем та організаційних структур, які забезпечать адаптивність та ефективність управління підприємствами в умовах змінних ринкових умов та технологічних вимог.

Такий підхід до розвитку виробничих підрозділів сприятиме оптимізації виробничих процесів та забезпеченню конкурентоспроможності підприємств на ринку.

Підхід, який акцентується на розвитку виробництва і виконанні технічних проектів без прив'язки до існуючої структури управління, дійсно може мати багато переваг.

По-перше, це дає можливість досліджувати та застосовувати сучасні технології без обмежень, які можуть виникнути внаслідок існуючих організаційних обмежень. Це сприяє інноваціям та вдосконаленню виробничих процесів.

По-друге, такий підхід дозволяє розглядати можливості повної або часткової реорганізації виробничих підрозділів для досягнення довгострокових цілей. Це може включати оптимізацію структури, перегляд функціональних обов'язків та навіть розгляд впровадження нових технологічних або організаційних підходів.

По-третє, регулярне складання довгострокових інноваційних планів є ключовою складовою розвитку промислових підприємств та регіональних промислових комплексів. Ці плани допомагають у визначенні напрямків розвитку організаційної структури та розгляді існуючих підрозділів, а також встановленні інноваційно-розвивальних цілей.

В цілому, такий підхід сприяє гнучкості та ефективності управління, а також створює умови для реалізації інновацій та досягнення довгострокових стратегічних цілей.

Структурна трансформація дійсно має значний потенціал у сприянні розвитку окремих виробничих підрозділів та досягненні синергії в їхній діяльності. Це дозволяє ефективно організовувати виробництво і обслуговувати потреби різних груп споживачів.

Перетворення окремих магазинів або підрозділів на спеціалізовані галузі може стати важливим кроком у вдосконаленні бізнесу та розширенні асортименту послуг і товарів, що надаються. Об'єднання декількох таких одиниць у самостійні виробничі центри дозволяє оптимізувати виробничі процеси та забезпечити більш ефективне використання ресурсів.

Уніфікація виробничих процесів також грає важливу роль у створенні ефективної організаційної структури управління. Це дозволяє забезпечити більшу гнучкість і адаптивність в управлінні, а також сприяє швидкому розгортанню нових продуктів і технологій на ринку.

Однак, слід враховувати, що розробка таких проектів вимагає значних зусиль і ресурсів. Вона потребує великої кількості експертів та наукових досліджень для визначення оптимальних шляхів розвитку та реалізації інноваційних ідей. Тим не менш, здійснення таких змін може мати значний вплив на успішність і конкурентоспроможність підприємства.

Недоліки, які вказані вище, є серйозними викликами для сучасних виробничих підприємств. Непостійний характер робіт з вдосконалення організаційної структури управління і технологічного розвитку, а також їх визначення не об'єктивними факторами, може обмежувати потенціал підприємства і його конкурентоспроможність.

У сучасному світі, де інновації виступають одним з головних драйверів прогресу, важливо, щоб підприємства активно працювали над вдосконаленням своєї організаційної структури та технологічного розвитку. Це може включати

здійснення регулярних аудитів та аналізів, спрямованих на виявлення слабких місць і потенційних можливостей для вдосконалення.

Зосередження на створенні спеціалізованих підрозділів і підготовці кваліфікованого персоналу також може бути ключовим для успішного впровадження інноваційних рішень та забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Тому розв'язання проблем вдосконалення організаційної структури управління в сучасних умовах дійсно стає надзвичайно важливим завданням для будь-якого підприємства, що прагне залишатися конкурентоспроможним і успішним на ринку.

Інноваційний розвиток вимагає використання організаційної теорії та практики для максимального мобілізації організаційних резервів. Рішення цих проблем повинні бути послідовними та постійними, а методичні пропозиції та інноваційні проекти мають включатися в процес оновлення виробництва та організаційної перебудови.

Завдання підвищення якості управління вимагає більш ретельного і системного підходу у всіх супутніх роботах. Особливо важливими вони є для реалізації інноваційних розробок.

Рішення проблем створення організаційної структури управління потрібно об'єднати з обґрунтуванням нових прогресивних форм побудови виробництва, забезпечуючи діалектичний зв'язок цих процесів. Нові форми побудови виробництва повинні створювати умови для створення нових організаційних структур управління і орієнтуватися на практичну реалізацію інноваційних проектів.

Управлінські підрозділи, пов'язані з функціями виробничо-експлуатаційної організації, мають специфічні завдання, які передбачають вивчення техніко-економічних та організаційно-структурних питань розвитку виробництва.

Залучення персоналу відділу до визначення оптимального розміру та розробки проекту створення виробничого підрозділу є ключовим для

успішного його функціонування. Цей підрозділ є не лише структурним елементом системи управління, але й двигуном розвитку та оновлення виробництва.

Підрозділ вирішує завдання з формування організаційної структури управління та складання проекту її функціонування, об'єднуючи всі елементи майбутньої виробничої системи. Це сприяє створенню стимулів для постійного вдосконалення та необхідних змін у структурі управління відповідно до вимог інноваційного розвитку.

Розвиток виробничих і управлінських структур вимагає наявності спеціально підготовлених кадрів, які здатні ефективно впроваджувати інноваційні підходи та розвивати виробництво відповідно до сучасних вимог.

Майбутні працівники служб проектування виробництва та систем управління мають мати відповідну освіту і практичний досвід у галузі. Вони повинні бути добре підготовлені і розуміти всі аспекти організації підприємства, функціонування економічних систем та принципи ефективного управління.

Ці служби мають важливе значення як координаційні центри для техніко-економічних та організаційно-структурних досліджень. Вони відіграють ключову роль у розвитку та вдосконаленні виробничих процесів, а також у побудові оптимальних управлінських структур.

Однак важливо розуміти, що на рівні територіально-промислових комплексів не всі питання можуть бути вирішені централізовано. Це може бути пов'язано з унікальними особливостями кожного підприємства та його потребами. Тому важливо забезпечити співпрацю та обмін досвідом між різними ланками та службами для досягнення загальних цілей ефективного управління.

Так, органи управління територій та індустріальних парків грають ключову роль у вирішенні питань, пов'язаних з організаційною структурою підприємств та їхнім управлінням. Створення спеціальних структур для

надання послуг підприємствам може значно полегшити цей процес і сприяти його оптимізації.

Реорганізація виробничої структури та зміни організаційної структури управління є важливими завданнями, які потребують уваги вищого керівництва. Формування спеціальних команд для вирішення цих завдань може бути дієвим підходом, оскільки воно дозволяє об'єднати різні рівні можливостей і забезпечити якісне вирішення проблем.

Розподіл завдань у групах, які займаються впровадженням структурних змін, потребує чіткості та гнучкості. Важливо, щоб різні підрозділи управління взаємодіяли між собою органічно та співпрацювали для успішного впровадження покращень. Такий підхід допомагає максимізувати ефективність діяльності підприємства та досягати стратегічних цілей.

Метод удосконалення структури управління на основі розподілу праці може дійсно сприяти зняттю обмежень, які існують у виробничо-економічних галузях, і відкривати простір для повного та ефективного використання їх потенціалу. Цей підхід дозволяє забезпечити більш гнучку та адаптивну організаційну структуру, яка може ефективно відповідати на зміни в середовищі та потреби ринку.

Однак успішна реалізація такого методу вимагає від системи управління вищого рівня не лише уточнення цілей та напрямків розвитку для кожного підрозділу, але й забезпечення їхньої взаємодії та координації. Це може включати надання рекомендацій щодо довгострокової діяльності, оновлення фактичних елементів виробництва та реструктуризацію організацій.

Отже, аналіз проблеми створення та вдосконалення організаційної структури управління виробництвом підтверджує необхідність подальших досліджень у цій галузі та розробки ефективних стратегій впровадження змін для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Так, якість організаційних структур управління є критично важливим фактором для досягнення високого технологічного рівня підприємств, регіонів і промислових комплексів. Основне завдання полягає не лише у раціоналізації

існуючих структур, але і в створенні таких, які будуть відповідати вимогам перспективних інноваційних моделей виробництва на основі використання їх прогресивних форм.

Це передбачає інтеграцію зусиль фахівців усіх рівнів, які беруть участь у формуванні організаційних структур і розробці інноваційних проектів будівництва та розвитку виробництва. Саме на цій основі можливе комплексне і системне побудова необхідних виробничо-управлінських структур і досягнення їх взаємної відповідності.

Це вимагає злагоджених зусиль команди фахівців, які мають різноманітний досвід і знання у галузі управління та технологій виробництва. Тільки в такий спосіб можна забезпечити ефективну інтеграцію нових інноваційних методів та технологій у виробничі процеси та вдосконалити організаційні структури управління.

Для сформулювання та вдосконалення комплексного науково-дослідного і експериментального плану структури організації управління виробництвом на рівні основної ланки управління можна запропонувати наступний план дій:

- аналіз поточного стану. Провести огляд і аналіз поточної організаційної структури управління виробництвом, визначити її переваги та недоліки, ідентифікувати ключові проблеми та потреби для подальшого вдосконалення.

- визначення цілей і завдань. Встановити конкретні цілі і завдання для вдосконалення організаційної структури управління виробництвом, враховуючи стратегічні цілі підприємства та потреби ринку.

- розробка стратегії. Створити стратегічний план для оновлення організаційної структури управління виробництвом, включаючи обговорення можливих альтернативних моделей та методів реалізації.

- планування дій. Розробити детальний план впровадження оновленої організаційної структури, включаючи розподіл завдань, визначення відповідальних осіб та затвердження графіку виконання.

- експериментальне впровадження. Здійснити експериментальне впровадження нової структури управління на обмеженій території або у певному підрозділі для оцінки її ефективності та виявлення можливих проблем.

- оцінка результатів і корекція. Провести оцінку результатів експериментального впровадження, зібрати відгуки та рекомендації від працівників, здійснити аналіз ефективності та внести необхідні корективи до організаційної структури.

- масштабування і впровадження. Після успішного експериментального впровадження впровадити оновлену організаційну структуру управління виробництвом на всьому підприємстві.

- моніторинг і підтримка. Здійснювати постійний моніторинг функціонування оновленої організаційної структури та забезпечувати необхідну підтримку та корекцію у випадку виникнення проблем.

Так, створення організаційної структури є ключовим елементом в управлінні підприємством. Під час проектування оргструктури можна використовувати різні методи, які базуються на якісному аналізі або мають формалізований характер. Кожен з цих методів має свої переваги та недоліки і може бути використаний в залежності від конкретних умов і потреб підприємства.

Висновки до Розділу 1

Організаційна структура визначається сукупністю рівнів управління, які формуються відповідно до цілей і завдань підприємства і відображають ієрархічну побудову підрозділів і взаємозв'язки між ними. Ця структура може мати різноманітні спільні фактори, які впливають на неї, а саме: ланки управління, які визначають ієрархію рівнів управління від верхнього керівництва до базового рівня; централізація та децентралізація, що полягає в розподілі повноважень та рішень між центральними та територіальними органами управління; розподіл функцій, завдань, повноважень, які

визначають, які конкретні обов'язки і функції виконуються на кожному рівні управління; інформаційні взаємозв'язки, що формують мережу комунікацій між підрозділами та рівнями управління; чисельність працівників і кількість рівнів управління, яка може варіюватися в залежності від розміру та складності підприємства; кількість підрозділів, що визначається потребами та величиною підприємства, а також, інформаційно-технічне забезпечення, яке використовується для підтримки інформаційних потреб організаційної структури.

Ці фактори враховуються при розробці організаційної структури, щоб забезпечити ефективне управління та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Організаційна структура підприємства є ключовим елементом його успішної діяльності, особливо в умовах ринкової конкуренції. Ця структура повинна бути гнучкою і адаптивною, щоб ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, такі як зміни в законодавстві, ринкові тенденції, технологічні інновації та інші чинники.

Організаційна структура повинна сприяти взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем, що включає спілкування з клієнтами, постачальниками, конкурентами та іншими зацікавленими сторонами. Вона також повинна забезпечувати ефективний внутрішній обмін інформацією та ресурсами між різними відділами і підрозділами підприємства.

Враховуючи внутрішні та зовнішні фактори впливу, оптимальна організаційна структура допомагає підприємству досягати своїх стратегічних цілей з максимальною ефективністю. Вона сприяє розподілу і спрямуванню зусиль працівників у напрямку, який найбільше відповідає потребам ринку та попиту споживачів, тим самим забезпечуючи конкурентні переваги та стабільний розвиток підприємства.

Процес формування організаційної структури підприємства включає кілька ключових етапів, які допомагають побудувати оптимальну систему управління:

- вертикальна структура. На цьому етапі робочі місця підприємства організовуються у вигляді ієрархії, де кожна посада має свої чітко визначені функції та повноваження. Це дозволяє забезпечити ефективний контроль і керування на різних рівнях організації;

- структурна ієрархія. Робочі місця групуються у відділи та підрозділи відповідно до їх функціональної спеціалізації. Це дозволяє краще організувати внутрішні зв'язки та координацію діяльності між різними частинами підприємства;

- горизонтальна структура. На цьому етапі забезпечується взаємодія та координація між різними відділами та підрозділами для досягнення загальних цілей організації. Це може включати розробку механізмів комунікації, обміну інформацією та спільних процесів прийняття рішень.

Змішані варіанти оргструктур можуть бути використані для досягнення конкретних цілей організації в найкоротший термін. Гнучкість у виборі оргструктури дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та ефективно виконувати свої функції.

Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища значно впливають на організаційну структуру підприємства. Професійний рівень працівників, рівень технологічного удосконалення, масштаби діяльності фірми і інші фактори визначають оптимальну оргструктуру.

Механістичний підхід передбачає жорстку ієрархічну структуру з чіткою системою контролю та керування. Цей підхід часто використовується в стабільних умовах, де середовище мало змінюється. Натомість, органічний підхід передбачає більш гнучку та адаптивну структуру, що дозволяє підприємствам ефективно реагувати на зміни у середовищі.

При проектуванні оргструктури використовуються різні методи, які можуть бути як квалітативними, так і формалізованими. Квалітативний аналіз може включати експертні оцінки, SWOT-аналіз, порівняльний аналіз тощо. Серед формалізованих методів можна виділити методи математичного

моделювання, які дозволяють розрахувати оптимальні структури за певними критеріями.

Загалом, побудова оптимальної організаційної структури є важливим елементом стратегічного управління підприємством і дозволяє забезпечити його успішну діяльність у змінному середовищі.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ МААК «УРГА» ТА НАПРЯМИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ

2.1 Аналіз діяльності МААК «Урга» та його середовища

Міжнародна акціонерна авіаційна компанія «Урга» – це українська авіаційна компанія, котра активно розвивається, заснована в серпні 1993 року і вже завоювала визнання на міжнародному ринку авіаційних послуг, яка сьогодні продовжує постійний пошук нових форм і методів роботи по обслуговуванню пасажирів і замовників.

Більше 30 років МААК «Урга» упевнено йде до досягнення своїх цілей, з них найважливішими весь цей час залишаються безпека і комфортність авіаперевезень.

Авіакомпанія має ліцензію Державної авіаційної адміністрації України на виконання вантажних перевезень в 134 країни світу.

Авіакомпанія «Урга» сертифікована ICAO, а з 2001 року є членом Європейської асоціації регіональних авіаліній ERA.

З грудня 1994 року МААК «Урга» включена в список перевізників Організації Об'єднаних Націй і в Міжнародній Організації Цивільної Авіації (ICAO), за контрактами якої авіакомпанія працює і сьогодні.

Льотний, технічний і диспетчерський персонал має значний досвід виконання і обслуговування польотів, у тому числі міжнародних. [80]

Авіакомпанія орієнтується на постійне підвищення якості авіаційних послуг, задоволення потреб своїх партнерів та клієнтів. З цією метою в авіакомпанії запроваджено Систему управління якістю. В листопаді 2014 року система управління якістю МААК «УРГА» пройшла офіційне підтвердження по міжнародному стандарту якості ISO 9001:2000, а авіакомпанія отримала відповідний сертифікат. З 2016 року авіакомпанія сертифікована за стандартом ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги».

Компанія професійно надає авіапослуги вже протягом 30 років. Серед основних переваг авіакомпанії «Урга» є її інноваційність та масштаби розвитку. За останніми даними, компанія увійшла в 5ку компаній з найбільшою швидкістю розвитку. Кількість висококваліфікованого персоналу росте, флот поповнюється новими літаками. Ключовими одиницями виміру продукції авіакомпанії є кількість пасажирів, операцій зльоту та посадки, а також об'єм обробленого вантажу. Наступим показником діяльності авіакомпанії є фінансові результати, які включають, перш за все, дохід, який, в свою чергу, поділяється на авіаційний та неавіаційний. Перспектива МААК «Урга» полягає в тому, щоб стати однією з найбільш привабливих до використання авіакомпаній Європи, яка забезпечує якісне обслуговування зростаючої кількості повітряних суден та пасажирів між Західною та Східною Європою, Америкою, Японією, Азією. Авіакомпанія стабільно здійснює свою діяльність в системі ринкових відносин, постійно покращуючи результати своєї діяльності. [80]

Відмінною особливістю літаків МААК «Урга» є підвищений рівень шумоізоляції пасажирського салону і нові зручні шкіряні крісла, виконані в корпоративному стилі авіакомпанії. Всі літаки авіакомпанії оснащені новітніми системами бортового аеронавігаційного обладнання, які відповідають всім сучасним вимогам безпеки польотів.

Льотний персонал МААК «Урга» має високий рівень кваліфікації, який відповідає всім національним та міжнародним стандартам цивільної авіації, і неоціненний багаторічний досвід роботи в країнах Європи з розвинутою авіаційною інфраструктурою та високою інтенсивністю польотів, а також у регіонах зі складними кліматичними та географічними умовами. Приємний сервіс на борту літаків авіакомпанії забезпечують досвідчені та висококваліфіковані бортпровідники. [80]

Для більш детального розуміння сильних та слабких сторін авіакомпанії «Урга», а також загроз та можливостей, складемо матрицю SWOT. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Матриця SWOT авіакомпанії «Урга»

Фактори	Вплив	Вага	Значення	Ймовірність	Рейтинг	Інструменти
1	2	3	4	5	6	7
S-сильні сторони						
Широка географічна мережа	2	2	4	3	11	Урізноманітнення маршрутів
Зручний розклад рейсів	3	3	9	2	17	Покращення розкладу
Додаткові послуги	3	2	4	3	11	Підвищення якості послуг
Безпека	3	3	9	3	18	Покращення перевірку судів
Низькі ціни	2	3	9	3	17	Зменшення цін або їх стабільність
W-слабкі сторони						
Політична ситуація	3	2	6	2	13	Дотримання норм
Загострення конкурентного середовища	2	2	4	2	10	Покращення послуг
Сезонність попиту	2	2	4	2	10	Адаптація
Якість послуг в авіакомпаніях регіонів	2	3	6	2	13	Контроль над якістю послуг в регіонах
О - можливості						
Збільшення флоту	3	3	9	3	18	Збільшення флоту
Підвищення кваліфікації працівників	3	3	9	3	18	Підвищення кваліфікації
Відкриття нових напрямів	3	3	9	3	18	Адаптація під потреби
Нові види послуг	2	2	4	3	12	Демократичні ціни
T - загрози						
Високі ціни на паливо	2	2	4	2	10	Пошук альтернатив
Валютні ризики	1	2	2	3	8	Адаптація
Недостатня підтримка держави	2	1	2	2	7	Пошук варіантів співробітництва

Джерело: складено автором

В матриці SWOT-аналіз МААК «Урга» визначено основні фактори, які впливають на роботу авіакомпанії, а також вплив, вагу та ймовірність настання даної події в діяльності МААК «Урга». Ваговий коефіцієнт визначається шляхом експертної оцінки фахівцями відділу розвитку мережі.

Результати табл. 2.1 показують наступне: можливість основних переваг складає 66 балів, загрози – 25 балів, сильні сторони – 74 балів, слабкі сторони 46 балів. За результатами проведеного SWOT-аналіз МААК «Урга» в межах отриманих результатів зробимо висновок: адміністрації підприємства необхідно вжити організаційних заходів щодо зменшення загроз, при цьому визначено основні фактори, які створюють позитивні умови для впровадження цих заходів, серед яких слід виділити: безпека, низькі ціни, зручний розклад рейсів.

Запропоновані інструменти дозволять знизити загрози діяльності підприємства, покращити сильні сторони, та зменшити вплив слабких сторін МААК «Урга» на діяльність вцілому.

Важливу роль у діяльності авіакомпаній відіграє оцінка споживчих характеристик.

Оцінка авіакомпанії «Урга» за споживчими характеристиками за даним проведеного маркетингового дослідження (табл. 2.2).

Фахівцями відділу розвитку мережі визначено споживчі характеристики, які найбільш затребувані в авіакомпанії «Урга». Ваговість кожного коефіцієнту визначена шляхом експертної оцінки фахівців відділу розвитку мережі, на основі опрацювання даних досліджень іншими авіакомпаніями, які знаходяться на ринку України.

Таблиця 2.2 - Оцінка авіакомпанії «Урга» за споживчими характеристиками

Характеристика споживчої вартості	Значимість характеристики (W_i)	O_i	$W_i O_i$
Безпека під час перельоту	0,34	9	3,06
Обслуговування під час польоту	0,08	8	0,64
Наявність тарифів	0,04	9	0,36
Зручність розкладу польотів	0,04	7	0,28
Вік і стан повітряного судна	0,05	10	0,5
Простота резервування та придбання квитків	0,07	8	0,56
Репутація авіакомпанії	0,04	7	2,8
Інтегральні оцінки	1	-	8,18

Джерело: складено автором на основі [80]

Таким чином результатом проведеного дослідження можна вважати виявлення найбільш значущих факторів формування споживчих переваг при виборі авіакомпанії. Респонденти звертають увагу на стан повітряного судна, тарифи на перевезення, обслуговування під час польоту, безпеку під час польоту і можливість бронювання і придбання квитків.

Правила повітряних перевезень та обслуговування пасажирів та багажу МААК «УРГА» відповідають Правилам повітряних перевезень та обслуговування пасажирів і багажу, затверджених наказом Державіа служби України від 26.11.2018 № 1239 «Про затвердження Правил повітряних перевезень та обслуговування пасажирів та багажу», зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 08.02.2019 за № 141/33112, (Регламенту (ЄС) Європейського Парламенту та Ради від 11 лютого 2004 року № 261/2004 про запровадження загальних правил компенсації та допомоги пасажирам у разі відмови у перевезенні та скасування чи тривалої затримки рейсів, Регламенту Ради (ЄС) від 09 жовтня 1997 року № 2027/97 про відповідальність авіаперевізника у випадку інциденту, із змінами, внесеними Регламентом (ЄС) Європейського Парламенту та Ради від 13 травня 2002 року № 889/2002, Регламенту (ЄС) № 785/2004 Європейського Парламенту та Ради від 21 квітня 37 2004 року про вимоги до авіаперевізників та експлуатантів повітряних

суден щодо страхування, Конвенції про уніфікацію деяких правил міжнародних повітряних перевезень, вчиненої 28 травня 1999 року в місті Монреалі, Загальних умов перевезень пасажирів і багажу, встановлених Міжнародною асоціацією повітряного транспорту («General Conditions of Carriage (passenger and baggage)»), резолюцій та рекомендованої практики Міжнародної асоціації повітряного транспорту (IATA), стандартів та рекомендованої практики Міжнародної організації цивільної авіації (ICAO) тощо. Наразі компанія займає лідерські позиції на ринку авіаперевезень України та розвивається в геометричній прогресії.

Проведемо аналіз ефективності господарсько-фінансової діяльності МААК «Урга». Метою даного аналізу є розрахунок економічних показників, за допомогою яких ми зможемо зробити висновки про ефективність функціонування даної організації. Для оцінки ефективності господарсько-фінансової діяльності використаємо бухгалтерську звітність МААК «Урга» за 2021-2023 рр. Розпочнемо з аналізу кількісних показників господарської діяльності підприємства.

Таблиця 2.3 Динаміка основних показників господарської діяльності МААК «Урга» за 2021-2023 рр.

Показники	Рік			Відхилення 2023 рік до	
	2021	2022	2023	2021	2022
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід, грн.	378113	417930	455796	+77683	+37866
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	268	268	234	0	- 34
Собівартість, грн.	312556	313018	416308	+ 103752	+ 103209
Основні засоби, грн	71473	92646	82150	+10677	-10496
Оборотні активи, грн.	193328	220060	221332	+28004	+1272
Продуктивність праці, грн.	1410,8	1556,4	1947,8	+537	+391,4
Фондовіддача основних засобів, грн.	5,29	4,5	5,5	+0,21	+1
Фондоємність, грн.	0,18	0,22	0,18	0	-0,04

Як ми бачимо, виручка МААК «Урга» з кожним роком збільшується, що характеризує зростаючий попит на авіаційні послуги та послуги навчання. Враховуючи воєнний стан та обмеження польотів, МААК «Урга» проводили навчання пілотів за індивідуальними програмами. Досліджувана в минулому підрозділі частка на ринку компанії, яскраво відображає зростання попиту на авіаційні перевезення, адже пропонована «ціна-якість» на борту повітряного судна, набагато випереджає український сервіс, на превеликий жаль. За аналізований період зріст виручки склав 37866 грн. в порівнянні з початковим роком.

Персонал підприємства МААК «Урга» зменшився на 34 особи, що аргументовано зменшенням попиту на авіаперевезення та введенням воєнного стану в країні. Більшість працівників звільнилися і виїхали за кордон, або були залучені на військову службу.

Показники собівартості зросли в порівнянні з 2021 роком – на 103209 грн.

Основні засоби впродовж аналізованих років зменшилися на 10496 грн. в порівнянні з 2021 р. Хоча підприємство працює в галузі, в якій постійно треба рухатися з часом, але з початком війни в країні, підприємство зіштовхнулося з проблемою утримання основних засобів, тому за період 2022-2023 року були реалізовані основні засоби за залишковою вартістю.

Оборотні активи становлять вагомий частку, враховуючи вид діяльності підприємства. В порівнянні з 2021 р. збільшились на 1272 грн. За рахунок збільшення виробничих запасів та дебіторської заборгованості.

Продуктивність праці збільшилась несуттєво у 2023 р., в порівнянні з 2021 р. та 2022 р., лише на 391 грн.

Фондовіддача основних фондів зросла в порівнянні з 2021 р. – на 1 грн., а 2022 р. – на 0,21 грн. Цей показник відображає, скільки в грн. наданих послуг приносить підприємству використання основних фондів вартістю 1 грн.

Фондоємність характеризує вартість основних фондів, які було задіяно підприємством задля надання послуг на 1 грн. З кожним роком вона

зменшується, та станом на 2024 р. становить 0,18 грн. Дані показники відображають стан діяльності підприємства в умовах воєнного стану.

Проведемо оцінку структури активів МААК «Урга» (табл. 2.4). Оборотні активи в авіагалузі є основними для здійснення даної діяльності, яка постійно акумулює грошові надходження та інші резерви підприємства, для успішного свого існування.

Таблиця 2.4 Структура активів МААК «Урга» за 2021-2023 рр.

Активи	Роки						Відхилення (+;) 2023 р. від 2021	
	2021		2022		2023		2021	2022
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
Необоротні активи	71567	27,0	92785	29,6	82261	27,0	+10694	-10524
Оборотні активи	193328	73,0	220060	70,4	221332	73,0	+28004	+1272
Необоротні активи та групи вибуття	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0
Разом	264895	100,00	312845	100,00	303593	100,00	X	X

Як бачимо з даних балансу товариства, активи товариства протягом аналізованих трьох років зростали (як оборотні, так і необоротні). Обсяг необоротних активів порівняно з 2021 р. збільшився на 10694 тис. грн., оборотних – на 28004 тис. грн. Необоротні активи МААК «Урга» станом на 2023 р. становлять – 82261 тис.грн (27,0 % від усіх активів), оборотні - 221332 тис. грн. (73,0 %). Отже, можемо зробити висновок, що структура активів підприємства не є «важкою», оскільки переважають у ній саме оборотні активи з питомою вагою понад 70%.

На наступному етапі аналізу розглянемо рівень платоспроможності товариства. Для цього розрахуємо основні показники платоспроможності. Вихідні дані та результати розрахунку наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 Показники платоспроможності МААК «Урга» за 2021 - 2023 рр.

Показники	Роки			Нормативне значення	Відхилення від нормативу (+; -)		
	2021	2022	2023		2021	2022	2023
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн.	34794	56391	56937	x	X	X	X
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	60654	64382	58499	x	X	X	X
Оборотні активи, тис. грн.	193328	220060	221332	x	X	X	X
Необоротні активи (всього), тис. грн.	71567	92785	82261	x	X	X	X
Власний капітал, тис. грн.	164318	209836	208756	x	X	X	X
Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн.	100577	103009	94837	x	X	X	X
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,07	0,15	0,2	0,16	0,13	0,05
Коефіцієнт проміжної (термінової) ліквідності	0,29	0,26	0,37	0,7	0,41	0,44	0,33
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,38	0,60	1,04	1,0	0,62	0,40	-0,04
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	-1,64	-0,40	0,04	0,1	1,74	0,50	0,06

Коефіцієнт абсолютної ліквідності товариства протягом всього періоду був меншим за нормативне значення. Однак, тут слід відзначити позитивну динаміку даного показника, адже протягом періоду аналізу він збільшився з 0,04 у 2021 р. до 0,15 у 2023 р. Аналогічні висновки можемо зробити і щодо коефіцієнта проміжної ліквідності та коефіцієнта забезпечення власними коштами. Коефіцієнт поточної ліквідності у 2023 р. відповідав встановленим критеріям (був більшим за 1).

Далі розглянемо структуру власних оборотних коштів товариства. Для цього знайдемо різницю між власним капіталом та необоротними активами (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 Структура власних оборотних коштів МААК «Урга» за 2021-2023 рр.

Показники	Роки	Відхилення (+;) 2023 р. до 2021 р.
-----------	------	---------------------------------------

	2021	2022	2023	2021 р.	2022 р.
Власний капітал, тис. грн.	164318	209836	208756	+44438	-1080
Необоротні активи, тис. грн.	71567	92785	82261	+21218	-10524
Власні оборотні кошти, тис. грн.	92751	117051	126495	+24300	+9444

Як видно з результатів розрахунку, у товариства наявні власні оборотні кошти, а потреба в оборотних коштах покривається за рахунок власних коштів, що також підтверджує низький ступінь залежності товариства від кредиторів. При цьому також відзначаємо позитивні зміни протягом трирічного періоду.

Таким чином, нами було проведено аналіз фінансово-господарської діяльності товариства, розраховано та проаналізовано основні фінансово-економічні показники, що дозволило виявити основні вузькі місця в діяльності товариства.

2.2 Аналіз організаційної структури МААК «Урга»

Від початку повномасштабного вторгнення військ РФ на територію України надає літаки в мокрий лізинг.

Незважаючи на стрімке зростання конкуренції на ринку міжнародних пасажирських та вантажних авіаперевезень, МААК «Урга» намагається бути одним з лідерів авіаперевезень в Україні. Певна частина користувачів повітряного транспорту навіть починають розглядати компанію як потенційно сильного конкурента авіакомпанії МАУ, оскільки компанія доволі активно намагається розширювати географію польотів та флот [38].

Конкурентні переваги грають ключову роль у забезпеченні стійкого положення авіакомпанії на ринку. Зазвичай, авіакомпанії стараються поєднувати декілька переваг, щоб створити міцну конкурентну позицію на

ринку авіаперевезень. Впровадження лоу-кост моделі в діяльність МААК «Урга» може дійсно бути значною конкурентною перевагою для авіакомпанії. Ось деякі переваги лоу-кост перевізника, які допомагають забезпечити йому стійку позицію на ринку: низькі витрати, проста бізнес-модель, цінова привабливість, гнучкість, стимулюючий ефект на ринку.

Успішне впровадження лоу-кост моделі може дійсно допомогти авіакомпанії "Урга" зберегти стійку конкурентну позицію на ринку авіаперевезень.

Організаційна структура МААК «УРГА» відповідає напряму діяльності. Основні сектори включають комерційні послуги (маркетинг, неавіаційна діяльність, реклама), послуги повітряного транспорту, послуги поштового вантажу, інспекційні послуги, послуги з контролю платформи та служби безпеки авіакомпанії. Організаційна структура підприємства наведена на рис. 2.1. (додаток)

Бізнес-процеси «Урга», як однієї з компаній - представників у сфері авіаперевезень, також функціонують за наведеною структурою, проте зміст кожного з блоків відрізняється компонентами, які входять до його складу. Проаналізувавши управлінський блок бізнес-процесів авіакомпанії «Урга», який відповідає за управління функціонуванням компанії, можна виокремити такі компоненти: корпоративні питання, стратегія та розвиток організації (рис. 2.2.).



Рис. 2.2. Управлінський блок бізнес-процесів

Операційний блок бізнес-процесів компанії «Урга» містить бізнес-процеси, які становлять основну діяльність компанії: вантажні та пасажирські перевезення, інфраструктура (рис. 2.3.).



Рис.2.3 Операційний блок бізнес-процесів

Блок забезпечення вміщує бізнес-процеси, які обслуговують основну діяльність компанії: забезпечення технічного обслуговування та безпеки, фінанси та правове забезпечення, управління персоналом та соціальна політика (рис. 2.4.).



Рис.2.4 Блок забезпечення бізнес-процесів

Організаційна структура компанії впливає на ефективність її функціонування. Коли структура організації добре продумана і відповідає потребам бізнесу, це сприяє кращій координації та співпраці між підрозділами, раціональному використанню ресурсів та досягненню поставлених цілей. Ієрархія виконавців в різних підрозділах відображає розподіл виробничих задач і може сприяти збалансованому керівництву та контролю.

Проте важливо також пам'ятати, що організаційна структура повинна бути гнучкою, оскільки бізнес-середовище постійно змінюється. Гнучкість дозволяє компанії швидко адаптуватися до нових умов і викликів, що допомагає зберігати конкурентоспроможність.

Розробка чіткої системи управління є ключовою для забезпечення ефективної взаємодії між виконавцями, керівниками та різними підрозділами компанії. Чіткість цілей, простота управління, розмежування між лінійним та функціональним управлінням, а також мінімальна кількість управлінських ланок - це основні принципи, які сприяють ефективному управлінню.

Унікальність організаційної структури кожної компанії дійсно пояснюється її метою, стратегічними цілями та специфікою діяльності. Лінійно-функціональний тип структури, що складається з 10 підрозділів та великої кількості відділів, відповідає потребам та особливостям діяльності МААК «Урга». Така структура може сприяти ефективному управлінню різними аспектами авіап перевезень, від пасажирських послуг до технічного обслуговування літаків.

Нами проведений ґрунтовний аналіз організаційної структури компанії. На нашу думку організаційна структура управління авіакомпанією «Урга» не є досконалою та має ряд можливостей для оптимізації, які потребують змін. В організаційній структурі МААК «Урга» у співвідношенні її функцій з функціоналом інших управлінських структур з метою досягнення балансу ефективності, результативності та допустимого ризику діяльності організації можуть виникати такі ризики, як правові, бізнес – ризики, операційні та фінансові. Операційні ризики та фінансові ризики є досить важливі в управлінні авіакомпанією, тому персонал, який пов'язаний з виникненням даних ризиків, повинен бути висококваліфікованим та вміти швидко реагувати на виникнення даних ризиків. Відділи, які пов'язані з виникненням даних ризиків мають розширений штат, що не завжди є позитивним, оскільки, компетенції працівників може бути недостатньо для вирішення ризикових питань.

1. Компанії варто переглянути структуру підрозділів (відділів, дирекції тощо) згідно з рекомендованими нормами управління, які вже давно застосовуються у світовій практиці. Наприклад: в організаційній структурі

МАОК «Урга» деякі відділи мають 2-3 співробітників (тоді як функціональні відділи повинні мати не менше 5-8 співробітників, а лінійні 3-4), а саме:

- розвитку організації (2 особи);
- корпоративних питань та власності (2);
- внутрішнього аудиту (2);
- рейсів та розкладу (2);
- комерційної роботи за кордоном (2);
- маркетингу та реклами (3);
- організації групових перевезень (3);
- управління доходами та розвитку мережі (3);
- робота з авіакомпаніями, альянсами та партнерами бізнесу (2);
- ціноутворення та розповсюдження тарифів (3);
- фінансів і контролю дебіторсько-кредиторської заборгованості (3);
- відділ з питань кризових ситуацій та ін. (3);
- дирекція внутрішньої безпеки (2).

2. Президенту підпорядковуються 10 цільових блоків, в той час як деякі з них мають однакові функції (Наприклад: контроль якості та безпеки польотів та авіаційна безпека та режим польотів). Доцільно об'єднати деякі підрозділи (корпоративні питання, розвиток мережі, авіаційна безпека та режим) та утворити замість 10 – 7 блоків, що значно спростить управлінську роботу.

3. Нелогічним залишається підпорядкування деяких структурних підрозділів (наприклад, питання страхування у блоці стратегічного розвитку), оскільки напрями діяльності таких підрозділів не відповідають компетенції керівника відповідного блоку, а отже, призводить до несвоєчасного та нечіткого формулювання поставленої задачі та її вирішення, що в результаті призводить до збільшення витрат на обслуговування даного напрямку роботи. На нашу думку, варто передати їх у підпорядкування іншим віце-президентам та іншим директорам і начальникам відділів авіакомпанії.

Отже, бізнес-процеси авіакомпанії «Урга» слід розглядати у трьох аспектах: управлінський, операційний та забезпечення. Управлінський блок

містить такі компоненти як: корпоративні питання, стратегія та розвиток організації; операційний – вантажні та пасажирські перевезення, інфраструктура; забезпечення – технічного обслуговування та безпеки, фінанси та правове забезпечення, управління персоналом та соціальна політика. Бізнес-процеси тісно пов'язані з організаційною структурою компанії, яка побудована за лінійно- функціональним типом. На нашу думку організаційна структура «Урга» має ряд недоліків, які доцільно виправити для підвищення ефективності роботи організації.

2.3 Напрями удосконалення організаційної структури управління підприємства та заходи їх реалізації

Структура управління в авіакомпаніях дуже важлива для досягнення їхніх стратегічних цілей. Зазвичай вони мають певну ієрархічну структуру, яка дозволяє ефективно розподіляти обов'язки та відповідальність між працівниками.

Ця структура може включати такі основні підрозділи:

- виконавче керівництво. Це верхній рівень управління, який включає генерального директора (CEO) та його заступників. Вони встановлюють загальні стратегічні цілі компанії і приймають стратегічні рішення.

- функціональні підрозділи. На цьому рівні можуть бути підрозділи, такі як фінанси, маркетинг, операції, ресурси людські, технічне обслуговування тощо. Кожен з них відповідає за конкретний аспект управління авіакомпанією.

- операційні підрозділи. Це може включати різні ділові одиниці, такі як пасажирські авіаперевезення, вантажні перевезення, обслуговування пасажирів, обслуговування літаків тощо.

- регіональні або філіальні підрозділи. Оскільки багато авіакомпаній мають міжнародні операції, вони можуть мати підрозділи або філії у різних країнах або регіонах.

Ця структура дозволяє авіакомпаніям ефективно керувати своєю діяльністю, реагувати на зміни в індустрії та зовнішньому середовищі, а також забезпечує оптимальний функціональний розподіл праці та повноважень.

Правильно підібрана структура управління дійсно є ключовим чинником для успішного функціонування авіакомпанії МААК «Урга». Вона допомагає забезпечити ефективну координацію між різними підрозділами та забезпечує оптимальне використання ресурсів.

Ось деякі переваги правильної структури управління в МААК «Ургаа»:

- ефективна координація (чітка структура управління дозволяє забезпечити гармонійну співпрацю між різними відділами та підрозділами. Це робить можливим вчасне реагування на зміни у внутрішніх і зовнішніх умовах);
- раціональне використання ресурсів (структура управління допомагає уникнути дублювання робіт і забезпечити оптимальне використання людських, фінансових та матеріальних ресурсів);
- спрямування на досягнення цілей (правильна структура управління допомагає забезпечити, що всі рівні управління працюють у напрямку досягнення загальних стратегічних цілей компанії);
- нормативна управляємість (дотримання встановлених норм управляємості сприяє забезпеченню ефективного контролю над діяльністю авіакомпанії, що дозволяє швидко виявляти та виправляти будь-які негативні відхилення).

Отже, структура управління є важливою складовою успішної діяльності МААК «Урга», яка спрямовує її на досягнення поставлених цілей та задач.

У результаті розподілу виробничих задач встановлюється ієрархія виконавців у підрозділах апарату управління і структурних підрозділах виробничої сфери підприємства. Для забезпечення взаємодії виконавців і керівників, а також різних підрозділів має бути розроблена система управління, яка повинна відповідати головним вимогам:

- чіткість та несуперечливість цілей;
- простота;
- розмежування лінійного і функціонального управління;
- мінімальна кількість управлінських ланок.

При проектуванні будь-якої структури управління необхідно дотримуватися наступних вимог:

- будь-яку функцію мають виконувати спеціально передбачені для цього особи (органи);
- одну і ту саму функцію не можуть виконувати два різних підрозділи (особи);
- розподіл функцій і відповідальність за їхнє виконання мають бути чіткими і обмеженими;
- відповідальність за виконання функції не може бути відділена від права приймати рішення і проявляти ініціативу, необхідну для виконання даної функції;
- мають бути встановлені чіткі ієрархічні зв'язки (зв'язки між керівником і підлеглими);
- не повинно бути подвійного керівництва і підпорядкованості, ніхто не повинен лінійно підпорядковуватись декільком керівникам.

Етапи проектування організаційної структури управління підприємством МААК «Урга» представлено на рис.2.5.

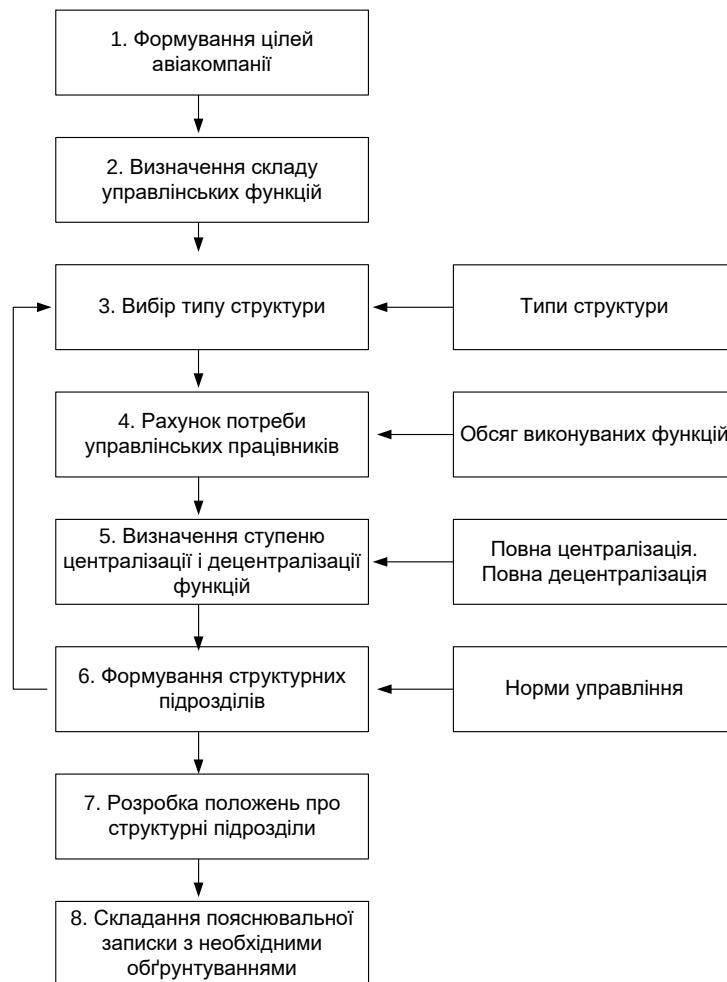


Рис. 2.5. Основні етапи проектування організаційної структури управління авіакомпанією

Проектування оргструктури необхідно починати із формування мети та визначення стратегічних цілей організації відповідно до умов внутрішнього і зовнішнього середовища.

Цілі авіакомпанії «Урга» сформовані чітко і конкретно у Статуті МААК. На другому етапі слід визначити загальні на конкретні (спеціалізовані) функції управління відповідно до розроблених цілей авіакомпанії. Класифікація функцій управління виробничою діяльністю авіакомпанії представлена в таблиці 2.7

Таблиця 2.7 - Класифікація функцій управління виробництвом в авіакомпанії

Функції	Загальні функції	Основні функції	Спеціальні функції	Додаткові функції
Планування				
Організація діяльності авіакомпанії				
Фінансування				
Аналіз діяльності підрозділів а/к				
Забезпечення авіатранспортного виробництва ресурсами				
Організація льотної експлуатації повітряних суден (ПС)				
Забезпечення безпеки польотів				
Організація технічного обслуговування ПС				
Комерційна експлуатація ПС				
Прогнозування				
Регулювання виробничої діяльності				
Облік і звітність				
Контроль				
Облік персоналу та підготовка кадрів				
Організація праці і заробітної плати				
Інформаційне забезпечення				
Матеріально-технічне забезпечення				
Стандартизація і нормалізація				
Охорона праці				
Авіаційна безпека				
Діловодство				

Наступним етапом є визначення конкретного типу організаційної структури, виходячи з теорії управління та практики організації експлуатаційних підприємств цивільної авіації (досвід аналогічних авіакомпаній світу).

Блочно-цільова структура управління є цікавим напрямком для сучасних підприємств, включаючи авіакомпанії, які шукають більш ефективні та гнучкі підходи до управління своїми операціями. Деякі особливості блочно-цільової структури управління: гнучкість, цільова орієнтованість, спільна відповідальність, ефективність рішень.

В контексті діяльності МААК «Урга», де швидкість реагування на зміни та ефективність виконання завдань є критичними, блочно-цільова структура управління може бути дійсно важливим інструментом для досягнення успіху.

Тому цей тип оргструктури управління беремо за основу формування (раціоналізації) організаційної структури управління авіакомпанії «Урга».

Блочно-цільовий метод базується на типізації підсистем лінійно-функціональних і програмно-цільових структур.

Четвертим етапом проектування організаційної структури управління являється розрахунок потреби управлінських працівників за кожною функцією.

Норма управління – кількість працівників, які знаходяться у прямій підпорядкованості керівнику.

Для функціональних відділів (економічних, фінансових, юридичних, комерційних і т.п.) у складі відділу має бути не менше 5-8 осіб залежно від складності виконання функції. При більшій чисельності відділу в штатний розклад додатково включається посада заступника.

За існуючими нормами управління для лінійного керівника (президента, віце-президента авіакомпанії) - одному керівнику безпосередньо підпорядковується не більше 6-7 лінійних і 3-4 функціональних керівників.

Наступним етапом являється безпосередньо проектування організаційної структури управління авіакомпанією з урахуванням ступеню централізації і децентралізації функцій. При цьому враховуються всі фактори, що впливають на оргструктуру управління, як представлено в таблиці 2.8.

З урахування вище зазначених вимог (нормативів) формуються спочатку структурні підрозділи, а потім і повна організаційна структура авіакомпанії.

Таблиця 2.8 - Взаємозв'язок структуруючих елементів та факторів
на організаційну структуру управління

Фактори, що впливають на організаційну структуру управління	Структуруючі елементи							
	Склад структурних підрозділів	Посадові особи та колектив працівників	Форма взаємозв'язку структурних підрозділів	Склад функцій і задач управління	Форма розподілу повноважень та відповідальності	Правові повноваження органів управління	Компетенція органів управління	Рівні (ступені) управління
Цілі діяльності системи								
Функції управління								
Рівень спеціалізації								
Тип виробничої структури								
Характер виробництва								
Принципи організації управління								
Методи управління								
Стиль управління								
Техніка та технологія управління								
Матеріально-фінансові та трудові ресурси								
Складність технологічного виробництва								
Чисельність виробничого персоналу								
Обсяг транспортної продукції (авіап перевезень)								
Розміри виробництва								
Діапазон виробництва								
Особливості авіап перевезень								
Кадри управління								
Форма організації виробництва								

Джерело: розроблено автором

Економічна ефективність запропонованих заходів визначається на основі даних, що мають кількісну оцінку. За базове значення цих даних для порівняння з очікуваною економічною ефективністю приймаються плановані показники, які передбачається досягти з використанням нової організаційної структури управління підприємством.

При проведенні розрахунку економічної ефективності впровадження організаційної структури управління підприємством приймаються до уваги тільки ті показники, на які робить реальний вплив сама система з врахуванням розроблених і використаних в ній моделей і методів. Крім того, на етапі визначення економічної ефективності організаційної структури управління підприємством була забезпечена порівнянність всіх показників у часі, за складом і структурою елементів витрат.

На підставі вищесказаного економічна ефективність впровадження організаційної структури управління підприємством визначається двома характеристиками: річним економічним ефектом та ефективністю витрат.

Річний економічний ефект від впровадження організаційної структури управління підприємством у загальному вигляді можна представити так:

$$E = E_{\varepsilon} - Z_{pr}, \quad 2.1$$

де E_{ε} - річна економія;

Z_{pr} - витрати на розробку та впровадження організаційної структури управління підприємством.

Річна економія є результатом зниження витрат на реалізацію основних цілей та вирішення головних завдань, на які спрямована діяльність підприємства; збільшення доходу внаслідок удосконалення організаційної структури підприємством.

Нехай:

V_0 - річний обсяг доходу підприємства до впровадження організаційної структури управління (грн.);

V_1 - річний обсяг доходу підприємства після впровадження організаційної структури управління (грн.);

Z_{pr0} - витрати на використання існуючої організаційної структури підприємства (до впровадження організаційної структури управління підприємством);

Z_{pr1} - витрати на використання існуючої організаційної структури підприємства (після впровадження організаційної структури управління підприємством);

$\Delta R = (V_1 - Z_{pr1}) - (V_0 - Z_{pr0})$ - додатковий приріст прибутку, що отримує підприємство у разі використанні блочно-цільової структури управління організаційної структури (грн.);

$\Delta V = V_1 - V_0$ - додатковий приріст обсягу реалізації послуг (грн.);

ΔD^D - додатковий прибуток отриманий в результаті зниження витрат на управління підприємством (грн.);

Тоді річний економічний ефект буде дорівнювати [2]:

$$E = \left(\frac{\Delta V}{V_0} \right) \cdot \Delta R + \Delta D^D - Z_{pr} \quad 2.2$$

$$E = (378866 / 493662) * 37866 + 47400 - 9500 = 40804$$

В результаті впровадження блочно-цільової структури управління організаційної структури підприємством з'являється можливість знизити витрати на управління підприємством. Додатковий прибуток отриманий у результаті зниження витрат, можна записати в наступному вигляді:

$$\Delta D^D = \sum_{i=1}^n \Delta C_i \quad 2.3$$

де ΔC_i - джерела одержання додаткового прибутку ($i = \overline{1, n}$), а саме:

ΔC_1 - зниження витрат на виплату компенсацій незадоволеним клієнтам;

ΔC_2 - зниження витрат на підготовку звітності;

ΔC_3 - зниження витрат на додаткові адміністративні ресурси, що пов'язані з реалізацією системи управління підприємством (відрядження, семінари, додатковий інструктаж, навчання персоналу й ін.);

ΔC^p - економія витрат на основну й додаткову зарплату й ін.

Підставивши (2.3) в (2.2) одержимо:

$$E = \left(\frac{\Delta V}{V_0} \right) \cdot \Delta R + \sum_{i=1}^n \Delta C_i + \Delta C^p - Z_{pr} \quad (2.4)$$

Витрати на розробку та впровадження організаційної структури управління підприємством (Z_{pr}) можна записати так:

$$Z_{pr} = \sum_{j=1}^m Z_j^{pr} \quad (2.5)$$

де Z_j^{pr} - витрати на розробку, створення та впровадження організаційної структури управління підприємством ($j = \overline{1, m}$), а саме:

Z_1^{pr} - витрати на обстеження підприємства;

Z_2^{pr} - витрати на проектування організаційної структури управління підприємством і інші.

Таблиця 2.9 Розрахунок економічного ефекту від впровадження блочно-цільової структури управління організаційної структури на МААК «Урга»

Показники	Роки	сума, грн.
1. Річний обсяг доходу підприємства.	2023	455796
	2024	493662
2. Витрати на використання організаційної структури управління підприємством .	2023	22560
	2024	23400
3. Витрати на виправлення неякісно виконаних завдань керівництва, здачу звітності, виплату компенсацій.	2023	9500
	2024	12800
4. Витрати на додаткові адміністративні ресурси пов'язані з реалізацією системи управління на підприємстві (відрядження, семінари, додатковий інструктаж і навчання персоналу й ін.).	2023	5900
	2024	6400

5. Витрати на преміальний фонд і додаткову заробітну плату, пов'язану із забезпеченням управлінської діяльності на підприємстві.	2023	32000
	2024	34200
6. Витрати на обстеження підприємства	2024	2000
7. Витрати на проектування організаційної структури управління підприємством і інші	2024	7500

Аналіз проведених витрат на розробку (заробітна плата персоналу, використання технічних апаратних коштів і ін.), створення й впровадження організаційної структури управління показав, що вони значно знижуються за рахунок використання власних ресурсів підприємства. Тоді у витратах на розробку, створення й впровадження організаційної структури управління підприємством Z_{pr} залишаються тільки витрати на придбання технічних засобів (Z_1^{pr}) (табл. 2.9).

Таким чином, економічний ефект від впровадження блочно-цільової структури управління організаційної структури МААК «Урга» буде дорівнювати:

$$E = (378866 / 493662) * 37866 + 47400 - 9500 = 40804$$

Слід зазначити, що розрахований річний економічний ефект використання блочно-цільової структури управління організаційної структури можна використати для визначення терміну її окупності, а саме:

$$T = \frac{Z_1^{pr} + Z_2^{pr}}{\left(\frac{\Delta V}{V_0} \right) \cdot \Delta R + \Delta C_1 + \Delta C_2 + \Delta C_3 + \Delta C^p} \quad (2.6)$$

$$T = 9500 / 40804 = 0,23 \text{ р.}$$

Таким чином, проведено оцінювання економічного ефекту від впровадження блочно-цільової структури управління організаційної структури МААК «Урга» та визначена окупність запропонованої системи, що дає можливість зробити висновки щодо доцільності реалізації запропонованого підходу.

В майбутньому при проектуванні нової організаційної структури управління рекомендуємо використовувати сучасний алгоритм побудови організаційних структур об'єктів управління

Розробка політики управління якістю в авіакомпанії враховує ключові аспекти, які можуть значно покращити ефективність системи управління в цілому. Серед ключових принципів слід враховувати перспективи підвищення якості наданих послуг, виконання зобов'язань щодо якості, ефективне управління, постійне покращення.

Загалом, політика управління якістю враховує потреби клієнтів, фінансові обмеження та стратегічні цілі компанії, що допомагає забезпечити ефективність та стійкість системи управління в авіакомпанії.

Удосконалення організаційної структури та внутрішньої системи управління посилює роль менеджменту у досягненні стратегічної мети та місії МААК «Урга», сприяє досягненню довгострокових стратегічних цілей поетапно, зміцнює позиції та конкурентоспроможність зовнішнього та внутрішнього ринків.

ВИСНОВКИ

Дослідження проблем удосконалення організаційної структури управління підприємством дозволяє зробити такі висновки.

1. Організаційна структура визначає, як різні функції та обов'язки розподіляються між різними рівнями управління, відображаючи при цьому ієрархічні відносини і взаємозв'язки між ними.

Цей аспект важливий для ефективного функціонування підприємства, оскільки відповідна організаційна структура дозволяє оптимізувати комунікацію, розподіл обов'язків та координацію дій між різними підрозділами і працівниками. Вона також відображає стратегічні цілі та завдання підприємства, допомагаючи забезпечити їх виконання та досягнення успіху в довгостроковій перспективі.

Отже, правильно структурована організаційна структура управління є важливою складовою успішного функціонування будь-якого підприємства.

2. Розрізнення на механістичні та органічні структури є важливим питанням в управлінні підприємством і відображає різні підходи до управління та організації діяльності компанії. Механістичні структури характеризуються чіткою ієрархією, стандартизованими процедурами та рішеннями, а також централізованим контролем. Вони зазвичай використовуються в стабільних, прогнозованих середовищах, де потрібна ефективна координація та стандартизація процесів. Органічні структури - більш гнучкі та адаптивні. Вони характеризуються децентралізованим прийняттям рішень, спільною відповідальністю та здатністю до швидкої адаптації до змін у середовищі. Органічні структури частіше застосовуються в нестабільних, невизначених середовищах.

Лінійні, функціональні, лінійно-штабні та дивізійні структури відносяться до механістичного типу, оскільки вони часто ґрунтуються на чіткій ієрархії та стандартизації. З іншого боку, проектні, матричні і мережеві

структури сприймаються як органічні, оскільки вони надають більшу гнучкість та адаптивність управлінню.

Вибір між цими типами структур залежить від потреб підприємства, його специфіки, стратегії та середовища, в якому воно працює.

3. Етапи та методи проектування організаційної структури підприємства дійсно важливі для створення ефективної системи управління. Серед основних слід виділити наступні:

а) Визначення цілей підприємства. Це перший крок, де визначаються стратегічні цілі та завдання компанії, що будуть визначати необхідну організаційну структуру.

б) Визначення та аналіз факторів впливу. На цьому етапі аналізуються зовнішні та внутрішні фактори, які можуть впливати на діяльність підприємства, такі як ринкові умови, конкуренти, технологічний прогрес тощо.

в) Встановлення моделі управління підприємством. На цьому етапі вирішується, яка модель управління (механістична чи органічна) найбільш підходить для досягнення стратегічних цілей.

г) Формування менеджменту та організаційної структури. На цьому етапі формується сама організаційна структура та призначається керівництво.

е) Вибір методу формування організаційної структури. Вибір методу залежить від конкретних потреб підприємства та характеристик його діяльності.

Методи проектування організаційної структури можуть бути як якісними, так і формальними: якісні методи - метод аналогії, метод експертного аналізу, метод типової структури; формальні методи - регресійні моделі, оптимізаційні моделі, моделі структури побудови на основі непрямих критеріїв якості.

Кожен з цих методів має свої переваги та обмеження і може бути використаний в залежності від конкретних обставин і вимог проекту.

4. Емпіричною базою дослідження стало МААК «Урга» – авіакомпанія, що надає комплексні послуги з авіап перевезень. Проведений аналіз діяльності МААК «Урга» свідчить загалом про задовільний фінансово-економічний стан підприємства.

5. Організаційна структура управління МААК «Урга» відноситься до лінійного виду і має три ієрархічні рівні управління. Керівником першого рівня управління є генеральний директор. Керівником другого рівня – виконавчий директор, який розробляє плани щодо здійснення загальних завдань, поставлених вищим керівництвом, і координують роботу керівників третього рівня. Головним недоліком існуючої організаційної структури управління МААК «Урга» виявився фактор перевантаженості керівництва додатковими маркетинговими функціями, що не дозволяє ефективно виконувати свої безпосередні обов'язки.

6. Основним напрямком оптимізації організаційної структури управління МААК «Урга» визначено її удосконалення шляхом визначення завдань окремо по кожному підрозділу (за окремим напрямом діяльності) та загалом по компанії, що дозволяє максимально ефективно досягати стратегічних цілей та забезпечує ефективну взаємодію між підрозділами при виконанні бізнес-процесів та дозволить не тільки посилити ринкові позиції підприємства на основі комплексного здійснення функцій зовнішнього й внутрішнього маркетингу, але й усунути наявні недоліки, пов'язані з перевантаженістю генерального та виконавчого директорів і оптимальним розподілом повноважень. За умови чітко організованої комплексної маркетингової діяльності керівництво підприємства зможе одержувати маркетингову інформацію, яка стане основою його подальшої ефективної діяльності.

7. Оцінка ефективності заходів з удосконалення організаційної структури управління МААК «Урга» дозволяє прогнозувати покращення всієї системи управління підприємством.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренкова Г.М., Журавель Т.М., Михайленко Р.М. Фінанси підприємств : навчальний посібник для самост. вивчення дисципліни. М-во освіти і науки України. Київ : Знання, 2009. 299 с.
2. . Анісімова Л.А., Жилінська О.І. Менеджмент: практикум : навчальний посібник. 2-е вид. Київ, 2018. 237 с.
3. Безус А.М., Менеджмент : навчальний посібник. Київ : АМУ, 2015. 268 с.
4. Бєсєдін М.О. Основи менеджменту : оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант) : підручник. Київ : Центр навчальної літератури. 2015. 496 с.
5. Біла О.Г. Фінанси підприємств : навчальний посібник. Львів : Магнолія, 2009. 383 с.
6. Білик М.Д., Павловська О.В., Притуляк Н.М., Невмержицька Н.Ю. Фінансовий аналіз. 2-ге вид. Київ : КНЕУ, 2007. 592 с.
7. 8. Брайловська О.О., Миронов А.А. Особливості господарювання ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ» на ринку послуг. *Ad orbem per linguas*. До світу через мови: матеріали Міжнародної науково-практичної відеоконференції (Київ, 25 травня 2022 року). Київ: Вид. центр КНЛУ, 2022.
9. Брайловська О.О., Миронов А.А. Удосконалення організаційної структури управління підприємством (на прикладі ТОВ «КИЇВІНВЕСТПРОЕКТ»). *Eurasian scientific discussions: The 3rd International scientific and practical conference (Barcelona, April 10–12, 2022). Spain, Barcelona: Barca Academy Publishing, 2022. P. 270 – 275.*
10. Буряковський В.В. Фінанси підприємств : навчальний посібник. Київ: Кондор, 2007. 358 с. 97
11. Василенко С.В. Корпоративная культура как инструмент эффективного – управления персоналом. Москва: Дашков и Ко, 2009. 336 с.

12. Верба В.А., Гребешкова О.М. Управління розвитком компанії: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2011. 482 с.
13. Вільгуцька Р.Б. Організаційна структура управління промисловим підприємством: сутність та етапи формування. Науковий вісник НЛТУ України. 2012. Вип. 22.6 С. 169-179.
14. Гальчинський А., Гець В., Кінах А., Семиноженко В. Інноваційна стратегія Українських реформ. Київ: Знання України, 2002. 336 с.
15. Герасимов Е.М., Глуцкий В.И., Рабчук А.А. Проектирование организационных структур: методы и алгоритмы. Киев: БФ «Миротворець», 2000. 205 с.
16. Гірняк О.М. Менеджмент. Теоретичні основи і практикум : навчальний посібник. Київ : Магнолія плюс, Львів : Новий світ, 2000 – 2003. 336 с.
18. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент : теоретичні основи і практикум : навчальний посібник. Київ : Магнолія плюс, Львів : Новий світ, 2003. 336 с.
19. Господарський кодекс України, Відомості Верховної Ради України від 16.01.2003 № 436-IV. Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 26.11.2021).
20. Гарафонов О. І. Управління змінами: теорія, методологія та практика: монографія. Київ: КНУТД, 2014. 364 с.
21. Діденко В.М. Менеджмент: підручник. 3-тє вид. Київ: Кондор, 2013. 584 с.
22. Дубінський С.В. Сучасні підходи до вдосконалення організаційноекономічного механізму. Європейський вектор економічного розвитку. 2014. № 1 (16). С. 66-72.
23. Іванець М., Бойко І. Підходи до аналізу фінансових результатів підприємства. Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у ХХІ столітті : програма і матеріали 80 міжнародної наукової

конференції молодих учених, аспірантів і студентів, 10–11 квітня 2014 р. Київ : НУХТ, 2014. Ч. 3. С. 71 – 72.

28. Ігнат'єв О.І. Теоретичні засади проектування організаційних структур управління суб'єктами господарювання. Науковий вісник Полісся. 2015. № 1 (1). С.125-130.

29. Кленін О.В. Перспективи інноваційно-інвестиційного розвитку промислових підприємств. Вісник економічної науки України. 2008. №1. С. 50 – 54.

30. Кожушко Л.Ф., Кузнецова Т.О. Менеджмент : навчальний посібник. Рівне : Нац. ун-т вод. госп-ва та природокористування, 2010. 346 с.

31. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту : підручник. 2-е вид., випр., допов. Київ: Академвидав, 2007. 464 с.

32. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навчальний посібник. 4-те вид. Львів: Львівська політехніка, Інтелект-Захід, 2015. 369 с.

33. Лапіцька С.Ю. Управління підприємством в умовах інновацій: монографія. Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2002. 236 с.

34. Лепейко Т.І., Миронова О.М. Менеджмент: навчальний посібник. 3-тє вид. Харків : ХНЕУ, 2014. 204 с.

35. Литвин Б.М., Стельмах Б.М. Фінансовий аналіз : навчальний посібник. Київ : «Хай-Тек Прес», 2008. 336 с.

36. Мазаракі А.А., Мошек Г.Є., Гомба Л.А. Менеджмент: теорія і практика: навчальний посібник. 5-те вид. Київ: Атака, 2015. 597 с.

37. Маркіна І.А. Методологія сучасного управління : Монографія. Київ : Вища школа, 2001. 311 с.

38. Менеджмент : навчальний посібник. / М.М. Шкільняк [та ін.]. Тернопіль : КРОК, 2017. 252 с.

40. Менеджмент : теорія і практика : навчальний посібник. / А.А. Мазаракі [та ін.]. Київ : Атіка, 2007. 564 с.

41. Мец В.О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства : навчальний посібник. Київ : Вища школа, 2003. 280 с
42. Міжнародний стандарт фінансової звітності для малих та середніх підприємств (МСФЗ для МСП), виданий Радою з Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку зі змінами станом на 1 січня 2012 року. Офіційний вебсайт Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_063 (дата звернення: 26.11.2021).
43. Міжнародний стандарт фінансової звітності, виданий Радою з Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку зі змінами станом на 1 січня 2012 року. Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_010 (дата звернення: 26.11.2021).
44. Монден Я. «Тоета» – методы эффективного управления. Пер. с англ. Москва : Экономика, 1989. 288 с.
45. Мочаліна З.М., Поспелов О.В. Методичний інструментарій та сучасні проблеми аналізу фінансових результатів. Комунальне господарство міст : наук.-техн. зб. 2011. № 98. С. 221 – 227.
46. Мочерний С.В. Економічна теорія : посібник для студентів вищих закладів освіти. Київ : Видав. центр «Академія», 2005. 640 с.
47. Мошек Г.Є., Миколайчук І.П., Палеха Ю.І. Основи менеджменту. Теорія і практика : навчальний посібник. Київ : Ліра-К. 2018. 528 с.
48. Назарова Г.В. Організаційні структури управління корпораціями: монографія. Вид. 4-те, перероб. та доп. Харків :ІНЖЕК, 2010. 429 с.
49. Новаківський І.І., Петров Й.М. Логістичні засади перетворення організаційних структур управління. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2008. № 633. С. 521-531.
50. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 07.02.2013 р. № 73. Офіційний вебсайт Верховної Ради України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13> (дата звернення: 26.04.2024).

51. Остапенко Т.Г. Транспортна система України як елемент глобальної транспортної системи. Економіка та суспільство. 2018. №15. С. 177-184.
52. Осипова Т.В. Теоретичні аспекти трактування прибутковості в сучасних умовах господарювання. Управління розвитком. 2012. № 1. С. 82 – 84.
53. Основи менеджменту. Теорія і практика : навчальний посібник. / за заг. ред. Г.Є. Мошека. Київ : Ліра-К, 2017. 527 с
54. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту : підручник. 3-є вид., перероб. і допов. Київ : Кондор, 2008. 664 с.
55. Остап'юк Н.А. Методика оцінки фінансового стану підприємства в умовах інфляції. Вісник ЖДТУ. 2011. Вип. 1(55). С. 127 – 129.
56. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 25 «Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 25.02.2000 № 39. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0161-00> (дата звернення: 26.11.2021).
59. Попович П.Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання : підручник. 3-тє вид., переробл. і доповн. – Київ : Знання, 2008. 630 с.
60. Проблеми та пріоритети формування інноваційної моделі розвитку економіки України. Аналітична доповідь Національного інституту стратегічних досліджень та центру антикризових досліджень. Київ : 2005.
61. Романова Т.В., Даровський Є.О. Чинники, що впливають на збільшення прибутку підприємств України в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2015. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3976> (дата звернення: 26.11.2021).
62. Рульєв В.А. Менеджмент : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 312 с.
63. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навчальний посібник. Київ : Знання, 2007. 654 с.

64. Світова економіка : підручник / за ред. А.П. Голікова, О.А. Довгаль. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2015. 268 с.
65. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2007. 415 с.
66. Смерічевський С.Ф., Шевченко А.В., Малахівська Г.В. та ін. Маркетингові інструменти управління лояльністю клієнтів авіакомпаній України : колективна монографія. Київ : Кондор, 2020. 268 с.
67. Офіційний сайт Державної авіаційної служби України. URL: <http://avia.gov.ua> (дата звернення: 02.04.2024)
68. Про затвердження Інструкції з оцінки рівня загрози безпеці цивільної авіації України від 01 жовтня 2020 р. за № 960/35243. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0960-20#Text> (дата звернення: 02.04.2024)
69. Управління підприємством: організаційно-економічний аспект: монографія / За ред. В.М. Нижника, М.В. Ніколайчука. Хмельницький: ХНУ, 2010. 389 с.
70. Фальченко О.О., Артеменко О.І. Особливості формування фінансових результатів. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2015. № 26. С. 154 – 157.
71. Фатхудінов Р.А., Осовська Г.В. Управління конкурентоздатністю організації: підручник. Київ: Кондор, 2009. 470 с.
72. Франчук В. Основи менеджменту : навчальний посібник. 2-ге вид. Львів : Каменяр, 2011. 216 с.
73. Чичотка В. В. Обґрунтування моделі побудови оптимальної організаційної структури підприємства. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. Випуск 5-2 (05). С. 40-45.
74. Шорохов В. В. Особливості еволюції організаційних структур управління підприємством. Ефективність державного управління. 2015. № 44 (2). С. 48–57. 92

75. Шумейко В. Організаційні структури управління маркетингом на виробничих підприємствах. Маркетинг в Україні. 2019. № 1. С. 46–48.
76. Щербина О. Еволюція організаційних структур: сутність, етапи, принципи. Вчені записки. 2018. Вип. 10. С. 30–38.
77. Циганкова Т.М. Міжнародний маркетинг: теоретичні моделі та бізнес-технології : монографія. 5-те вид. Київ: КНЕУ, 2014. 436 с.
78. Шваб Л.І. Основи підприємництва: навчальний посібник. Київ: Каравела, 2009. 352 с.
79. Яріш П.М., Касьянова Ю.В. Методи проведення аналізу фінансових результатів діяльності організацій. Управління розвитком. 2013. Вип. 4 (144). С. 159 – 162.
80. Офіційний сайт МААК «Урга». URL: <https://urga.com.ua/>

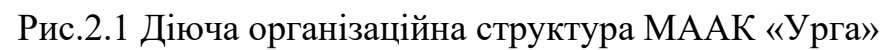


Рис.2.1 Діюча організаційна структура МААК «Урга»

ДОДАТОК 2

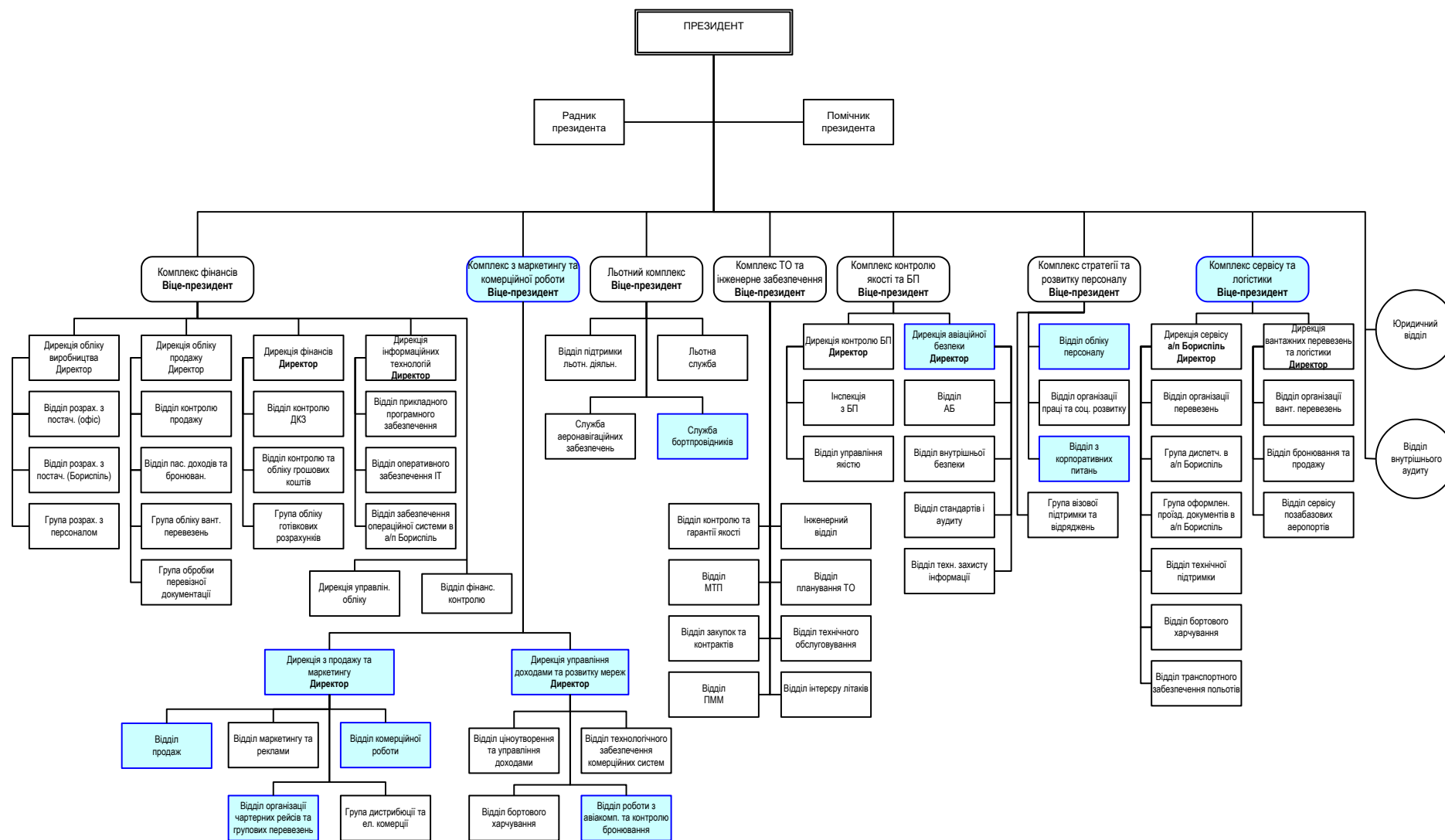


Рис. 2.2 Проєкт організаційної структури МААК «Угра»