

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ»

Виконала: студентка 2 курсу,
гр. ЕНз 21

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій»

_____ Марія ЗАВАДА

Керівник наукової роботи: кандидат
економічних наук, доцент

_____ Світлана БАБИЧ

Рецензент:

Харків – 2023

ЗАВДАННЯ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1.	7
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Поняття, суть і значення організаційної структури	7
1.2. Наукові підходи і етапи формування оргструктур управління.....	15
1.3. Відповідність структури управління організації сучасним вимогам управління.....	22
2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПАТ «ЦЕНТРЕНЕРГО».....	29
2.1. Характерні аспекти функціонування товариства ПАТ «Центренерго»	29
2.2. Аналіз організаційної структури управління ПАТ «Центренерго».....	38
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЮ ПО ВДОСКОНАЛЕННЮ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПАТ «ЦЕНТРЕНЕРГО»	53
3.1. Основні етапи удосконалення оргструктури	53
3.2. Напрями удосконалення оргструктури ПАТ «Центренерго»	60
3.3. Особливості та організаційні заходи створення інформаційно-аналітичної служби	67
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75

ВСТУП

Відбудова, трансформація та розвиток новітніх систем господарювання потребує використання сучасно-інноваційних технологій розвитку організаційного потенціалу компаній, а також перегляду їх організаційної структури. Зазначене, обумовлює проведення в компаніях процесу реорганізації оргструктури управління, стосовно вдосконалення реалізації власного бізнес-процесу. Недосконалість наявних механізмів управління, що сформувалися в умовах трансформаційної економіки, а також недостатність державної регуляторної політики і відповідно адаптивності структур управління суб'єктів господарювання, позбавляють Українську економіку сталого розвинення у майбутньому. Тому назріла нагальна потреба в формуванні науково обґрунтованої концепції організації адміністрування, як самостійно визначеного напрямку наукових знань, і методологічних основ їх практичного використання.

Концепція відповідної комплексної реструктуризації системи управління є упорядкованим процесом її удосконалення, спрямованість цього процесу корелюється з довгостроковою метою системної перебудови оргструктури компанії. Адаптаційні аспекти організаційної структури, відповідно вимогам безперервних економічних трансформацій світової економіки, є основною передумовою ефективної реалізації бізнесу та вдосконалення системи управління організацій, особливо виробничої приналежності.

Важливий вклад в дослідження проблем трансформаційних процесів стосовно оргструктури управління внесли вчені: Андрушків Б. М., Базилевич Л.А., Бобровник В., Бурков В. Н., Валуїв С. А., Друкер П., Кабанов А.Я., Мильнер Б.З., Минтцберг Г. та ін. Також проблемам оцінювання загальної ефективності діяльності організацій і відповідно систем управління приділили в своїх дослідженнях наступні автори, як Бабиш Д. В., Богатин Ю.В., Бондарчук Л.В., Кац І.Я., Мірошник М. Би., Русинів Ф.М., Смолкин А.М., Півнів Р. М., Пінчук Т.А., Туровец О. Г., Яковенко Г. Е. [2, 3, 6,].

Проте проблема раціонально-діючої організаційної структури має певні розбіжності в трактатах науковій літературі. Залишаються відкритими організаційні аспекти відбудови оргструктури й концептуальні особливості з приводу бачення по формуванню стратегічно виваженої системи управління, з урахуванням вірогідної дії трансформації зовнішньо-внутрішнього оточення.

Об'єктом досліджень є процес формування та удосконалення системи управління за рахунок реорганізації організаційної структури підприємства.

Предмет дослідження - організаційна структура управління ПАТ «Центре-нерго».

Метою дипломної роботи - розробка теоретичних основ і практичних рекомендацій по вдосконаленню організаційної структури управління ПАТ «Центре-нерго».

Відповідно до мети визначено такі завдання:

- визначити сутні аспекти, значення та принципи формування оргструктури компаній;
- узагальнити досвід вітчизняних та закордонних систем проведення аналізу оргструктури компаній;
- проаналізувати структуру управління, на відповідність вибраній стратегії, що забезпечує її реалізацію;
- розробити методологічний підхід і алгоритм вдосконалення оргструктури;
- розробити й запропонувати заходи по удосконаленню оргструктури у світлі стратегії розвитку компанії;
- розробити стратегію реорганізації організації, як заздалегідь спланованої її реакції на зміни зовнішнього оточення;
- визначити особливості та організаційні заходи створення інформаційно-аналітичної служби;

Методологію досліджень в кваліфікаційній роботі вважаються: системний аналіз (зادля розробки проєктних заходів по вдосконаленню оргструктури товариства), метод розчленовування та угруповання (для вивчення бізнес-операцій окре-

мих структурних ланок товариства), залучення економічного аналізу (для діагностики фінансового стану).

Практична значимість виконаної роботи полягає в удосконаленні оргструктури управління, здійсненні аналізу розвитку та працездатності оргструктури управління ПАТ «Центренерго».

Наукова новизна, стосовно одержаних результатів, полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних аспектів, що до можливої трансформації оргструктури товариства. На тлі узагальнення сучасних теоретичних досліджень узагальнено підхід і алгоритм по вдосконаленню оргструктури ПАТ «Центренерго». Для практичної реалізації основних положень запропоновано підхід по трансформації оргструктури управління товариства, через часткову реструктуризацію.

В роботі всебічно опрацьовані заходи по вдосконаленню організаційної структури. Відповідно до яких в роботі визначені особливості та організаційні аспекти впровадження інформаційно-аналітичної служби. Реалізація принципу організаційної відокремленості інформаційно-аналітичної служби передбачає підзвітність її тільки вищому керівництву підприємства Спостережній Раді

Апробація результатів кваліфікаційної роботи магістра. Основні положення та результати дослідження доповідалися і обговорювалися на: міжнародній науково-практичній конференції «Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання».

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття, суть і значення організаційної структури

Недосконалість управлінських дій дуже часто виникають через потребу виконання адаптаційних заходів до мінливості зовнішнього оточення організацій. Отже не до кінця обґрунтована ефективність реалізації власного бізнес-процесу спонукає проведення заходів по трансформації управлінських процесів й відповідного удосконалення оргструктури компанії. Даний аспект може здійснюватися свідомо чи хаотично, через тиск різноманітних обставин з зовні [4, с.168]. Спостерігаючи за змінами, можна зауважити про відсутність типової й цілісної методології задля ефективного діючої системи управління.

Зважаючи на закордонний досвід в дослідженні за даною тематикою можна звернути увагу на лідерів, що результативно працюють та розвивають свій бізнес в умовах ринкової конкуренції. Однак відсутність стереотипів підкреслює можливість запозичення окремих інструментів, які є можливість використати при побудові власної системи управління організацією, але важливо адаптувати їх до реалій притаманних саме конкретному бізнес-процесу.

Дефініція «структури» взаємопов'язана з системністю та організацією, бо є сукупністю системо-утворюючих компонентів, які забезпечують ефективне функціонування компанії, завдяки власних властивостей та вмінню адаптуватися до сучасно-діючих умов реалізації бізнес-процесу. Тільки через раціональну відбудову організаційної структури окремі компоненти виконують власні функції та раціонально взаємодіють з іншими елементами, утворюючи єдиний механізм, спрямований на досягнення встановлених результатів. Кількість компонентів організаційної структури залежать від безлічі факторів та є індивідуальним для кожного суб'єкта господарювання, що може постійно змінюватись в моменти трансформації при удосконаленні.

При дослідженні джерел було встановлено, що дефініція «структура» окреслюється, як узагальнений аспект. Тобто певна система необхідних компонентів, які взаємопов'язані між собою в єдиний механізм задля виконання потрібно-запланованих функцій [1]. Але завжди зважаємо, що оргструктура є невід'ємною частиною системи управління організацією, хоча має свою конфігурацію, залежно від різноманіття елементів. З погляду на думку Амосова А. управління вважається «анатомією» загального адміністрування, що налічує динамічні ознаки та потребує загального формування оргструктури.

Ретельно досліджуючи дефініцію організаційної структури управління, встановлено велику різноманітність поняття. По-перше дане визначення розглядається, як угруповання певних органів адміністрування, що здійснюють управління всіма складовими бізнес-процесу організацій; по-друге заслуговує на увагу визначення – відбудова логічно-обґрунтованого механізму оптимальних рівнів управління, відповідно до функціональних сфер діяльності, задля раціональності вирішення встановленої мети. Узагальнюючи, найбільш вдалим вважаємо поняття, що оргструктура управління окреслює – впорядковану цілям організації систему оптимальної кількості компонентів, які раціонально взаємопов'язані між собою та відображують ефективне виконання дій в ієрархії адміністрування бізнес-процесом [28].

Як необхідні компоненти можна розглядати, відповідно встановлених завдань, окремі підрозділи, ланки або фахівців. Зв'язки встановлюються відповідно до раціональності виконання бізнес-операцій. Задля узгодження безперебійності роботи окремих підрозділів утворюється обґрунтований горизонтальний зв'язок, що передбачає обмін інформацією між функціональними ланками. Наявність вертикального зв'язку потрібне задля створення ієрархії адміністративних функцій системи та підпорядкованості у її межах (кількісний аспект рівнів управління). Також може бути наявним функціональний або лінійний характер реалізації управлінського зв'язку. Перший передбачає перебіг інформаційних потоків, відповідно функціональних обов'язків по вектору передбачених функцій (операцій), натомість лінійний заснований на передачі інформації між керівниками відділів організації. Здійснення налагодженої процедури управління можливо лише при чіткій регла-

ментації розподілення завдань та відповідальності за ухвалені рішення задля реалізації запланованої мети.

Щоб відповідати сучасним умовам господарювання важливо постійно здійснювати моніторинг рушійних сил у зовнішньому просторі організації, бо вкрай важливо адаптувати до них загальні довгострокові цілі, а отже й виробничо-організаційні параметри бізнес-процесу та відповідно удосконалювати існуючу оргструктуру (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Трансформація цілей організації в структуру [9]

На сьогодні у більшості компаній відбувається індивідуалізація організаційних структур адміністрування, бо це підкреслює особливості власного бізнес-процесу та оригінальність дій по адаптації згідно сучасним викликам часу. Однак все одно простежується спільний аспект відбудови структур розподілення на механістичні (ієрархічні) та органічні оргструктури (рис.1.2).

Стосовно механістичних, то передбачено суворо-ієрархічне розподілення управлінських функцій з жорстким (формалізованим) дотриманням встановлених правил, тобто управління відбувається централізовано. Відповідно дані структури працюють налагоджено, як досконалий механізм. До них належать лінійна, функ-

ціональна, лінійно-штабна та лінійно-функціональна оргструктури. Натомість ознаками органічних є розумне послаблення формалізації й децентралізації процесів адміністрування. Відповідно здійснюється делегування завдань та рішень й залучення співробітників до ухвалення рішень. Даний різновид передбачає гнучкість та адаптивність до мінливого оточення організації й мінімальне число рівнів в ієрархії. До них належать дивізіональні, матричні, проектні та інші оргструктури, які ототожнюються з теперішнім часом, бо вміють швидко реагувати на виникаючі зміни.



Рисунок 1.2 – Різновиди структур організацій [26]

Також зустрічається угруповання, відповідно якого виокремлюють структури: технологічну, виробничу, фінансову, соціальну й інформаційну.

Стосовно фінансової розглядається впорядкованість фінансових взаємин при реалізації бізнес-процесу організації, що забезпечують їй стабільність та результативність й подальший розвиток та поступове зростання.

Специфічні види матеріально-енергетичних бізнес-процесів передбачають використання технологічного типу структур, що окреслює індивідуальність специфіки залученої потужності, особливості потрібного обладнання.

Відбудова виробничої структури потрібна для раціонального розподілу усіх елементів бізнес-процесу у часі та узгодженого їх використання протягом виробничого циклу по виготовленню власного продукту.

Для злагодженої роботи організації та її колективу повстає потреба соціальної структуризації за певними ознаками (професійно-кваліфікаційною, рівнем освіти та навичками, тощо), що дозволяє здійснити раціональне розподілення співробітників за окремими ланками.

Відбудова інформаційної структури пов'язана з необхідністю забезпечення усіх операцій своєчасною інформацією, тобто інформація, як результативний ресурс функціонування організації. Саме всебічна забезпеченість інформацією дозволяє своєчасно та раціонально здійснити усі етапи виробничого циклу.

Раціональність оргструктури надає можливість упорядкувати в єдиний механізм значне різноманіття наявних компонентів (підсистем), кожен з яких має власну індивідуальність, та встановити ефективні взаємозв'язки. Даний аспект призводить до результативності й досягненню запланованих завдань [27]. Також дуже важливим є врахування форми здійснення господарювання при формуванні власної оргструктури, бо це виокремлює головні бізнес-операції (фінансову, економічну, обліку, тощо), вкрай важливі задля реалізації бізнес-процесу [8].

Розтлумачуючи головні дефініції відбудови оргструктури, цікаво трактується Мазуром І. та Шапирою В., які надають можливість візуального сприйняття внутрішнього устрою компаній, крізь оптимальну чисельність структурних одиниць та раціональну комунікацією між ними з залученням штату фахівців.

Окреслюючи оргструктуру, як систему взаємоузгоджених складових, можемо узагальнити наявність певної супідрядності та ієрархічності між елементами, що забезпечує функціонування компанії в цілому [32, с.104].

Новітні аспекти управління, засновані на врахуванні чинників середовища задля стабільного господарювання організацій, передбачають використання довго-

строкових прогнозів по утриманню власних позицій на ринку завдяки обґрунтованому визначенню переваг та правильно сформованому штату співробітників [55].

Відбудова раціональної оргструктури управління може вважатися базисом розвинення компанії, але обов'язково враховувати певні параметри [5]:

- спочатку звернемося до витрат на виробництво, бо зважаючи на специфіку бізнес-процесу витрати підкреслюють складність та тривалість реалізації виробничої складової бізнесу, а отже збільшення витрат пов'язано з характером окремих операцій у межах виробничого циклу;

- проміжок часу є важливим, тому як складність та багаторівневість наявної структури уповільнює темп роботи й відповідно збільшує часові горизонти виробничого циклу по отриманню кінцевого продукту;

- просування продукту та задоволення споживчих властивостей, вкрай важливо задля розширення покупців власного продукту, тобто передбачає розширення існуючих параметрів оргструктури, а отже й ускладнення, що потребує додаткового контролю й підвищення витрат;

- поведінка співробітників у відповідь на мотиваційний механізм. Наявність принципів здорової конкуренції, можливостей для кар'єри знаходиться під впливом корпоративної культури. Сприятливі умови та морально-психологічний клімат спрощують виконання виробничих завдань, підвищуючи продуктивність й відповідно підтверджують оптимальну відбудову оргструктури.

Оргструктура управління є базисом організації, в межах якої створюються певні здібності компанії до саморозвитку. Також оргструктура не може бути пасивною у часі, бо постійно відбуваються певні зміни навколо організації. Відповідно повстає потреба постійного моніторингу окремих аспектів: здійснення механізму управління (відбувається централізовано чи децентралізовано); складність відбудованої структури та прозорість її сприйняття; встановлення зв'язку між окремими складовими, тощо [16].

Проблема остаточного обрання раціональної, саме для даної компанії, оргструктури можливо лише при врахуванні усіх переваг та недоліків, особливо при умовах трансформаційних процесів [38, с.71]. Різноманітні зміни в здійсненні біз-

нес-процесу а його параметрів потребують удосконалення конфігурації адміністрування. Тому при первинному створенні оргструктури важливо враховувати специфіку бізнесу, приналежність до економічного виду господарювання [45].

Врахування існуючих класифікацій допомагає компанії самостійно сформувати власну оргструктуру, що буде відповідати усім вимогам ефективного здійснення потрібних бізнес-операцій. Можливі прояви візуальної конфігурації задля розвитку запропоновано на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 – Різновиди оргструктур управління та варіанти трансформацій задля розвитку [47]

Зважаючи на функціонування невеликих суб'єктів з простою технологією бізнес-процесу, то для них прийнятна лінійна структура адміністративних функцій. Даний вид має власні переваги (пряме підпорядкування, чіткі завдання, тощо) та при зростанні компанії потребує значної трансформації через обмеженість зв'язку.

Розподілення завдань за функціональною ознакою передбачає певне делегування окремих спрямувань управління. Дослідження управлінського досвіду їх використання засвідчує, що вони вважаються результативно-діючими в умовах з постійною технологією бізнес-процесу та можуть змінюватись відносно функції апарату управління. Обмеження у чіткості горизонтальних зв'язків супроводжується подальшою проблемою функціональної координації. Зауважуючи на недоліки необхідно підкреслити низький рівень іноваційної активності. Також для даного виду оргструктури необхідна чітка регламентація адресної відповідальності та усунення подвійного підпорядкування.

Поглибленням лінійного виду оргструктури вважається лінійно-штабна форма відбудови функціонування адміністрування. Відповідно її конфігурації, то з'являються спеціалізовані ланки (штаби фахівців у певній області), що покликані спростити процес управління завдяки аналітиці масиву інформації та розробці проєктів розпорядчих постанов. Ухвалення рішення залишається за керівними органами, а все інше відбувається як у лінійній оргструктурі. Перевагами вважається більша увага до стратегічних прогнозів, скорочення штату постійних співробітників (консалтингові консультації), тощо. Недоліками вважається не завжди зрозуміле розподілення відповідальності стосовно рішень та надмірна централізація окремих операцій.

Використання дивізійних оргструктур спровоковано диверсифікацією та зростанням розміру бізнесу, динамічними змінами оточення, тобто відбувається трансформація управління за певним проєктом (продукт, сегмент ринку). Переваги, це можливість адміністрування при багатопрофільному бізнесі, швидка адаптація та гнучкість до змін, раціональність двосторонньої комунікації з іншими контрагентами ринку. Але існують недоліки, що пов'язано з великою розгалуженістю ієрархії адміністрування й територіального розташування.

Надалі розглянемо функціональну організаційну структуру зі своїми перевагами і недоліками. До переваг можна віднести: значне стимулювання ділової активності та професійної спеціалізації; уникнення або значне зменшення дублювання роботи та зусиль; зниження і економія споживання матеріальних ресурсів у певних

функціональних сферах; значне покращення координаційної роботи в функціональних областях. Недоліками можна вважати те, що регіональні відділення (підрозділи) бувають більш зацікавлені у вирішенні власних завдань та прибутковості, інколи частково ігноруючи загальні цілі організації.

Використання матричної оргструктури управління залучається при необхідності розмежування окремих операцій, але супроводжується подвійним підпорядкуванням. Окремі горизонтальні рішення дублюються (виникають протиріччя), що у подальшому негативно відображується на комунікаційних процесах [12]. Існуючі переваги дуже незначні через «подвійну» бюрократію та не виправданим збільшенням співробітників. Тобто задля раціональної організації багато-спрямованих проєктів повстає потреба в введенні додаткової структурної одиниці [51].

Дослідивши існуючий досвід успішно-діючих організацій можемо підкреслити, що їм притаманний механічний тип оргструктури із змішаним переліком ознак, але сучасні реалії висувають нові вимоги і відповідну трансформацію функціонування бізнесу, а отже і вдосконалення власної структури реалізації адміністративних функцій [50].

1.2. Наукові підходи і етапи формування оргструктур управління

Окреслюючи оргструктуру управління можна зазначити, що це певно-відбудована система поведінкової комунікації, бо передбачено певне розподілення співробітників, які постійно взаємодіють між собою задля вирішення загальної мети. Відповідно немає єдиної догми по використанню формально-встановлених методів, а кожна організація потребує індивідуальної відбудови власної структури, яка спирається на наукові елементи (принципи, методи) системного бачення при здійсненні аналітичної роботи з відбудови раціональної організаційної структури управління компанією (цілі – механізм – шляхи досягнення).

Базисні аспекти системного підходу реалізуються через наступні правила:

- не нехтувати жодної з управлінських функцій (операцій, завдань), бо вирішення призведе до не повної реалізації намічених цілей;

- узгодження реалізації передбачених завдань та ототожнення їх з загальною системою, адже важливо встановити відповідальність у межах всієї вертикалі управління;

- всебічне обґрунтування необхідних відносин по горизонталі;

- забезпечення раціонального функціонування органічно-поєднаних елементів управління.

Далі дослідимо вплив оточення на проектування організаційних аспектів:

На першому етапі здійснюється моніторинг зовнішнього впливу (корисність між «входом та виходом», вимоги до технологій, сучасність знань, тощо).

Надалі, відповідно другому етапу, відбувається виокремлення взаємозв'язків між елементами оточення та бізнес-процесом, особливо враховуються прямі дії.

Третій момент, це встановлення різноманітності складових впливу (динамічність змін, визначеність можливих ризиків, наявність зворотного зв'язку).

Четверта дія пов'язана з проектуванням елементного змісту оргструктури, завдяки визначених факторів впливу оточення, задля раціонального функціонування даного елемента.

Останній етап присвячується остаточному формуванню механізму управління, відповідно з виокремленою специфікою елементів оргструктури.

Взаємоузгодження етапів проєкту: попередня аналітика; технічні аспекти; робоче проектування.

Проведення аналітики супроводжується: теоретичним дослідженням, оцінкою багато-варіативної можливості проєктних завдань, всебічним забезпеченням початкової інформації. Тобто окреслення цілей та завдань, об'ємів необхідних бізнес-операцій, забезпеченості в ресурсах, призначення виконавців, обґрунтування попередньої оцінки проєктних рішень. У межах технічного проектування відбувається формування комплексу організаційних рішень, що відображує проведення трансформацій, які передбачаються в системі. На останнє, робочі аспекти, відбувається формування нормативної документації. Завершаючий момент – експертиза пропонованого проєкту.

Розглянемо висвітлення бажаної інформації організаційного проєкту.

Резюмуючи опис проєктування необхідно висвітлити: загальну характеристику бізнес-процесу; отримані структури (виробничо-технологічну, організаційну); кількісний склад робочих; оцінку проєктного рішення.

Стосовно підсистеми виробництва: бізнес-процес у часі; розподілення бізнес-операцій; здійснення обслуговуючих операцій; автоматизація процесів та безпека. Підсистема управління: структурна комунікація; використання залучених методів й інструментів; розподілення обов'язків у межах штатного складу співробітників. Підсистема специфічних аспектів управління: процедура планування та організації бізнесу; організація логістичних та облікових операцій; маркетинг та сервісні операції. Підсистема підготовки та організації бізнес-процесу налічує усі аспекти здійснення трансформації (техніко-технологічні, соціально-економічні, тощо). Зазначені розділи підсистем при потребі можна деталізувати.

Оцінка діючої оргструктури, покликана підкреслити відповідність сучасним вимогам здійснення бізнес-процесу, тобто наскільки вона раціонально-відбудована по встановленим критеріям (взаємо узгодженість централізації та децентралізації, обсяг контролюючого тиску на всіх рівнях, оцінка результативності адміністративного навантаження, аналіз загальних досягнень бізнес-процесу). Даний моніторинг дозволяє підкреслити існуючі недоліки та з'ясувати причини.

Процес проєктування оргструктури. Кожна організація є дуже складною та специфічною системою, що передбачає індивідуальний склад підсистем, відповідно деякі складові можливо раціонально спроектувати, а інші лише візуалізувати через постійні зміни параметрів, отже зводяться до діалектичного бачення якісно-кількісного опису потрібних завдань. Бажаний варіант організаційного проєкту реалізується через одночасне поєднання формалізованих методів з адміністративно-суб'єктивною діяльністю менеджерів, спеціалістів та необхідних категорій експертів. Підсумуємо, що оцінка раціональності оргструктур залежить від швидкості й обґрунтованості ухвалених рішень [45].

Задля процесу проєктування оргструктур управління залучаються певні методи, які спробуємо розглянути.

По-перше метод аналогій, який базується на типології створення, тобто передбачає використання досвіду раціонального функціонування в аналогічних компаніях. Але одночасно підкреслимо, що використання типових конфігурацій має налічувати варіантну пропозицію задля можливості коригування, адаптації у різних умовах реалізації бізнесу.

Залучення для відбудови оргструктури експертного методу реалізується через доцільні рекомендації експертів у даному аспекті або управлінців-практиків. Головна мета полягає у виокремленні специфічних ознак адміністрування, дослідженні недоліків в окремих та всебічному обґрунтованні важливих рекомендації по здійсненню трансформації. Тобто завдяки думці експертів відбувається діагностика існуючої оргструктури ототожненої з бізнес-процесом компанії та надалі формується впровадження на підґрунті конкретних умов.

Стосовно використанню методу структуризації цілей, то попередньо відбувається аналіз узгодженості усіх цілей компанії, з урахуванням кількісно-якісного змісту, й подальше дослідження їх відповідності наявній оргструктурі. Процес передбачає: угруповання та пріоритетність системи цілей; оцінка варіантних пропозицій; чітке розмежування відповідальності по цілям (підрозділи, операції, багатофункціональні види функціонування, тощо). Зазначені складові конкретизуються у межах відповідальності (матеріальна складова, виробничі параметри, інформаційні потоки, тощо) та підкреслюється встановлені повноваження для передбачених органів управління.

На останнє приділимо увагу методу моделювання, що передбачає візуалізацію розподілення повноважень і відповідальності в компанії, завдяки формалізації математико-графічних, машинно-процесних і інших відображень, які є базисом для відбудови, дослідження різнопланових варіантів оргструктур у встановленому взаємозв'язку їх змінними параметрами [36]. Існують певні типи здійснення організаційного моделювання:

- 1) для візуалізації організаційних зав'язків можуть бути залучені математико-кібернетичні моделі, стосовно виявлення математичних рівнянь або нерівності, у ієрархічних управлінських структурах;

2) розподілення функціональної відповідальності та комунікації реально здійснити завдяки графоаналітичному моделюванню (матриці, графіки, таблиці);

3) здійснення оцінки реалізації бізнес-процесу в реально-існуючих умовах можливо при залученні натуральної моделі оргструктури і окремих операцій;

4) встановлення залежності між внутрішньо-організаційними чинниками та параметрами оргструктури дозволяє здійснити математико-статистичне моделювання [14].

Реалізація організаційного проєктування відбувається на тлі залучених методів на кожному етапі, з урахуванням наявної ситуації по вирішенню завдань:

- окреслення типу використовуваної структури;
- остаточне узгодження елементних одиниць по рівнях ієрархії;
- потреба в управлінському складі в штатному розкладі;
- раціональність комунікації та обчислення постійних витрат (адмінресурс).

Реалізацію формування оргструктури можна здійснити по трьох стадіях.

Спочатку візуалізація загальної схеми з зазначенням головних параметрів функціонування, а також диференціація напрямів для поглибленого проєктування найважливіших аспектів загального механізму (здатність до обробки інформації).

Відбудова складу структурних одиниць та взаємодія, як необхідна умова виконання рішень по програмно-цільовим спрямуванням, тобто розподілення важливих завдань реалізації бізнес-процесу та встановлення внутрішньо-організаційного зв'язку. Базовими вважаються самостійні ланки (відділи, сектори, тощо) на які покладено програмно-цільові функції, також вони можуть налічувати власну структуру (устрій).

Встановлення кількісних аспектів адміністрування саме відбувається завдяки регламентації оргструктури, тобто окреслення складу потрібних елементів. При потребі узгодження значної кількості елементів оргструктури використовують специфічні нормативні документи - органиграми. Це візуальна інтерпретація управлінських операцій та узгодження рішень між окремими структурними одиницями. Її відбудова дозволяє взаємо узгодити технологічно-інформаційні маршрути

комунікації між елементами управління в компанії, тобто вона фіксує організаційно-управлінські операції.

Остаточний вибір методу визначається на розсуд адміністративних органів та наявних можливостей здійснення дослідження.

Приділимо увагу менеджменту, як організації управління, тобто вже визначивши, що структура це певна система, у межах якої відбуваються координуючі дія задля реалізації передбачених цілей. Відповідно організація це статична анатомія компанії, а управління динамічна трансформація фізіології. Використання дефініції «менеджмент» розглядають, як суб'єкт та об'єкт, відповідно перше трактування розглядає компанію як орган, а друге як процес адміністрування.

Оргструктуру суб'єктів господарювання необхідно розглядати за різними спрямуваннями та критеріями. На її раціональність можуть вплинути: реально-існуючі зв'язки між елементами (узгоджується посадовими обов'язками); оцінка людської поведінки на використанні методи адміністрування та загальну політику; раціональність функціонування розподілених функцій. Саме поєднання зазначеного дозволяють створити оптимальну структуру, спрямовану на розвинення власного бізнес-процесу компанії та адаптувати її до сучасних реалій.

Якісні аспекти проектування підкреслюються тим, що кожна структурна одиниця чітко володіє потрібною інформацією та джерелами отримання задля ухвалення рішення. Оргструктура без якісних параметрів спонукає конфлікти, втрати часу, перешкоджає своєчасності рішення.

Звернемося до принципу економічності, що передбачає мінімальні зусилля по здійсненню контролю, нагляду і стимулюванню, тобто оргструктура управління повинна розвивати самоконтроль та мотивацію. Також реалізація даного принципу для компанії передбачає встановлення оптимальної кількості співробітників (особливо адміністративного складу), спрямовуючи зусилля на загальну мету. Винагород адміністрації повинна залежати від кінцевих досягнень.

Оргструктура дозволяє співробітникам бачити власний внесок в загальні результати й правильно сприймати власну корисність для компанії. Загальне уявлення відбудови оргструктури управління запропоновано на рис. 1.4.

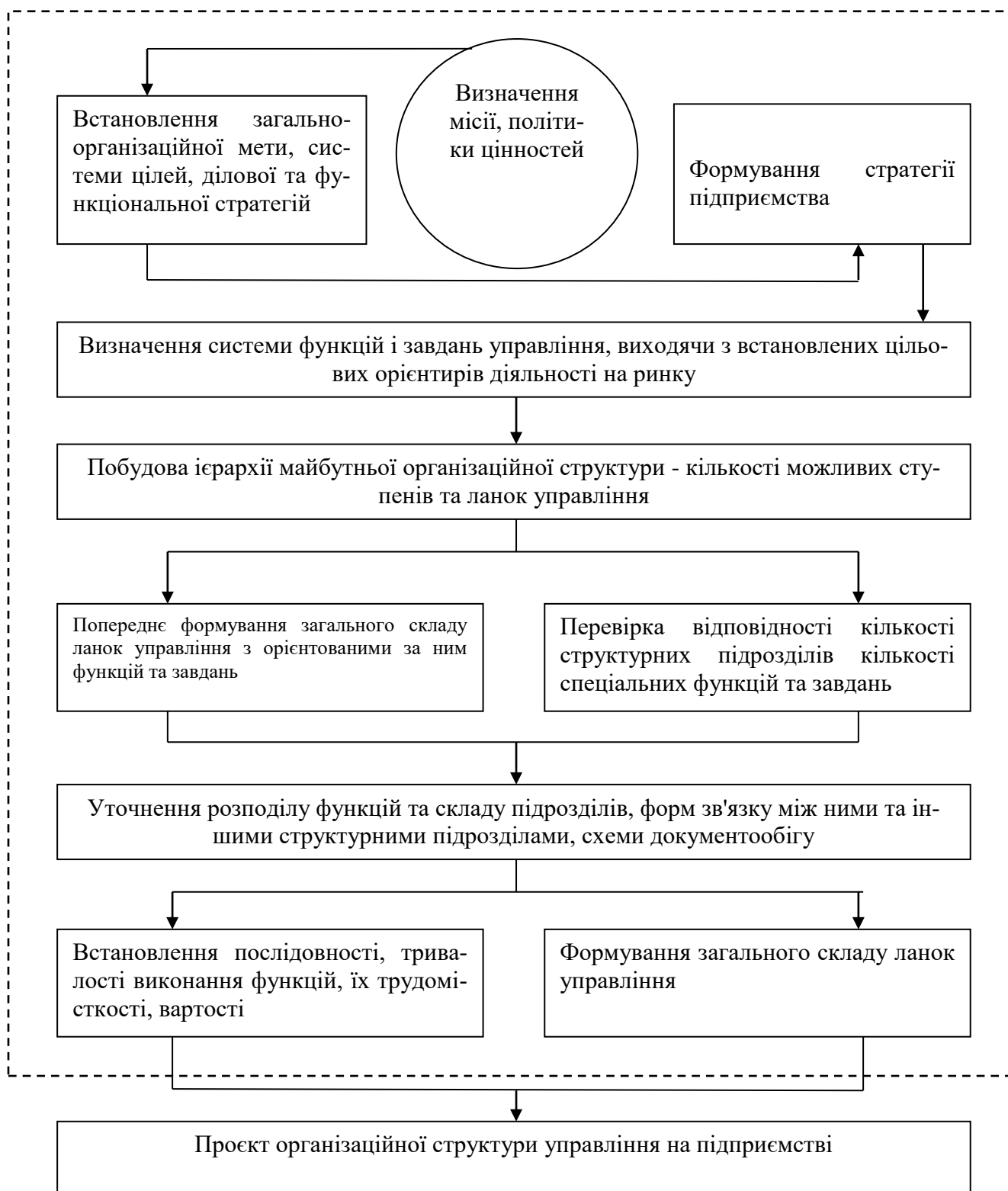


Рисунок 1.4 – Процес відбудови організаційної структури управління

Здійснення оптимізації оргструктури впливає в подальшому на зростання ефективності бізнес-процесу, але трансформація не простий етап для компанії.

Підсумовуючи зазначимо, що оргструктура дуже складне явище бо покликанно відповідати меті наявного бізнес-процесу компанії й поєднувати різнопланові чинники (цілі, особливості бізнес-операцій, кваліфікаційні навички співробітників, тощо). Відповідно не існує єдиного підходу по відбудові та оптимізації структури [37].

Трансформація оргструктури необхідний і постійний процес, пов'язаний з виникненням певних проблем у функціонуванні компаній [46].

1.3. Відповідність структури управління організації сучасним вимогам управління

Головними вважаються чотири концепції, що висвітлюються зарубіжними вченими, які спонукали теоретичний розвиток та практичні аспекти управління. До них відносять: наукові підходи до управління; адміністрування; управлінські аспекти, що ґрунтуються на психології; управлінська-поведінкова позиція.

Сучасність розвитку всесвіту підкреслює необхідність використання наступних підходів до управління: управління, як необхідний процес; системний та ситуаційний (табл. 1.1).

Наукові підходи до управління набула розвитку в ХХ ст. у США. Засновником вважається Тейлор, який окреслив менеджмент, як самостійну галузь наукового дослідження й розповів власне бачення у книзі «Правила наукового управління». Він чітко визначив потребу у даній спеціальності, яка значно спрощує досягнення мити організації та зайняти виграшні позиції на ринку.

Концепція наукових підходів до управління доводить, що реалізація мети можлива при реалізації методів, які залучаються організаційно-технічних аспектах адміністрування компанії. Дослідники даної концепції присвятили багато уваги забезпеченню ефективного здійснення бізнес-процесу, крізь призму раціонального управління даним процесом.

Надалі перейдемо до концепції адміністрування, яка спрямована на окреслення загальних проблем і виокремлення головних принципів управління, тобто її

приставними у 20-ті роки зазначили системність взаємозв'язків в ієрархії, що породило дефініцію «організаційної структури».

Таблиця 1.1 – Основні наукові підходи до управління [39]

Наукові концепції	Уявлення про об'єкт управління	Основна складова об'єкта управління	Внесок у методологію управління	Критерій оцінки результативності управління
Наукового управління	Виробничий комплекс	Трудовий процес Працівник як фактор виробництва	Методи аналізу робочого часу і робочих рухів, нормування праці, правила підбору робітників	Зростання продуктивності праці за рахунок інтенсифікації
Адміністративна (класична)	Підприємство	Управлінський процес	Принципи функціонального розподілу праці, моделі лінійної і штабної організаційної структури управління	Рентабельність виробництва
Управління з позиції психології і людських стосунків	Підприємство як соціальний фактор	Людський фактор Працівник, як соціальний фактор	Соціально-психологічний інструментарій, використання прийомів науки, психології і соціології в управлінні людськими стосунками	Підвищення ефективності і діяльності підприємства через задоволення інтересів працівників
Кількісного підходу	Сукупність процесів управління і виробництва	Процес управління	Методи моделювання процесів управління, розробки управлінських рішень	Ефективність управління
Процесного підходу	Підприємство як сукупність об'єкта і суб'єкта управління	Виробничий і управлінський процеси	Методологія проектування АСУ	Ефективність управління
Системного підходу	Підприємство як відкрита система	Підприємство в мікро- і макросередовищі	Універсальні поняття і методи вивчення об'єктів з урахуванням внутрішньої багатогранності, цілісності органічного взаємозв'язку їх елементів і зовнішнього середовища методологія стратегічного управління	Розробка і реалізація глобальної стратегії підприємства
Ситуаційного підходу	Підприємство в мікро- і макросередовищі	Конкретні ситуації функціонування об'єкта в мікро- і макросередовищі	Операційний підхід до аналізу і розробки рішень	Критерії глобальної оптимізації

Одночасно компанія розглядається, як замкнена система, тобто поліпшення функціонування можливе завдяки внутрішньо-організаційній трансформації, без врахування впливу зовнішніх чинників. За баченням представників даної школи, що вважається класичною, управління трактується, як система правил дозволяючи раціонально використовувати ресурси та можливості. Представником є А. Файоль, що підкреслював адміністрування, як поєднання можливості передбачувати, організовувати та розпоряджатися задля ефективного підприємництва, тобто управління, як певний універсальний процес дій.

Переходячи до управлінських аспектів, що ґрунтуються на психології, можемо зазначити, що ефективний менеджмент реалізується через забезпечення встановлених виробничих завдань за допомогою інших осіб. За думкою психолога А. Маслоу, яскравого представника даної концепції, мотивами певних вчинків осіб вважаються не економічні аспекти, а особисті потреби, які не задовольняються через гроші. Тобто за баченням представників продуктивність праці зростає не тільки через збільшення грошових виплат, а в більшій мірі через задоволення співробітників працею та сприятливими соціальними аспектами у колективі. Дана концепція мала певну прихильність 30-50 роках, та широко залучалась для функціонування компаній, ґрунтуючись переважно на міжособистісних стосунках задля задоволення результатами своєї праці у встановлених межах. Однак в сучасних умовах не достатньо лише подолання конфліктів та створення внутрішньої єдності, тобто це лише частина загального процесу управління.

Базисною тенденцією управління залишається орієнтація на управління бізнес-процесами та конкретними організаціями, й відповідно значення набувають такі аспекти, як взаємодія з навколишнім оточенням, спрямованість функціонування в реально-діючих умовах, врахування змін чинників навколишнього оточення для реалізації бізнесу [49].

В сучасних реаліях, саме використання найкращих комбінацій діяльності та окреслення найвигідніших дій, з урахуванням динамічності зовнішніх впливів, дозволяє компанії сформуванню власну стратегію. Саме вона дозволяє компанії манев-

рувати факторами виробництва, що необхідні при трансформації бізнес-процесів задля економічного зростання (стратегія пристосування).

Для оптимізації функціонування компаній спрямовують глобальні стратегії, що окреслюють потребу відбудови єдиної стратегії, яка буде спрямована на оптимізацію не окремих операцій а в цілому усього бізнесу. До найважливіших належать [44]:

- оптимізація задля максимізації прибутку через адаптацію оргструктури до мінливо-динамічних умов (реалізація децентралізації та необхідної координації);
- головне спрямування на максимізацію прибутку й відповідну оптимізацію функціонування бізнес-процесу;
- оптимізація бізнесу крізь трансформацію функцій управління (особливо довгострокове планування);
- використання множинних цілей, тобто обрана стратегія спрямована на вирішення кількох цілей, окрім максимізація прибутку.

Відповідно до цільової орієнтації має домінувати прийнята мета.

Концепція стосовно управлінська-поведінкової позиції набула поширення у 60-ті роки, що окреслює зростання ефективності компанії через раціональне залучення до бізнес-операцій людських ресурсів. Тобто глибоке дослідження різноманітних аспектів при соціальних взаєминах співробітників, мотиваційних ознак, авторитету адміністрації, комунікації та лідерства, змістовності та якості роботи дозволяють відбудувати потрібну структуру організації бізнес-процесу. Створення умов для реалізації особистих можливостей співробітників на підставі наукових постулатів вважається основною ідеєю цієї концепції.

В основі менеджменту ринкової концепції знаходиться об'єктивний процес вдосконалення організації адміністрування бізнес-процесу у межах конкретної компанії та усупільнення виробництва. Відповідно відбувається поділ ринку, можливість здійснення впливу на механізм економічних відносин, що врегульовують зв'язки виробника зі споживачем. Наявність окремих суб'єктів пов'язано з можливістю регулювання встановлених відносин та підкреслюється саме в цій концепції управління та всебічно обґрунтовується обов'язковість регулювання напрямів роз-

витку. Прихильники даного бачення наголошують на перевагах ринкового регулювання для окремого продукту або фірми, тобто пропонують функціонування компаній на тлі вивіреного планування кожного виготовленого продукту (обґрунтоване прогнозування).

Практичні реалії реалізації менеджменту підкреслюють його, як невід'ємну систему управління, тобто він важливий для гнучкого пристосування бізнес-процесу до динамічних ринкових умов і врегульовується законами функціонування ринкової системи [48].

Звертаючись до системного підходу управління хочеться зауважити, що відповідно йому діяльність компаній завжди спрямовується на досягнення цілей і окреслюється не як одноразова дія, а навпаки постійна реалізація взаємопов'язаних дій (функцій). Тобто у межах даного підходу організація розглядається під кутом взаємоузгоджених елементів, які в наявних умовах реалізують встановлені цілі.

Надалі звернемося до ситуаційного підходу, зосередженого на тому, що використання різнопланових методів управління підвласно існуючій ситуації, тобто виключає універсальність існуючих методів. Відповідно у кожній конкретній ситуації повинні залучатися найефективніші до конкретного випадку. Тобто за даним підходом керівникам легше підібрати бажаний метод та відповідні засоби, спираючись на ситуаційне мислення в конкретному випадку. Також для даного підходу важливо встановити фактори впливу й врахувати їх саме в даній ситуації.

Виникнення розбіжності з приводу організаційних питань часто проявляється при зміні керівництва та реорганізації компаній. Відповідно передбаченим виходом є ретельне та всебічне дослідження наявної структури. Надалі адаптація форми по відношенню до новітнього підходу та проблем компанії.

Поступове збільшення масштабу бізнес-процесу не може відбуватись при пристосуванні структури до незначних змін, але залишаючи структуру незмінною відобразиться на погіршенні функціонування компанії, а отже потрібно здійснити трансформацію та адаптацію оргструктури [13].

При розширенні номенклатури продукту компанії завжди повстає потреба у додатковому освоєнні нових бізнес-операцій й відповідно з'являються нові аспекти в організації бізнес-процесу, а отже потреба структурних змін.

Реалізація трансформації технології управління завжди супроводжується появою нових посад, а відповідно змінюється процес ухвалення рішень стосовно окремих операцій. Швидка трансформація, пріоритетність наукових аспектів, впровадження дієвого управлінського інструментарію, зростаючий вплив оптимізації адміністрування - підкреслює поширення обґрунтованих змін в управлінні.

Зазначені обставин потребують трансформації наявної конфігурації структури і підкреслює необхідність уточнення стратегії організації.

Сучасне бачення відбудови структури передбачає її спрощення та прозорість для сприйняття. Сучасні реалії переважно потребують невеликих, операційно-спрямованих ланок, здатних плідне підтримувати зворотній зв'язок з клієнтами, тобто організації зростають, а підрозділи повинні зменшуватись [34].

Сучасний аспект трансформації оргструктур управління компаній повинен бути спрямованим на ринкові умови та довгострокові перспективи, тобто обґрунтоване поєднання централізації та децентралізації адміністрування, що потребує стратегічного бачення в управлінні.

В таблиці 1.2 наведено вплив типів змін оточення на оргструктуру.

Таблиця 1.2 - Вплив змін зовнішнього середовища на оргструктуру [33]

Типи змін зовнішнього середовища	Типи організаційних структур	
	Ієрархічні: лінійно-функціональні, лінійно-штабні	Неієрархічні: матричні, дивізійні (нежорстка ієрархія)
Стратегічні	Потрібна корінна перебудова діяльності фірми, реорганізація структури	Розробка нових стратегічних програм, часткова реорганізація структури
Тактичні	Зміна кількісних характеристик елементів структури	Коригування ресурсного забезпечення програм
Оперативні	Посилення контрольних механізмів	Коригування термінів виконання програм

У межах сьогодення відбудова оргструктури взаємо узгоджується зі змінами довгострокових цілей, що потребує реорганізації та вдосконалення структури управління в компанії. Одночасно розвинення зв'язку по горизонталі значно полегшує дану проблему та дозволяє успішно адаптуватися до змін навколишнього оточення і зводиться до коригування внутрішніх бізнес-операцій.

При кризових явищах трансформація структури управління відбувається за рахунок дбайливого використання ресурсів, гнучкішої адаптації, але все одно потребує перебудови, що пов'язана з підвищенням самостійності ланок, тобто залучення їх до управління (вирішення поточних проблем в компанії [19, 35]).

Підсумовуючи підкреслимо, що оргструктура управління це впорядкована конфігурація обґрунтованої кількості елементів, що забезпечує цілеспрямоване функціонування бізнес-процесу організації задля отримання інтегрального ефекту.

Головні властивості оргструктури повинні відображувати її адаптивність до сучасних умов та забезпечити організації конкурентоздатність, яка залежить від різноманітних чинників, але підкреслює ефективність адміністрування, що неможливо без власної стратегії розвитку.

2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПАТ «ЦЕНТРЕНЕРГО»

2.1. Характерні аспекти функціонування товариства ПАТ «Центренерго»

Для дослідження було обрано публічне акціонерне товариство «Центренерго», яке належить до числа великих енергогенеруючих компаній України, що забезпечують важливу роль у розвиненні територіальних одиниць України як Київська, Харківська, тощо та зміцнюють життєдіяльність промислового та соціального сектору.

Відповідно передбаченого бізнес-процесу ПАТ «Центренерго» реалізує виробничу складову через стабільність виробничо-постачальних операцій електроенергії, відповідно прийнятого графіку й процесу купівлі-продажу на тлі договірних взаємин. Завдяки реалізації власного бізнес-процесу відбувається забезпечення та підтримка енергогенеруючих операцій і збалансована робота у складних умовах Об'єднаної енергетичної системи України.

Відповідно нормативних актів, електростанції досліджуваної компанії надають споживачам (приватним та суб'єктам господарювання) енергію для опалення й послуги гарячого водопостачання на рівні окремих підприємств та комунально-побутових послуг для приватних осіб [29].

До ціле-реалізуючих структурних елементів у складі товариства потрібно виокремити наступні теплові електростанції – Вуглегірська, Зміївська та Трипільська. На сьогодні їх проектна сумарна потужність - 7695 МВт, що становить приблизно 15% загально-потужних можливостей України у галузі. Отже компанія знаходиться на другій сходинці серед інших великих підприємств енергетичної сфери в Україні. В межах функціонування електростанцій компанії налічується 23 енергоблоки з можливою потужністю 175-800 МВт, до речі 18 вугільні та 5, що працюють з використанням газо-мазутного паливного компонента. Стосовно загальних здобутків по виробництву електроенергії України доля компанії ПАТ «Центренерго» становить наближено 8%.

Стосовно місцезнаходження ПАТ «Центренерго», то компанії має вигідну географічну локацію, що є базисом постійного рівня попиту на забезпечення електроенергією. Сама потужна структурна одиниця в компанії вважається Вуглегірська ТЕС, що територіально знаходиться в індустріально-промисловому та всебічно розвинутому регіоні України, що окреслюється присутністю в ньому значної кількості суб'єктів з енергоємними параметрами бізнес-процесу. На зазначеній території присутній вугільний басейн, що значно позитивно впливає на функціонування. Звертаючись до розташування Зміївської ТЕС, то вона знаходиться у межах Харківської області, приграничне Донбаського регіону, і окрім забезпечення промисловість здійснює співпрацю з певними сільськогосподарськими комплексами. Третій структурний об'єкт компанії Трипільська ТЕС, яка розташована в Київському регіоні та закриває потреби споживачів України після аварії Чорнобильської АЕС та вважається потужним джерелом постачання електроенергії у області.

Загальна кількість співробітників компанії налічує приблизно 7 тис. осіб (робочі та адміністративних органів), які спрямовують загально-командні зусилля на досягнення бажаних результатів, турбуються за власних споживачів та надають послуги електроенергетичного постачання.

Зважаючи на те, що значне відновлення та трансформація теплової енергетики України активно здійснювалась у 60-80 роках попереднього сторіччя, то негативним основним аспектом сьогодення для теплових станцій вважається наявність серйозного фізичного зносу генеруючої потужності.

Відповідно відбувається закономірне використання не сучасних технологій, моральне старіння, що ставить під сумнів надійність роботи, раціональність використання палива та можливості оптимального регулювання навантаження у функціонуванні ТЕС.

Відповідно зазначеного першочерговим завданням у поточному періоді для ПАТ «Центренерго» є модернізація техніко-технологічної бази й відповідне покращення показників функціонування, тобто удосконалення устаткування можна здійснити шляхом проведення процесів реконструкції енергоблоків, оптимізації режимів роботи і проведення якісних ремонтів, зниження собівартості бізнес-

процесу по наданню електроенергії та тепла. Зважаючи на європейські досягнення повстає потреба докорінної зміни характеристик системи регулювання до їх норм, впровадження екологічних технологій, що знижує долю шкідливих викидів у навколишнє середовище та забезпечує охорону довкілля. При реалізації намічених спрямувань важливо врахувати передовий опит та сучасні досягнення НТП, дослідити перед впровадженням досвід країн-лідерів стосовно використання інноваційних технологій і залучення до бізнес-процесу технічних рішень в теплоенергетичній сфері та здійснити всебічне (фінансово-інвестиційне, організаційне, тощо) обґрунтування проектної пропозиції.

Продовження після війни приватизаційних процесу та відбудова економіки в Україні сприятиме зростанню акцій особливо в енергогенеруючих організаціях, що підтверджується оцінкою експертних аналітиків, відповідно у найближчій перспективі акції ПАТ «Центренерго» можна вважати привабливою інвестицією в галузі теплової енергетики. Зважаючи на попередні статистично-прогнозні данні та думку фахівців, акції окреслюються як ліквідні серед аналогічних компаній та налічують тотальну вагу та є лідерами на фондового ринку.

Розглянемо організаційну структуру даного товариства (рис. 2.1).

Як ми бачимо з рис. 2.1., на ПАТ «Центренерго» наявна чимала кількість служб (функціональних ланок), кожна з яких обмежується певною зоною окресленої нормативами відповідальності. Присутня в товаристві диверсифікація співробітників та підрозділів спричинена великим тягарем відповідальності, який покладено на виокремлені департаменти.

Зрозумілим є реалізація основної мети функціонування ПАТ «Центренерго» максимізація прибутку через стабільну реалізацію бізнес-процесу, іміджеві аспекти сприйняття споживачами.

Теплові структурні одиниці компанії працюють в регульованому режимі використання наявної потужності, відповідно потреб енергосистеми України, забезпечуючи нормативне навантаження системи та підконтрольного регіону. Проектна потужність сьогодення в товаристві становить 7695 МВт, що дорівнює 15% генеруючої потужності країни.



Рисунок 2.1 – Наявна організаційна структура ПАТ «Центренерго»

Головне завданням адміністрації товариства на даний час зробити роботу компанії стабільною та збільшити прибутковість завдяки вдосконалення операційного забезпечення роботи енергоблоків, обґрунтуванню прогнозних техніко-економічних бажаних результатів, підвищенню якісних параметрів проведення ре-

монтних робіт з одночасним здійсненням реконструкції устаткування та, як наслідок, зменшення витрат й відповідно собівартості.

До важливих довгострокових спрямувань ПАТ «Центренерго» можна віднести: безперебійну (налагоджену) та економічно-обґрунтовану роботу наявної генеруючої потужності задля задоволення всебічних потреб енергоринку та своєчасне забезпечення паливною сировиною енергоблоків. Тобто через використання сучасних технологій передбачається створити необхідні умови подальшого розвитку.

Для того щоб проаналізувати доцільність передбаченого приросту слід ретельно дослідити результати діяльності ПАТ «Центренерго» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Коливання основних економічних індикаторів ПАТ «Центренерго», тис. грн.

Показники	2021р.	2022 р.	Відхилення (+, -)
Відпуск електроенергії, МВтг	8 896 578	5 647 775	
Чистий дохід від реалізації продукції	10 696 105	10 918 596	222 491
Собівартість реалізованої продукції	8 577 279	8 389 812	-187 467
Валовий прибуток/збиток	2 118 826	2 528 784	409 958
Адміністративні витрати	142 520	220 852	78 332
Фінансовий результат до оподаткування	442 765	2 346 579	1 903 814
Чистий фінансовий результат	386 867	1 891 063	1 504 196
Валова рентабельність	20%	23%	3%

За представленими підсумками спостерігаємо, що в 2022 р. індикатор чистого фінансового результату становив 1 891 млн. грн., що значно більше за 2021р. та підкреслимо аспекти коливань:

- спостерігається скорочення собівартості на 187,5 млн. грн.;

- зростання обсягу чистого доходу (завдяки зростанню тарифів) від реалізації на 222,5 млн. грн. (також відбулось зменшення корисного відпуску електроенергії);
- позитивного скорочення адміністративних витрат на 102,6 млн. грн;
- за рахунок створення резерву наявних боргів (сумнівних 420,4 млн. грн.) відбулося зростання інших операційних витрат на 905,8 млн. грн. (поява витрат по судовим тяжбам 448,6 тис. грн, та оптимізації інших елементів);
- зростання суми витрат оподаткування прибутку – 429,9 млн. грн.

Розглянемо надалі інвестиційне спрямування ПАТ «Центренерго» та окреслимо, що головним вектором товариства є оновлення основних засобів задля трансформації технологічної складової бізнес-процесу. Відповідно реалізація даного спрямування відбувається через придбання, модернізацію та якісний капітальний ремонт застарілих систем (табл. 2.2).

Таблиця 2. 2 – Динаміка капітальних інвестицій ПАТ «Центренерго»

Стаття витрат, тис. грн.	2021р.	2022 р.	Відхилення
капітальне будівництво	33 969	351 151	317 182
придбання (виготовлення) основних засобів	21 152	23 583	2 431
придбання (виготовлення) інших НМА	4 301	3 466	-835
придбання (створення) нематеріальних активів	2 098	1 124	-974
поліпшення основних засобів	869	6 064	5 195
Всього ПАТ «Центренерго», у т.ч.:	62 389	385 388	322 999
Вуглегірська ТЕС	5 502	14 002	8 500
Зміївська ТЕС	30 389	233 472	203 083
Трипільська ТЕС	23 271	136 085	112 814
ВП «Ременерго»	478	529	51
Апарат управління	2 749	1 300	-1 449

Можемо зауважити, що загальний підсумок капітальних інвестицій, які освоювались у 2022 р. склали 385,4 млн. грн., найбільша питома вага була спрямована на відтворення ОЗ ТЕС, що позитивно вплигло на виробничі потужності компанії (рис. 2.2).

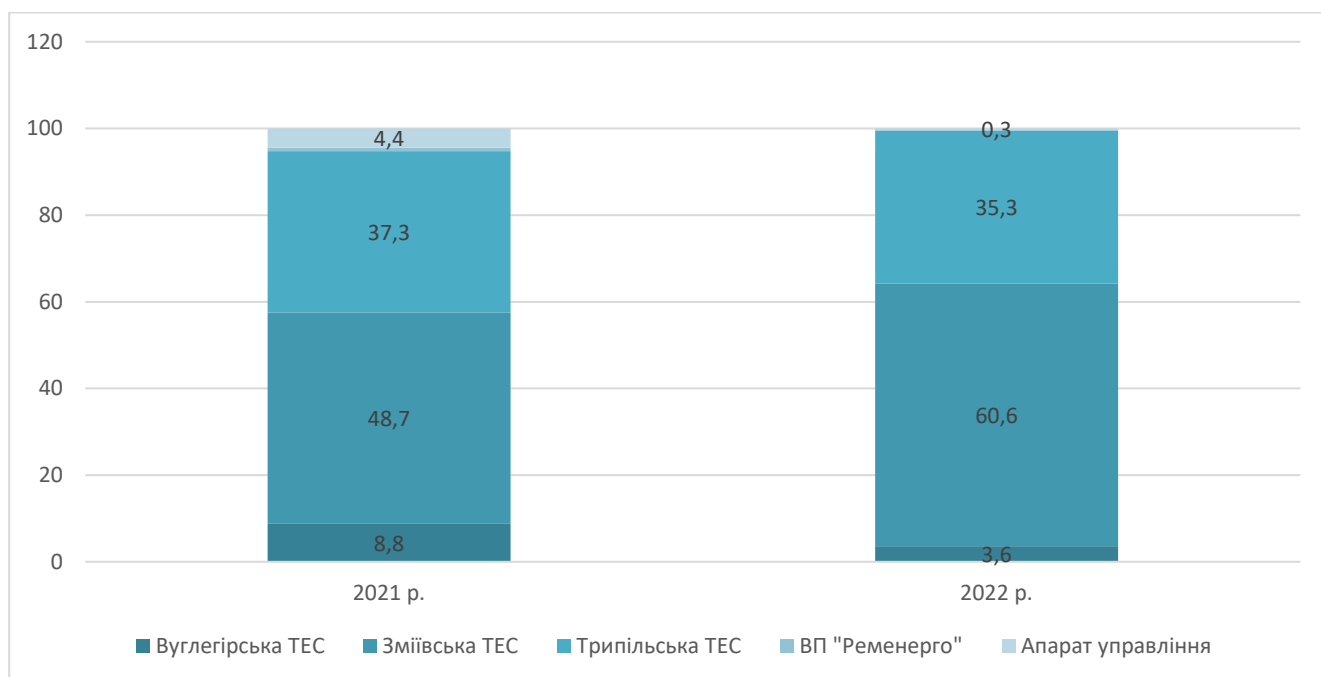


Рисунок 2.2 – Розподілення капітальних інвестицій на ПАТ «Центр енерго»

Найбільша частка капітальних інвестицій в ПАТ «Центр енерго» у зв'язку з дефіцитом енергетичного вугілля була спрямована на модернізацію двох ТЕС, що відбулося внаслідок постачання з непідконтрольної території та повномасштабного вторгнення Україну. Трансформації відбувались стосовно рішення про реалізацію невідкладних заходів задля усунення загроз енергетичної безпеки та відповідне зміцнення захисної функції критичної інфраструктури.

Також важливим аспектом бездоганної роботи компанії є її співробітники, що не зважаючи на небезпечні умови продовжують працювати, забезпечуючи власних споживачів потрібним продуктом та послугами.

Розглянемо лише окремі складові організації праці співробітників на ПАТ «Центр енерго» за останні роки (табл. 2.3).

У зв'язку з небезпечними умовами середньооблікова чисельність співробітників товариства скоротилась на 378 осіб та становила у 2022 р. 6 832 людей, також стосовно даного року спостерігаються коливання ФОП по ПАТ «Центр енерго», що зафіксовано на рівні 981,7 млн. грн., що на 256,8 млн. грн. або на 35% більше ніж у 2021 р. та пов'язано зі зростанням середньої зарплатні.

Таблиця 2.3 – Чисельність та ФОП по ПАТ «Центренерго»

Показники	2021р.	2022 р.	Відхилення
Середньооблікова чисельність працівників, в т.ч.	7 210	6 832	-378
персонал основної діяльності	6 704	6 415	-289
працівників, які виконують роботи не властиві основній діяльності	506	417	-89
Фонд оплати праці, тис. грн.	725 395	981 683	256 288

Стосовно середньомісячного заробітку співробітників компанії, то в 2022 р. він становив майже 12 тис. грн., що збільшено на 3,5 грн. (враховуючи часткову зайнятість). Адміністрація ПАТ «Центренерго» поступово реалізує політику, спрямовану на зростання заробітку, поліпшення умов функціонування бізнес-процесу і питань соціальної захищеності власних співробітників.

Поверх заробітної плати співробітники товариства одержують одноразові грошові заохочення, які прописані у Колективному договорі: підсумковий розмір за 2022 р. склав 5 тис. грн.

В товаристві приділяється велика увага підвищенню професійних навичок, відповідно за аналізований період підвищили кваліфікаційну складову 1980 співробітників, у тому складі – 281 управлінців, 249 спеціалізованих фахівців, 3 технічних працівників та 1447 осіб робочих професій. Здійснили підвищення кваліфікаційних навичок в межах власної компанії - 1157 співробітників, у спеціалізованих установах за договірними відносинами – 823 особи.

Завершуючи узагальнення досліджуваного товариства, звернемо увагу на заходи реалізації безпеки (табл.2.4) та фінансування, що передбачені функціонуванням ПАТ «Центренерго».

Адміністративний апарат ПАТ «Центренерго», усвідомлюючи власну відповідальність за створення необхідних умов праці, протягом 2022 р. запланував та виконав обґрунтований перелік важливих заходів та витратив на їх реалізацію 2,7 млн. грн., керуючись законними актами та нормативними положеннями.

Таблиця 2.4 – Показники охорони праці та протипожежної безпека

Комплексні заходи з охорони праці	2021	2022	Відхилення
приведення основних фондів у відповідність з вимогами нормативно-правових актів з охорони праці	5 897	4 912	-985
усунення впливу на працівників небезпечних та шкідливих виробничих факторів	3 216	139	-3 077
проведення атестації робочих місць	697	538	-159
проведення навчання з охорони праці працівників	478	409	-69
забезпечення працівників спеціальним одягом, взуттям та засобами індивідуального захисту, відповідно до встановлених норм	11 924	17 984	6 060
надання працівникам, зайнятим на роботах із шкідливими умовами праці, спеціального харчування, молока чи рівноцінних харчових продуктів	3 538	4 125	587
проведення обов'язкового попереднього, періодичного і позапланового медичного огляду працівників, зайнятих на важких роботах	1 100	1 497	397
інше заходи	184	145	-39
Витрати на реалізацію комплексних заходів, тис. грн.	27 034	29 749	2 715

Таким чином, сьогодні Україна вимушена протистояти зовнішньому ворогу, підкреслюючи власну незалежність та забезпечуючи державну безпеку. Звертаючись до досвіду країн Євросоюзу можемо засвідчити, що захист критичної інфраструктури (до яких відноситься ПАТ «Центренерго») відносять до головних аспек-

тів державної політики. Відповідно покращення функціонування досліджуваної компанії та здійснення трансформаційних процесів є вкрай важливим етапом у розвитку ПАТ «Центренерго» в довгостроковій перспективі і збереження працездатності у сучасних реаліях.

2.2. Аналіз організаційної структури управління ПАТ «Центренерго»

Зважаючи на працездатність оргструктури управління ПАТ «Центренерго», зауважимо про її недостатню працездатність в сучасних реаліях, які окреслюються високою нестабільними параметрами зовнішнього середовища (особливо воєнний стан) та адаптаційними аспектами до умов функціонування й наявною платоспроможністю споживачів. Отже, наявна оргструктура управління ПАТ «Центренерго» вимагає незначної трансформації.

Зважаючи на сильний тиск факторів оточення при вдосконаленні оргструктури врахуємо їх вплив на реалізацію якісних аспектів бізнес-процесу та загальні параметри функціонування організації. До результативних критеріїв при оцінці різнопланових варіантів трансформації будемо вважати по-перше збереження витрат або їх мінімізація, тобто не збільшувати умовно-постійні витрати, а по-друге це можливості повної реалізації наміченої мети та збереження стійкості системи у перспективі.

Задля підкреслення першочергових спрямувань вдосконалення оргструктури управління ПАТ «Центренерго» необхідно здійснити ретельний аналіз існуючих аспектів функціонування наявної оргструктури. Здійсним його в певній послідовності (табл. 2.5).

1. На першому етапі, що стосується дослідження організаційно-регламентуючого аспектів менеджменту, головною метою є здійснення оцінки існуючих рівнів забезпечення, встановлення факту повної відповідності теоретико-практичних принципів адміністрування в організації сучасним тенденціям менеджменту та підкреслити можливі сфери регулятивного адміністрування.

Таблиця 2.5 – Алгоритм проведення аналізу оргструктури

	Назва	Мета
Етап №1	Аналіз організаційно-регламентуючого забезпечення системи менеджменту.	Оцінка рівня організаційно-регламентуючого забезпечення (класифікації готівкових нормативно-методичних документів), мірі його відповідності теорії і практиці менеджменту, мірі впливу на постановку регулярного менеджменту.
Етап №2	Аналіз цілісності об'єкту управління	Оцінка міри взаємозв'язку і взаємообумовленості підрозділів організації, які забезпечують їх взаємодію в досягненні мети системи.
Етап №3	Аналіз ефективності системи цілеполювання	Оцінка прогнозних можливостей системи управління, що характеризується її здатністю через свої організаційні структури виробляти комплекс реальних цілей і завдань, забезпечених потенціалом організації.
Етап №4	Аналіз зовнішньої ефективності організації (аналіз міри використання організацією зовнішніх можливостей).	Оцінка міри використання системою управління можливостей зовнішнього середовища, обліку погроз, виявлення причин розузгодження результату і мети у виявлених на попередніх етапах проблемних зонах, мірі відповідності організаційної структури управління усій сукупності умов її функціонування в зовнішньому середовищі.
Етап №5	Аналіз внутрішньої ефективності організації (аналіз міри використання організацією її внутрішніх можливостей, що характеризують потенціал організації).	Оцінка здатності організаційної структури управління забезпечити досягнення поставлених цілей при мінімальних і необхідних витратах
Етап №6	Аналіз відповідності організаційної структури управління виробничій структурі.	Оцінка відповідності двох основних підсистем один одному, формування інформації для розробки заходів по забезпеченню економічної, технологічної, соціально-психологічної і організаційної відповідності.
Етап №7	Виявлення міри раціональності розподілу завдань, прав і відповідальності між різними структурними ланками.	Оцінка міри надійності (працездатності) оргструктури управління, мірою раціональності горизонтальної і вертикальної структуризації цілісної системи, що характеризується, на елементи
Етап №8	Виявлення дефектів структури зв'язку (відсутністю зв'язку, обрив, нераціональність зв'язку) і способів їх реалізації.	Оцінка міри надійності (працездатності) організаційної структури управління, мірою раціональності структури стосунків, що характеризується, між елементами, яка визначає здатність оргструктур управління імпортувати, переробляти і експортувати інформацію.
Етап №9	Аналіз якості реалізації функцій і витрат на їх виконання.	Метою аналізу є формування інформації про витрати на управління для оптимізації витрат на виконання функцій.

Представимо в табл. 2.6 фундаментальні нормативні документів на ПАТ «Центрэнерго».

Таблиця 2.6 - Класифікація документів ПАТ «Центрэнерго»

Тип документів	Види документів
Нормативно-довідкові	Конституція України, Цивільний кодекс; КЗпП; законами України «Про природні монополії», «Про Електроенергетику», «Про ліцензування певних видів господарської діяльності», «Про нафту і газ», «Про Теплопостачання», «Про комбіноване виробництво теплової та електричної енергії (когенерацію) та використання скидного енергопотенціалу» «Про захист прав споживачів»;
Організаційно-розпорядливі	Правила внутрішнього розпорядку; Колективний договір; Штатний розклад
Що Організаційно-регламентують	Положення про підрозділ; Посадова інструкція; Тарифно-кваліфікаційна характеристика
Організаційно-методичні	Рекомендації по організації підбору і відбору персоналу; Положення про систему оплати праці; Інструкція по дотримання правил техніки безпеки
Економічні	Положення про преміювання працівників

Відповідно правил здійснення бізнес-процесу організації для кожної структурної одиниці розроблено спеціально-функціональне положення про роботу підрозділу. Тобто це нормативний документ, що регламентує саме діяльність даного підрозділу та окрім загальних моментів виокремлює власну специфіку: відповідні завдання, перелік обов'язкових функції, зазначені межі відповідальності, а також процедуру комунікації й взаємодії з іншими структурними одиницями. Зауважимо, розглянувши існуючі положення в ПАТ «Центрэнерго», що вони мають єдину конфігурацію (макет) та приблизний склад даного документу (спрощує пошук потрібних даних). Він налічує: загальна інформація про стан та склад відділу, функціональні параметри, правові аспекти відділу, керівництво (з зазначенням резерву) та відповідальні особи. Недоліком розглянутих положень в ПАТ «Центрэнерго» не визначеність цілі роботи та відсутня прозорість бачення вкладу в загальний підсумок функціонування компанії, тобто що індикатори ефективності характерні саме

для даної ланки, а також перегляду потребує система комунікативних взаємин в компанії.

Також структуроутворюючим документом вважається відбудована для кожного підрозділу посадова інструкція. Вона регламентує саме аспекти функціонування у межах наявних посад і чітко підкреслює вимоги до відповідних співробітників, що обіймає зазначену посаду. У ПАТ «Центренерго» затверджені посадові інструкції для усіх працівників адміністрації, а для ключових фахівців існують тарифно-кваліфікаційні навички відповідності.

Таким чином, ПАТ «Центренерго» має певну систему організаційно-регламентуючих документів, яка є підґрунтям задля реалізації системи менеджменту в компанії. До головних структуроутворюючих актів відноситься: розглянуті положення та інструкції, а також штатний розклад співробітників. Але наявна система не в змозі забезпечити бажане функціонування компанії без додаткового окреслення смарт-цілі, чіткого завдання структурного блоку, налагодженого зв'язку задля раціональності інформаційних потоків, ототожнення відповідальності з повноваженнями, прозорості розподілення ресурсів для здійснення керівництва. Комплексне бачення зазначених моментів може бути відображено в «Положенні про оргструктуру».

2. По-друге приділимо увагу моніторингу цілісності наявного об'єкту управління ПАТ «Центренерго».

Результатом здійснення аналізу вважається встановлення міри взаємозв'язку і раціональність взаємообумовленості функціонування структурних одиниць ПАТ «Центренерго», які забезпечують реалізацію мети відбудованої системи. Тобто встановлення сумісної дії потрібних елементів в наміченому напрямі, відповідно повстає потреба матричного аналізу по окресленню сумісності різнопланових напрямів задля виконання головної функції, спрямованої на реалізацію місії компанії в довгостроковій та поточній перспективі.

Довгостроковою перспективою або стратегічним планом ПАТ «Центренерго» є отримання прогнозованого прибутку через виконання споживчих задовольень, наповнення обраного сегменту ринку якісними послугами в умовах функціонуван-

ня енергетичної системи України. Поточним завданням ПАТ «Центренерго» є підвищення рентабельності та стійкі позиції на ринку.

Місія та стратегічні орієнтири компанії - якісні послуги над усе та створення динамічне-розвиненої енергетичної компанії, яка легко інтегрується у світовий простір завдяки ефективному адмініструванню.

Зважаючи на висвітлене, ПАТ «Центренерго» є цілісним об'єктом управління, відповідно напрями діяльності товариства є доповнюючі-необхідними, а отже нерозривними та кількісно обґрунтованими. Досліджені напрями функціонування реалізуються структурними одиницями а наявний зв'язок між ними взаємообумовлений.

3. Третім етапом вважається дослідження системи цілепокладання, метою якого є оцінити можливості функціонування системи управління, бо саме вона окреслює здатність реалізації комплексного встановлення необхідних завдань через свої структурні одиниці, враховуючи потенціальні аспекти організації.

Зауважимо, що практика відбудови (візуалізації завдань) дерева цілей з адекватно-обґрунтованою системою підібраних показників в ПАТ «Центренерго» відсутня. Тобто окреслена лише головна мета компанії.

Відсутність системної впорядковані планових індикаторів, які не ототожнюються із структурою організації, підкреслює потребу трансформації. Тобто наявні показники не відповідають векторам залучення ресурсів і відповідно отриманню бажаних результатів. Дуже важко здійснити оцінку вкладу кожної структурної одиниці в цільову (загальну) ефективність бізнес-процесу.

Підсумуємо, що реально робота структурних одиниць компанії недостатньо ефективно відбудована та скоординована не раціонально. Тому для покращення системи цілепокладання в ПАТ «Центренерго» важливо представити дерево цілей по рішенням, стосовно наявних економічних проблем в компанії та окремих ланках, що спростить вдосконалення оргструктури.

4. На наступному етапі здійснимо моніторинг зовнішньої ефективності компанії (міру використання зовнішніх можливостей), метою якого є окреслення можливостей зовнішнього середовища якими скористалась існуюча система управління

(врахування прогнозів, обґрунтування причин розбіжностей результатів та завдань стосовно попередніх етапах функціонування проблемних зонах, оцінка відповідності оргструктури управління наявній сукупності умов функціонування на підставі трансформації зовнішнього середовища.

Досліджена оргструктура ПАТ «Центренерго» налічує найбільш актуальні вектори розвитку, відповідно передбаченого бізнес-процесу, проте не повною мірою відповідає тенденціям гнучкості по відношенню до розвитку сучасних умов. Слабкість горизонтально-відбудованого зв'язку в структурі компанії не дозволяє: оперативне адаптуватися (реагувати) на структурні зрушення в економіці, сприяти інноваційної в реалізації послуг, завоюванню нових сегментів на ринку, впровадженню новітнього інструментарію та технологій управління.

5. Зрозуміле залучення наступного етапу передбачає висвітлення внутрішньої організації бізнес-процесу (підкреслення внутрішніх можливостей, що базуються на потенціалі товариства). Підставою проведення аналізу є виявлення здатності оргструктури управління реалізувати досягнення поставлених цілей при одночасній мінімізації передбачених витратах (встановлення параметрів реального використання компанією власних (внутрішньо-орієнтованих) можливостей підсистеми «механізму управління» концептуальної моделі, представленого у вигляді загального індикатору - $K_{му}$).

Розмежування за шкалою оцінки зазначеного індикатору при 10-ти бальній системі: [0-3] – досліджена оргструктура не зовсім не ототожнюється з цілями і завданнями функціонування компанії; [3-6] – наявна оргструктура не вважається ефективною, а отже існуючий механізм управління не в змозі регламентувати взаємоузгоджену дію структурних одиниць й їх цільове розвинення відповідно меті; [6-8] – досліджувана оргструктура має можливості сприяти ефективно-відбудованій діяльності компанії, однак механізм управління потребує трансформації, бо недостатньою мірою забезпечує цільові установки; [8-10] – наявна оргструктура та відбудований механізм управління не потребують змін.

Щоб дослідити характеристики, пов'язані з ефективністю механізму управління в ПАТ «Центренерго» візьмемо до уваги наступні параметри та здійснимо

оцінку наявної організації управлінських процесів в компанії, такі як: часовий діапазон здійснення управлінського циклу, принцип безперервності в управлінському циклі та ритмічності адміністрування, оперативне виконання встановлених рішень важливих для реалізації бізнес-процесу, економічна обґрунтованість реальної системи управління, ретельність та старанність функціонування апарату управління, якісні аспекти підготовлених проєктів управлінських рішень, тайм-менеджмент (використання та раціональність часу) управлінців (таблиця 2.7). Для здійснення остаточної оцінки складових залучимо в дослідженні експертний метод, тобто визначимо думку фахівців, що є співробітниками компанії.

Таблиця 2.7 - Експертна оцінка організації управлінських процесів ПАТ «Центренерго»

Показник	Оцінка в балах (від 1 до 10)				
	Зам директора	Головний інженер	Комерційний директор	Керівник відділення	Середня оцінка
Тривалість управлінського циклу	7	7	8	8	7,5
Безперервність управлінського циклу	8	7	9	8	8,0
Ритмічність управління	7	6	7	8	7,0
Оперативність рішень, що приймаються	5	6	7	7	6,3
Економічність системи управління	8	7	8	7	7,5
Рівень сумлінності апарату управління	8	7	7	9	7,8
Рівень якості підготовки управлінських рішень	8	8	8	9	8,3
Рівень використання робочого часу	9	9	9	10	9,3

На тлі отриманих результатів визначимо середні значення оцінок, що вказують на існуючу організацію управлінських процесів в ПАТ «Центрэнерго» та розрахуємо загальний індикатор раціональної дії механізму управління $K_{\text{му}}$ (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 - Розрахунок коефіцієнта ефективності механізму управління

Показник	Коефіцієнт ваговитості (q_i)	Оцінка в балах (A_i)	$\sum_{i=1}^n q_i \cdot A_i$
1	2	3	4
Тривалість управлінського циклу	0,1	7,5	0,75
Безперервність управлінського циклу	0,1	8,0	0,80
Ритмічність управління	0,13	7,0	0,91
Оперативність рішень, що приймаються	0,21	6,3	1,32
Економічність системи управління	0,13	7,5	0,98
Рівень сумлінності апарату управління	0,07	7,8	0,55
Рівень якості підготовки управлінських рішень	0,16	8,3	1,33
Рівень використання робочого часу	0,1	9,3	0,93
Разом	1	-	7,56

Таким чином підсумуємо, що отриманий індикатор раціональності функціонування наявного механізму управління для ПАТ «Центрэнерго» дорівнює 7,56. Отримане розрахункове значення потрапляє в діапазон [6-8], що трактується як: існуюча оргструктура компанії може забезпечувати доцільні взаємини між структур-

ними одиницями, однак наявний механізм управління не в повній мірі відповідає налагодженій взаємодії між окремими елементами та не сприяє довгостроковому розвитку, тобто не забезпечує повної реалізацію окремих цільових блоків, а також встановлено необґрунтовано-високі витрати.

6. Наступний етап присвячено дослідженню тотожності дій між оргструктурою управління та виробничою структурою, метою якого є ототожнення двох головних підсистем та виявлення протиріч дестабілізації функціонування. Важливість етапу полягає в формуванні інформаційних джерел задля впровадження заходів по збалансованості організаційно-економічних та соціально-психологічних аспектів функціонування бізнесу.

Здійснення оцінки може відбуватися лише по відношенню до керованого об'єкту, тобто окреслення найбільш впливових чинників. З погляду на параметри перелічимо фактори: обсяг та тип виробництва (спеціалізація); техніко-технологічні параметри та організація бізнес-процесу; кількісні параметри виробничої структури та її відтворення; організація фінансових взаємин та розгалуженість загальної структури.

Дослідивши перелічені параметри зауважимо, що існуюча виробнича структура ПАТ «Центренерго» відповідає функціональній, відповідно взаємозв'язки між ними є доволі обґрунтовано-відбудованими.

7. Проведення даного етапу окреслює міру раціональності розподілення завдань, правових аспектів функціонування та відповідальності між існуючими ланками, мета якого полягає у поглибленій оцінці надійності та працездатності оргструктури управління компанією. Тобто визначається раціональність структуризації по горизонталі та вертикалі, як цілісного механізму окремих елементів. Завдяки цьому встановлюється відповідність переліку важливих елементних одиниць, угруповання наявних операцій та розподілення функціональних блоків, підтверджених індикатором Ксс. До приватних складових візьмемо до уваги наступні параметри:

а) індикатор, що підкреслює актуалізацію виконуваних функцій:

$$K_{аф} = \Phi_o / \Phi_{ф}, \quad (2.1)$$

де Φ_o ($\Phi_{ф}$) – відповідна кількість основних і допоміжних (фактично виконуваних) функцій, обумовлених деревом цілей системи;

$K_{аф} > 1$ окреслює, що певна частина необхідно-цільових функцій в компанії не реалізується;

$K_{аф} < 1$ засвідчує, що реально-дійсні умови вимагають виконання й інших функцій;

б) індикатор, що окреслює наявну концентрацію функцій:

$$K_{кф} = \Phi_{осн} / \Phi_{ф}, \quad (2.2)$$

де $\Phi_{осн}$ – існуючі кількісні параметри основних функцій.

Відповідно до них відносяться функції, що обумовлюють функціонування системи ключовими спрямуваннями.

Допоміжними вважаються функції, завдяки яким реалізуються основні.

в) індикатор вкрай накопиченої елементами оргструктури (дисфункцій):

$$K_{нд} = \Phi_c / \Phi_{ф}, \quad (2.3)$$

де Φ_c , ($\Phi_{ф}$) - кількість властивих (фактично виконуваних) ланці управління функцій.

г) індикатор наявної концентрації існуючих елементів:

$$K_{кэ} = N_{осн} / N_o, \quad (2.4)$$

де $N_{осн}$ – кількісні параметри реально визначених носіїв основних функцій;

N_o - кількість встановлених елементних одиниць системи.

д) індикатор складності (заплутаності) оргструктури управління:

$$K_{сл} = n \cdot ч / N_o, \quad (2.5)$$

де n - кількість ланок управління; $ч$ - число східців в ієрархії управління.

Дослідивши міру раціонального розподілення встановлених завдань, наявних прав й відповідальності між усіма структурними одиницями ПАТ «Центренерго» підкреслимо встановлені недоліки відбудованої системи:

- встановили певну невідповідність передбачених функцій управління, що обумовлено цілями товариства й фактичного їх виконання;
- наявні функції, що передбачено але вони не виконуються;
- зауважимо на дублювання окремих функцій декількома службами;
- окремі рішення ухвалюються на необґрунтовано (особливо на вищому рівні), що призводить до зниження оперативності й спрямовує дії адміністрації в зворотному напрямі від стратегічних завдань.

У ПАТ «Центренерго» також не достатньо ефективно працює департамент стратегічного розвитку, результатом роботи якого було б доцільно відбудувати корпоративну стратегію компанії. У зв'язку з зазначеним не виконуються необхідні для товариства функції: створення загально-корпоративної стратегії (існують тільки окремі довгострокові заходи), слабкий контроль по реалізації стратегічних векторів спрямування, коригування стратегічних заходів відповідно трансформації умов функціонування, тощо. Робота цього відділу повинна гуртуватися на взаємодію комунікації з іншими структурними одиницями, особливо стосовно прогнозування реалізації бізнес-процесу на перспективу, щоб забезпечувати зваженість пропозицій і нейтральність впливу на роботу інших ланок. Вдосконалення роботи даного департаменту вкрай важливе задля довгострокової ефективності.

8. На даному етапі здійснимо дослідження існуючих дефектів стосовно структурного зв'язку (відсутність комунікації, своєчасність реагування, нераціональність відбудови зв'язку) та способів їх прояву в компанії, метою якого є оцінка параметрів надійності та працездатності оргструктури управління товариством. Тобто проаналізуємо раціональність комунікаційного зв'язку між наявними структурними одиницями (елементами системи), інакше кажучи здатність оргструктури своєчасно імпортувати інформаційні потоки, переробляти їх та угруповувати, доводити до зацікавлених осіб.

Задля всебічного дослідження комунікативного зв'язку розраховується індикатор структури зв'язку К_{св}. За приватні складові інтегрального індикатора візьмемо:

- a) коефіцієнт, що підкреслює актуалізацію існуючого зв'язку:

$$K_{ac} = C_n / C_o, \quad (2.6)$$

де C_o , (C_n) – загальна (корисна) кількість здійснених функціональних зв'язків в системі товариства;

б) показник, що виокремлює моменти функціонального втілення (концентрації зв'язку):

$$K_{ec} = C_{ви} / C_{вн}, \quad (2.7)$$

де відповідно кількість $C_{вн}$ – зовнішнього та $C_{ви}$ – внутрішніх зв'язку.

в) коефіцієнт, що окреслює процес сумісності зв'язку:

$$K_{cm} = 1 - \frac{C_k}{C_o}, \quad (2.8)$$

де C_k – кількісні параметри зв'язку, що відображують функції узгодження.

г) індикатор, що вказує на централізацію управлінських рішень:

$$K_{cy} = P_v / P_o, \quad (2.9)$$

де P_o , P_v – загальна кількість ухвалених рішень на всіх рівнях адміністрування та на вищому рівні.

Підсумовуючи результати, було встановлено, що кількісні параметри зв'язку в системі склалися наступним чином (лінійного та функціонального спрямування) - 13, також корисність (двосторонній зв'язок) становив 21. Індикатор актуалізації функціональної складової товариства становитиме 1,6 (>1) й підкреслює негативну тенденцію, яка вказує на неповну реалізацію корисних функцій зв'язку в відокремлених ланках товариства. Зв'язками з зовні на ПАТ «Центрэнерго» вважаються:

- 1) переговори з раптовими споживачами;
- 2) постійні комунікації з контрагентами по забезпеченню бізнес-процесу;
- 3) ритмічні взаємини з інституційними органами (податкова, ліцензування);
- 4) переговори по саморегулюванню реклами;
- 6) урегулювання питань з комітетом стосовно правових аспектів споживачів;
- 7) інші питання.

Отримане значення індикатору концентрації зв'язку $K_{вс}$ дорівнює 0,5 (7до13). У ПАТ «Центрэнерго» наявні зв'язки (3), що реалізують операції узго-

дження (між окремими ланками та комерційним, бухгалтерські операції та кадрові аспекти).

Зважаючи на моніторинг, значення індикатору сумісності зв'язку відповідно дорівнює:

$$K_{cm} = 1 - (3/13) = 0,77$$

Більше наближення до одиниці розрахункового значення централізації рішень, тим сильніше відбудована централізація адміністративних операцій. Норматив знаходиться в межах 0,3-0,4.

На ПАТ «Центренерго» за оцінкою залучених співробітників (фахівців) отримали стосовно централізації значення в середньому приблизно 0,55. що засвідчує високу централізацію оргструктури і слабкості зв'язки по горизонталі адміністративних операцій.

Візуалізуємо отримані розрахунки у таблиці 2.9 стосовно наявної структури зв'язку в ПАТ «Центренерго».

Таблиця 2.9 – Розрахункові підсумки по ПАТ «Центренерго»

Показник	Значення коефіцієнта	Коефіцієнт ваговитості (q _i)	Експертна оцінка в балах (A _i), від 0 до 1	$\sum_{i=1}^n q_i \cdot A_i$
Коефіцієнт актуалізації функцій	1,62	0,25	0,4	0,10
Коефіцієнт концентрації зв'язку	0,54	0,25	0,9	0,23
Коефіцієнт сумісності зв'язку	0,77	0,20	0,8	0,16
Коефіцієнт централізації управлінських рішень	0,55	0,30	0,5	0,15
Разом	-	1,00	-	0,64

Зазначимо, що отримані індикатори досліджуваної структури зв'язку в товаристві складає 0,64 (нормальні параметри вважаються при значенні наближеного 1). Використовуючи результат засвідчимо, що раціональність оргструктури на ПАТ «Центренерго» є незадовільною відповідно існуючих реалій сьогодення, що підкреслюється нестабільністю зовнішнього оточення, воєнним станом і коливанням забаганок споживачів.

Стосовно управлінської системи в ПАТ «Центренерго», то моніторинг підкреслює наявність надмірної централізації (більший відсоток рішень покладено на гендиректора), також зауважимо про занадто вузькі завдання для існуючих департаментів та їх слабку мотивацію. Підсумовуючи потрібно сказати: структурні ланки відчують певну нестачу та несвоєчасність надання інформації, яка є важливою задля організації бізнес-процесу та функціонування як єдиного цілого; не повною мірою забезпечені адміністративною підтримкою керівники окремих ланок (обмеження повноважень); в окремих ланках просідає процес зворотної комунікації. Наслідком переліченого стає перевантаження вищого керівництва товариства, пріоритетність вирішення приватних цілей над загально-встановленими і відповідно сплющення діяльності компанії в цілому.

9. Даний етап присвячено окресленню якісних параметрів адміністративних функцій і відповідних витрат, що мають на меті всебічний моніторинг згрупованої інформації про наявні витрати та подальшу їх оптимізацію, стосовно управлінських операцій. Задля здійснення даного етапу розглянемо коливання показників, що відображують трудові аспекти потенціалу управлінців.

Зробимо загальний підсумок проведеного моніторингу ототожнення оргструктури товариства власним цілям і завданням по реалізації бізнес-процесу.

З дослідження наданих документів, що регламентують адміністративні операції, в товаристві вважаються: затвердження штатного розкладу співробітників, окреслення посадових інструкцій та існуючі положення про функціонування окремих ланок. Загально-визначене положення про оргструктуру в ПАТ «Центренерго» відсутнє, що є перетином відбудови раціонально-створеної системи контролю над адміністративними операціями й відповідно виникають певні труднощі при вста-

новленні незадовільних параметрів наявної оргструктури управління компанією. Також зауважимо, що в нормативних актах про функціонування ланок на ПАТ «Центренерго» не чітко окреслені цілі та не висвітлено вклад роботи в результуючі індикатори функціонування компанії, тобто характерні саме них, а також сумнівна конфігурація підпорядкованості по деяким одиницям наявної структури.

Однак ПАТ «Центренерго» вважається цілісним об'єктом управління та його спрямування в діяльності можна вважати доцільними та відповідними специфіці бізнес-процесу і навіть частково взаємоузгодженими. Виявлені спрямування в роботі реалізує та координує декілька ланок, тому зв'язок взаємообумовлений але потребує усунення подвійного контролю.

До бажаного у подальшому є залучення відбудови дерева цілей ототожненого з обґрунтованою системою індикаторів в ПАТ «Центренерго», що на сьогодні відсутнє. Окреслення лише головної мети товариства підкреслює недостатню координованість функціонування структурних ланок.

Наявне дослідження оргструктур ПАТ «Центренерго» підкреслило виокремлення актуальних спрямувань у реалізації бізнес-процесу, проте не повною мірою відповідає реальним тенденціям трансформації енергетичних систем із-за недостатньої адаптованості та гнучкості. Зважаючи на слабкість горизонтальної комунікації (виявлено при оцінці) наявна структура не в змозі оперативне підлаштуватись до змін оточення, сприяти впровадженню додаткових сервісних операцій, завойовувати нові сегменти на ринку, тощо. Залучений механізм управління не повністю регламентує взаємодію структурних ланок і не сприяє цілеспрямованому розвитку, тобто гальмує реалізацію окремих цільових установок та супроводжується високими витратами на ПАТ «Центренерго».

Проведений моніторинг по розподілу обов'язкових завдань у ланках ПАТ «Центренерго» підкреслив невідповідність окремих адміністративних операцій, обумовлених цілями товариства; виявлено часткове не виконання запланованих завдань; дублювання окремих операцій; ухвалення рішень на необґрунтовано високому рівні, що знижує самостійність структурних одиниць.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЮ ПО ВДОСКОНАЛЕННЮ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПАТ «ЦЕНТРЕНЕРГО»

3.1. Основні етапи удосконалення оргструктури

Сучасні тенденції економіки України окреслюються поширеною трансформацією, реалізація якої потребує новітніх методів та підходів до адміністративних функцій. Тобто повстає необхідність в обґрунтуванні підходів по відбудові раціонального механізму управління організацією. Трансформація економічних взаємовідносин підкреслюється підвищенням мобільності оточуючого середовища, посиленням тиску на бізнес-процеси компаній, що впливає на адаптацію аспектів господарювання і послаблює процеси керованості. Відповідно розвиток компаній та їх бізнесу при залученні сучасного механізму управління, що має стратегічний вектор спрямованості та обґрунтування заходів розвитку при розгляді багатоваріантних варіантів досягнення й використанню інтелектуального потенціалу. Відбудова раціонально-діючої структури організації повинна здійснюватися навколо майбутніх прогнозів та завдяки професіональним навичкам. Процес трансформації оргструктури повинен передбачувати етапи: обґрунтування цілей, окреслення оптимального складу елементів, ресурсна складова забезпечення функціонування, підкреслити перелік регламентуючих правил та документів, що відображують усі бізнес-операції.

Проектування оргструктури не можна оцінити окремим показником, бо потрібне інтегральне бачення. По-перше важливо враховувати забезпечення прогнозних результатів відповідно до цілей бізнес-процесу; по-друге якою мірою відбувається ототожнення відбудованої конфігурації та операцій реалізації бізнесу; також визначення збалансованості вимог властивостей та реального змісту. Тобто специфіка удосконалення полягає в інтегральному баченні кількісно-якісного складу необхідних задач, що вирішуються в межах певної організації. Задля здійснення окреслених принципів пропонується наступний підхід по трансформації оргструктури управління компанією (рис. 3.1).

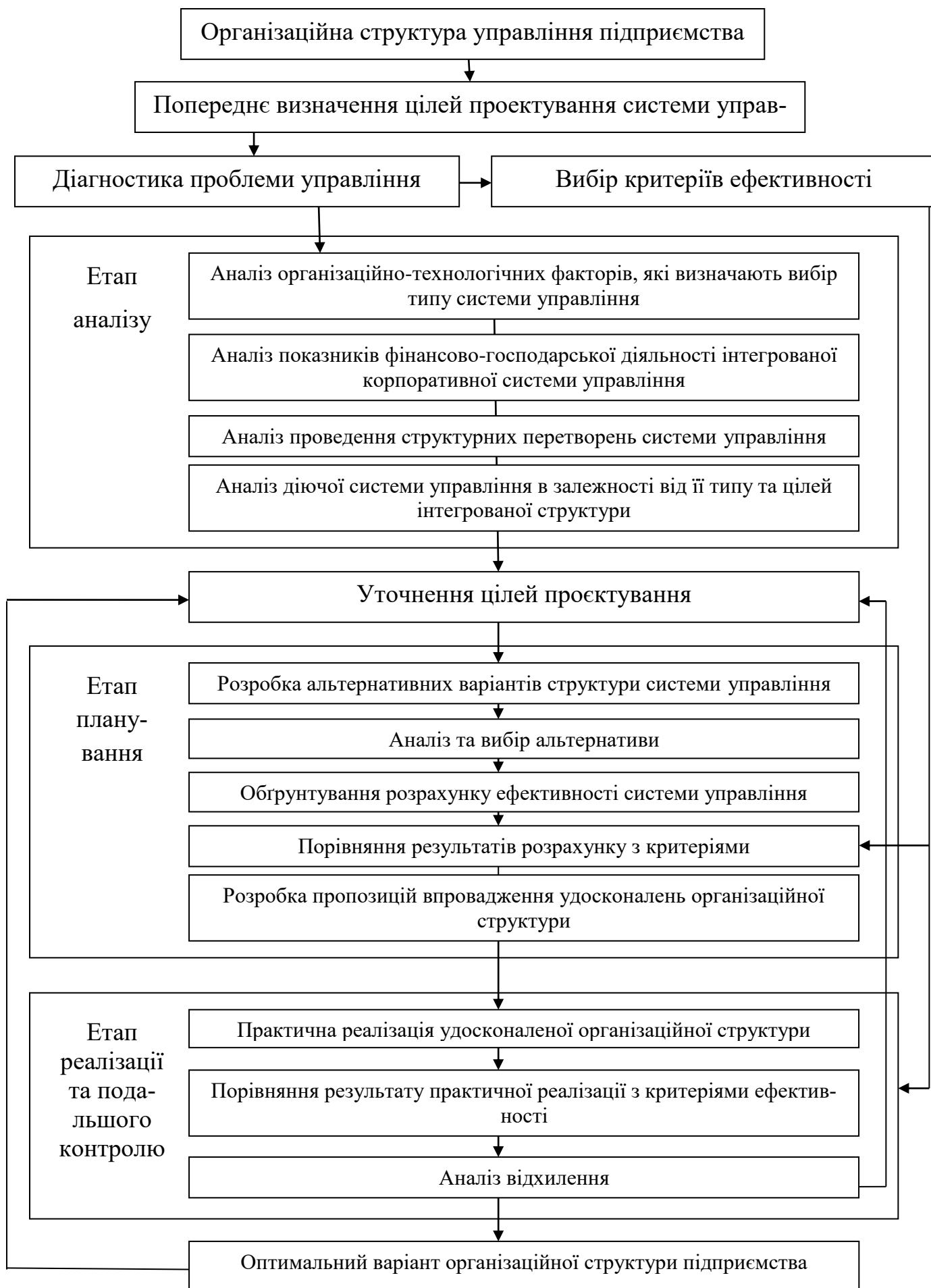


Рисунок 3.1 - Етапи удосконалення оргструктури компанії

Покрокове перевіряємо об'єктивність прогнозованої конфігурації оргструктури відповідно виявлення помилок, що підкреслюють витрати коштів реалізації. Щоб сприяти адаптивності на ПАТ «Центренерго» порекомендуємо застосувати високопродуктивні форми управління. На тлі дослідження визначено, що доцільним є оргструктура, яка відбудовується на дивізіональному принципі. Розроблені стратегічні спрямування, необхідно узгодити з оргструктурою в контексті реалізації стратегії. Ми рекомендуємо окреслити цей аспект детальніше.

По-перше вже здійснено дослідження існуючої оргструктури на предмет її ототожнення виконувати вставлені завдання, але не на довгострокову перспективу. Реалізація даного параметру стикається з аналізом роботи в першу чергу керівників, що визиває певні суперечки. Після обґрунтування стратегії відбувається окреслення дій.

По-друге здійснюємо диференціацію потрібних критеріїв ефективної організації бізнес-процесу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Критеріїв ефективної оргструктури товариства

Стратегії	Наскільки основні бізнес - процеси є кращими у своєму класі, перевершують конкурентів. Які кількісні і якісні параметри.
Знання і навички персоналу	Відповідність організації принципам постійного навчання персоналу Стандарти кваліфікації персоналу є присутній, і вони відповідають поточним і перспективним завданням
Час реакції	Чи існують тимчасові стандарти обслуговування зовнішніх і внутрішніх клієнтів. Наскільки структура задовольняє цим стандартам
Продуктивність праці	Наскільки продуктивність праці відповідає рівням у лідерів галузі
Гнучкість структури по відношенню до її змін	Наскільки легко в організації функціонують команди і робочі групи. Чи знаходяться ці формування в протиріччі з ієрархічною структурою

Пропозиція дозволяє ухвалити зважені рішення стосовно структурних трансформацій на ПАТ «Центренерго».

Третім аспектом обов'язкових дій алгоритму є ототожнення працездатності оргструктури до змін зовнішнього оточення та реагування на внутрішні перебудови. Реалізація зазначеного дозволяє окреслити впливові чинників і розробити перелік важливих заходів.

Стосовно внутрішніх аспектів важливо встановити: наявну систему підзвітності; трансформацію стилів функціонування підпорядкованості; встановити взаємо узгодженість основних бізнес-операцій; окреслити вплив окремих складових на підсумкові результати бізнес-процесу.

Останнім кроком алгоритму є відбудова оновленої оргструктури.

Реалізація зміни супроводжується паперовими актами, таблицями, тощо. Розкриваються основні моменти стосовно: стратегічних спрямувань; поточна робота на перспективу розвитку; прогноз майбутнього стану; наявні навички співробітників та потенційні можливості до розвинення; обов'язкові структурні рішення по реалізації передбачених завдань.

Необхідні постулати при трансформації оргструктури:

- обґрунтованість в реорганізації «квадратиків», тобто окремі зміни повинні бути незначними за розміром;

- обов'язковість виконання зазначеного алгоритму, тобто аналітичний процес необхідно здійснити до змін та сконцентрувати увагу на перебудові елементів, що призведуть до конкурентних переваг реалізації бізнес-процесу;

- остаточне ототожнення змін з довгостроковими цілями.

Допущення хибних помилок при структурних змінах призведуть до деструктивної роботи в товаристві й подальших витрат по усуненню негараздів. Саме тому склад і структура взаємодії ланок повинен бути оптимальним, стосовно функціональних повноважень.

На підґрунті остаточного моніторингу відбувається остаточне формування організаційних заходів по трансформації існуючої структури управління ПАТ «Центренерго».

Трансформація товариства передбачає: часткову реорганізацію в управлінні; оптимізацію бізнес-операцій; удосконалення конфігурації оргструктури; удосконалення аналітичної роботи та підсистеми управління фінансами; окреслення «точок зростання», тобто на тлі аналітичних операцій встановити перелік найефективніших напрямів розвитку товариства з подальшою диверсифікацією бізнес-процесу.

До принципових завдань проєкту можна віднести: комплексна бізнес-діагностика функціонування; остаточн узгодження завдань та регламенту реструктуризації; підкреслення джерел бюджету та термінів по реалізації проєкту; попереднє встановлення ефективності проєкту, супроводжуючих ризиків та можливостей їх мінімізації. На підставі практичного досвіду, проблемні питання трансформації можна вирішити на підґрунті залучення моделей, теоретичних аспектів структурованого процесу задля здійснення зваженої діагностики та формування концепції трансформації. Тобто для ухвалення рішень на третьому етапі, який стосується відбудови програми, й наступному реалізації доречним буде бачення процесу (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Процес реалізації програми

Надалі для візуалізації трансформації (рис. 3.3) наведено принципову модель здійснення реструктуризації.

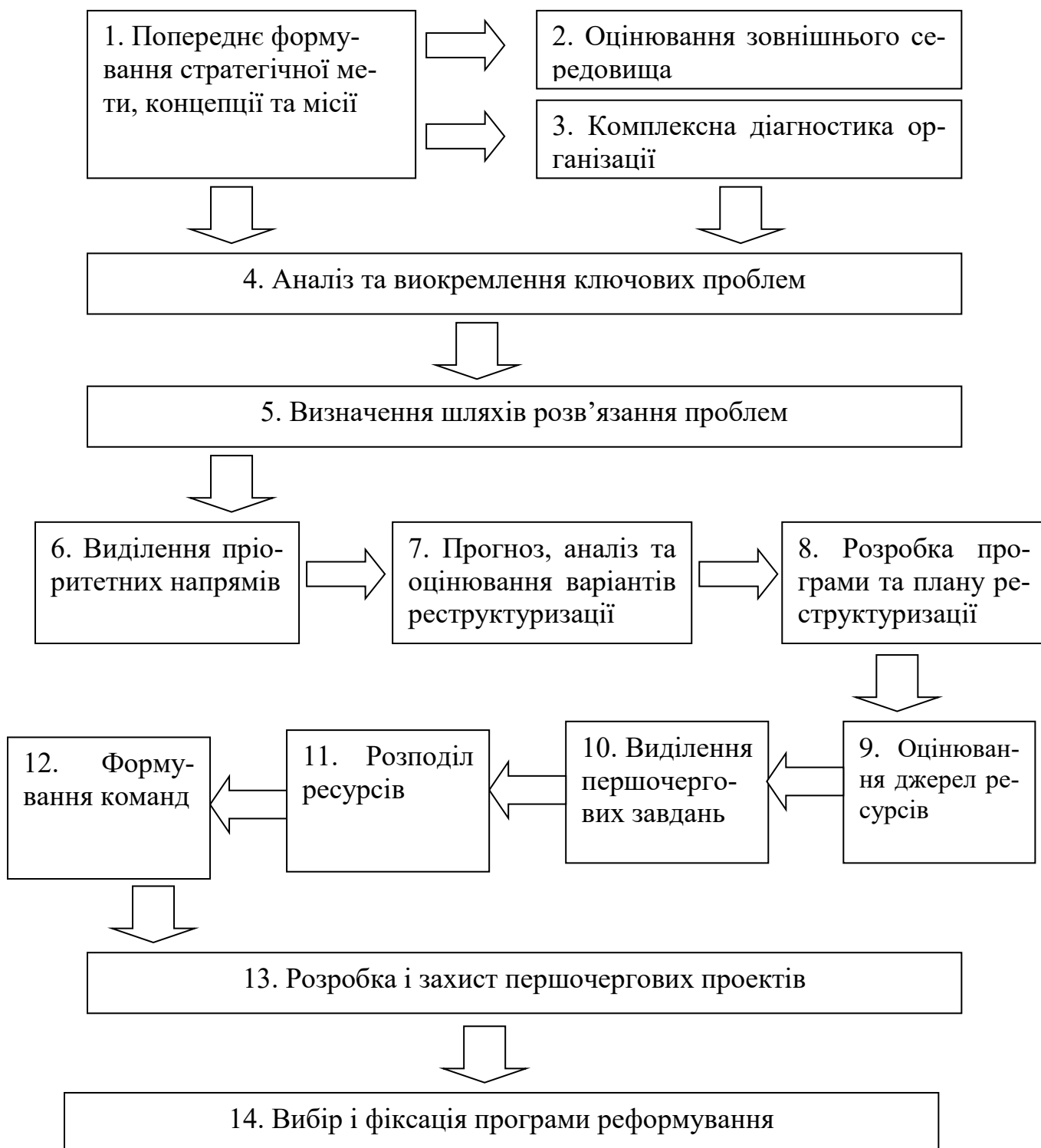


Рисунок 3.3 – Принципова модель здійснення реструктуризації на товариства
Крок по здійсненню діагностики потрібний для окреслення усіх основних параметрів функціонування, опису структури та розподілення функцій, встанов-

лення обмежень та взаємозв'язків, тощо. Представимо характеристику елементів моделі (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Елементи моделі реструктуризації

Елементи моделі	Характеристика
1. Визначення цілей розвитку і критеріїв їх досягнення	Відбувається формування цілей з урахуванням внутрішніх та зовнішніх умов господарювання, визначаються перспективи розвитку
2. Оцінювання зовнішнього середовища	Здійснюється SWOT-аналіз, аналіз політики господарювання, позиціонування
3. Комплексна діагностика організації	Використовуються методи ситуаційного, організаційно-економічного аналізу і фінансового стану організації
4. Аналіз та виокремлення ключових проблем	Проводиться аналіз цілей і будується «дерево завдань і рішень», виявляються ключеві завдання і проблеми
5. Визначення шляхів розв'язання проблем	Уточнюються та деталізуються завдання, на основі яких оцінюються потенційні можливості
6. Виділення пріоритетних напрямів	Проводиться ранжування і встановлюється ієрархія завдань, проблем, проектів
7. Прогноз, аналіз та оцінювання варіантів реструктуризації	Оцінюється сценарій розвитку альтернативних варіантів реструктуризації
8. Розробка програми та плану реструктуризації	Розробляється програма і план реструктуризації різного ступеня деталізації
9. Оцінювання джерел ресурсів	Оцінюються джерела і ресурси, необхідні для реалізації планів реструктуризації, передусім фінансових і трудових
10. Виділення першочергових завдань	Наявні і прогнозовані ресурси розподіляються відповідно до пріоритетів проектів
11. Розподіл ресурсів	
12. Формування команди	Організується команда, тобто група людей яка буде здійснювати перетворення
13. Розробка і захист першочергових проектів	
14. Вибір і фіксація програми реформування	Уточнюються цілі реструктуризації в прив'язці до проблемних першочергових проектів. Здобуті оцінки і вжиті заходи документуються

Остаточна відбудова концепції трансформації (другий крок) — складне випробування для керівників бо процес передбачає використання навичок стратегічного менеджменту та маркетингу. На даному етапі обов'язковим є формування пакету актів стосовно стратегій процесу трансформації, тобто аргументація довгострокових дій з зазначенням: «необхідність закриття», «потреба у додатковому контролі», «зберегти», «розширити повноваження». Надалі для найперспективніших ланок відбувається деталізація передбаченого плану.

Основний аспект даного етапу (підготовчий) полягає в ідентифікації роботи не за кількісними параметрами, а за якісними характеристиками («бачення перспектив» та «місія бізнес-процесу»), «обґрунтованість чинників успіху», «сприйняття корпоративних цінностей», «іміджеві аспекти», «ідеї та проєктні ситуації». Отже, концепція по трансформації оргструктури ПАТ «Центрэнерго» повинна спрямовуватись на відбудову узгодженої програми дій, що сприятиме життєздатності бізнес-процесу та подальшому його розвиненню.

3.2. Напрями удосконалення оргструктури ПАТ «Центрэнерго»

Відповідно викликам сьогодення пропонується ввести інформаційно-аналітичну службу, завданням якої буде оцінювання внутрішньої політики і координація адміністрування економічним потенціалом. По-перше окреслимо повноваження нової служби та передбачити систему інформаційного забезпечення, оцінювання й аналітичної експертизи. Також рекомендується залучення нового спрямування системи інформаційно-аналітичного забезпечення.

Зважаючи на інформаційно-аналітичне забезпечення, цю додаткову операцію системи, що передбачає аналітичне оцінювання та незалежну експертизу наявного потенціалу товариства, яка дозволяє побачити об'єктивний стан компанії та запропонувати проєкти пропозицій розвитку. Трансформаційна адаптація компанії такого рівня, потребує своєчасного реагування на зміни, а отже створення не підпорядкованого департаментам підрозділу з власними функціями. Таким чином введення інформаційно-аналітичної служби зумовлене потребами бізнес-процесу.

Поетапність створення інформаційно-аналітичної служби:

- всебічне обґрунтування відбудованого дерева цілей та чітке окреслення завдань, відповідно вектору розвитку компанії покладається на інформаційно-аналітичну службу;
- надалі відбувається узагальнення функціональних операцій інформаційно-аналітичної служби та визначення штату співробітників даної ланки;
- подальше угруповання роботи по напрямам інформаційного та аналітичного забезпечення й призначення відповідних осіб;
- узгодження взаємозв'язку структурних одиниць і впровадженої служби, розробка положення про функціонування та підпорядкованість;
- підкреслення механізму підзвітності інформаційно-аналітичної служби та інтеграція в оргструктуру товариства;
- опрацювання напрямів, регламенту інформаційно-аналітичної служби.

Спираючись на необхідності залучення до бізнес-процесу інформаційно-аналітичного забезпечення, то служба не може бути підпорядкована топ менеджменту товариства. Інакше аналітичні висновки не будуть відповідати стратегічним аспектам. Саме передумови гнучкого і своєчасного реагування на зміни в оточенні можливо здійснити через призму незалежності та відокремленості інформаційно-аналітичної служби в структурі. Оргструктура та залучення роботи нової служби, підзвітної Спостережній Раді на ПАТ «Центренерго» наведена на рис. 3.4, що відображає місце інформаційно-аналітичної служби в системі.

Робота інформаційно-аналітичної служби в нестабільних умовах реалізації бізнес-процесу повинен інтегруватися в загальну структуру товариства, не входити до складу функціональних департаментів. Вона, як незалежна підсистема, реалізує на постійній основі інформаційно-аналітичне забезпечення реалізації бізнес-операцій в компанії. На всебічне обґрунтування по введенню нової служби здійснюють вплив наступні чинники, як організаційно-правова форма, масштабність діяльності та галузева приналежність, наявність відокремлених підрозділів, стратегічні спрямування компанії, стан внутрішнього контролю, безпека функціонування у воєнному стані, тощо.



Рисунок 3.4 – Структурна схема управління ПАТ «Центренерго»

Впроваджена служба буде діяти на тлі державних й внутрішніх нормативних актів, посадових інструкцій, договору тощо. Фахівці-аналітики реалізують власні дії при підтримці вищої ланки компанії (спостережна рада) та регламентація відбувається відповідно наказів про створення служби та «Положенням про функціонування служби».

Інтеграція ланки на ПАТ «Центрэнерго» передбачає:

- ухвалення наказу про створення інформаційно-аналітичної служби;
- висвітлення розробленого положення, в якому: загальні дані та основні завдання, структура, повноваження, керівництво, взаємовідносини з іншими департаментами та підпорядкованість, тощо;
- остаточне затвердження положення на загальних зборах ПАТ «Центрэнерго»;
- відбудова планів та робочих документів, наповнення власної інформаційної бази задля об'єктивних аналітичних висновків по ПАТ «Центрэнерго»;
- призначення керівника інформаційно-аналітичної служби з орієнтацією на узгоджені критерії відбору.

Створення положення про функціонування нової служби є важливим кроком, який окреслює організацію роботи. Потрібно відобразити, що дана служба входить до структури товариства, співробітники, що формують аналітичні висновки повинні діяти згідно з внутрішніми правилами. Ухвалення положення підкреслює особливий організаційний статус, аспекти незалежної відокремленості служби та надає об'єктивну обґрунтованість проєктів аналітичних висновків (рис. 3.5).

Рух кадрів та зміна керівника інформаційно-аналітичної служби відбувається з обов'язковим узгодженням Наглядової ради. Відповідно до параметрів та складності робіт, особливостей бізнес-процесу ПАТ «Центрэнерго» відбувається остаточне формування штату служби, з можливим залученням фахівців компанії. Окрім аналітиків потрібно залучити фахівці інших спеціальностей – системні фахівці, програмісти тощо.

Остаточне впровадження спеціалізованої служби в ПАТ «Центренерго», доцільно. Оплата праці співробітників ухвалюється Наглядовою радою. Співробітники нової служби повинні дотримуватись етичних норм.



Рисунок 3.5 – Організаційні заходи щодо створення служби

Співробітники створеного підрозділу мають користуватися повагою і підтримкою топ-менеджерів (Наглядова рада, Виконавча дирекція). Також керівник служби має своєчасно отримувати інформації, щодо створення проєктів аналітич-

них висновків та ухвалення рішень, спираючись на окреслений склад передбачених функцій:

- проведення на постійній основі поточного моніторингу бізнес-процесу, що окреслені адміністрацією і доручаються створеній службі;
- реалізація запланованих заходів, експрес-оцінок, аналітичних оглядів тощо;
- оцінка раціональності діючої оргструктури, механізму управління, внутрішньо-операційного контролю, розробка проєктів вдосконалення;
- рекомендації внутрішніх регламентів (процедур);
- організація інформаційного і аналітичного забезпечення бюджету товариства, напрямків оподаткування, обліку окремих бізнес-операцій;
- при потребі здійснення експертної оцінки функціонування ланок та їх співробітників, розробка варіативних рішень по впровадженню заходів;
- долучення до роботи по вдосконаленню інформаційної системи, автоматизації контролінгу та іншого обліку,
- підготовка аналітичних звітів по оптимізації бізнес-операцій, тощо.

Робота нової служби має чітке визначення, відповідно очікуваних аналітичних звітів, спрямування аналізу. Також потрібно епізодично здійснювати аналітичне оцінювання внутрішньої атмосфери в колективі.

Інформаційно-аналітична служба ПАТ «Центренерго» буде працювати у різних спрямуваннях:

- моніторинг внутрішнього обліку та контролю;
- оцінювання поточної інформації про стан основних засобів задля ідентифікації, оцінки, складання звітності, тощо;
- здійснення експертизи функціонування рівнів менеджменту;
- оцінювання оргструктури та поточних процедур структурних одиниць ПАТ «Центренерго»;
- моніторинг збереження майна компанії «Центренерго»;
- аналітичне супроводження проєктів і обґрунтування шляхів вирішення;
- оновлення програмного забезпечення та налагодження комунікації в компанії «Центренерго»;

- обґрунтування пропозицій адміністративного органу або власників компанії «Центренерго», спрямованих на трансформацію діючої системи інформаційного і аналітичного забезпечення та загального бізнес-процесу.

Відповідно особливостям бізнесу ПАТ «Центренерго», пропонований штатний розклад і структура служби:

1. Голова служби, до обов'язків якого прогнозування інформаційного забезпечення, оцінювання і аналітична експертиза ланок, підсумовуюче оформлення аналітичних висновків. Також контролює виконання планових індикаторів компанії, надає звіти про роботу служби.

2. Фахівці служби. Здійснюють збір, групування, оцінювання інформаційних потоків, проводять консультування аспектів функціонування інформаційної мережі, залучаються до формування програми ІТ-технологій та колегіально готують проекти звітів про результат дослідження.

3. Співробітники з документообігу та діловодства. Відбудовує уточнений план аналітичної діяльності, розподілення комплектуючих параметрів проектних аналітичних груп, організовує оформлення результатів моніторингу, підбиває та освітлює підсумки інформаційного забезпечення та аналітичної експертизи. Оформляє документально кінцеві результати, доводить до відома адміністрації аналітичні висновки.

4. Фахівець-аналітик, що збирає та диференціює інформацію, окреслює попередні результати моніторингу. Візуалізує результати у зручній для сприйняття формі з обґрунтуванням та підкресленням недоліків і пропонує обґрунтуванні варіанти напрямів вирішення.

До складу служби можуть залучатись інші фахівці (ІТ-сфери, аудиторі, юристи, тощо) на тимчасовій договірній основі поряд з експертами, в межах наділених повноважень. Вони несуть перед головою служби. Керівництво ПАТ «Центренерго» повинно зважати на те, що об'єктивність експертизи позитивно вплине на внутрішню культуру (прозорість цілей) та перспектив компанії. Якщо нехтувати встановленими помилками та недоліками, є певні ризики колапсу бізнес-процесу.

3.3. Особливості та організаційні заходи створення інформаційно-аналітичної служби

Окреслимо основні завдання інформаційного і аналітичного забезпечення: здійснення ототожнення правових актів зі статутом економічно-регулюючих регламентів; моніторинг виконання господарських договірних взаємин; дослідження оцінки майна, раціональності використання різнопланових ресурсів; експертиза звітності та обліку; оцінка коливань фінансових результатів; обґрунтування пропозицій вдосконалення бізнес-операцій; консультаційні аспекти за напрямками бізнес-процесу, тощо. Відповідно кола перерахованих завдань підкреслюються повноваження та обов'язки створеної служби (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 - Повноваження та обов'язки інформаційно-аналітичної служби

Повноваження інформаційно-аналітичної служби	Обов'язки служби внутрішнього аудиту
Одержувати в процесі підготовки аналітичних звітів від власників, органів управління підприємством, його відокремлених підрозділів і служб, посадових осіб, третіх осіб усі документи щодо діяльності підприємства.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проводити аналіз з метою здійснення оцінки адекватності та ефективності фінансово-господарської діяльності, її відповідності ступеню потенційного ризику, притаманного різним сферам діяльності підприємства, і оцінювати його. 2. Забезпечити постійний якісний економічний аналіз за ризиками в системі управління.
Вимагати від уповноважених осіб скликання засідань правління, зборів акціонерів, Ради директорів у випадках, коли виявлені суттєві порушення у виробничо-господарській, фінансовій, правовій діяльності або коли загроза інтересам підприємства і суспільства потребує рішення щодо питань, які знаходяться у компетенції цих органів управління.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Брати участь у засіданнях правління, зборів акціонерів, Ради директорів під час обговорення питань, які прямо або опосередковано стосуються стану управління, змін в структурі або розвитку підприємства. 2. Забезпечити постійний моніторинг за дотриманням власником, керівництвом різних рівнів управління, робітниками підприємства політики сталого розвитку.
Отримувати в межах своїх повноважень на запит від підприємства до інших організацій або третіх осіб потрібні відомості та документи, пов'язані з процесом перевірки, а також особисті письмові пояснення від керівників і робітників підприємства щодо виявлених недоліків в їх роботі.	Забезпечити організацію постійного нагляду за дотриманням керівництвом, робітниками підприємства встановленого документообігу, процедур проведення операцій, функцій та повноважень згідно з покладеними на них обов'язками.

Продовження таблиці 3.4.

<p>Визначати відповідність дій та операцій, що здійснюються власником, керівниками та робітниками підприємства вимогам чинного законодавства, нормативних актів, професійних стандартів, внутрішніх регламентів, які визначають політику та стратегію підприємства, процедуру прийняття і реалізацію рішень, організацію обліку та звітності; рішень керівних органів підприємства тощо.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Контролювати організацію роботи на підприємстві з вивчення власником, керівництвом, усіма робітниками підприємства вимог чинного законодавства, нормативних актів, внутрішніх регламентів на підставі переліку службових обов'язків. 2. Проводити розгляд фактів порушень власником, керівництвом, робітниками підприємства чинного законодавства, нормативних актів, стандартів професійної діяльності, рішень керівних органів підприємства, внутрішніх документів, які регулюють та визначають політику підприємства. 3. При виявленні грубих порушень чинного законодавства, випадків розкрадань, допущених керівництвом, робітниками підприємства, рекомендувати власнику, (керівництву підприємства) усунення їх від виконання функціональних обов'язків. 4. Рекомендувати керівництву підприємства приймати рішення щодо забезпечення недопущення дій, результатом яких може стати порушення чинного законодавства, нормативних актів, стандартів професійної діяльності, внутрішніх регламентів. 5. При виявленні фактів зловживання службовим становищем керівників усіх рівнів повідомляти про це власника підприємства, Раду директорів.
<p>Визначати процедури моніторингу та аналізу, а також прийняття і реалізації рішень.</p>	<p>Забезпечити дотримання конфіденційності, схоронності та своєчасного повернення структурним підрозділам підприємства документів у повному обсязі без будь-яких ознак псування, виправлення тощо на комп'ютерних (магнітних) або паперових носіях.</p>
<p>Мати безперешкодний доступ до підрозділу, під час аналітичної експертизи, а також у приміщення, що використовуються для зберігання документів, готівки, отримувати інформацію, яка зберігається на магнітних носіях.</p>	<p>Проводити обстеження всіх приміщень підприємства та його відокремлених структурних підрозділів з метою виявлення «слабких» сторін та своєчасного діагностування «вузьких місць», підвищення ефективності ведення господарської діяльності підприємства.</p>

Оцінювання і аналітична експертиза в ПАТ «Центренерго» реалізується через відповідне положення.

Чисельність експертів в компанії має бути достатньою задля виконання встановлених цілей та завдань.

Співробітники інформаційно-аналітичної служби повинні володіти базовими навичками у сфері інформаційного забезпечення, оцінювання, стратегічного аналізу і аналітичної експертизи, адміністративного менеджменту тощо.

Виконання поточних справ по етапам реалізації звітується Наглядовій раді. Дана підпорядкованість забезпечує незалежність і широке коло оцінювання і аналітичної експертизи. Інформаційно-аналітична служба є невід'ємною частиною ПАТ «Центренерго».

На допомогу спостережній раді:

1) оцінка забезпечення та досягнутий рівень визначених завдань. Висновки відображають: обґрунтованість наданої інформації; відповідність отриманої експертизи внутрішній політиці; динаміка наявних активів; рентабельність залучення ресурсів; ступінь досягнення операцій та програм;

2) моніторингові індикатори виконання стратегічного плану розвитку;

3) кількісні параметри консультативних послуг;

4) виявлені недоліки та відповідні рекомендації;

5) підготовка звіту по напрямках, що підлягають дослідженню;

6) коригування по забезпеченню оптимальних умов та уникненню дублювання зусиль;

7) інформування про наявні ризики функціонування бізнес-процесу.

У разі потреби створена служба звертається до адміністрації за необмеженим доступом до звітної інформації окремих ланок ПАТ «Центренерго».

Необхідно оцінити, наскільки доцільним є для керівництва висновки і зауваження інформаційно-аналітичної служби. Оцінка ролі створеної служби в компанії підвладна обставинам (рис. 3.6).

Окреслимо характерні ознаки трьох компонентів:

Компонентний елемент 1. Оцінювання поточного стану, надає фактичне уявлення розуміння керівництва у відповідності завдань і прийнятої політики дій, а також підсиленні передбачених заходів інформаційним і аналітичним забезпечен-

ням. Основне спрямування етапу це здійснити акцент робиться на рівні проєктів або оцінці бізнес-процесів. Інформаційно-аналітичної служба аналізує бізнес-процеси, питання дієвості механізму управління, майнові та фінансові аспекти бізнес-процесу, тощо.

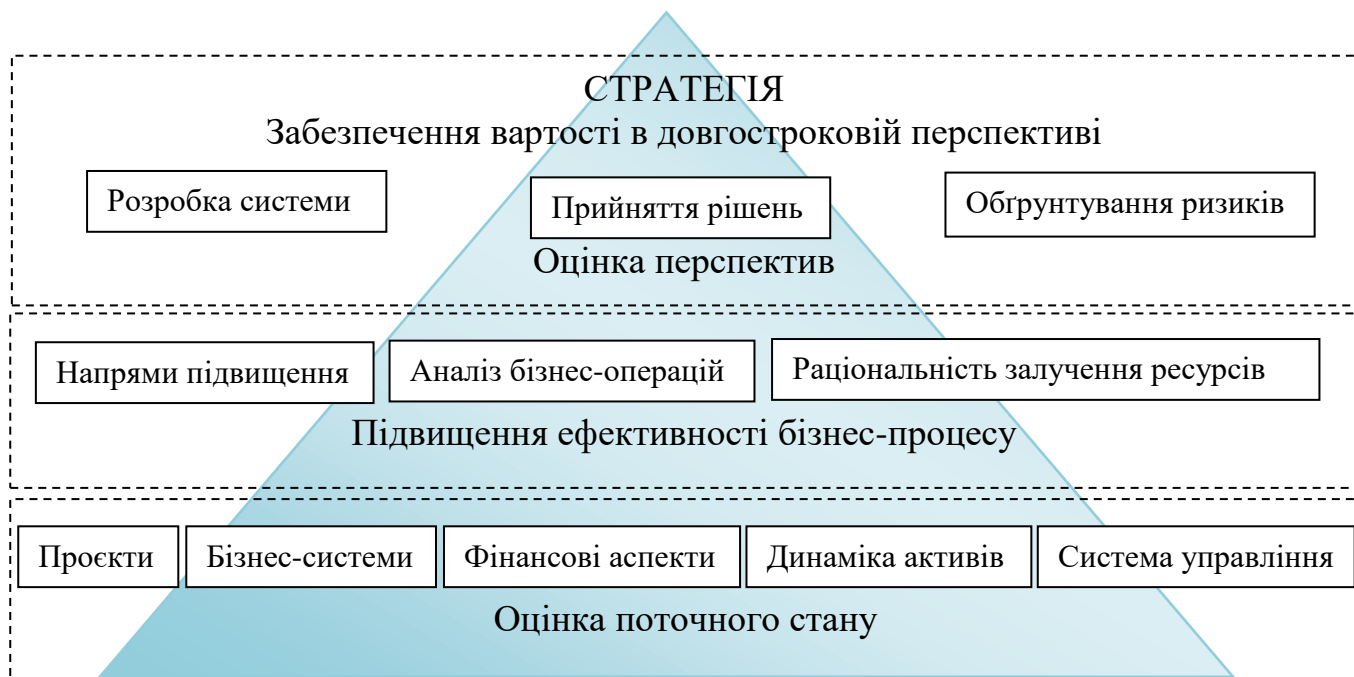


Рисунок 3.6 – Ієрархія ролі внутрішнього інформаційно-аналітичного забезпечення [17]

2. Друга компонента присвячена збільшенню ефективності бізнес-процесу. До перерахованого вище, служба здійснює ініціативне сприяння керівництву ПАТ «Центренерго» у вдосконаленні бізнес-процесів та бізнес-операцій, підвищенні рентабельності, в отриманні грошової економії від запропонованих ініціатив. Співробітники служби мають професійні навички по здійснюванню бізнес-процесу з метою реалізації експертизи.

Компонентний елемент 3. Окреслює перспективу розвинення. На додаток перших двох надає обґрунтування достатності і ефективності інформаційного забезпечення, всебічну оцінку реалізації запланованих проєктів і трансформацій бізнесу на тлі адекватності й адаптованості процесів та запобігання ризикам. Оцінюється проєктна ефективність бізнес-процесу в майбутньому з урахуванням наміченої стратегії.

З підвищенням ролі інформаційно-аналітичної служби, розширенням повноважень керівництво й акціонери починають підвищувати вимоги до можливостей інформаційного забезпечення, аналітичної експертизи, своєчасності підкреслення і запобігання порушень, об'єктивності рекомендацій.

Відбудовану систему забезпечення можна вважати дієвою, коли вона супроводжується найменшими витратами при досягненні прогнозних заходів. Тобто залежить: від обґрунтованості плану; від залученості адміністративних органів; від комплексності проведення аналітичної експертизи; постійного зростання навичок співробітників; від своєчасної інформованості; від налагодженої комунікації; завдяки вивченню досвіду лідерів та вдосконаленню процесів.

До індикаторів раціональності експертизи вважаються:

- а) період здійснення експертизи (менший час корисних дій більш доцільно);
- б) мінімальні витрати різнопланових ресурсів здійснення експертизи;
- в) мінімальна кількість залучених співробітників (менша кількість зайвих нарад);
- г) кількісно-якісні параметри в результаті проведення експертизи.

Слід відзначити, що для ПАТ «Центренерго» важливого значення набуває не тільки робота окремого експерта, а злагоджені дії всієї служби.

Оцінити кількісно-якісні параметри інформаційно-аналітичної служби можливо за показниками: обсяг виконаних експертиз, суми встановлених збитків, термін перевірок, кількість штрафів, що вдалося уникнути, позитивні тенденції бізнесу від проведених профілактичних заходів.

Вигоди від роботи інформаційно-аналітичної служби не обов'язково вимірюються грошовим вимірником. Це можуть бути підкреслені конкурентні переваги, можливості позицій на ринку тощо, або, як можна оцінити факт, який був відсутнім. Отже за даними більшості досліджень, за допомогою оцінювання і аналітичної експертизи значно підвищується продуктивність бізнес-операцій. Але сам факт наявності інформаційно-аналітичної служби надає вагомий профілактичний ефект, який спонукає дотримуватися планів ПАТ «Центренерго».

ВИСНОВКИ

Таким чином, на тлі здійсненого дослідження, можна окреслити загальну ознаку оргструктури, вказавши на декілька головних постулатів, що визначають її змістовність: по-перше саме через наявну оргструктуру управління компанії реалізується здійснення усіх потрібних функцій адміністрування бізнес-процесом; по-друге структуризація організації дозволяє підкреслити обґрунтованість прав й обов'язків на передбачених управлінських сходинках; від раціональної відбудови оргструктури залежить ефективне здійснення бізнес-процесу компанії, її виживання та подальше розвинення; останнім аспектом є конфігурація структури, раціонально відбудована в конкретній формі для даного суб'єкта, що підкреслює параметри організаційної поведінки її співробітників, тобто прийнятний стиль менеджменту та якісні умови роботи колективу.

Сьогодні нестабільної економічної ситуації в Україні загострює передумови до відбудови оптимально-діючої оргструктури управління ПАТ «Центренерго», що відноситься до критичної інфраструктури. Відповідно, забезпечення реалізації безперебійного виконання потрібних параметрів індикативного планування для товариства зумовлює необхідність трансформації в оргструктурі: посилення важливих функцій, пов'язаних з безпекою бізнес-процесу; зростання ролі стратегічних аспектів планування (всупереч домінуючих сьогодні моментів оперативного регулювання) за рахунок підтримки вищими рівнями управління; здійснення на постійній основі моніторингу та експертизи функціонування керівних посад, з врахуванням комплексних результатів праці окремих ланок та векторів розвитку; ототожнення дій по реалізації техніко-технічного розвитку з функціональним керівництвом товариства.

Сучасні умови підіймають на поверхню питання оптимальності оргструктури управління відповідно параметрів ефективності компанії та діючих стандартів на світовому рівні: здійснення постійного моніторингу та співставлення рівня досягнутого розвитку компанії зі здобутками фірм-конкурентів; дослідження та трансформація техніко-економічного рівня послуг у галузі енергозабезпечення, відпо-

відно новітнім світовими тенденціям й стандартам; постійна аналітична експертиза з оцінки ефективності власного бізнес-процесу, вдосконалення прогресивних напрямів управління по окремих цільових блоках; посилення довгострокового та середнього терміну прогнозування, з акцентом на фінансові можливості, що набуває першочергового значення.

Підсумовуємо, що при відбудові власної оргструктури товариство повинно враховувати різнопланові фактори впливу, оцінювати оптимальність при обранні багатоваріантних перспектив конфігурації, зважати на параметри ефективності реалізації бізнесу, потенційні можливості специфіки функціонування. Саме практичні аспекти функціонування підкреслюють потребу у комбінованій конфігурації оргструктури, що сполучають декілька орієнтацій. В результаті даного поєднання з'являється можливість отримання максимальної віддачі, що реалізує кожна підсистема окремо. Однак не нехтуємо слабкими сторонами.

Стратегічним спрямуванням та цілями ПАТ «Центренерго» є зростаюча динаміка прибутковості бізнес-процесу, кризь призму задоволення споживачів енергоспоживання, вдосконалення послуг та сервісних операцій відповідно до специфіка галузі, в умовах реалій енергетичної системи України. Для забезпечення безперебійної експлуатації обладнання ПАТ «Центренерго» здійснює модернізацію устаткування та реконструкцію виробничої інфраструктури, технічне переозброєння тощо.

Дослідження наявної оргструктура ПАТ «Центренерго» показало, що вона налічує актуальні спрямування специфіки реалізації бізнес-процесу, проте слабо відповідає стратегічним тенденціям розвитку енергетичних систем із-за недостатньої її гнучкості. Відповідно зі слабкістю горизонтального зв'язку наявна структура не в змозі оперативне реагувати на структурні зміни попиту та умови функціонування, сприяти відкриттю нових сегментів ринку та розширенню спектру послуг, а також гальмує впровадження новітніх технологій. Її конфігурація управління недостатньою мірою регламентує взаємоузгоджену дію структурних ланок і не сприяє цілеспрямованому розвиненню, обмежує реалізацію окремих цільових блоків та супроводжується необґрунтовано високими витратами.

Однак ПАТ «Центренерго» вважається цілісним об'єктом управління, де передбачені напрями адміністрування є взаємодоповнюючими та характеризуються, як взаємовиключні. Передбачені бізнес-процесом операції реалізує декілька ланок, тому зв'язок вважається взаємообумовлений та узгоджений з функціональними департаментами компанії. Однак встановлена працездатність оргструктури управління ПАТ «Центренерго» є недостатньою відповідно умов, що підкреслюється нестабільністю зовнішнього оточення, воєнним станом і негативними коливаннями платоспроможності споживачів. Отже, оргструктура на ПАТ «Центренерго» потребує вдосконалення.

Визначено, що реструктуризації й трансформації є складною та багатоаспектною проблемою, вирішення якої потребує, як стандартно-системних методів так і одночасного залучення нових інструментів, що раніше не використовувалися в компанії (проектного управління, функціонально-вартісної аналітики та експертизи, реінжинірингу бізнес-процесів тощо). Комплексність підходу до трансформації передбачає системність залучення методів.

Запропоновано введення інформаційно-аналітичної служби, як незалежної ланки, що буде здійснювати роботу з інформаційного забезпечення, оцінювання і аналітичної експертизи. На обґрунтування та створення нової служби впливають безліч факторів, але її доцільність підкреслена та освітлена детальніше в роботі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амосов А. Н. Підвищення продуктивності суспільної праці, через зміну організаційної структури. А. Н. Амосов; під ред. А. Н. Амосов. *Економіст*. 2010. № 1. С. 53–59.
2. Андрушків Б. М., Піхурко А. І. Управлінська діагностика як спосіб пошуку напрямів покращення системи менеджменту на підприємстві. *Збірник тез доповідей Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів «Актуальні задачі сучасних технологій»*. 2018. Том № 2. С. 168- 169.
3. Бабич Д. В., Проскуріна Т. В., Маковій Д. Д. Удосконалення організаційної структури управління як важливий механізм управління сучасним підприємством. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 24. С. 91-95.
4. Бобровник В. Теоретичні аспекти дослідження категорії «організаційна структура управління підприємством». *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2017. № 2. С. 166–170.
5. Богатирьов І. О. Ефективність розвитку підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 8. С. 79.
6. Бондарчук Л.В. Удосконалення організаційної структури підприємства в системі ефективного менеджменту персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. №1. С. 101-103.
7. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38–43.
8. Вільгуцька Р.Б. Фактори, які впливають на організаційні структури в системі інвестиційного менеджменту підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 20. С. 47–52.
9. Власенко Т. А., Гринь Є. Л. Джерела організаційних змін підприємств сільськогосподарського машинобудування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 20. С. 17–23.

10. Гайбура Ю. А., Загнітко Л.А. Прибутковість підприємства: поняття, фактори, резерви. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія: Економіка і менеджмент. 2019. Вип. 24(2). С. 99-104.
11. Гевко В. Л. Стратегічні вектори розвитку організаційної культури підприємств мережевих структур у фокусів викликів нової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 2. С. 51-55.
12. Горбась І.М., Синюк С.Б. Сучасні напрямки розвитку структурування організацій. *Молодий вчений*. 2023. №1(113). С.151-157.
13. Губенко В. І. Актуальні напрями та новітні тенденції теорії і практики сучасного менеджменту. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2018. № 1. С. 11-17.
14. Грузіна І.А. Детермінанти компетентної організації. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. 2022. № 181. С. 95–98.
15. Долгова Л.І. Застосування адаптивних організаційних структур в сучасному підприємстві. *Ефективна економіка*. 2021. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8747>
16. Завербний А. С., Ільницький В. С. Вплив організаційних структур управління на ефективність використання гнучких методологій управління проектами при виробництві технологічних продуктів. *Modern Economics*. 2020. № 23 (2020). С. 69-73.
17. Загірняк Д.М., Данилко В.К., Іщенко С.В., Лига Д.Л. Стратегічна стійкість в умовах глобалізації економіки як антикризовий інструмент. *Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут» (Економічні науки)*. Харків, 2020 (3). С. 102-105. URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/2519-4461.2020.3.102>.
18. Копчак, Ю., Матвеев, М., Пугачов, В. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*, 2023. (51). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24>
19. Корольков В. В., Соріна О. О., Тельчаров Е. А. Управління знаннями при реалізації стратегії інноваційного оновлення підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9529>

20. Ковальська С. Т., Мартинова І. М. Застосування сучасних моделей управління. *Економіка, менеджмент, фінанси: теоретичні та практичні аспекти розвитку: матеріали науково-практичної конференції* (м. Київ, 13-14 березня 2020 р.). Київ : Аналітичний центр «Нова економіка», 2020. Ч. 2. С. 126-129.

21. Кудінова М.М., Рибалка А.С., Чубач О.Р. Підвищення ефективності управління підприємством шляхом удосконалення організаційної структури. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. №3. С.199-205.

22. Кулакова С.Ю., Журавель Є.І. Теоретичні аспекти побудови оптимальної організаційної структури управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2014. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3502>

23. Лаптева В. В. Формування системи показників для оцінки ефективності організаційної структури виробничо-торгівельного підприємства. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. Т. 19, вип. 2. С. 308-327.

24. Левицький В. В. Інтегрований підхід до формування моделі прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. №26.

25. Мінцберг Генрі. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією. Пер. з англ. Романа Корнути. Київ: Наш Формат, 2018. 408 с

26. Метеленко Н.Г. Формування організаційної структури управління як складової внутрішнього господарського механізму промислового підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 10. С. 46-49.

27. Новаківський І.І. Засади формування конкурентоспроможних систем управління підприємствами з врахуванням рівня суспільно-економічного розвитку. *Вісник. Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Проблеми економіки та управління. 2018. № 815. С. 104-112.

28. Ободовський Ю.В. Механізм трансформації структур управління: теоретичні основи. *Причорноморські економічні студії: Причорноморські економічні студії: науковий журнал*. 2018. Випуск 33. С. 106-110. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/33_2018/23.pdf

29. Олійник Л. В., Кузнєцова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. Вінниця. 2018. Вип. 3 (31). С. 118-126.
30. Охота Ю. В. Організаційно-структурні аспекти формування економічної результативності сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК*, 2020, № 8. С. 98-106.
31. Підмурняк О. О., Баюра Д. О. Організаційні зміни як головні складові у процесі організаційно-управлінської реструктуризації підприємств автомобільної галузі України. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 81-87.
32. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. № 5(67). С. 100-106.
33. Пінчук Т.А. Особливості впливу факторів на організаційну структуру підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 10. Ч. 4. С. 36–40.
34. Полякова Л. М. Аудит організаційної структури управління підприємствами та визначення їх ефективності. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2011. № 174. С. 148–154.
35. Потьомкіна О. В., Гордійчук А. І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Економічні науки. Серія: Регіональна економіка*. 2022. Вип. 19. С. 217–224.
36. Прокудін Г., Чупайленко О., Лебідь І., Козлов А. Методи підвищення ефективності управління автотранспортним підприємством. *International Science Journal of Management, Economics. Finance*. Vol. 2, No. 2, 2023, pp. 100-109.
37. Ревенко О. В. Вплив податкових факторів на результати діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9145>
38. Роженко О. В. Формування організаційної культури підприємницьких структур як засобу узгодженості економічних інтересів суб'єктів господарювання.

Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Серія: Економічні науки. 2019. № 1. С. 68-76.

39. Сватюк О.Р., Ярошевич Н.Б., Сватюк Ол.Р. Ситуаційні чинники та ознаки зміни організаційних структур менеджменту. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2018. № 2. С. 120–136.

40. Смолинець І. Б., Левків Г. Я. Управління персоналом в умовах діджиталізації. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. Серія : Економічна. 2021. Вип. 101. С. 94–100.

41. Соріна О.О, Кузьменко О.О. Показники оцінки ефективності структури управління підприємства. *Тиждень науки-2023: тези доп. наук.- техн. конф.*, 24-28 квіт. 2023 р. Запоріжжя : НУЗП, 2023. С. 129-132.

42. Строкович Г. В., Жукова Д.А. Теоретичні засади формування системи стратегічного вибору підприємства. *Проблеми економіки*. 2018. № 4. С. 327- 333. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pecon_2018_4_44

43. Терлецька Ю. О., Блауш Л. С., Терентяк Д. П. Формування концепції розвитку підприємства на засадах ситуаційного управління. *Молодий вчений*. 2020. Вип. № 1(77). С. 265–269.

44. Уткіна Ю. М., Веретельник Р. Г. Чинники забезпечення економічної ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 50. URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/53213>

45. Харченко, Т., Чжао, М. Вплив економічного розвитку та соціальної стабільності на управління підприємством. *Економіка та суспільство*, 2023. (54).

46. Хитра О.В. Проблеми організаційного розвитку крізь призму синергетики. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. Т.2. Хмельницький. 2008. – С. 188-195.

47. Хоменко І.О., Волинець Л.М., Горобінська І.В. Організаційно-економічний механізм функціонування і розвитку підприємств. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. №1. С.86-91.

48. Чичотка В.В. Обґрунтування моделі побудови оптимальної структури підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. №5/2. С.40-45.
49. Шершньова З.Є. Комплексні стратегії у стратегічному розвитку корпоративних структур. *Вісник Хмельницького національного ун-ту*. 2017, № 2, Том 2. С.99-103.
50. Шумейко В. Організаційні структури управління на виробничих підприємствах. *Маркетинг в Україні*, № 1, 2009. С. 46-49.
51. Щербина О. Еволюція організаційних структур: сутність, етапи, принципи. *Вчені записки*. 2018. Вип. 10. С. 30–38.
52. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. 20(3). С. 174-177.
53. Armstrong M. *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. M. Armstrong. London, GBR: Kogan Page Ltd, 2008.
54. Chandler A.D. *Strategy and Structure*. Cambridge MIT Press, 2007. 480 p.
55. Michael, E. Porter, and Mark, R. Kramer, 2011. *The Big Idea: Creating Shared Value*. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2011/01/the-big-ideacreating-shared-value>.