

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА,
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему Удосконалення організаційної структури управління ПП «АКТИС»

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Improvement of the Organizational Structure of the Management of PE «AKTIS»

Виконав: здобувач ступеня вищої освіти бакалавра, _____

групи гр. 6.0739-мо-з _____

спеціальності _____ 073 Менеджмент _____

освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування _____

К.І. Бабак _____

Керівник доц. каф. П,МОтаЛ, доц., к.е.н. В.О. Шишкін _____

Рецензент доц. каф. П,МОтаЛ, доц., к.н.держ.упр. О.А. Онищенко _____

Запоріжжя
2024

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти Бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент,

освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

к.е.н., доц. Павлюк Т.С.

« ___ » _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Бабак Катерині Ігорівні

1. Тема роботи Удосконалення організаційної структури управління ПП «АКТИС»

керівник роботи _____ доцент кафедри П,МОтаЛ, доц., к.е.н. Шишкін В.О.

затверджені наказом ЗНУ від « ___ » _____ 20__ року № ___

2. Строк подання студентом роботи « ___ » _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності досліджуваної організації

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. Розділ 1. Теоретико-методологічні основи організаційного проектування – складається з 3 підрозділів: 1.1 Теоретичні засади організаційного проектування; 1.2 Теоретичні аспекти та різновиди організаційної структури управління; 1.3 Огляд сучасних тенденцій у розвитку організаційних структур. Розділ 2. Оцінка і аналіз ефективності організаційної структури управління ПП «АКТИС» – складається з 2 підрозділів: 2.1 Загальна характеристика підприємства; 2.2 Дослідження та аналіз організаційної структури управління ПП «АКТИС». Розділ 3. Формування структури управління ПП «АКТИС» – складається з 2 підрозділів: 3.1 Рекомендації щодо удосконалення лінійно-функціональної організаційної структури; 3.2 Розробка проектно-організаційної структури управління ПП «АКТИС».

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Шишкін В.О., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	13.02.2024	13.03.2024
2	Шишкін В.О., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	14.03.2024	14.03.2024
3	Шишкін В.О., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	17.04.2024	17.04.2024

6. Дата видачі завдання 13.02.2024

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	лютий	виконано
2	Вивчення літературних джерел	лютий	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	лютий	виконано
4	Обробка матеріалу	березень	виконано
5	Виконання розділу 1	березень	виконано
6	Виконання розділу 2	квітень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	травень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Студент

(підпис)

К.І. Бабак

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

В.О. Шишкін

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

(підпис)

Нормоконтролер

(підпис)

(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Удосконалення організаційної структури управління ПП «АКТИС» : 67 сторінок, 9 таблиць, 8 рисунків. Перелік посилань нараховує 40 найменувань.

Актуальність теми кваліфікаційного дослідження полягає у необхідності впровадження більш гнучких та адаптивних організаційних структур управління сучасними підприємствами на вимогу постійних змін у бізнес-середовищі.

Мета дослідження – аналіз та розробка рекомендацій з удосконалення організаційної структури управління для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах.

Об'єкт дослідження – ПП «АКТИС».

Предметом дослідження є сам процес управління в організації. Це включає в себе аналіз та оцінку різних аспектів організаційної структури, таких як розподіл влади та відповідальності, система комунікацій, характеристики формальних та неформальних структур, а також методи управління персоналом.

В роботі розглянуті теоретико-методологічні основи організаційного проєктування. Основний акцент у дослідженні лежить на пошуку оптимальних рішень та практичних підходів, які дозволять підвищити ефективність та конкурентоспроможність організації через удосконалення її організаційної структури управління.

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА, ОРГАНІГРАМА, ОРГАНІЗАЦІЙНЕ
ПРОЄКТУВАННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ПРОЄКТНА СТРУКТУРА
УПРАВЛІННЯ

ABSTRACT

Qualification work: «Improvement of the Organizational Structure of the Management of PE «AKTIS» : 67 pages, 9 tables, 8 figures. The list of references includes 40 items.

The relevance of the topic of the qualification research lies in the need to introduce more flexible and adaptive organizational structures of management of modern enterprises at the demand of constant changes in the business environment.

The purpose of the research is to analyze and develop recommendations for improving the organizational structure of management to increase the efficiency and competitiveness of the enterprise in modern conditions.

The object of the research is PE «AKTIS».

The subject of research is the management process itself in the organization. This includes the analysis and evaluation of various aspects of organizational structure, such as the distribution of authority and responsibility, the communication system, the characteristics of formal and informal structures, and personnel management techniques.

The paper examines the theoretical and methodological foundations of organizational design. The main focus of the research is on finding optimal solutions and practical approaches that will increase the efficiency and competitiveness of the organization through the improvement of its organizational management structure.

ORGANIZATIONAL STRUCTURE, ORGANIZATIONAL CHART,
ORGANIZATIONAL DESIGN, EFFICIENCY, PROJECT MANAGEMENT
STRUCTURE

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ПП – приватне підприємство;

АСУ – автоматизовані системи управління;

BizDev – (від англ. – Business Development) – управління розвитком бізнесу;

МСП – мале та середнє підприємництво;

ERP-системи – (від англ. Enterprise Resource Planning, планування ресурсів підприємства) – організаційна стратегія інтеграції виробництва та менеджменту за допомогою спеціалізованого інтегрованого пакета прикладного програмного забезпечення.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЄКТУВАННЯ	13
1.1 Теоретичні засади організаційного проєктування	13
1.2 Теоретичні аспекти та різновиди організаційної структури управління	16
1.3 Огляд сучасних тенденцій у розвитку організаційних структур	30
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА І АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПП «АКТИС»	34
2.1 Загальна характеристика підприємства	34
2.2 Дослідження та аналіз організаційної структури управління ПП «АКТИС»	38
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПП «АКТИС» ...	44
3.1 Рекомендації щодо удосконалення лінійно-функціональної організаційної структури	44
3.2 Розробка проектної організаційної структури управління ПП «АКТИС»	53
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63

ВСТУП

У сучасному бізнес-середовищі питання управління організаційною структурою має вирішальне значення для досягнення успіху та конкурентної переваги. Організаційна структура визначає спосіб розподілу влади, відповідальності та комунікації всередині підприємства, впливаючи на його ефективність, гнучкість та інноваційність.

Однак у зв'язку з постійними змінами у бізнес-середовищі, такими як швидкий технологічний прогрес, глобалізація та зміни у вимогах ринку, традиційні організаційні структури можуть виявитися недостатньо ефективними та адаптивними. Тому актуальність проблеми удосконалення організаційної структури управління сьогодні не може бути запереченою.

Тема дослідження даної кваліфікаційної роботи є вкрай актуальною у сучасному бізнес-середовищі з наступних причин:

1. Глобалізація: завдяки глобалізації компанії мають змогу оперувати на різних ринках та взаємодіяти з різними культурами. Це ставить під сумнів традиційні моделі управління та вимагає гнучкості та адаптивності від організаційних структур.

2. Швидкі зміни технологій: технологічний прогрес швидко розвивається, що вимагає організаціям постійного адаптування та інновацій в управлінських практиках.

3. Конкурентний тиск: на сьогоднішньому ринку конкуренція є дуже жорсткою, і компаніям необхідно постійно шукати способи оптимізації та підвищення ефективності, включаючи організаційну структуру.

4. Розвиток нових методів управління: сучасні теорії управління наголошують на гнучкості, спільній відповідальності, автономності та інших аспектах, які можуть вимагати перегляду традиційних моделей організаційної структури.

5. Зміни в робочій силі: молодше покоління працівників має інші очікування від роботодавців, а також інші підходи до роботи. Це може вимагати змін у структурі управління, щоб забезпечити більшу мотивацію та задоволеність працівників.

Отже, удосконалення організаційної структури управління є критично важливим завданням для бізнесу, оскільки це дозволяє компаніям бути більш гнучкими, ефективними та конкурентоспроможними в сучасному світі.

Метою роботи є дослідження, аналіз та розробка рекомендацій з удосконалення організаційної структури управління для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах.

Згідно з метою роботи, були поставлені відповідні завдання, які можуть бути сформульовані наступним чином:

1. Провести огляд літератури та наукових джерел щодо сучасних тенденцій управління та організаційних структур.

2. Провести аналіз поточної організаційної структури управління обраної організації/сфери діяльності з метою визначення проблемних аспектів.

3. Вивчити кращі практики та інноваційні підходи до організаційного управління, які можуть бути застосовані для вирішення виявлених проблем.

4. Розробити стратегію удосконалення організаційної структури управління, враховуючи особливості та потреби обраної організації/сфери діяльності.

5. Провести аналіз і оцінку очікуваних ефектів та вигод від впровадження запропонованих змін.

6. Розробити конкретний план впровадження рекомендацій з удосконалення організаційної структури управління.

7. Здійснити висновки щодо результатів дослідження та надати рекомендації для подальшої практичної реалізації.

Об'єктом даного дослідження є приватне підприємство «АКТИС».

Предметом дослідження є сам процес управління в організації. Це включає в себе аналіз та оцінку різних аспектів організаційної структури, таких як розподіл влади та відповідальності, система комунікацій, характеристики формальних та неформальних структур, а також методи управління персоналом.

Крім того, предметом дослідження є також виявлення проблем, що існують у поточній організаційній структурі, а також розробка рекомендацій та стратегій для їх вирішення та покращення.

Основний акцент у дослідженні лежить на пошуку оптимальних рішень та практичних підходів, які дозволять підвищити ефективність та конкурентоспроможність організації через удосконалення її організаційної структури управління.

Дослідження проводиться на основі аналізу актуальної наукової літератури, а також застосуванням практичних прикладів та кейсів успішних компаній. Основна увага в роботі приділяється розробці конкретних рекомендацій, які враховують специфіку обраної сфери/організації та потенційні виклики впровадження запропонованих змін.

Теоретико-методологічною основою даної роботи є наукові та практичні результати провідних вітчизняних і зарубіжних фахівців: Бухаріна Л.М., Онищенко О.А., Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М., Адекова Т., Баценко Л.М., Галенін Р.В., Ксенофонтова М. М., Белова О.К., Коваленко О.Е., Ващенко О.П., Гэлбрейт Дж. К., Ахмаді М Г., Кантен П. та Кантен С., Гурлек М., Езе С. та Белло К., а також законодавча база України, наукові періодичні видання, дані фінансової звітності та інша внутрішня документація ПП «АКТИС».

В цілому, робота спрямована на дослідження та аналіз існуючих моделей організаційного управління, виявлення проблемних аспектів у поточній організаційній структурі та розроблення рекомендацій щодо її удосконалення. Шляхом впровадження інноваційних підходів до управління, таких як використання нових технологій, оптимізація процесів та зміни в

системі управління персоналом, пропонується підвищити ефективність та конкурентоспроможність організації.

Отже, кваліфікаційне дослідження відкриває можливості для розуміння сучасних тенденцій у сфері управління та надає практичні рекомендації для вдосконалення організаційної структури управління з метою підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємства в умовах постійних змін.

Методологія дослідження даної роботи включає наступні кроки та методи:

- Огляд літератури: аналіз наукових джерел, наукових статей, книг, журналів та інших джерел з метою розуміння сучасних тенденцій управління та організаційних структур.

- Аналіз поточної ситуації: дослідження та оцінка поточної організаційної структури управління в обраній для дослідження організації з метою виявлення проблем та недоліків.

- Консультації з експертами: співбесіди з керівниками та співробітниками організації для збору відгуків, думок та пропозицій щодо поточних проблем та можливих шляхів їх вирішення.

- Проведення анкетування: проведення опитування серед співробітників з метою збору додаткової інформації про сприйняття організаційної структури та ідентифікації проблемних аспектів.

- Порівняльний аналіз: порівняння поточної організаційної структури з кращими практиками та успішними моделями управління відомих компаній.

- Розробка рекомендацій: на основі зібраної інформації розробка конкретних рекомендацій та стратегій для удосконалення організаційної структури управління.

- Тестування рекомендацій: проведення пілотних проектів або експериментів для перевірки ефективності та прийнятності запропонованих рекомендацій.

- Оцінка результатів: аналіз отриманих результатів впровадження запропонованих змін та їх впливу на ефективність управління.

Використання комбінації цих методів дозволяє здійснити комплексний та об'єктивний аналіз організаційної структури управління та розробити ефективні рекомендації для її удосконалення.

Практична значимість даного кваліфікаційного дослідження виявляється одразу у кількох аспектах:

1. Підвищення ефективності управління: результати дослідження нададуть практичні рекомендації та стратегії для підвищення ефективності управління в організації. Це може включати в себе оптимізацію процесів, покращення системи комунікації та розподілу влади, а також впровадження інноваційних підходів до управління.

2. Підвищення конкурентоспроможності: удосконалення організаційної структури управління дозволить організації стати більш гнучкою, адаптивною та реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Це допоможе підприємству зберегти та збільшити свою конкурентоспроможність на ринку.

3. Забезпечення стійкості та стабільності: правильно спроектована організаційна структура управління допоможе забезпечити стійкість та стабільність діяльності підприємства навіть у змінних умовах ринку та бізнес-середовища.

4. Покращення задоволеності працівників: оптимізована організаційна структура може сприяти покращенню робочого середовища, зменшенню бюрократії та підвищенню мотивації працівників, що в свою чергу сприятиме зниженню текучості кадрів та підвищенню продуктивності праці.

Отже, дослідження з удосконалення організаційної структури управління має велику практичну значимість для підприємств, оскільки дозволяє їм оптимізувати свою діяльність та досягати кращих результатів у конкурентному середовищі.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЄКТУВАННЯ

1.1 Теоретичні засади організаційного проєктування

Організаційне проєктування є ключовим аспектом управління організаціями, оскільки воно визначає структуру, процеси та системи, необхідні для досягнення стратегічних цілей.

З іншого боку, організаційне проєктування також є важливою складовою управлінського процесу, оскільки воно спрямоване на створення оптимальних структур та механізмів управління для досягнення стратегічних цілей організації.

У зв'язку з постійними змінами в економічному, технологічному та соціокультурному середовищі, важливість правильного організаційного проєктування набуває все більшої актуальності.

Організаційне проєктування відіграє важливу роль у визначенні ефективної структури та процесів в організаціях. Це вимагає уважного аналізу потреб бізнесу, стратегічних цілей та внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства. В даному розділі кваліфікаційного дослідження ми розглянемо теоретичні основи організаційного проєктування, відмінності між різними підходами до організаційної структури та сучасні тенденції у цій галузі.

Теоретичні основи організаційного проєктування становлять фундамент для розуміння та практичного застосування принципів управління організаціями. Організаційне проєктування охоплює широкий спектр питань, від визначення мети і стратегії організації до встановлення її структури та систем управління.

Основні аспекти теоретичних основ організаційного проектування включають наступне:

1. Визначення організаційної мети:

- Організаційне проектування розпочинається з чіткого розуміння мети і цілей організації. Це може бути досягнення певного рівня прибутку, задоволення потреб клієнтів, розвиток нових технологій тощо.

2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища:

- Ефективне організаційне проектування передбачає оцінку зовнішніх факторів, таких як конкуренція, політичні та економічні умови, а також внутрішніх аспектів, таких як культура організації, ресурси та компетенції персоналу.

3. Визначення стратегії:

- Організаційне проектування пов'язане з обранням стратегії, яка найкращим чином підтримує досягнення мети. Це може бути стратегія лідерства за вартістю, диференціації продукції, або концентрації на нішевому ринку.

4. Структура організації:

- Це один з ключових елементів організаційного проектування. Структура визначає, як внутрішні функції та ресурси організації організовані та координуються. Вона може бути функціональною, дивізійною, матричною тощо, в залежності від потреб організації.

5. Процеси та системи управління:

- Ефективне організаційне проектування передбачає розробку процесів та систем управління, які допомагають досягати стратегічних цілей. Це може включати системи контролю якості, системи мотивації персоналу, системи звітності тощо.

6. Оцінка та коригування:

- Організаційне проектування є динамічним процесом, який вимагає постійної оцінки та коригування. Організації повинні бути готові до змін у своєму середовищі та реагувати на нові виклики та можливості.

Такі теоретичні основи допомагають розуміти природу організаційного проектування та використовувати їх для розв'язання конкретних управлінських завдань на практиці.

Визначаючи поняття, сутність та зміст організаційного проектування, вважаємо за доцільне звернутися до відповідних наукових джерел дослідників, які вивчали предмет нашої роботи. Наприклад, зарубіжний вчений Дж. Гелбрейт відзначав, що: «...організаційне проектування – це постійний пошук найбільш ефективного поєднання організаційних змінних: стан зовнішнього середовища; технологія роботи в організації; стратегічний вибір цілей і завдань в організації; поведінка співробітників...» [25].

Практично всеосяжним визначенням організаційного проектування є дефініція, запропонована дослідницею Т.І. Данилюк, яка вважає, що : «...організаційне проектування – це процес знаходження відповідності між ключовими елементами організації (структура, люди, завдання, системи рішень та заохочень, а також неформальна організація і культура) та її стратегією, яке призводить до успіху» [10].

А вітчизняні дослідниці О.І. Яковенко та К.В. Степанова наголошують на тому, що: «... організаційне проектування – це вкрай складний процес створення дизайну організації, у якому мають оптимально поєднуватися всі елементи системи так, що це дає змогу реалізувати стратегію та досягти мети діяльності господарського суб'єкта...» [35].

На основі вивчених підходів до розуміння сутності організаційного проектування, запропонуємо власне визначення даного поняття:

Організаційне проектування – це процес створення або перетворення організації з метою досягнення стратегічних цілей та оптимізації її функціонування. Це включає в себе визначення структури, процесів, систем управління та ресурсів, необхідних для ефективного функціонування організації.

Організаційне проектування спрямоване на створення організаційної архітектури, яка підтримує стратегічні цілі організації та забезпечує

оптимальне використання ресурсів. Це включає в себе розробку структури організації, визначення функціональних зв'язків між підрозділами, установлення процедур та систем управління, а також розробку стратегій та планів для досягнення поставлених цілей.

При цьому, організаційне проектування може бути спрямоване як на створення нової організації з нуля, так і на оптимізацію та модернізацію існуючої структури. Воно вимагає глибокого аналізу потреб бізнесу, внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на організацію, а також розробки стратегій та рішень, які дозволять організації ефективно функціонувати в її індустрії та ринковому середовищі.

Організаційне проектування є складним та багатогранним процесом, який вимагає комплексного підходу та урахування різноманітних чинників. Сучасні організації повинні бути готові до постійних змін у своєму середовищі та швидко адаптуватися до нових умов. Організаційне проектування відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності та стійкості підприємства.

Отже, організаційне проектування є ключовим елементом стратегічного управління організацією, спрямованим на створення адаптивної та конкурентоздатної організаційної структури, яка забезпечить успішність організації у довгостроковій перспективі.

1.2 Теоретичні аспекти та різновиди організаційної структури управління

Організаційна структура управління є ключовим елементом в будь-якій організації, який визначає розподіл влади, відповідальності та комунікації всередині неї. Теоретичні аспекти цієї структури включають різні концепції

та моделі, які допомагають розуміти, як організації функціонують та як їх можна оптимізувати.

До основних різновидів організаційної структури в теорії менеджменту відносять наступні:

Лінійна організаційна структура є однією з найпоширеніших та найстаріших форм організаційного управління. Основним принципом цієї структури є прямий лінійний ланцюг командування від вищого керівництва до нижчих рівнів працівників без посередників (рисунок 1.1):

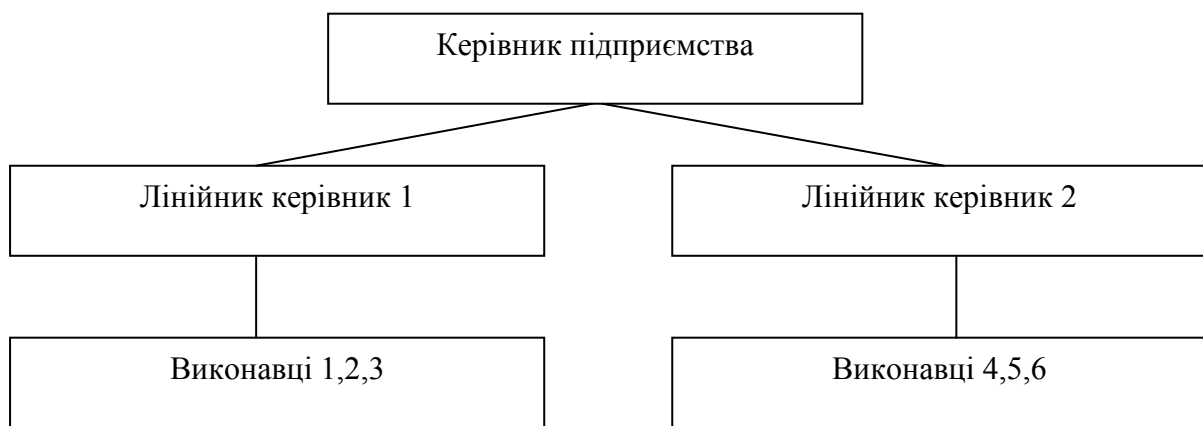


Рис. 1.1 – Лінійна структура управління організацією

Однак, лінійна організаційна структура має свої обмеження та недоліки. Ключові характеристики лінійної організаційної структури представимо в таблиці 1.1:

Таблиця 1.1 – Переваги та недоліки лінійної організаційної структури

Переваги	Недоліки
1	2
Простота: ця структура досить проста та легко зрозуміла. Ієрархічна структура має чітко визначені лінії влади та комунікації.	Велике навантаження на керівництво: Керівництву доводиться брати на себе велику частину відповідальності та приймати багато рішень.

Продовження таблиці 1.1

1	2
Чітка відповідальність: кожен працівник знає, до кого він повинен звертатися за інструкціями та відповідати перед ким.	Відсутність гнучкості: ця структура не дуже гнучка, оскільки рішення приймаються зверху вниз, а інформація може не дійти до керівництва швидко.
Швидке прийняття рішень: через прямий лінійний ланцюг командування рішення можуть бути прийняті досить швидко без необхідності консультування з багатьма сторонами.	Велика ймовірність виникнення конфліктів: у зв'язку з великою концентрацією влади та відповідальності у верхньому керівництві може виникати непорозуміння та конфлікти.
Можливість контролю: керівництво може легко контролювати виконання завдань та дотримання встановлених стандартів через прямий нагляд.	

Необхідно бути обережними, використовуючи лінійну організаційну структуру, оскільки вона може бути не ефективною в умовах швидких змін та складних завдань.

Функціональна структура: організації можуть бути організовані за функціональним принципом, де різні підрозділи відповідають за різні функції (наприклад, виробництво, маркетинг, фінанси). Ця модель передбачає чітке розділення функцій та спеціалізацію праці (рис.1.2):



Рис.1.2 – Функціональна структура управління організацією

Таким чином, функціональна структура є однією з найпоширеніших форм організаційного управління, особливо великих компаній. Основна ідея полягає в тому, щоб розділити різні функції або області діяльності на підрозділи, кожен з яких спеціалізується на виконанні певних завдань чи функцій.

Представимо ключові характеристики функціональної структури управління організацією з виділенням її переваг та недоліків:

Таблиця 1.2 – Переваги та недоліки функціональної організаційної структури

Переваги	Недоліки
Спеціалізація і експертиза: кожен відділ функціональної структури спеціалізується на конкретній функції або області діяльності, що дозволяє працівникам набирати експертність в своїй області.	Бюрократія та недолік координації: у такій структурі може виникати бюрократія та складнощі з координацією між відділами.
Чітка ієрархія: у функціональній структурі зазвичай існує чітка ієрархія, де кожен відділ звітує про свою роботу вищому керівництву.	Обмежена комунікація: через ієрархічну природу функціональної структури комунікація може бути обмеженою та повільною.
Ефективність: ця структура може бути досить ефективною, оскільки сприяє спеціалізації та концентрації на конкретних завданнях.	Вертикальне мислення: працівники можуть бути занадто сфокусовані на своїй функції та не бачити загальної картини або потреби інших відділів.
Підвищення продуктивності: коли працівники зосереджені на своїх конкретних функціях, це може підвищити їх продуктивність та ефективність виконання завдань.	

У певних випадках, особливо великих компаній з чітко визначеними функціональними областями, функціональна структура може бути ефективним вибором. Однак, в умовах швидких змін та необхідності гнучкості, ця структура може виявитися неефективною.

Лінійно-функціональна структура управління організацією є комбінацією двох основних форм організаційного управління: лінійної та функціональної. У цій моделі організації використовуються принципи ієрархічної ланки командування разом з функціональною спеціалізацією (рис.1.3):



Рис. 1.3 – Лінійно-функціональна структура управління організацією

Основні риси лінійно-функціональної структури представимо в таблиці 1.3:

Таблиця 1.3 – Переваги та недоліки лінійно-функціональної організаційної структури

Переваги	Недоліки
1	2
Лінійна ієрархія: в структурі існує чітка лінійна ланка командування, де вищий рівень керівництва передає інструкції нижчому рівню.	Бюрократія та перевантаженість рішеннями: у цій структурі рішення приймаються вертикально від верхнього керівництва до нижчих рівнів, що може призводити до бюрократії та перевантаження керівництва.
Функціональна спеціалізація: відділи організації розділяються за функціональними областями, такими як виробництво, маркетинг, фінанси тощо.	Обмежена гнучкість: лінійно-функціональна структура може бути менш гнучкою та неспроможною ефективно реагувати на зміни в оточенні чи на ринку.

Продовження таблиці 1.3

1	2
Чітка відповідальність: кожен відділ відповідає за свою функціональну область, що сприяє ясності та відповідальності.	Недостатня комунікація та координація: у разі, якщо різні функціональні відділи не спілкуються та не координують свою діяльність належним чином, можуть виникати проблеми з виконанням завдань та досягненням цілей.
Ефективність: комбінація лінійної та функціональної структур може сприяти підвищенню ефективності та продуктивності.	Труднощі в інноваціях та творчості: функціональна спеціалізація може обмежити здатність до інновацій та творчості, оскільки працівники зосереджені на виконанні конкретних завдань.
Краща координація: координація між відділами полегшена завдяки функціональній спеціалізації та лінійному характеру комунікації.	Конфлікти між відділами: розділення організації на функціональні відділи може призводити до конфліктів та суперництва між ними через різні пріоритети та цілі.

Тож, незважаючи на свої численні переваги, як бачимо, лінійно-функціональна структура управління також має деякі недоліки, включаючи бюрократію, відсутність гнучкості у реагуванні на зміни, а також можливість конфліктів між відділами. Ці недоліки важливо враховувати при виборі структури управління організацією та при розробці стратегій для покращення її ефективності та гнучкості.

Дана модель часто використовується в традиційних, стабільних організаціях, де потрібна чітка структура та впорядкованість. Однак у сучасних умовах, коли швидкість змін є ключовим фактором успіху, ця модель може виявитися недостатньо гнучкою та ефективною.

Дивізійна (поділена) структура: у цій моделі організація поділяється на дивізії або підрозділи за географічним, продуктовим або ринковим принципом. Кожна дивізія має свою власну структуру управління та відповідальність за власні результати (рисунок 1.4):



Рис. 1.4 – Дивізійна структура управління організацією

Дивізійна структура управління є однією з основних форм організаційного управління, де організація поділяється на різні дивізії або підрозділи в залежності від географічних, продуктових, ринкових чи інших критеріїв. Кожна дивізія має своє власне керівництво, структуру та відповідальність за власні результати.

Охарактеризуємо деякі ключові характеристики дивізійної структури управління (таблиця 1.4):

Таблиця 1.4 – Переваги та недоліки дивізійної організаційної структури

Переваги	Недоліки
1	2
Гнучкість і адаптивність: дивізійна структура дозволяє організації бути більш гнучкою та адаптивною до різноманітних потреб ринку та місцевих умов.	Дублювання ресурсів та збитковість: кожна дивізія може мати свої власні ресурси та функціональні відділи, що може призводити до дублювання зусиль та витрат на виробництво, маркетинг, дослідження та розробку тощо.

Продовження таблиці 1.4

1	2
Локалізація рішень: керівництво кожної дивізії може краще розуміти місцеві особливості та потреби, що дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення.	Втрата цілісності бренду та стандартів: різні дивізії можуть розвиватися в різних напрямках, що може призвести до розпливання бренду та стандартів якості, що важливі для споживачів.
Стимулювання конкуренції: внутрішня конкуренція між дивізіями може стимулювати інновації та підвищення продуктивності.	Поширення конфліктів між дивізіями: різниця у цілях, стратегіях та ресурсах може викликати конфлікти між різними дивізіями, що може негативно позначитися на загальному функціонуванні організації.
Оптимізація ресурсів: кожна дивізія може керувати своїми ресурсами та бюджетом незалежно, що дозволяє оптимізувати їх використання.	Ускладнення координації та комунікації: з великою кількістю дивізій, керівництво може мати складнощі у координації та комунікації між ними, що може призвести до неефективності та затримок у вирішенні проблем.
Спільна відповідальність: хоча кожна дивізія має свою власну структуру та відповідальність, вони також спільно несуть відповідальність за загальні стратегічні цілі організації.	Обмежена гнучкість та швидкість реагування на зміни: у дивізійній структурі рішення приймаються децентралізовано, що може затримати швидкість реагування організації на швидкі зміни на ринку чи у внутрішньому середовищі.

Тож, дивізійна структура управління також має деякі недоліки, такі як можливість дублювання функцій та ресурсів між дивізіями, втрата цілісності бренду та стандартів, а також можливість виникнення конфліктів між дивізіями через різні інтереси. Вирішення цих проблем може включати в себе покращення систем координації та комунікації, раціоналізацію процесів та ресурсів, а також посилення контролю за виконанням стратегій та стандартів.

Дивізійна структура особливо ефективна для великих компаній, які мають різноманітні продукти або послуги, що вимагають різних стратегій управління. Однак її успішність залежить від того, наскільки добре керівництво може координувати та інтегрувати діяльність різних дивізій для досягнення загальних стратегічних цілей.

Матрична структура: ця модель поєднує функціональну та дивізійну структури, дозволяючи працювати над проектами або завданнями в рамках функціональних та дивізійних підрозділів одночасно (рисунок 1.5):

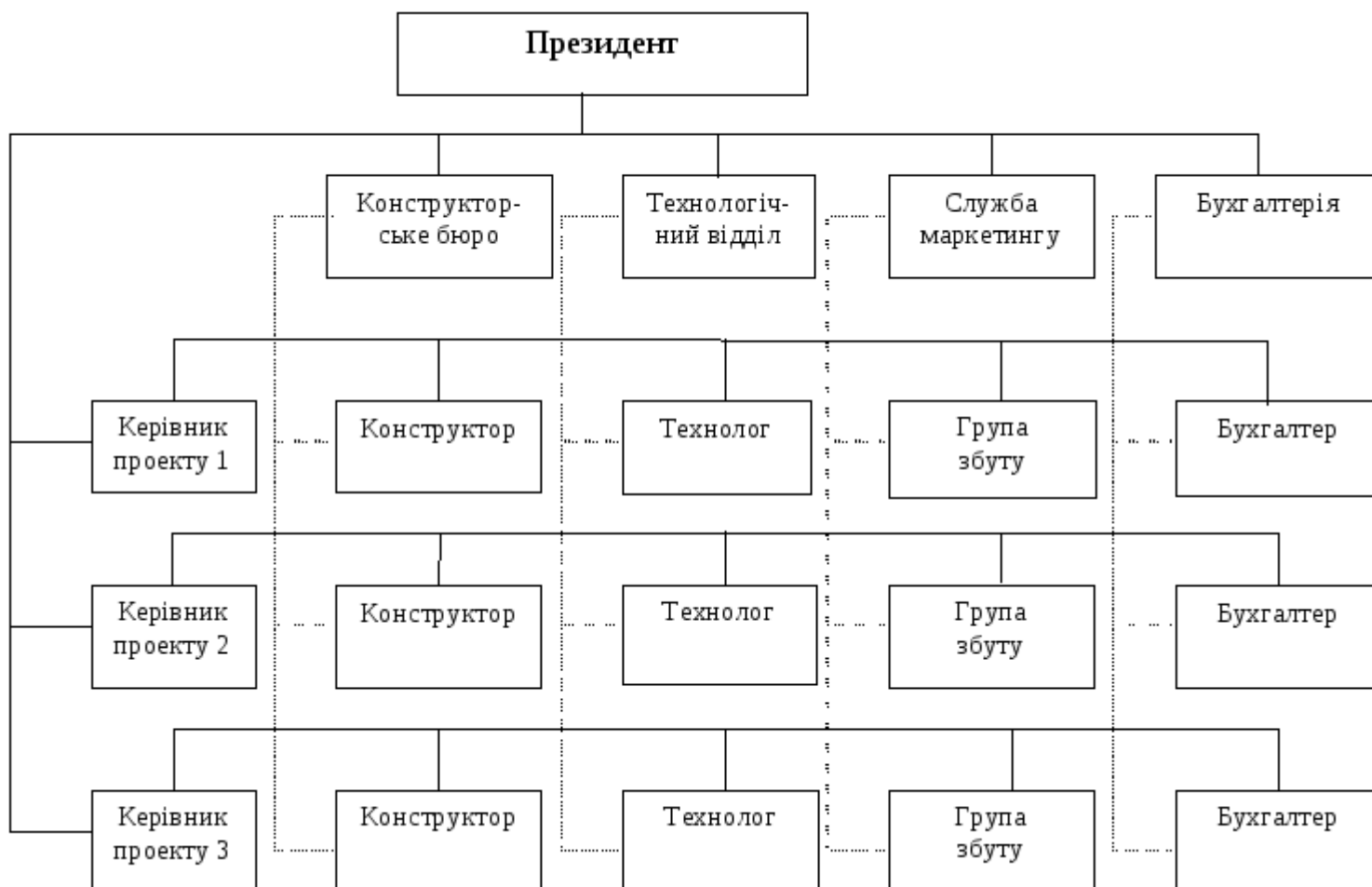


Рис. 1.5 – Матрична структура управління організацією

Як бачимо з рисунку вище, матрична структура управління – це система організації, де керівництво поділяється між функціональними та проектними командами.

Надамо характеристику перевагам та недолікам матричної структури (таблиця 1.5):

Таблиця 1.5 – Переваги та недоліки матричної організаційної структури

Переваги	Недоліки
Гнучкість: матрична структура дозволяє організації бути гнучкою, швидко реагувати на зміни в середовищі. Вона може адаптуватися до різних проектів та завдань, не потребуючи повного перерозподілу ресурсів.	Подвійне підпорядкування: працівники матричної структури можуть бути підпорядковані як функціональним керівникам, так і керівникам проектів, що може призвести до конфліктів та невизначеності в питаннях відповідальності та авторитету.
Ефективність з використання ресурсів: ресурси (людські, фінансові тощо) можуть бути використані більш ефективно, оскільки вони спільно використовуються між різними проектами та функціональними областями.	Складнощі з комунікацією: підтримка ефективної комунікації між різними групами може бути складною через різні цілі, приписані керівництвом.
Експертна команда: у матричній структурі можуть бути створені експертні команди, які складаються з найкращих спеціалістів у своїй області, що сприяє високій якості виконання завдань.	Спотворення пріоритетів: у матричній структурі може виникнути ситуація, коли пріоритети проекту перекриваються з пріоритетами функціональної області, що може призвести до конфліктів та затримок у виконанні завдань.
	Складність управління: управління матричною структурою вимагає високого рівня координації та узгодженості, що може бути складним завданням для керівництва.

Враховуючи дані характерні риси, хоча матрична структура може бути ефективною в певних ситуаціях, вона також може стати джерелом значних викликів у випадку недостатньої уваги до управління та координації.

Також в останні часи популярними для органічних організацій стали нові структури управління, такі як:

- сіткова (мережева);
- проєктна;
- інноваційна;
- віртуальна.

Сіткова (мережева) структура: в цій моделі організація базується на зв'язках між різними сторонами, компаніями або індивідуальними спеціалістами, а не на ієрархічних ланцюгах.

Тож, така структура управління є альтернативою традиційним ієрархічним моделям. Вона базується на принципі рівності, співпраці та взаємодії між різними одиницями організації.

До безперечних переваг мережевої структури відносяться наступні:

- Гнучкість та адаптивність: сіткова структура дозволяє організації швидко реагувати на зміни в середовищі, оскільки вона сприяє зміцненню зв'язків між різними частинами організації і стимулює спільну діяльність.

- Краща комунікація та співпраця: спільна робота та взаємодія між різними одиницями організації підвищують рівень комунікації та співпраці, що може призвести до кращого розуміння та вирішення проблем.

- Стимулювання інновацій: сіткова структура сприяє обміну ідеями та знаннями між різними частинами організації, що сприяє виникненню новаторських ідей та розвитку.

- Ресурсна ефективність: організація може ефективно використовувати свої ресурси, використовуючи зовнішні або внутрішні мережі для надання підтримки або отримання ресурсів за потреби.

Але в даній структурі є і свої недоліки, а саме:

- Складність управління: мережева структура може бути складною для управління через велику кількість взаємозв'язків та залежностей між різними частинами організації.

- Потенційні конфлікти: залежно від того, як організація організована, можуть виникати конфлікти між різними групами або одиницями через різні інтереси або цілі.

- Неоднорідність: різні частини організації можуть мати різний рівень ефективності або професійності, що може призвести до нерівномірного розподілу ресурсів або до виникнення нерівностей.

Загалом, сіткова структура управління може бути ефективним інструментом для певних типів організацій, особливо тих, де потрібна висока гнучкість, інновації та співпраця між різними частинами. Однак вона також може вимагати відповідної уваги до управління та координації, щоб забезпечити ефективне функціонування.

Проектна структура управління – це форма організації, де керівництво та ресурси групуються навколо конкретних проектів. Вона використовується там, де робота в основному здійснюється у формі проектів, що вимагають спеціалізованих знань та ресурсів для виконання конкретних завдань.

Наведемо деякі переваги та недоліки проектної структури управління:

Переваги:

- Чітка орієнтація на ціль: кожен проект має чітко визначену мету та обмежений час виконання, що дозволяє організації концентрувати зусилля на досягненні конкретних цілей.

- Ефективне використання ресурсів: ресурси, такі як людські, фінансові та матеріальні, можуть бути спрямовані безпосередньо на проекти, що дозволяє ефективніше їх використання.

- Гнучкість та швидкість реакції: проектна структура дозволяє організації швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі або внутрішні потреби, перерозподіляючи ресурси та змінюючи пріоритети проектів за потреби.

- Розвиток навичок та досвіду: участь в різних проектах дозволяє співробітникам розвивати свої навички та отримувати новий досвід у різних областях діяльності.

Недоліки:

- Конфлікти між проектами: коли ресурси обмежені, можуть виникати конфлікти між різними проектами за їхнє використання.

- Надмірна складність управління: з кожним проектом пов'язана своя система управління, що може стати причиною надмірної складності та витрат часу на координацію та контроль.

- Недостатня стабільність: оскільки організація постійно займається новими проектами, це може призвести до недостатньої стабільності та непередбачуваності у роботі.

- Ризик перевантаження персоналу: персонал, який бере участь у декількох проектах одночасно, може зазнавати перевантаження та втрати продуктивності.

Враховуючи ці переваги та недоліки, проектна структура управління може бути ефективною для організацій, які займаються виключно або в основному проектною діяльністю, але вона також потребує відповідної уваги до управління та координації для забезпечення успішного виконання проектів.

Інноваційна структура управління організацією – це форма організації, спрямована на сприяння та підтримку інноваційного розвитку в компанії. Вона створює умови для створення, впровадження та масштабування новаторських ідей та проектів всередині організації.

Представимо деякі характеристики інноваційної структури управління:

- Підтримка інновацій: основною метою інноваційної структури є створення середовища, яке сприяє залученню, розвитку та впровадженню інноваційних ідей.

- Креативна культура: інноваційна структура пропагує культуру, сприятливу для творчості, експериментів та ризику, що дозволяє співробітникам вільно висловлювати свої ідеї та брати участь у інноваційних проектах.

- Ресурсна підтримка: організація надає необхідні ресурси, такі як фінансові, людські та технічні, для реалізації інноваційних ідей та проектів.

- Кросфункціональна команда: управління організацією створює кросфункціональні команди, що об'єднують спеціалістів з різних областей для спільної розробки та впровадження інновацій.

- Гнучкі структури: інноваційна структура може бути менш ієрархічною та більш гнучкою, щоб забезпечити швидку реакцію на зміни та сприяти інноваційним ініціативам.

- Залучення зовнішніх джерел інновацій: організація активно співпрацює з зовнішніми стейкхолдерами, такими як клієнти, партнери та університети, для обміну інноваційними ідеями та технологіями.

Недоліки інноваційної структури управління можуть включати складнощі з управлінням ризиками, нестабільність та можливі конфлікти між інноваційними та традиційними підходами в організації. Однак, при правильному впровадженні та керуванні, інноваційна структура може значно збільшити конкурентоспроможність та успішність компанії в динамічному бізнес-середовищі.

Віртуальна структура управління організацією – це форма організації, де співробітники та ресурси розподілені географічно та працюють разом за допомогою інформаційних технологій та комунікаційних засобів.

До особливостей та характеристик віртуальної структури управління належать наступні:

1. Географічна розподіленість: співробітники можуть працювати з будь-якого місця, що дозволяє організації привертати та утримувати талановитих спеціалістів незалежно від їхнього місця проживання.

2. Використання інформаційних технологій: віртуальна структура базується на використанні інформаційних технологій для забезпечення ефективної комунікації та співпраці між співробітниками.

3. Гнучкість та адаптивність: віртуальна структура дозволяє організації бути гнучкою та швидко реагувати на зміни в середовищі, оскільки не потрібно створювати та підтримувати традиційні офісні приміщення.

4. Розподілена команда професіоналів: віртуальна структура дозволяє залучити до проектів та завдань найкращих фахівців незалежно від їхнього місця проживання, що забезпечує більш високу якість виконання завдань.

5. Висока ступінь автономності: співробітники віртуальної структури можуть мати високий рівень автономності та самостійності у виконанні своїх обов'язків та завдань.

6. Необхідність ефективної комунікації: однак, успіх віртуальної структури значно залежить від ефективності комунікації між співробітниками та здатності керівництва забезпечити потрібні засоби комунікації та співпраці.

7. Виклики з управлінням та контролем: управління віртуальною структурою вимагає від керівництва ефективних методів контролю та координації роботи співробітників, які можуть працювати в різних часових поясах та місцях.

Віртуальна структура управління є все більш популярною у сучасному бізнес-середовищі, особливо серед ІТ-компаній та інших секторів, які використовують інтенсивно інформаційні технології. Ця структура дозволяє організаціям бути більш гнучкими та адаптивними до змін у світі бізнесу.

В цілому, всі різні представлені вище моделі мають свої переваги та недоліки, і вибір конкретної структури залежить від різних факторів, таких як розмір організації, тип бізнесу та стратегічні цілі.

1.3 Огляд сучасних тенденцій у розвитку організаційних структур

У сучасному світі бізнес стикається з постійними змінами та викликами, які вимагають від нього адаптивності та інноваційності. Одним з ключових аспектів успішного функціонування сучасних компаній є їх організаційна структура.

Швидкий розвиток технологій, зміни у споживчих пристрастях, а також нові підходи до управління персоналом стимулюють постійну еволюцію організаційних моделей.

У цьому контексті варто розглянути сучасні тенденції у розвитку організаційних структур, які визначають напрямок подальшого розвитку підприємств. Від плоских структур до віртуальних команд, від агільних методів управління до розширення глобальних операцій — ці тенденції впливають на спосіб, якими компанії організують свою діяльність та взаємодіють з оточуючим середовищем.

Сучасні тенденції у розвитку організаційних структур широко відображають вплив швидкісного розвитку технологій, зміни у споживчих прагненнях, а також у розумінні того, як ефективно керувати персоналом та ресурсами.

Розглянемо кілька ключових напрямків, які впливають на організаційні структури (таблиця 1.6):

Таблиця 1.6 – Сучасні напрямки, які впливають на формування організаційних структур

Напрямок	Зміст
1	2
Плоскі структури	Організації стають менш ієрархічними і більш гнучкими. Це означає, що вони здатні швидко реагувати на зміни, бути більш адаптивними до ринкових умов та інновацій.
Віртуальні команди	За допомогою технологій зв'язку, таких як відеоконференції та спільні онлайн-інструменти, організації можуть створювати команди, які працюють разом, навіть якщо вони розташовані в різних частинах світу.
Матричні структури	Ця модель організації використовує комбінацію функціональних та проектних структур. Вона дозволяє краще координувати проекти та ініціативи через відділи, забезпечуючи більш гнучкість та швидкість реакції.

Продовження таблиці 1.6

1	2
Гнучкі гібридні моделі роботи	За останні роки зросла популярність гнучких графіків роботи, включаючи дистанційну роботу, роботу на частковий робочий день та гнучкі години. Це вимагає адаптації організаційних структур, щоб підтримувати співпрацю та комунікацію між командами.
Агільні методи управління проектами	Організації все частіше використовують агільні методи управління, такі як Scrum та Kanban, для підвищення продуктивності та швидкості впровадження ініціатив.
Зростання важливості корпоративної культури	Організації все більше віддають перевагу створенню відкритого, сприятливого середовища, яке підтримує інновації, творчість та розвиток співробітників.
Розширення глобальних операцій	Багатонаціональні компанії поширюють свої операції на нові ринки, що ставить перед ними виклики управління багатокультурними командами та адаптації до місцевих ринкових умов.

Ці тенденції вказують на необхідність постійної еволюції організаційних структур, щоб залишатися конкурентоспроможними та реагувати на змінні умови ринку та технологій.

Крім того, необхідно акцентувати на тому факті, що зовнішнє середовище та його фактори, які швидко змінюються, мають безпосередній вплив на організаційні структури підприємств. Організаційна структура компанії відіграє важливу роль у її успіху, ефективності та здатності адаптуватися до змінних умов ринку. Одним із ключових факторів, що впливають на формування організаційних структур, є саме зовнішні чинники.

Тож, до таких факторів, які впливають на формування організаційних структур, слід віднести, зокрема, наступні:

Економічні умови. Економічна обстановка країни чи регіону може значно вплинути на вибір організаційної структури компанії. Наприклад, у період економічної кризи організації можуть віддати перевагу більш гнучкій

і адаптивній структурі для швидкої реакції на зміни ринкової ситуації. З іншого боку, у період економічного підйому компанії можуть прагнути більш стійкої та ієрархічної структури для оптимізації виробничих процесів.

Політичні та правові фактори. Політична обстановка, законодавство та правила регулювання також можуть вплинути на організаційні структури підприємств. Наприклад, зміни у податковому законодавстві чи зовнішньополітичні події можуть вимагати реорганізації структури компанії для відповідності новим вимогам та мінімізації ризиків.

Соціокультурні аспекти. Культурні особливості суспільства, ціннісні установки та громадська думка також можуть вплинути на вибір організаційної структури компанії. Наприклад, у деяких країнах високо цінується колективізм та командна робота, що може позначитися на організаційній структурі компанії у вигляді більш плоскої та горизонтальної ієрархії.

Технологічний прогрес. Швидкий розвиток технологій також відіграє роль у формуванні організаційних структур. Компанії, орієнтовані на інновації та цифровізацію, можуть віддати перевагу більш гнучким і децентралізованим структурам для стимулювання креативності та швидкої реалізації нових ідей.

Таким чином, зовнішні фактори, такі як економічні умови, політичні та правові аспекти, соціокультурні особливості та технологічний прогрес відіграють значну роль у формуванні організаційних структур компаній. Розуміння та облік цих факторів допомагає компаніям створювати більш ефективні та адаптивні структури, здатні успішно функціонувати в мінливому зовнішньому середовищі.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА І АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПП «АКТИС»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Приватне підприємство «АКТИС» зареєстроване у 1996 році у м. Запоріжжя. Здійснює свою діяльність на ринку будівництва, реконструкції та капітального ремонту вже понад 25 років. За цей час, підприємство успішно реалізувало та ввело в експлуатацію більше трьохсот споруд виробничого та житлово-цивільного призначення в Запорізькій області та місті [21].

Детальні дані про підприємство представимо у вигляді таблиці 2.1:

Таблиця 2.1 – Основні дані про підприємство [21]

Скорочена назва	ПП «АКТИС»
Повна назва	Приватне підприємство «АКТИС»
Статус юридичної особи (станом на 25.03.2024)	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	24439031
Дата реєстрації	19.12.1996
Уповноважені особи	Нежданова Марина Володимирівна
Розмір статутного капіталу	50,00 грн.
Організаційно-правова форма	Приватне підприємство
Основний:	45.21.1 Будівництво будівель.
Інші:	20.30.0 Виробництво дерев'яних будівельних конструкцій та столярних виробів. 45.32.0 Ізоляційні роботи. 51.39.0 Неспеціалізована оптова торгівля харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами. 45.23.0 Будівництво доріг, аеродромів та улаштування поверхні спортивних споруд. 51.90.0 Інші види оптової торгівлі.

Продовження таблиці 2.1

Контактна інформація	
Місцезнаходження юридичної особи:	Україна, Запорізька область, місто Запоріжжя, вулиця Дєповська, будинок 39
Телефон:	7364832

Проведемо загальний фінансовий аналіз діяльності підприємства за даними, доступними у відкритих джерелах за наступними показниками (таблиці 2.2-2.3):

Таблиця 2.2 – Фінансова звітність мікропідприємства за 2023 рік [22]

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Основні засоби:	1010	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	0.00	0.00
Поточна дебіторська заборгованість	1155	597.00	597.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	4 286.00	1.30
Інші оборотні активи	1190	3.70	0.90
Усього за розділом II	1195	4 886.70	599.20
Баланс	1300	4 886.70	599.20

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Капітал	1400	260.00	260.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	50.10	371.00
Неоплачений капітал	1425	209.90	209.90
Усього за розділом I	1495	100.20	421.10
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	3 621.70	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
розрахунками з бюджетом	1620	649.10	11.10
розрахунками зі страхування	1625		12.50
розрахунками з оплати праці	1630		44.10
Інші поточні зобов'язання	1690	515.70	110.40
Усього за розділом III	1695	4 786.50	178.10
Баланс	1900	4 886.70	599.20

На основі наведених даних з відкритих джерел (Clarity Project), можна зробити декілька висновків щодо фінансового стану підприємства:

Необоротні активи (розділ I):

Основні засоби (код 1010) на початок і кінець звітного періоду мають нульову вартість. Це може вказувати на те, що організація не має власної нерухомості або основних засобів.

Оборотні активи (розділ II):

Поточна дебіторська заборгованість (код 1155) залишилася незмінною на кінець року, що вказує на те, що організація не має незакритого клієнтського боргового зобов'язання.

Гроші та їх еквіваленти (код 1165) зменшилися з 4 286 тис. грн. до 1.30 тис. грн. Це може бути зв'язано з інвестуванням або витратами на операційну діяльність.

Інші оборотні активи (код 1190) також зменшилися з 3.70 тис. грн. до 0.90 тис. грн.

Капітал та пасив (розділ III):

Капітал організації (код 1400) залишився стабільним на рівні 260 тис. грн.

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) (код 1420) збільшився з 50.10 тис. грн. до 371.00 тис. грн.

Поточна кредиторська заборгованість (розділ III) зросла з 4 786.50 тис. грн до 178.10 тис. грн.

Інші зобов'язання:

Інші поточні зобов'язання (код 1690) зросли з 515.70 тис. грн. до 110.40 тис. грн.

Загалом, звіт показує зміни у фінансовому стані організації протягом звітного періоду, вказуючи на збільшення зобов'язань та зниження оборотних активів, що може відображати складність фінансової ситуації.

Таблиця 2.3 – Звіт про фінансові результати ПП«АКТИС» за 2023р.[22]

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	-	3 780.40
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-	3 779.90
Інші доходи	2160	401.70	463.10
Інші витрати	2165	80.80	411.00
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	401.70	4 243.50
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	80.80	4 190.90
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	320.90	52.60
Податок на прибуток	2300		0.00
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310		0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	320.90	52.60

На основі цих показників можна зробити наступні висновки щодо фінансового стану та результативності діяльності підприємства:

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) залишився невказаним за звітний період, але за попередній період він становив значну суму, що може свідчити про стабільність або зростання обсягів продажів.

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) також залишилася невказаною за звітний період, але, якщо вона відповідає показникам попереднього періоду, то вона близька до величини чистого доходу, що може вказувати на ефективне управління витратами.

Інші доходи у звітному періоді становили меншу суму, ніж у попередньому періоді. Це може свідчити про зменшення додаткових джерел доходів або зміну стратегії щодо їх отримання.

Інші витрати в звітному періоді також зменшилися порівняно з попереднім періодом. Це може свідчити про ефективне управління витратами або зменшення обсягів додаткових витрат.

Фінансовий результат до оподаткування значно зріс у звітному періоді порівняно з попереднім, що може бути позитивним сигналом для інвесторів та власників підприємства.

Чистий прибуток (збиток) також значно зріс у звітному періоді, що свідчить про загальне поліпшення фінансової результативності підприємства.

Отже, на підставі цих показників можна зробити висновок про позитивні зміни в фінансовому стані та результативності діяльності підприємства за звітний період порівняно з попереднім, не зважаючи на загальну складність фінансової ситуації ПП «АКТИС» за останні роки.

2.2 Дослідження та аналіз організаційної структури управління ПП «АКТИС»

Дослідження організаційної структури ПП «АКТИС» дозволило зробити висновок про її лінійно-функціональний характер. Лінійно-функціональна організаційна структура поєднує в собі елементи лінійної та

функціональної організаційних форм. У цій структурі підрозділи організовані за функціональним принципом, але при цьому керівники цих підрозділів мають лінійні зв'язки з генеральним керівництвом (рисунок 2.1):

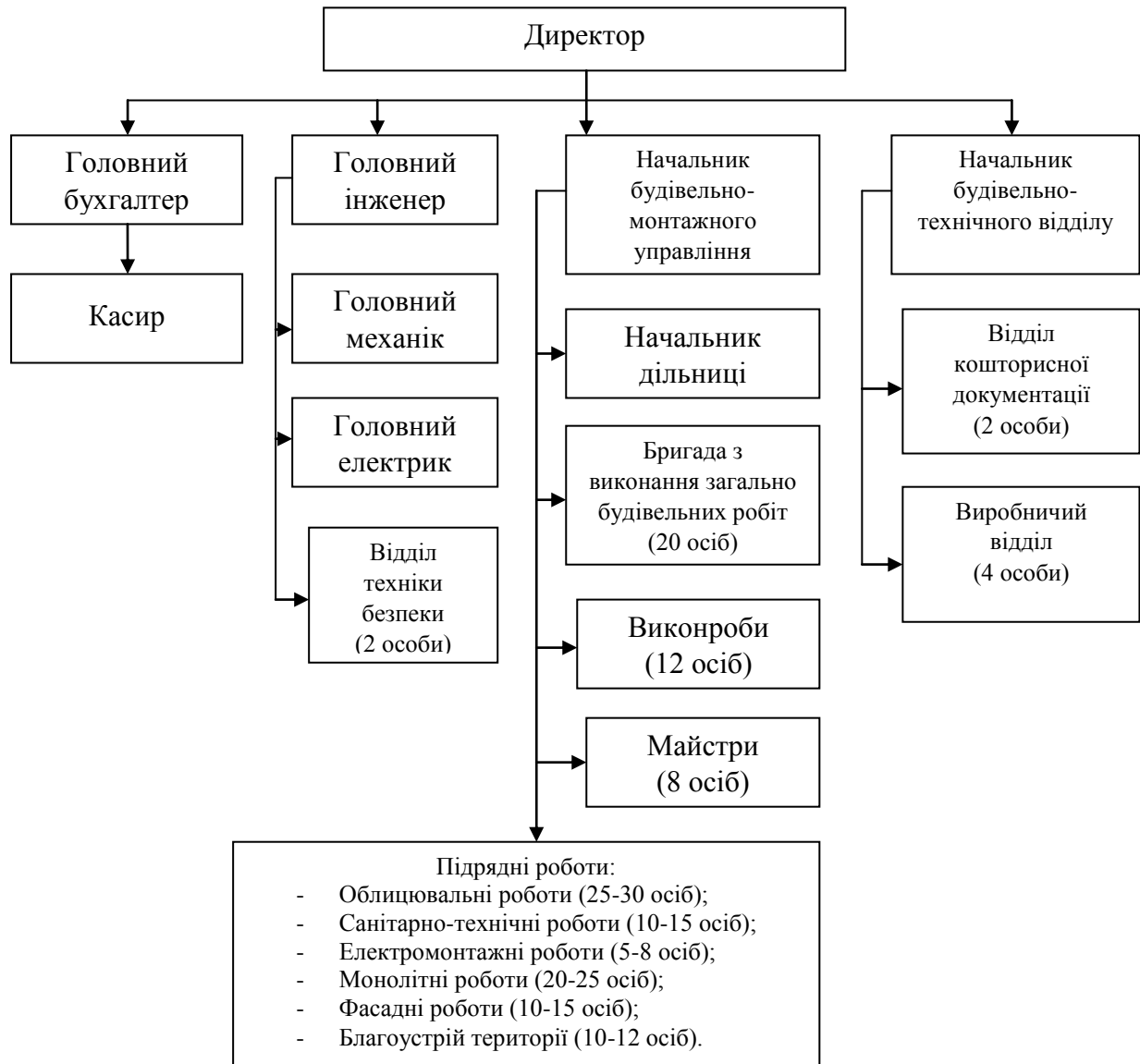


Рис. 2.1 – Організаційна структура ПП «АКТИС»

Як бачимо з представленої схеми, організаційна структура ПП «АКТИС» належить до лінійно-функціонального типу.

Штат фірми достатньо великий як для приватного підприємства та налічує 56 осіб, включно з директором та головним бухгалтером. Крім того, виконання окремих видів робіт відбувається на підрядній основі, для чого

укладаються відповідні контракти. Середня кількість робітників для окремих видів робіт також представлена на схемі.

Директор (керівник) ПП «АКТИС» відповідає за загальне керівництво підприємством. До обов'язків та повноважень директора ПП «АКТИС» входить:

- Стратегічне керівництво: розробка та встановлення стратегій розвитку підприємства, визначення його цілей та напрямків діяльності.
- Управління персоналом: найм, звільнення та управління персоналом підприємства, створення сприятливих умов для розвитку та мотивації співробітників.
- Фінансове управління: контроль над фінансовими ресурсами підприємства, планування та аналіз фінансової діяльності.
- Керівництво виробничим процесом: координація діяльності різних відділів та підрозділів підприємства для забезпечення ефективного виробництва.
- Зв'язки зі зацікавленими сторонами: встановлення та підтримка партнерських відносин з клієнтами, постачальниками, урядовими органами та іншими зацікавленими сторонами.

Також згідно з проведеним аналізом, маємо змогу оцінити переваги та недоліки керівництва при лінійно-функціональній структурі. До переваг віднесемо:

1. Чітка система управління: лінійно-функціональна структура дозволяє чітко розподілити обов'язки та повноваження між різними функціональними відділами.
2. Спеціалізація та експертиза: кожен функціональний відділ може спеціалізуватися на своїй області діяльності, що сприяє підвищенню ефективності та якості виконання завдань.
3. Простота в управлінні: керівництво може легко контролювати діяльність підприємства через прямі лінійні зв'язки.

Але є й недоліки:

1. Недостатня гнучкість: відсутність гнучкості може ускладнювати адаптацію до змін в середовищі або ринку.

2. Проблеми з координацією: через функціональну спеціалізацію можуть виникати проблеми з координацією та спілкуванням між різними відділами.

3. Ризик конфліктів між відділами: відділи можуть пріоритизувати власні інтереси, що може призвести до конфліктів між ними.

4. Повільне прийняття рішень: велика кількість бюрократичних процедур може призвести до повільного прийняття рішень.

Функціональні відділи на підприємстві достатньо розвинуті. До основних з них належать будівельно-монтажне управління, будівельно-технічний відділ, до структури якого, у свою чергу, входить виробничий відділ та відділ кошторисної документації, фінансовий відділ (бухгалтерія) та відділ технічної безпеки, підпорядкований головному інженеру.

Фінансовий відділ займається фінансовим плануванням, обліком та контролем витрат на будівництво та ремонтні роботи.

Головний бухгалтер у лінійно-функціональній організаційній структурі відіграє важливу роль у фінансовому управлінні та забезпеченні фінансової стабільності підприємства. До обов'язків та повноважень головного бухгалтера в ПП «АКТИС» входять:

1. Фінансовий облік: ведення бухгалтерського обліку та підготовка фінансової звітності згідно з вимогами законодавства та стандартів бухгалтерського обліку.

2. Фінансове планування: розробка фінансових планів, бюджетів та прогнозів для підтримки стратегічного розвитку підприємства.

3. Керівництво бухгалтерським відділом: організація та керівництво роботою бухгалтерського відділу, включаючи розподіл завдань та контроль за їх виконанням.

4. Аналіз фінансової діяльності: проведення аналізу фінансових показників та підготовка звітів для керівництва щодо фінансового стану підприємства.

5. Дотримання законодавства: забезпечення відповідності бухгалтерської звітності вимогам законодавства та стандартам.

Також, можна виокремити переваги та недоліки в реалізації повноважень головного бухгалтера, враховуючи специфіку лінійно-функціональної структури, а саме:

1. Спеціалізація та експертиза: головний бухгалтер може спеціалізуватися на фінансовій діяльності підприємства, що сприяє підвищенню якості та ефективності його роботи.

2. Чітка система управління: відділ бухгалтерії чітко визначений у структурі підприємства, що спрощує керування ним.

3. Стабільність фінансів: правильне фінансове управління допомагає забезпечити стабільність та надійність фінансової ситуації підприємства.

До недоліків віднесемо:

1. Обмежена гнучкість: головний бухгалтер може бути обмежений у своїх можливостях у вирішенні нестандартних фінансових ситуацій через дотримання стандартів та процедур.

2. Відокремленість від інших функціональних відділів: іноді відділ бухгалтерії може працювати відокремлено від інших функціональних відділів, що може призвести до проблем у спілкуванні та координації.

Саме тому, вважаємо, що однією з причин складної фінансової ситуації підприємства, що було доведено при фінансовому аналізі, є саме специфіка лінійно-функціональної організаційної структури підприємства у питанні її впливу на фінансове управління.

Відділу кадрів та адміністрації як такого не існує. Кадрові справи веде секретар-діловод, який відповідає за найм працівників, адміністративні та кадрові питання.

В підпорядкуванні начальника будівельно-монтажного управління знаходяться виконроби та майстри, яким підпорядковані відповідні бригади з різних видів монтажно-будівельних робіт.

Для виконання окремих видів робіт, наприклад – облицювальні, санітарно-технічні, електромонтажні, монолітні, фасадні роботи та благоустрій території – підприємство зазвичай залучає підрядників.

В цілому, можна зробити висновок, що лінійно-функціональна структура може забезпечити більшу спеціалізацію та експертизу в кожному функціональному відділі, порівняно з іншими різновидами організаційних структур. Це може призвести до ефективнішого виконання завдань.

Однак, може виникати проблема координації між відділами та відсутність єдиної точки керівництва над проектами, що може призвести до затримок або непродуктивності. І, звісно, традиційно великим недоліком лінійно-функціональної структури залишається обмежена або недостатня гнучкість, що не завжди дозволяє своєчасно реагувати на обставини зовнішнього середовища, що швидко змінюється.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПП «АКТИС»

3.1 Рекомендації щодо удосконалення лінійно-функціональної організаційної структури

Як було визначено в попередньому розділі даного кваліфікаційного дослідження, підприємство ПП «АКТИС» має класичну лінійно-функціональну структуру управління. Таку структуру мають більшість з існуючих сьогодні малих та середніх підприємств. Даний тип має як переваги, так і недоліки, які були детально розглянуті в цій роботі. В принципі, якщо підприємство, маючи таку структуру управління працює ефективно та має стабільний прибуток, вважаємо, що проводити реінжинірингові процеси в системі управління немає потреби. Але досліджуване нами підприємство має фінансові складнощі, які на нашу думку, пов'язані не тільки з впливом зовнішніх несприятливих факторів, а й є прямими наслідками специфіки лінійно-функціональної структури управління, яка не дозволяє своєчасно зреагувати та реалізувати адекватні стратегічні дії.

Саме тому, нами розроблені деякі рекомендації щодо удосконалення лінійно-функціональної організаційної структури ПП «АКТИС»:

1. Створення міжфункціональних команд:

Замість виключної спеціалізації кожного відділу, пропонуємо керівництву підприємства створити міжфункціональні команди, які будуть включати представників різних функціональних областей. Це сприятиме кращій координації та співпраці між відділами.

Для реалізації даного стратегічно важливого кроку пропонуємо впровадити поступовий алгоритм дій. Представимо його на рисунку 3.1:



Рис. 3.1 – Алгоритм впровадження рекомендацій щодо створення між функціональних команд в структурі управління ПП «АКТИС»

Таким чином, створення міжфункціональних команд може бути корисним кроком для удосконалення лінійно-функціональної організаційної структури ПП «АКТИС». Це сприятиме покращенню співпраці між відділами, швидкому прийняттю рішень та досягненню більшого успіху в різних проектах чи завданнях.

2. Впровадження проектної або матричної структури:

Пропонуємо керівництву розглянути можливість впровадження проектної або матричної структури, або хоча б внесення їхніх елементів в існуючу структуру управління.

В рамках таких дій, співробітники можуть мати дві або більше лінійних зв'язки. Це дозволить краще використовувати експертизу та ресурси в різних проєктах.

З цією метою ми також пропонуємо відповідний алгоритм впровадження (рисунок 3.2):



Рис. 3.2 – Алгоритм впровадження рекомендацій щодо впровадження проєктної або матричної структури на ПП «АКТИС»

Впровадження проєктної або матричної структури може допомогти ПП «АКТИС» забезпечити більшу гнучкість та ефективність у виконанні

проектів, знизити час виконання завдань та поліпшити комунікацію між різними відділами та функціональними областями.

3. Розробка інтегрованих процесів:

Створення інтегрованих процесів для керування проектами, які охоплюють всі етапи від планування до виконання і контролю. Це допоможе зменшити затримки та недоліки у виконанні проектів.

Розробка інтегрованих процесів є ключовим етапом для удосконалення лінійно-функціональної організаційної структури. Реалізація даної рекомендації дозволить оптимізувати взаємодію між різними відділами та забезпечити ефективне виконання проектів. Наведемо кілька кроків для розробки інтегрованих процесів:

Ідентифікація основних процесів: рекомендуємо почати з ідентифікації основних процесів, які необхідно інтегрувати. Це можуть бути процеси від початку до завершення проекту, включаючи планування, виконання робіт, контроль та звітність.

Аналіз поточних процесів: оцінка поточних процесів управління проектами та взаємодії між відділами. Визначення слабких місць, можливостей оптимізації та покращення.

Визначення ролей та відповідальності: чітке визначення ролі та відповідальності кожного відділу та працівника в процесі. Визначення, яка інформація потрібна для успішного виконання завдань та як вона буде передаватися між відділами.

Створення стандартів та процедур: розробка стандартів та процедур для виконання кожного етапу процесу. Це допоможе забезпечити єдність підходів та якість виконання робіт.

Впровадження та навчання персоналу: впровадження нових процесів поетапно, забезпечуючи навчання та підтримку персоналу. Розробка навчальні програми та матеріалів для забезпечення ефективного використання нових процедур.

Моніторинг та аналіз результатів: здійснення постійного моніторингу та аналізу результатів впровадження нових процесів. Виявлення потенційних проблем та можливостей для покращення, здійснення корективів за необхідності.

Постійне вдосконалення: розвиток інтегрованих процесів на постійній основі, враховуючи зміни в середовищі, технологічні нововведення та вимоги клієнтів.

Таким чином, розробка інтегрованих процесів дозволить будівельному підприємству ПП «АКТИС» забезпечити більшу координацію, ефективність та якість виконання проєктів, що призведе до зростання конкурентоспроможності та задоволення потреб клієнтів.

4. Посилення комунікації:

Забезпечення ефективної комунікації між відділами та рівнями управління. Використання сучасних засобів комунікації, таких як: внутрішні мережі та програми для спільної роботи, щоб забезпечити швидкий та ефективний обмін інформацією.

Посилення комунікації в будівельному підприємстві є важливим аспектом для ефективного управління проєктами та забезпечення успішного виконання завдань та може покращити співпрацю між різними відділами, підвищити ефективність виконання проєктів, та сприяти загальному успіху компанії. Для впровадження даної рекомендації рекомендуємо звернути увагу на наступні її складові

Встановлення чітких засобів комунікації: створити систему комунікації, яка включатиме регулярні наради, засідання, електронні листи, чати та інші засоби зв'язку, щоб забезпечити ефективний обмін інформацією між різними відділами та рівнями управління. Проводьте регулярні наради та збори, на яких представники різних відділів можуть обговорювати поточний стан проєктів, вирішувати проблеми та обмінюватися ідеями.

Створення централізованої платформи: розгляньте можливість впровадження централізованої платформи для обміну інформацією та

комунікації між відділами та співробітниками. Це може бути внутрішній портал, система управління проєктами або спеціалізоване програмне забезпечення.

Створення відкритого середовища: створити відкрите та довірливе середовище, де співробітники вільно обмінюватимуться ідеями, думками та поглядами. Залучення співробітників до обговорення проблем та пошуку спільних рішень.

Стимулювання двосторонньої комунікації: підтримка та розвиток двосторонньої комунікації, де керівництво слухає співробітників та враховує їхні думки та переконання. Забезпечення можливості для відкритого обговорення та обміну інформацією.

Використання технологій для комунікації: використовувати сучасні технології, такі як внутрішні мережі, програми для спільної роботи, чати та відеоконференції, для полегшення комунікації між співробітниками, особливо якщо вони знаходяться на різних робочих місцях або віддалено.

Навчання комунікаційних навичок: проведення тренінгів та семінарів з розвитку комунікаційних навичок для співробітників, щоб вони могли ефективно спілкуватися, слухати та виражати свої ідеї.

Формування командних проєктів: створити команди для різних проєктів, де співробітники з різних відділів працюватимуть разом. Це сприятиме взаєморозумінню та співпраці між різними частинами організації.

В цілому, посилення комунікації допоможе збільшити ефективність та продуктивність роботи будівельного підприємства, створить сприятливу атмосферу для творчості та інновацій та сприятиме загальному успіху компанії.

5. Навчання та розвиток персоналу:

Інвестувати у навчання та розвиток персоналу, щоб підвищити їхні навички та компетенції. Це допоможе забезпечити високий рівень професійності та ефективності у всіх відділах.

Навчання та розвиток персоналу є важливим елементом успішної роботи будь-якого підприємства, включаючи будівельні компанії.

Навчання та розвиток персоналу в будівельній компанії може включати широкий спектр напрямків, що відображають потреби та вимоги галузі. В ході проведення дослідження діяльності підприємства, нами було виявлено певні напрямки, які можуть бути важливими для навчання та розвитку персоналу у будівельній компанії. До таких напрямків належать:

Технічні навички: навички та знання у сфері будівництва, включаючи роботу з будівельними матеріалами, технологіями, обладнанням та інженерними системами. Це може включати такі напрямки, як будівельна технологія, безпека на будівельному майданчику, монтаж інженерних мереж, управління будівельними процесами та інші.

Управлінські навички: управління проектами, командування, лідерство, планування, контроль і координація робіт на будівельному майданчику. Це може включати такі напрямки, як ефективне управління часом, бюджетування та фінанси, ведення документації проекту, взаємодія з клієнтами та підрядниками.

Інженерні навички: глибокі знання інженерних принципів та методів, які допомагають вирішувати технічні та конструктивні проблеми на будівельних об'єктах. Це може включати такі напрямки, як проектування інженерних мереж, аналіз ґрунтів, гідротехнічні роботи, структурний аналіз та інші.

Навички розвитку бізнесу та маркетингу: розуміння основ бізнесу, включаючи управління фінансами, маркетинг, продажі та клієнтське обслуговування. Це може допомогти забезпечити стабільний розвиток компанії та залучення нових клієнтів.

Навички комунікації та спілкування: розвиток ефективних комунікаційних навичок для спілкування з клієнтами, колегами, підрядниками та іншими зацікавленими сторонами. Це включає навички переговорів, конфліктології, презентації та ведення переговорів.

Розвиток особистості та міжособистісні відносини: навички особистісного розвитку, які допомагають співробітникам стати кращими лідерами, керувати стресом, розвивати емоційний інтелект та покращувати взаємодію з колегами.

Ці напрямки навчання та розвитку персоналу можуть бути адаптовані до конкретних потреб та цілей будівельної компанії, допомагаючи забезпечити професійний розвиток співробітників та зберегти конкурентну перевагу на ринку.

Ми пропонуємо декілька способів, якими керівництво ПП «АКТИС» може забезпечити навчання та розвиток персоналу:

- Розробка індивідуальних навчальних планів: проводити індивідуальні розмови з кожним співробітником для визначення їхніх потреб у навчанні та розвитку. На основі цього розробити індивідуальні навчальні плани, які враховують їхні професійні цілі та потенціал.

- Проведення внутрішніх тренінгів: організувати внутрішні тренінги з різних аспектів будівельної діяльності, включаючи нові технології, процеси та стандарти. Можна запрошувати експертів з різних областей для проведення тренінгів або обміну досвідом.

- Залучення до зовнішніх навчальних програм: підтримувати участь співробітників у зовнішніх навчальних програмах, семінарах та конференціях. Це дозволить їм оновлювати свої знання та навички, а також розвивати професійні контакти.

- Менторинг та коучинг: запровадити програму менторингу або коучингу, де досвідчені співробітники будуть підтримувати та керувати розвитком менш досвідчених колег. Це допоможе переносити знання та досвід від одного покоління до іншого.

- Оцінка та звітування про навчання: встановити систему оцінки та звітування про навчання та розвиток, яка дозволить керівництву відстежувати прогрес кожного співробітника та визначати потреби в подальшому розвитку.

- Створення культури навчання: підтримувати створення культури навчання в організації, де співробітники постійно стимулюються до саморозвитку та вдосконалення своїх навичок.

В цілому, навчання та розвиток персоналу допоможуть підприємству зберегти конкурентну перевагу, залучити та утримати талановитих співробітників, а також підвищити ефективність та результативність всієї команди.

6. Залучення керівництва верхньої та середньої ланки до процесу:

Залучити керівництво до процесу вдосконалення структури, що забезпечить підтримку та зобов'язання з боку верхнього рівня управління.

Даний крок є критично важливим для успішної імплементації змін. При цьому, рекомендуємо дотримуватися наступного плану дій:

1. Комунікація від початку: забезпечите чітку і відкриту комунікацію від самого початку процесу. Роз'яснити керівництву верхньої та середньої ланки причини і мету реформи організаційної структури, а також переваги, які вона може принести компанії.

2. Визначення ролі керівництва: визначите роль керівництва у процесі реформування. Це може включати прийняття стратегічних рішень, виділення ресурсів, підтримку змін та залучення персоналу до процесу.

3. Участь у плануванні і розробці: запросити керівництво прийняти активну участь у плануванні і розробці нової організаційної структури. Це може включати участь у робочих групах, проведення стратегічних сесій або обговорення концепційних моделей.

4. Підтримка та лідерство: забезпечити підтримку та лідерство з боку керівництва верхньої та середньої ланки під час впровадження змін. Вони повинні виступати в ролі прикладу для персоналу та демонструвати свою відданість імплементації нової структури.

5. Навчання та розвиток: забезпечите навчання та розвиток керівництва щодо нових концепцій та підходів, які можуть бути впроваджені в

організаційну структуру. Це може включати тренінги з організаційного розвитку, стратегічного управління або зміни культури організації.

б. Зворотній зв'язок і вдосконалення: запросити керівництво верхньої та середньої ланки надавати зворотний зв'язок щодо процесу реформування організаційної структури. Це допоможе виявити можливі проблеми та здійснити необхідні корективи для підвищення ефективності змін.

Таким чином, залучення керівництва до процесу реформування організаційної структури є ключовим для створення сприятливих умов для успішної імплементації змін та досягнення поставлених цілей організації.

3.2 Розробка проектної організаційної структури управління ПП «АКТИС»

Як було доведено нами в ході проведеного дослідження, структура управління ПП «АКТИС» вимагає негайних корективів через те, що має безпосередній вплив на ефективність організації в цілому, що вже має наслідками складну фінансову ситуацію підприємства.

В попередньому розділі ми запропонували впровадження деяких змін до існуючої лінійно-функціональної системи підприємства. Даних кроків може бути достатньо для виходу підприємства з кризи.

При іншому – негативному сценарії – пропонуємо керівництву ПП «АКТИС» розглянути можливість кардинальної зміни типу організаційної структури управління – з лінійно-функціональної – на проектну.

Впровадження проектної організаційної структури управління на будівельному підприємстві може бути ключовим для його успіху та конкурентоспроможності на ринку за сучасних умов розвитку бізнесу. Розглянемо актуальність та необхідність цього підходу:

1. Комплексність проєктів: будівельні проєкти часто є складними та мають багатоаспектну природу, що потребує спеціалізованого керівництва та координації. Проєктна організаційна структура дозволяє зосередити увагу на конкретних завданнях і забезпечити ефективну координацію робіт.

2. Гнучкість та адаптивність: будівельна галузь піддається впливу змінних факторів, таких як зміна умов будівництва, вимог замовників або ринкових умов. Проєктна організаційна структура дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни та адаптуватися до нових умов.

3. Збільшення продуктивності: чітко визначені ролі та відповідальність у межах проєктних команд сприяють підвищенню продуктивності роботи. Кожен співробітник знає свої обов'язки та може ефективно виконувати свою роботу, що призводить до покращення результатів.

4. Зниження ризиків: розподіл завдань між спеціалізованими командами допомагає зменшити ризики та підвищити контроль за виконанням проєктів. Чітко визначені процедури та структура управління дозволяють ефективно управляти ризиками і уникати можливих проблем.

5. Покращення якості та терміновості виконання робіт: проєктна організаційна структура сприяє підвищенню якості виконання робіт та дотриманню графіків. Кожен проєкт може бути керований відповідно до його власних потреб та вимог, що забезпечує вчасне та якісне завершення.

На практиці реалізація даних рекомендацій означатиме те, що у кожному функціональному відділі ПП «АКТИС» наявні свої прораби або керівники проєктів, які відповідають за керування конкретними будівельними або реконструкційними проєктами. А під керівництвом прорабів або керівників проєктів працюють робітники, які здійснюють різноманітні будівельні роботи на місці.

Розробка проєктної організаційної структури управління будівельної організації – це ключовий етап, що передбачає створення гнучкої та ефективної системи управління, спрямованої на успішне виконання проєктів. Для розробки такої структури пропонуємо реалізацію наступних кроків:

1. Аналіз потреб: оцінити потреби будівельної організації та вимоги конкретних проєктів, щоб визначити, яка організаційна структура буде найбільш ефективною.

2. Визначення проєктних команд: формування проєктних команд для кожного конкретного проєкту. Кожна команда може складатися з представників різних відділів, таких як інженерія, фінанси, закупівлі, управління ресурсами, технічна підтримка тощо.

3. Призначення лідерів проєктів: визначення лідерів та керівників для кожного проєкту, які будуть відповідальні за керування командами, виконання проєктних завдань та забезпечення досягнення поставлених цілей.

4. Створення матричної структури: розробити матричну організаційну структуру, яка поєднує функціональну і проєктну структури. Кожен співробітник може мати свою основну функціональну приналежність, але також бути призначеним до певного проєкту під керівництвом проєктного менеджера.

5. Встановлення процедур та стандартів: розробка процедур та стандартів для керування проєктами, включаючи планування, виконання, контроль та звітність. Вони повинні бути адаптовані до потреб організації та враховувати специфіку будівельної галузі.

6. Тренінг та розвиток персоналу: забезпечення навчання та розвитку персоналу у сфері проєктного управління, комунікації, роботи в команді та інших важливих навичок для успішного виконання проєктів.

7. Моніторинг та оцінка результатів: постійний моніторинг та оцінка результатів кожного проєкту, щоб вчасно виявляти проблеми та забезпечувати вчасне внесення корективів.

Отже, впровадження проєктної організаційної структури управління на будівельному підприємстві є актуальним та необхідним кроком для підвищення його ефективності, конкурентоспроможності та досягнення успіху на ринку.

Практична значимість впровадження запропонованих нами рекомендацій полягає в тому, що розробка проектної організаційної структури управління будівельної організації ПП «АКТИС» допоможе забезпечити ефективне управління проектами, збільшити продуктивність та досягнути успішних результатів в будівельній галузі.

ВИСНОВКИ

Актуальність теми кваліфікаційного дослідження полягає у необхідності впровадження більш гнучких та адаптивних організаційних структур управління сучасними підприємствами на вимогу постійних змін у бізнес-середовищі – швидкий технологічний прогрес, глобалізація та зміни у вимогах ринку, при яких традиційні організаційні структури виявляються недостатньо ефективними.

Метою роботи є дослідження, аналіз та розробка рекомендацій з удосконалення організаційної структури управління для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах.

Об'єктом дослідження є приватне підприємство «АКТИС», яке здійснює свою діяльність на ринку будівництва, реконструкції та капітального ремонту вже понад 25 років. За цей час, підприємство успішно реалізувало та ввело в експлуатацію більше трьохсот споруд виробничого та житлово-цивільного призначення в Запорізькій області та місті.

В ході дослідження, нами проведений аналіз фінансових показників підприємства, який визначив складну фінансову ситуацію, на що вказує збільшення зобов'язань та зниження оборотних активів. Не зважаючи на ефективне управління витратами, на що вказує незмінна собівартість реалізованої продукції, більшість доходів за останній рік становили меншу суму, ніж у попередньому періоді. Це може свідчити про зменшення додаткових джерел доходів або зміну стратегії щодо їх отримання.

На основі цих даних, зокрема, нами зроблені висновки, що однією з причин складної фінансової ситуації підприємства, є саме специфіка існуючої організаційної структури підприємства у питанні її впливу на фінансове управління.

Дослідження організаційної структури ПП «АКТИС» дозволило зробити висновок про її лінійно-функціональний характер. Штат фірми

достатньо великий як для приватного підприємства та налічує 56 осіб, включно з директором та головним бухгалтером. Крім того, виконання окремих видів робіт відбувається на підрядній основі, для чого укладаються відповідні контракти.

Директор (керівник) ПП «АКТИС» відповідає за загальне керівництво підприємством. До його обов'язків та повноважень входить: стратегічне керівництво, управління персоналом, фінансове управління, керівництво виробничим процесом, зв'язки зі стейкхолдерами.

Існуюча структура дозволяє керівнику впроваджувати чітку система управління: чітко розподілити обов'язки та повноваження між різними функціональними відділами. При цьому кожен відділ може спеціалізуватися на своїй області діяльності, що сприяє підвищенню ефективності та якості виконання завдань. Існуюча структура відрізняється простотою в управлінні, що є її безперечною перевагою: керівництво може легко контролювати діяльність підприємства через прямі лінійні зв'язки.

Але є й значні недоліки:

1. Недостатня гнучкість, що значно ускладнює адаптацію до змін в середовищі та на ринку.
2. Проблеми з координацією: через функціональну спеціалізацію виникають проблеми з координацією між різними відділами.
3. Ризик конфліктів між відділами: відділи пріоритизують власні інтереси, що призводить до конфліктів між ними.
4. Повільне прийняття рішень: велика кількість бюрократичних процедур призводить до повільного прийняття рішень.

Функціональні відділи на підприємстві достатньо розвинуті. До основних з них належать будівельно-монтажне управління, будівельно-технічний відділ, до структури якого, у свою чергу, входить виробничий відділ та відділ кошторисної документації, фінансовий відділ (бухгалтерія) та відділ технічної безпеки, підпорядкований головному інженеру.

Фінансовий відділ під керівництвом головного бухгалтера займається фінансовим плануванням, обліком та контролем витрат на будівництво та ремонтні роботи.

В цілому, можна зробити висновок, що лінійно-функціональна структура ПП «АКТИС» забезпечує спеціалізацію та експертизу в кожному функціональному відділі. Як наслідок, маємо ефективне виконання завдань.

Однак, при цій структурі виникають проблеми координації між відділами та відсутність єдиної точки керівництва над проектами, що призводить до затримок та недостатньої продуктивності.

І, звісно, традиційно великим недоліком лінійно-функціональної структури залишається обмежена гнучкість, що не завжди дозволяє своєчасно реагувати на обставини зовнішнього середовища, що швидко змінюється.

Тому, нами розроблені деякі рекомендації щодо удосконалення лінійно-функціональної організаційної структури ПП «АКТИС». До них належать:

1. Створення міжфункціональних команд:

Замість виключної спеціалізації кожного відділу, пропонуємо керівництву підприємства створити міжфункціональні команди, які будуть включати представників різних функціональних областей. Це сприятиме кращій координації та співпраці між відділами.

Для реалізації даного стратегічно важливого кроку в роботі запропонований алгоритм впровадження, який налічує 6 етапів, включаючи визначення цілей та пріоритетів, створення команд та плану дій, визначення відповідальності, підтримка та мотивація.

2. Впровадження проектної або матричної структури, або хоча б внесення їхніх елементів в існуючу структуру управління.

В рамках таких дій, співробітники можуть мати дві або більше лінійних зв'язки. Це дозволить краще використовувати експертизу та ресурси в різних проектах, а також забезпечить більшу гнучкість та ефективність у їхньому

виконанні проєктів, знизить час виконання завдань та поліпшить комунікацію між різними відділами та функціональними областями.

3. Розробка інтегрованих процесів для керування проєктами, які охоплюють всі етапи від планування до виконання і контролю. Це допоможе зменшити затримки та недоліки у виконанні проєктів.

4. Посилення комунікації у напрямку забезпечення ефективної комунікації між відділами та рівнями управління із використанням сучасних засобів комунікації, таких як: внутрішні мережі та програми для спільної роботи, щоб забезпечити швидкий та ефективний обмін інформацією.

5. Навчання та розвиток персоналу, що допоможе забезпечити високий рівень професійності та ефективності у всіх відділах.

В ході проведення дослідження, нами було виявлено певні напрямки, які можуть бути важливими для навчання та розвитку персоналу у будівельній компанії. До таких напрямків належать:

Технічні навички, включаючи роботу з будівельними матеріалами, технологіями, обладнанням та інженерними системами, безпека на будівельному майданчику, монтаж інженерних мереж, управління будівельними процесами.

Управлінські навички: управління проєктами, командоутворення, лідерство, планування, контроль і координація робіт на будівельному майданчику, а також ефективне управління часом, бюджетування та фінанси, ведення документації проєкту, взаємодія з клієнтами та підрядниками.

Інженерні навички: знання інженерних принципів та методів, які допомагають вирішувати технічні та конструктивні проблеми на будівельних об'єктах, проєктування інженерних мереж тощо.

Навички розвитку бізнесу та маркетингу: розуміння основ бізнесу, включаючи управління фінансами, маркетинг, продажі та клієнтське обслуговування.

Навички комунікації та спілкування та навички розвитку особистості та міжособистісні відносини, що покращить як взаємодію всередині колективу, так і з клієнтами та замовниками.

Ми пропонуємо декілька способів для впровадження даних рекомендацій:

- Розробка індивідуальних навчальних планів.
- Проведення внутрішніх тренінгів.
- Залучення до зовнішніх навчальних програм.
- Менторинг та коучинг.
- Створення культури навчання.

6. Залучення керівництва верхньої та середньої ланки до процесу, що є критично важливим для успішної імплементації змін.

Вважаємо, що реалізація даних кроків може бути достатньою для створення більш ефективної структури управління на підприємстві, та – як наслідок – виходу підприємства з кризи.

При іншому – негативному сценарії – пропонуємо керівництву ПП «АКТИС» розглянути можливість кардинальної зміни типу організаційної структури управління – з лінійно-функціональної – на проектну.

Таке рішення вважаємо обґрунтованим через низку причин:

1. Комплексність проектів: будівельні проекти часто є складними та мають багатоаспектну природу, що потребує спеціалізованого керівництва та координації. Проектна організаційна структура дозволяє зосередити увагу на конкретних завданнях і забезпечити ефективну координацію робіт.

2. Гнучкість та адаптивність: будівельна галузь піддається впливу змінних факторів, таких як зміна умов будівництва, вимог замовників або ринкових умов. Проектна структура дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни та адаптуватися до нових умов.

3. Збільшення продуктивності: чітко визначені ролі та відповідальність у межах проектних команд сприяють підвищенню продуктивності роботи.

Кожен співробітник знає свої обов'язки та може ефективно виконувати свою роботу, що призводить до покращення результатів.

4. Зниження ризиків: розподіл завдань між спеціалізованими командами допомагає зменшити ризики та підвищити контроль за виконанням проєктів.

5. Покращення якості та терміновості виконання робіт: проєктна організаційна структура сприяє підвищенню якості виконання робіт та дотриманню графіків. Кожен проєкт може бути керований відповідно до його власних потреб та вимог, що забезпечує вчасне та якісне завершення.

На практиці реалізація даних рекомендацій означатиме те, що у кожному функціональному відділі ПП «АКТИС» будуть наявні свої прораби або керівники проєктів, які відповідають за керування конкретними будівельними або реконструкційними проєктами. А під керівництвом прорабів або керівників проєктів працюють робітники, які здійснюють різноманітні будівельні роботи на місцях.

Вважаємо, що впровадження проєктної організаційної структури управління є доцільним, актуальним та, навіть, необхідним кроком для підвищення ефективності та конкурентоспроможності ПП «АКТИС», зважаючи на його складне становище.

Практична значимість впровадження запропонованих рекомендацій полягає в тому, що розробка проєктної організаційної структури управління допоможе підприємству забезпечити ефективне управління проєктами, збільшити продуктивність та досягнути успішних результатів в будівельній галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антипенко Є. Ю., Воронцова О. В. Проектно-орієнтована організаційна структура управління ланцюгами поставок як метод підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. Серія 1 : Економіка*. 2013. Вип. 2. С. 109-113.
2. Бабич Д.В., Проскуріна Т.В., Маковій Д.Д. Удосконалення організаційної структури управління як важливий механізм управління сучасним підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2018. Випуск 24. С. 91-95.
3. Белова О.К., Коваленко О.Е. Теорія організацій: навч. посіб. для слухачів магістратури ден. та заоч. форм навчання за спец. 8.000009 «Управління навчальним закладом»; Укр. інж.-пед. акад., Каф. педагогіки і методики проф. навчання. Харків : Точка, 2012. 160 с.
4. Бойкова Ю., Куценко Є. Формування системи управління організації на основі інтеграційного підходу. *Вісник магістратури*. 2016. № 3-2 (54). С. 46-48.
5. Бухаріна Л., Онищенко О., Бухаріна О., Жабицька Н. The importance of implementing an appropriate organizational structure for the development of IT companies in Ukraine. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2022. Випуск 2(20). С. 78-88. doi: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2022-2/20-07>.
6. Ващенко О.П. Теорія та практика побудови організаційних систем управління: навч. посіб.; Держ. ун-т телекомунікацій. Київ : ДУТ, 2017. 112 с.
7. Вільгуцька Р. Б. Організаційна структура управління промисловим підприємством: сутність та етапи формування. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.6. С. 169-174.

8. Георгіаді Н. Г., Вільгуцька Р. Б. Аналізування організаційних структур управління вітчизняними підприємствами. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8040> (дата звернення: 07.05.2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.7.7

9. Георгіаді Н. Г., Вільгуцька Р. Б. Організаційна структура управління як складова системи менеджменту підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2012. № 748. С. 33-40.

10. Данилюк Т.І. Організаційне проєктування підприємства : методичні вказівки до практичних занять ; вид. 2-е (відредаг. і доп.). Луцьк : СНУ ім. Лесі Українки, 2017. 26 с.

11. Дорошенко М. П., Вороніна В. Л. Організаційна структура управління: сутність та класифікація. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2019. Т. 30(69), № 5(1). С. 52-56. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30\(69\)_5\(1\)__12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30(69)_5(1)__12) (дата звернення: 15.04.2024).

12. Короп К. С. Теоретичний підхід до сутності поняття «організаційна структура». *Управління розвитком*. 2013. № 22. С. 154-155.

13. Костенюк Н. І. Теоретичний підхід до визначення поняття організаційно-функціональної структури управління. *Актуальні проблеми державного управління*. 2013. № 1. С. 98-104.

14. Кулакова С. Ю., Журавель Є.І. Теоретичні аспекти побудови оптимальної організаційної структури управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2014. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_11_23 (дата звернення: 15.04.2024).

15. Кукоба В.П. Організаційне проєктування підприємства : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2009. 420 с.

16. Мамонов К. А. Організаційно-економічний механізм управління стейкхолдерами будівельних компаній: сутність, структура й інформаційний захист. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2011. № 2. С. 75-86.

17. Мельник К.Ю., Онищенко О.А. Сучасні тенденції розвитку теорії та практики менеджменту. Підприємництво в аграрній сфері: глобальні виклики та ефективний менеджмент : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (9-11 лютого 2021 р.). за заг. ред. Л.М. Бухаріної. Запоріжжя : ЗНУ, 2021. С. 233-235.

18. Онищенко О. А. Теорія організацій : конспект лекцій (англійською мовою) для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійних програм «Менеджмент організацій і адміністрування», «Менеджмент готельного, курортного та туристичного сервісу», «Менеджмент міжнародного бізнесу», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності». Запоріжжя : ЗНУ, 2019. 122 с.

19. Організаційне проектування: Навчально-методичний комплекс дисципліни: навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент» ОПП «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М.В. Шкробот . – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 76 с.

20. Осовська Г.В., Масловська Л.Ц., Осовський О.А. Менеджмент організацій : підручник. Київ : Кондор, 2016. 366 с.

21. ПП «АКТИС». *YouControl*. URL : https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/24439031/ (дата звернення : 25.04.2024).

22. ПП «АКТИС». Фінансова звітність. *Clarity Project*. URL: <https://clarity-project.info/edr/24439031> (дата звернення: 15.04.2024).

23. Пугаченко О. Б. Організаційна структура системи матеріального забезпечення з метою інтеграції обліку з іншими функціями управління. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2015. Вип. 27. С. 246-255.

24. Селютін В.М., Яцун Л.М., Ольшанський О.В. Теорія організації : навчальний посібник. Харків : ХДУХТ, 2017. 280 с.
25. Скорик О.О. Концептуальні засади організаційного проектування в публічному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 6. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1451> (дата звернення: 18.04.2024).
26. Смачило І. І. Принципи формування та структура механізму управління сталим розвитком підприємства. *Економіка розвитку*. 2013. № 3. С. 79-82.
27. Теорія організації : навчальний посібник / В.В. Приходько та ін. ; за ред. І.В. Шереметьєвої. Донецьк : Національний гірничий університет, 2011. 258 с.
28. Терещенко Т.В. Теорія організації: навч. посіб.; Хмельниц. ун-т упр. та права. Хмельницький : Хмельниц. ун-т упр. та права, 2015. 335 с.
29. Тимошук М.Р. та інші. Планування соціально-економічного розвитку підприємств: Монографія. Університет банківської справи Національного банку України; Національний ун-т «Львівська політехніка». Київ : УБС НБУ, 2007. 449с.
30. Холод С. Б. Організаційна структура управління проектно-орієнтованих організацій. *Вісник Академії митної служби України. Сер. : Технічні науки*. 2013. № 2. С. 12-18.
31. Черниш І. В. Проектування організаційної структури управління підприємством в умовах конкурентного середовища. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. № 5 (3). С. 121-124.
32. Шишкін В.О., Онищенко О.А., Зевенко Д., Білик О. Marketing management in entrepreneurial activity: strategical aspect. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. Випуск 3(25). С 60-69. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2023-3/25-05> .
33. Шорохов В.В. Особливості еволюції організаційних структур управління підприємством. *Ефективність державного управління*. 2015.

Вип. 44 (2). С. 48–57. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2015_44\(2\)_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2015_44(2)_8). (дата звернення 23.03.2024).

34. Яковенко О.І. Управління проектами та ризиками : навчальний посібник. Ніжин : ПП Лисенко М.М., 2019. 196 с.

35. Яковенко О.І., Степанова К.В. Дослідження змісту організаційного проєктування, підходів та методів його реалізації на підприємстві. *Економіка та управління підприємствами*. 2021. Том 32 (71). № 2. С. 65-70.

36. Ahmady, Gh., Mehrpour, M., Nikooravesh, A. Organizational Structure. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2020. 230p. 10.1016/j.sbspro.2016.09.057 (дата звернення: 10.04.2024)..

37. Eze S. C., Bello A. O., Adekola T. A. The Effects of Organizational Structure on the Performance of Organizations. *European Journal of Business and Innovation Research*. 2017. 5(6). P. 4-62. doi:10.37745/ejbir.vol5.no6.p46-62.2017 дата звернення: 10.04.2024).

38. Kante, P., Kanten S., Gurlek M. The Effects of Organizational Structures and Learning Organization on Job Embeddedness and Individual Adaptive Performance. *Procedia Economics and Finance*. 23, 2015. P. 1358-1366. doi:10.1016/s2212-5671(15)00523-7 (дата звернення: 10.04.2024).

39. Matrix Organizational Structure: Advantages and Disadvantages. Indeed.com. URL : <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/matrix-organizational-structure-advantages-disadvantages> (дата звернення: 10.04.2024).

40. Williams S. 7 Types of Organizational Structures | Lucidchart Blog. Lucidchart.com. 2017. URL : <https://www.lucidchart.com/blog/types-of-organizational-structures> (дата звернення: 10.04.2024).