МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Оптимізація організаційної структури КУ «Запорізьке обласне бюро СМЕ» ЗОР»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0731-ба
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Бізнес-адміністрування
Вартанова Г. М.
Керівник :професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор економічних наук, професор
Томарева-Патлахова В. В.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Вартанова Гаяне Михайлівна

1. Тема роботи «Оптимізація організаційної структури КУ «Запорізьке обласне бюро СМЕ» ЗОР»
керівник роботи: Томарева-Патлахова В. В. професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор економічних наук, професор .

затверджені наказом ЗНУ від 15.06.2023 року № 887-с

2. Строк подання студентом роботи 23.11.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

2. ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

16 таблиць

18 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Томарева-Патлахова В. В.		
2	Томарева-Патлахова В. В.		
3	Томарева-Патлахова В. В.		

7. Дата видачі завдання 10.06.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	10.06.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	11.06.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	12.06.23-16.06.23	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.06.23-23.06.23	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.06.23-27.06.23	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.06.23-25.07.23	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.23-29.08.23	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.23-06.09.23	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.23-14.09.23	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.23-29.10.23	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.23-02.11.23	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2023	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.23-22.11.23	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2023	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2023	

Студент _____ Г. М. Вартанова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ В. В. Томарева-Патлахова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Т. М. Магомедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РАБОТУ МАГІСТРА…….2
РЕФЕРАТ…….4
ABSTRACT ……5
ВСТУП ……6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ……9
1.1Поняття та типи організаційних структур ……...9
1.2Методи формування організаційних структур управління ……..…17
1.3 Методи формування організаційних структур управління ……...….19
РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА ……22
2.1 Принципи побудові організаційної структури…….22
2.2 Характеристика КП «КУ «Запорізьке обласне бюро СМЕ» ЗОР» ……24
2.3 Історія розвитку КУ «Запорізьке обласне бюро СМЕ» ЗОР ……..……25
РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ……..….35
3.1 Причини удосконалення організаційних структур …….35
3.2 Пропозиції щодо розробки нової організаційної структури ……..…….46
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ…….……52
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ ……54

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 60 с., 14 рис., 18 табл., 41 джерел.

Об’єктом дослідження є комерційна організація – «КУ «Запорізьке обласне бюро СМЕ» ЗОР»

Інформаційною базою дослідження є навчальні посібники, статті, монографії, дисертаційні дослідження з вивченої проблеми, а також нормативно-правове регулювання, статистична та інша інформація про підприємство.

Сучасний бізнес умови вимагають від підприємств не лише конкурентоспроможності, але і гнучкості в адаптації до змін. Важливою складовою ефективного управління є оптимізація організаційної структури, спрямована на підвищення продуктивності, зменшення витрат та збільшення конкурентоспроможності. У цьому контексті важливо вивчення та впровадження оптимальних організаційних моделей.

Комунальне управління є однією з ключових сфер в сучасному суспільстві, і важливо, щоб його структура була максимально ефективною та відповідала викликам часу. Запорізьке обласне бюро СМЕ (ЗОР) є важливим ланкорон у системі комунального управління та його оптимізація має велике значення для підвищення якості послуг та ефективності вирішення завдань.

Метою роботи є вивчення та розробка рекомендацій з оптимізації організаційної структури ЗОР для підвищення її ефективності та адаптивності до змін у суспільстві.

Основні завдання включають:

- Аналіз існуючої організаційної структури ЗОР.
- Визначення ключових проблем та слабких місць у структурі.
- Розробка рекомендацій щодо оптимізації структури на основі сучасних організаційних підходів.
- Оцінка впливу запропонованих змін на ефективність діяльності ЗОР.

Для досягнення мети та вирішення завдань буде застосовано комплекс методів дослідження, зокрема аналіз документів, опитування співробітників та експертів, порівняльний аналіз аналогічних організацій.

Після проведення аналізу та дослідження буде розроблено план оптимізації організаційної структури ЗОР. Важливою частиною цього плану буде впровадження сучасних інструментів управління, таких як технології інформаційної звітності, автоматизація процесів та збільшення гнучкості структури.

Висновки роботи можуть бути спрямовані на підкреслення важливості оптимізації організаційної структури ЗОР для досягнення її стратегічних цілей та відповіді на виклики сучасного бізнесу та громадянського суспільства.

ОПТИМІЗАЦІЯ, ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА, КОМУНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ

ABSTRACT

Master’s Thesis: 60 pages, 14 figures, 18 tables, 41 sources.

The object of the research is a commercial organization – «Municipal Enterprise ‘Zaporizhzhia Regional SME Bureau’ (ZOR)».

The informational basis of the study includes educational manuals, articles, monographs, dissertation research on the studied problem, as well as regulatory and legal regulation, statistical, and other information about the enterprise.

Modern business conditions demand not only competitiveness but also flexibility in adapting to changes from enterprises. An essential component of effective management is the optimization of the organizational structure aimed at increasing productivity, reducing costs, and enhancing competitiveness. In this context, it is crucial to study and implement optimal organizational models.

Municipal management is one of the key areas in modern society, and it is important for its structure to be as effective as possible and responsive to the challenges of the time. Zaporizhzhia Regional SME Bureau (ZOR) is a crucial link in the municipal management system, and its optimization holds significant importance for improving service quality and addressing tasks effectively.

his Master’s Thesis consists of 60 pages and includes 14 figures, 18 tables, and references from 41 sources.

The focus of this research is a commercial organization known as the "Municipal Enterprise ‘Zaporizhzhia Regional SME Bureau’ (ZOR)."

The research is grounded on a comprehensive informational foundation, encompassing educational manuals, articles, monographs, dissertation research related to the studied problem, as well as regulatory and legal documentation, statistical data, and other relevant information pertaining to the enterprise.

In the current landscape of business, enterprises are required to exhibit not only competitiveness but also flexibility in adapting to changes. A fundamental element of effective management lies in the optimization of the organizational structure, aimed at increasing productivity, reducing costs, and enhancing competitiveness. In this context, a critical aspect is the study and implementation of optimal organizational models.

Municipal management stands out as a key area in modern society, necessitating the structure to be as effective as possible and responsive to the challenges of the time. Zaporizhzhia Regional SME Bureau (ZOR) plays a pivotal role in the municipal management system, and its optimization holds substantial importance for the improvement of service quality and the efficient resolution of tasks.

OPTIMIZATION, ORGANIZATIONAL STRUCTURE, MUNICIPAL MANAGEMENT

ВСТУП

У поточний час компанії, адаптуючись до змінюючихся умов оточуючого середовища та стрімко розвиваючисm технологій, розуміють необхідність організаційних змін. Більше того, саме прискорення змін, що відбуваються в суспільстві та пов’язані з цим ускладненням оточуючого середовища, самі по собі вимагають частих організаційних перетворень.

Структури управління різноманітні і визначаються численними об’єктивними факторами та умовами. В першу чергу, це масштаби виробничої діяльності організації (середня, невелика, велика); виробничий профіль компанії (спеціалізація або широкий асортимент виробів різних продуктів); характер монополістичного об’єднання (групи, фінансові групи).

Не існує ідеальних організаційних структур. Кожна з них має свої переваги та недоліки. І будь-яка структура може проявити свої плюси в конкретних умовах на конкретному етапі розвитку.

Важливим завданням менеджерів є знаходження адекватної моделі та побудова організаційної структури, яка максимально відповідатиме цілям та завданням компанії.

Актуальність теми полягає в тому, що підвищення ефективності роботи компанії в значній мірі визначається організованістю системи управління, що залежить від чіткої структури компанії та діяльності всіх її елементів у напрямку обраної мети, а також своєчасністю адаптації організаційної структури до змінюючихся умов.

Структура організації - це спосіб побудови взаємозв’язків між рівнями управління та функціональними областями, що забезпечує оптимальне, в даному випадку, досягнення цілей організації. Організаційна структура управління (ОСУ) є одним із ключових понять у менеджменті, тісно пов’язаним із цілями, функціями, процесом управління, роботою менеджерів та розподілом повноважень між ними. У рамках цієї структури відбувається весь управлінський процес (прийняття управлінських рішень та рух потоків

інформації), у якому беруть участь менеджери всіх рівнів, категорій та професійної спеціалізації. Організаційна структура визначається також як форма розділу та кооперації управлінської діяльності, в рамках якої здійснюється процес управління за відповідними функціями, спрямованими на вирішення поставлених завдань та досягнення запланованих цілей. З цих позицій організаційна структура виглядає як система оптимального розподілу функціональних обов'язків, прав та відповідальності, порядку та форм взаємодії між входять до її складу органами управління та працюючими в них людьми.

Організаційну структуру можна порівняти із каркасом будівлі управлінської системи, який спроектований для того, щоб всі процеси, що в ній відбуваються, здійснювалися своєчасно та якісно. Отже, увага кваліфікованих керівників організацій до принципів та методів побудови структур організації, вибору їх типів і видів, вивчення тенденцій змін та оцінок відповідності завданням організацій свідчить про актуальність даної теми в сучасних умовах. Сьогодні на підприємствах в інтересах виживання, для гнучкого реагування на динамічно змінювані ринкові умови, підвищення стійкості та адаптаційної здатності до задоволення споживчого попиту, подолання відставання в розвитку техніки і технології, у забезпеченні високої якості виробленої продукції та наданих послуг повинні цілеспрямовано впроваджувати організаційні зміни. Завдяки цьому подолується інерційність та застій в структурах управління, в складеній системі зв'язків і відносин. Тому саме ця проблема лягла в основу наукових розвідок даної роботи.

Метою роботи є оцінка існуючої організаційної структури КП «КУ «Запорізьке обласне бюро СМЕ» ЗОР» та проектування нової ОС.

Для виконання цієї мети передбачається вирішити наступні завдання:

- вивчити теорію організаційних змін і типи організаційних структур;
- проаналізувати існуючу організаційну структуру;
- розробити заходи з вдосконалення організаційної структури підприємства;
- розрахувати ефективність удосконаленої організаційної структури.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.3Поняття та типи організаційних структур

Організаційна структура — це система формально визначених відносин із зафіксованими правами та обов'язками між різними підрозділами та рівнями в організації. Це концептуальна модель, яка визначає ієрархію, ланки та функціональні зв'язки між різними частинами організації.

Організаційна структура визначає, як інформація та влада передаються в організації, як рішення приймаються та виконуються. Вона може бути представлена у вигляді органіграми, яка відображає розподіл відповідальності та ланцюжок командування в організації.

Організаційна структура (табл. 1.1) – це ключовий елемент управління організацією, який визначає, як внутрішні ресурси, відповідальність та функції організації організовані та розподілені. Сутність організаційної структури полягає у встановленні формальних зв'язків та ієрархії всередині організації.

Організаційна структура визначає, як ідеї та цілі організації перетворюються на конкретні завдання та робочі процеси. Вона розкриває, як різні підрозділи та працівники співпрацюють, щоб досягти стратегічних цілей. Структура може бути лінійною, функціональною, матричною чи комбінованою, в залежності від особливостей конкретної організації. [3]

Головна мета організаційної структури – забезпечити ефективність та оптимальне використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей. Це також визначає, як влада та прийняття рішень розподіляються всередині організації. Враховуючи динаміку бізнес-середовища, організації можуть змінювати свою структуру для адаптації до нових умов та досягнення конкурентних переваг.

Таблиця 1.1 - Ціль побудови організаційної структури

Ціль	Характеристика
Ефективність та Координація	Підвищення ефективності: Організаційна структура допомагає оптимізувати внутрішні процеси та забезпечити ефективніше використання ресурсів. Координація дій: Вона створює рамки для взаємодії між різними підрозділами та працівниками, забезпечуючи єдність та взаємодію всіх частин організації.
Розподіл Відповідальності та Повноважень	Чітка структура: Визначення обов'язків та повноважень допомагає уникнути конфліктів та забезпечує чітку лінію відповідальності.
Адаптація до Змін	Гнучкість: Гнучка організаційна структура дозволяє легко адаптуватися до змін в середовищі, технологічних та ринкових умов.
Стимулювання Розвитку	Сприяння інноваціям: Забезпечення структурних умов для розвитку нових ідей та інновацій.
Визначення Комунікацій	Покращення комунікацій: Встановлення чітких комунікаційних каналів сприяє взаєморозумінню та запобігає втраті інформації.
Стимулювання Розвитку Кадрів	Розвиток персоналу: Забезпечення системи для розвитку та навчання персоналу.
Досягнення Стратегічних Цілей	Вирішення стратегічних завдань: Встановлення структури, що відповідає стратегії організації та сприяє досягненню поставлених цілей.
Мотивація та Задоволення Працівників	Створення оптимальних умов: Створення структури, яка враховує інтереси та потреби працівників, сприяє їхній мотивації та задоволеності роботою.

Організаційна структура є інструментом управління, спрямованим на досягнення стратегічних цілей та забезпечення оптимального функціонування організації.[2]

Організаційна структура управління відображає виниклі в організації відносини влади та підпорядкування, які формально закріплюються в локальних актах. Оргструктура складається з елементів, виділених з

урахуванням функціонального навантаження. Кілька елементів об’єднуються в ланцюги або зв’язки. У структурі управління, як правило, є кілька ієрархічних рівнів, що включають певну кількість ланок. Найвищий (інституційний) рівень представлений директорами (радою директорів), які встановлюють стратегічні цілі організації. Середній рівень — керівники функціональних підрозділів, які призначені вирішувати стратегічні та тактичні функціональні завдання. Нижчий чи технічний рівень управління представлений безпосередніми керівниками виконавчого рівня. На цьому рівні управління вирішуються тактичні та оперативні завдання.

Між елементами в процесі управління встановлюються зв’язки: вертикальні — між ієрархічними рівнями, і горизонтальні — між ланками одного рівня; лінійні та функціональні. У структурі управління передбачаються, передусім, формальні зв’язки, але можуть встановлюватися і неформальні.

Побудова організаційної структури включає кілька логічно пов’язаних процесів:

- групування всіх робіт за функціями;
- формування відділів та визначення окремих виконавців (ланок);
- розподіл повноважень та відповідальності;
- формування комунікаційних каналів;
- побудова механізмів координації.

Виконання управлінських функцій пов’язане із владою та повноваженнями. Влада - це право впливати на людей, змушуючи їх діяти певним чином. Повноваження - обмежене право використовувати ресурси організації та зусилля безпосередніх підлеглих для виконання певних завдань. Повноваження нерозривно пов’язані з відповідальністю. У випадках делегування повноважень одночасно делегують і відповідальність.[5]

У формальних організаціях влада, як правило, ґрунтується на законних основах.

У менеджменті виділяють три типи повноважень: загальні, лінійні та функціональні. Типи повноважень тлумачаться так: «Загальні повноваження

передбачають право приймати рішення, пов’язані з постановкою цілей організації, розробкою стратегії, діями в кризовій ситуації. Такі повноваження належать вищому керівництву організації. Лінійні повноваження передбачають наявність прямого службового зв’язку між керівниками та виконавцями, в рамках якого керівники видають розпорядження виконавцям, тобто вказують, що, коли, де вони повинні робити для забезпечення досягнення поставленої мети. Функціональні повноваження забезпечують управлінський вплив керівника на виконавців у вигляді набору конкретних функцій без права здійснювати адміністративний вплив» [19, с. 201].

Лінійна організаційна структура є однією з основних форм організаційної організації, і вона характеризується прямими та чіткими лінійними відносинами між керівниками і підлеглими. В цій структурі інформація та влада переходять від верхніх рівнів ієрархії до нижніх по ланцюжку командування.[8]

Основні риси лінійної організаційної структури (табл. 1.2) включають:

Таблиця 1.2 - Основні риси лінійної організаційної структури

Основні риси лінійної організаційної структури	
Єдиний ланцюг командування	Всі команди та вказівки передаються по єдиному ланцюгу від верхніх керівників до низів.
Простота та зрозумілість	Організаційна структура лінійного типу є простою та легко зрозумілою для всіх працівників.
Однозначність влади	Кожен працівник знає, до кого він повинен звертатися за вказівками та інструкціями.
Єдність рішень	Рішення приймаються на вищому рівні ієрархії та передаються вниз.
Стабільність	Лінійна структура сприяє стабільності та зменшенню конфліктів через однозначність влади.

Переваги та недоліки лінійної організаційної структури (табл. 1.3):

Таблиця 1.3 - Переваги та недоліки лінійної організаційної структури

Переваги	Недоліки
1. Простота та Чіткість: Лінійна структура проста в управлінні та легко розуміється всіма працівниками. 2. Однозначність влади: Кожен працівник знає, до кого він звертається за вказівками, що робить владу однозначною.	1. Обмеженість Керівництва: Керівники повинні мати широкий спектр знань та навичок, оскільки вони відповідають за всі аспекти діяльності. 2. Низька Гнучкість: Система важко адаптується до змін, оскільки кожен рівень

3. Стабільність: Завдяки ясній ієрархії, можливо забезпечити стабільність в управлінні та прийнятті рішень.	повинен отримати вказівки від верхнього рівня. 3. Можливість Конфліктів: Відсутність спеціалізованих функціональних підрозділів може призвести до конфліктів між різними областями діяльності. 4. Повільне Прийняття Рішень: Рішення проходять через велику кількість ієрархічних рівнів, що може призводити до затримок у процесі управління. 5. Зависимість від Керівників: Високий рівень влади однієї особи може стати фактором ризику для організації, оскільки вона може бути вразливою до рішень та дій цієї особи.

Функціональна організаційна структура - це форма управління, при якій організація поділяється на функціональні підрозділи або відділи в залежності від виконуваних функцій та завдань. Кожен функціональний відділ відповідає за конкретний аспект організаційної діяльності.

Основні риси функціональної організаційної структури включають:

1. Спеціалізація та Експертиза: Вся організація розділена на функціональні відділи, кожен з яких відповідає за конкретний вид діяльності. Це дозволяє працівникам стати експертами у своїй області.

2. Ефективність: Кожен функціональний відділ спрямований на виконання конкретних завдань, що дозволяє досягти ефективності та високої продуктивності у виконанні функцій.

3. Однозначність та Чіткість: Кожен функціональний відділ має чітко визначені обов’язки та відповідальності, що робить структуру однозначною.

4. Послідовність та Стабільність: Функціональна структура сприяє послідовності в діяльності, що може бути корисним для стабільних індустрій та організацій.

5. Заощадження Ресурсів: За рахунок спільного використання ресурсів у межах функціональних відділів може здійснюватися ефективне управління ресурсами.[9]

Проте, функціональна структура може мати свої обмеження, такі як важко забезпечити координацію між відділами, можливість виникнення конфліктів

між функціональними областями та менша гнучкість у порівнянні з іншими типами організаційних структур.

Переваги та недоліки функціональної організаційної структури (табл. 1.4)

Таблиця 1.4- Переваги та недоліки функціональної організаційної структури

Переваги	Недоліки
1. Спеціалізація та Ефективність: Кожен відділ фокусується на своїй конкретній функції, що сприяє розвитку експертизи та високій ефективності. 2. Оптимізація Ресурсів: Фахівці кожного відділу можуть максимально використовувати свої знання та навички, щоб оптимізувати ресурси. 3. Однозначність та Чіткість: Кожен відділ має чітко визначені обов'язки, що уникає плутанини та конфліктів. 4. Освідомленість: Професіоналізм та освідомленість у кожному відділі забезпечують якісне виконання функцій.	1. Недостатня Координація: Важко забезпечити ефективну координацію між різними функціональними відділами. 2. Бюрократія та Повільність: Зайва бюрократія та довгий час прийняття рішень можуть сповільнити реакцію на зміни. 3. Конфлікти інтересів: Можливість виникнення конфліктів між функціональними відділами через різні цілі та пріоритети. 4. Обмежена Гнучкість: Структура може бути менш гнучкою та важкою в адаптації до нових умов чи завдань. 5. Відсутність Особистої Відповідальності: Індивідуальні працівники можуть відчувати відсутність особистої відповідальності за загальний результат.

Дивізіональна організаційна структура є формою управління, при якій компанія поділяється на внутрішні підрозділи або дивізії залежно від продукції, ринків чи географічного розташування. Вона включає в себе кілька ділових одиниць, кожна з яких відповідає за свій власний бізнес-аспект. Важливо розглядати переваги та недоліки цієї структури перед впровадженням її в організації:

Таблиця 1.7 - Переваги дивізіональної оргструктури:

Переваги	Характеристика
1. Гнучкість та адаптивність	Кожна дивізія може реагувати на ринкові зміни швидше та ефективніше, оскільки вона фокусується на конкретному сегменті ринку чи продукції.
2. Менеджерська ефективність	Дивізійна структура дозволяє менеджерам кожної дивізії бути експертами у своїй області, що сприяє більш високому рівню ефективності та спеціалізації.
3. Легше вимірювання результатів	Кожна дивізія може бути оцінена окремо, що дозволяє легше визначити її прибутковість та

	ефективність.
4. Стимулювання конкуренції	Змагання між дивізіями може стимулювати творчість та інновації.

Недоліки дивізіональної оргструктури (табл. 1.8):

Недоліки	Характеристика
Дублювання функцій	Кожна дивізія може мати свої власні функціональні відділи, що може вести до дублювання ресурсів та збільшення витрат.
Спрощення координації	Важче забезпечити ефективну координацію та комунікацію між дивізіями, особливо якщо вони діють в різних географічних областях.
Втрата цілісності компанії	Розділення на дивізії може призвести до втрати цілісності та загальної стратегії компанії.
Менше зосереджене керівництво	Зосереджене керівництво може страждати через відсутність централізованого контролю.

Вибір між перевагами та недоліками дивізіональної структури залежить від конкретних потреб та обставин організації.

Основні характеристики матричної структури (рис. 1.1):

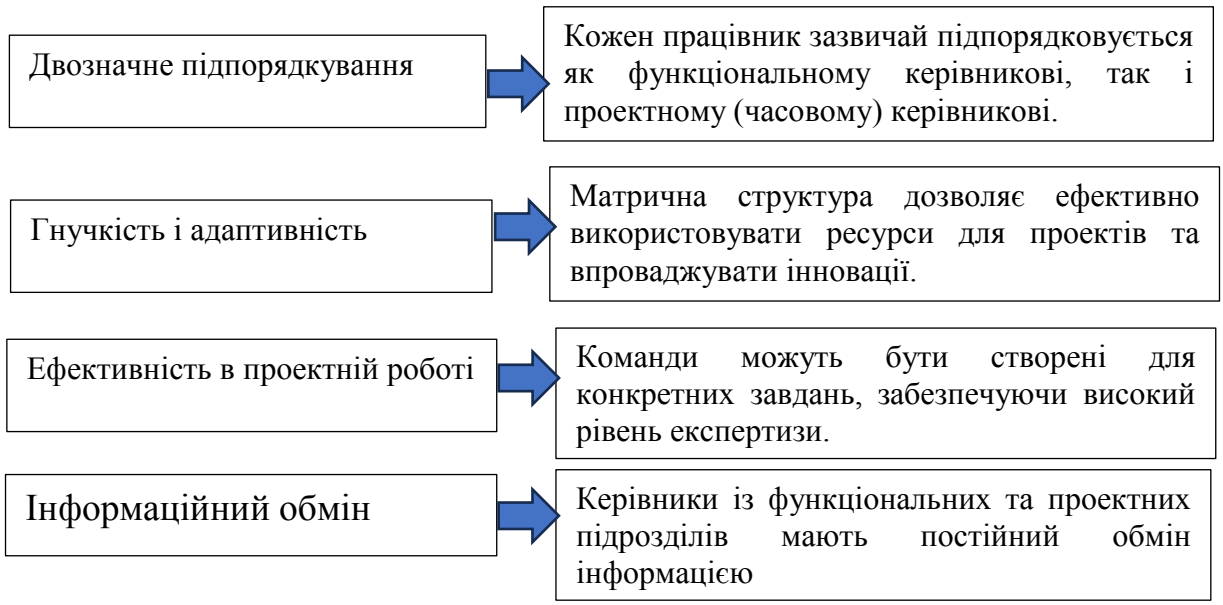


Рис. 1.1 - Основні характеристики матричної структури

Матрична організаційна структура є формою управління, в якій працівники мають два види підпорядкування: функціональне і проектне (часове). Вона комбінує в собі лінійну та функціональну структури і

використовується для вирішення завдань, що вимагають спеціалізованого підходу.[13]

Види матричних структур (рис. 1.2):

Види матричних структур		
1. Сильна матриця:	2. Слабка матриця:	3. Безматрична (балансована) матриця:
Проектний менеджер має більше влади, і це може призводити до конфліктів з функціональним керівником.	Функціональний керівник має більше влади, а проектний менеджер грає роль координатора.	Поєднує риси обох типів матричних структур, забезпечуючи більш витриманий баланс.

Переваги матричної структури:

1. Ефективність ресурсів: Робочі групи можуть бути створені з експертів для оптимального вирішення завдань.

2. Гнучкість: Можливість швидко реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

3. Розвиток експертизи: Працівники можуть розвивати спеціалізовану експертизу в конкретних проектах.

Недоліки матричної структури:

1. Конфлікти влади: Можливість конфліктів між функціональним і проектним керівництвом.

2. Складність управління: Підвищена складність управління через двозначне підпорядкування.

3. Висока вартість: Використання двох різних лінійних структур може призвести до збільшення витрат.

Матрична організаційна структура застосовується там, де важливо забезпечити гнучкість і високий рівень спеціалізації для вирішення конкретних завдань чи проектів.

1.4Методи формування організаційних структур управління

Проектування структури управління організацією виробничої сфери має свої труднощі. Така система включає технологічні, економічні, інформаційні, адміністративно-організаційні взаємодії та зв'язки, які можна раціонально проаналізувати та спроектувати, а також соціально-психологічні, що визначаються корпоративною культурою та індивідуальними професійно-особистісними характеристиками працівників [8, с. 192].

Організаційне проектування представляє собою процес, який полягає в послідовному наближенні до моделі раціональної структури управління. Методи проектування виконують допоміжну роль при розгляді, оцінці та втіленні в практичне втілення найбільш ефективних варіантів організаційних рішень. Проектування організаційних структур управління базується на наступних основних взаємодопоміжних методах: 1) аналогій; 2) експертно-аналітичного; 3) структуризації цілей та 4) організаційного моделювання [11].

Метод аналогій є найпростішим із розглянутих методів. Достатньо розглянути організаційну структуру успішного підприємства, схожого за масштабами, технологією, складністю оточуючого середовища і застосувати ті ж організаційні форми та механізми управління при проектуванні нової організації. Застосування цього методу обгрунтовано у випадку максимального збігу критеріальних показників. Так, існують типові структури для машинобудівних, нафтопереробних, м'ясопереробних заводів тощо. У випадку невизначеності, наприклад, оточуючого середовища організації, потрібні додаткові дослідження.

Експертно-аналітичний метод проводиться фахівцями відповідної кваліфікації. У якості експертів виступають керівники та фахівці. Суть методу полягає в обстеженні та аналізі організації з метою виявлення проблем у управлінні, оцінці альтернативних рішень та розробці рекомендацій щодо побудови структури або реструктуризації. Рішення приймається на основі кількісних оцінок ефективності запропонованої структури, думок експертів, з урахуванням принципів раціонального управління та передового досвіду в галузі організації управління [12].

Метод, що є найбільш гнучким і всеосяжним, має різноманітні форми застосування та поєднується з іншими методами. Наприклад, однією з форм методу є діагностичний аналіз «слабких місць» у системі управління досліджуваної організації або аналогічних новостворених організацій з метою уникнення виявлених проблем у проектуванні структури управління. Іншою формою реалізації методу є проведення експертних опитувань представників організації для визначення та наступного аналізу бажаних характеристик побудови та функціонування механізму управління, обробка отриманих даних статистично-математичними методами (рангової кореляції, факторного аналізу та ін.).

До експертних методів також відносять застосування наукових підходів до формування організаційних структур управління, що передбачають розробку відповідних принципів. До сучасних принципів побудови організаційних структур можна віднести такі, як «побудова організаційної структури на основі системи цілей», «відокремлення стратегічних та координаційних функцій від операційного управління», «поєднання функціонального та програмно-цільового управління» та інші [21].

Метод структуризації цілей ґрунтується на розробці системи цілей організації, виражених у якісних формулюваннях та кількісних показниках, та наступному аналізі організаційних структур управління на предмет їх відповідності системі цілей. При цьому методі виконуються наступні етапи:

1. розробка системи цілей, що представляє собою скелетну основу («дерево», «риб'ячий скелет»), на яку насаджуються всі види організаційної діяльності, виходячи з кінцевих результатів;

2. експертний аналіз запропонованих варіантів організаційної структури виходячи з можливості досягнення кожної з мети; дотримання принципу однорідності функцій, які встановлюються для кожної організаційної одиниці; визначення відносин влади, підпорядкування, координації підрозділів, виходячи з взаємозв'язків їх цілей тощо. Барінов В.А. розглядає аналіз організаційної структури як пошук відповідей на ряд питань, наприклад, щодо

відповідності організаційної структури обраному сегменту ринку, відповідності нормативним показникам результатів діяльності та інші [12, с. 253];

3. визначення прав і відповідальності за досягнення цілей як для окремих підрозділів, так і по міжфункціональних завданнях у сфері встановлення відповідальності.

Процес проектування організаційної структури управління повинен ґрунтуватися на комбінуванні вищеописаних методів. На етапах композиції та структуризації найбільш прийнятними є метод структуризації цілей, експертно-аналітичний метод та аналіз організаційних прототипів.

Додаткові формальні методи повинні використовуватися для організації глибокого вивчення окремих форм і підсистем, механізмів регламентації.

Для проектування нових організаційних структур переважно використовуються формально-аналітичні методи та моделі, для вдосконалення структур управління діючих організацій - методи діагностики та експертного огляду організаційної системи.

При вирішенні виниклої організаційної проблеми вибір методу залежить від конкретних умов: характеру та масштабів проблеми, можливостей для проведення відповідного дослідження, повноти інформації, кваліфікації розробників системи, термінових обмежень строків подання рекомендацій і ін.

В умовах змін розгляд питання коригування організаційних структур управління, які не відповідають змінам, є об’єктивною необхідністю. Така «перебудова», не кажучи вже про проектування нових організаційних структур, вимагає виваженого підходу до вибору моделі управління, що залежить від безлічі факторів. Фактори проектування організацій - це параметри зовнішньої та внутрішньої середи, які необхідно враховувати при створенні проекту організаційної структури.

До таких факторів відносяться чотири групи [2]:

- зовнішня середа та інфраструктура, в якій діє організація;
- технологія робіт та тип спільної діяльності;
- особливості персоналу та корпоративної культури;

– стратегія розвитку організації та прототипи - вже існуючі та ефективні організаційні структури схожих організацій.

До факторів зовнішньої середи відносяться:

– складність зовнішньої середи, яка визначається кількістю та ступенем схожості факторів, які впливають на організацію;

– динамізм зовнішньої середи, який пов’язаний з швидкістю змін факторів, що впливають на організацію ззовні.

Фактори зовнішнього середовища можуть суттєво впливати на проектування організаційної структури. До цих факторів відносяться (табл. 1.5):

Таблиця 1.5 - Фактори зовнішнього середовища можуть суттєво впливати на проектування організаційної структури

Економічні фактори	Зміни в економіці, такі як інфляція, зміни валютного курсу, економічні кризи чи зростання, можуть впливати на фінансове становище організації і вимагати змін в структурі управління для оптимізації діяльності.
Технологічні інновації	Розвиток технологій може вимагати адаптації в організаційних процесах. Наприклад, введення нових інформаційних технологій може призвести до потреби у створенні нових підрозділів чи змін в існуючих.
Політичні фактори	Зміни в політиці, законодавстві та регулюванні можуть впливати на зовнішнє середовище організації. Нові правила чи нормативи можуть стати причиною перегляду структури для відповідності новим вимогам.
Соціокультурні чинники	Зміни в суспільних уподобаннях, стилі життя, культурні тенденції та вимоги споживачів можуть змусити організацію переглянути свою структуру для ефективнішого взаємодії з ринком.
Конкуренція	Дії конкурентів на ринку можуть впливати на стратегічні рішення організації і, відповідно, на організаційну структуру.
Глобалізація	Розвиток глобальних ринків може призвести до потреби в адаптації структури для ефективного управління міжнародними операціями.
Екологічні аспекти	Зростання уваги до екології може змусити організації включати структурні елементи для впровадження сталого розвитку та відповідального ведення бізнесу.
Демографічні зміни	Зміни в населенні, такі як збільшення чи зменшення робочої сили в певних регіонах, можуть впливати на потребу в перегляді структури організації.

Ці фактори взаємодіють і можуть вимагати гнучкості та адаптабельності в організаційній структурі для досягнення стратегічних цілей.

Так, фактори внутрішнього середовища можуть суттєво впливати на проектування організаційної структури. До цих факторів відносять (табл. 1.6):

Таблиця 1.6 - Фактори внутрішнього середовища

1. Кадрові ресурси	Навички, кваліфікація та досвід працівників впливають на те, як краще організувати робочі групи та підрозділи. Висока кваліфікація може дозволити використовувати більш гнучкі та децентралізовані структури.
2. Культура організації	Спосіб, яким працівники сприймають інновації, взаємодіють та вирішують проблеми, може впливати на вибір оптимальної організаційної структури. Наприклад, організації з високим рівнем демократії можуть віддавати перевагу гнучким структурам
3. Механізми координації та комунікації	Якщо потрібна тісна взаємодія та комунікація між різними частинами організації, то може бути обрана матрична структура. Якщо ж взаємодія менш важлива, то може вибратися більш ієрархічна структура.
4. Особливості бізнес-процесів	Характеристики робочих процесів і потреба у координації можуть визначати оптимальну структуру для забезпечення ефективності та ефективності виробничих процесів.
5. Стратегічні цілі та завдання	Стратегія розвитку організації може визначати необхідність певних структурних змін. Наприклад, стратегія росту може вимагати створення нових відділів чи дивізій.
6. Фінансовий стан	Ресурси, доступні для організації, можуть визначати масштаб та обсяг впровадження змін в структурі управління.

Врахування цих внутрішніх факторів є важливим при прийнятті рішення щодо оптимального організаційного дизайну, оскільки вони визначають можливості та обмеження, з якими організація стикається в процесі свого розвитку.

РОЗДІЛ 2
ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Принципи побудові організаційної структури

Загальні закони та принципи організації, принципи управління, а також досвід будівництва та функціонування різних типів організацій дозволяють сформулювати принципи побудови організаційних структур.

Організаційні структури управління є невід'ємною частиною підприємства. Організаційні структури управління будуються відповідно до певних принципів в залежності від типу підприємства.

Принцип гнучкості визначається здатністю до швидкої перебудови в зв'язку зі змінами, що відбуваються в персоналі та на виробництві. Принцип централізації полягає в концентрації функцій працівників в відділах та службах підприємства з передачею функцій оперативного управління на нижчий рівень. Принцип спеціалізації забезпечує закріплення функцій управління за кожним підрозділом. [11]

Принцип єдності прав і відповідальності означає, що права та відповідальність підрозділів та працівників підприємства повинні знаходитися в діалектичному єднанні. Принцип розмежування повноважень. Лінійне керівництво забезпечує прийняття рішень з випуску продукції, а функціональне керівництво забезпечує підготовку та реалізацію рішень.

Принцип економічності характеризує досягнення мінімальних витрат на побудову та утримання організаційної структури управління. До структури управління пред'являють жорсткі вимоги, які відображають її ключове значення в менеджменті. Основні фактори, яким повинна відповідати структура управління, можна визначити наступним чином:

Організаційна структура управління повинна відображати цілі та завдання підприємства; вона повинна підпорядковуватися виробництву та потребам.

Організаційна структура управління повинна передбачати оптимальне розподіл праці між органами управління та окремими працівниками, що забезпечує творчий характер роботи, нормальне навантаження та належну спеціалізацію.

Формування структури управління пов’язують з визначенням повноважень та відповідальності кожного працівника та органу управління, з установленням системи вертикальних та горизонтальних зв’язків між ними.

Між функціями та обов’язками необхідно підтримувати відповідність, порушення якої призводить до дисфункції системи управління в цілому.

Організаційна структура управління повинна бути адекватною соціокультурному середовищу, що впливає на рішення щодо рівня централізації та децентралізації, розподіл повноважень і відповідальності, ступеня самостійності масштабів контролю керівників і менеджерів.

Це означає, що при спробі копіювання структури управління, яка успішно функціонує на іншому підприємстві, не може дати хороших результатів.

На формування структури управління впливають організаційні форми, в яких функціонує підприємство. Наприклад, при входженні до складу об’єднання (концерну і т.п.) відбувається перерозподіл управлінських функцій, тому змінюється структура управління підприємством.[19]

Раціональна структура управління повинна відповідати вимогам, які ставлять до організаційних структур управління в нових умовах господарювання. До них відносяться:

1. Ясність. Кожне підрозділення підприємства, працівник повинен чітко знати, де він знаходиться і куди йому звертатися за інформацією, допомогою, рішеннями.

2. Економічність. Функції, такі як контроль, нагляд і стимулювання, повинні вимагати мінімум зусиль, структура управління повинна сприяти самоконтролю і мотивації. Для успішної роботи підприємства необхідно спрямовувати увагу працівників на зусилля для цього. Роботу керівників слід оцінювати за економічними результатами.

Структура управління повинна чітко визначати завдання та функції кожного працівника, загальні цілі діяльності підприємства. Кожен працівник повинен розуміти, що його робота - це внесок у загальну працю підприємства.

Дотримання всіх викладених вимог сприяє створенню гнучкої, здатної до швидкої реакції на зміни організаційної структури управління. Ці вимоги дозволяють побудувати організаційну структуру управління, яка сприятиме розвитку системи управління на підприємстві, підвищить рівень її організованості і зможе створити всі умови для ефективного функціонування підприємства в цілому.

2.2 Характеристика КП «КУ «Запорізьке обласне бюро СМЕ» ЗОР»

Комунальна установа «Запорізьке обласне бюро судово-медичної експертизи» Запорізької обласної ради, надалі – Бюро (колишнє найменування – Запорізьке обласне Бюро судово-медичної експертизи, статут якого зареєстровано розпорядженням Шевченківської районної адміністрації Запорізької міської ради від 22.09.95 № 143), є закладом охорони здоров’я, основною діяльністю якого є проведення судово-медичних експертиз у порядку та на умовах

Таблиця 2.1 – Паспорт КП «КУ «Запорізьке обласне бюро СМЕ» ЗОР»

Показник	Характеристика
Повне найменування	Бюро українською мовою: комунальна установа «Запорізьке обласне бюро судово-медичної експертизи» Запорізької обласної ради
Скорочене найменування	КУ «Запорізьке обласне бюро СМЕ» ЗОР
Мета	судово-медичного і патологоанатомічного обслуговування населення Запорізької області
Організаційно-правова форма	КОМУНАЛЬНА ОРГАНІЗАЦІЯ (УСТАНОВА, ЗАКЛАД)
Основні види діяльності	Забезпечення та проведення судово-медичних експертиз трупів у випадках насильницької смерті або при підозрі на застосування насильства, а також за інших обставин, що обумовлюють необхідність проведення такої експертизи. Забезпечення та проведення судово-медичної

	експертизи (досліджень) потерпілих, обвинувачених та інших осіб для визначення характеру та ступеня тяжкості тілесних ушкоджень, з приводу статевих злочинів та вирішення інших експертних питань. Забезпечення та проведення судово-медичної експертизи речових доказів. Забезпечення та проведення судово-медичної експертизи за матеріалами кримінальних справ. Огляди місця події, померлої людини у разі смерті за місцем її проживання без ознак насильницької смерті або підозри на таку. Забезпечення участі судово-медичних експертів у судових засіданнях, а також як фахівців у галузі судової медицини при проведенні невідкладних та інших слідчих дій. Уточнення діагностики захворювань на секційному, операційному матеріалах шляхом проведення макро- та мікроскопічного, а при необхідності -бактеріологічного, вірусологічного досліджень
Місцезнаходження	69068, м. Запоріжжя, вулиця Чарівна, 30
Координати	+380676172302 osnovazp.office@gmail.com

2.3 Історія розвитку КУ «Запорізьке обласне бюро СМЕ» ЗОР

У період практично до кінця першої половини ХХ століття в місті Олександрівську (з 1921 р. – Запоріжжя) відсутні були самостійні судово-медичні установи. У 20-30-х роках обов’язки судових медиків виконували міські і повітові лікарі, які проводили судово-медичні та медико-міліцейські розтини трупів за вимогою органів міліції (народних слідчих).

У 1923 році був утворений Запорізький окружний відділ охорони здоров’я. Окружним судово-медичним інспектором був призначений Й.Я. Кундін, а окружним судовим лікарем – І.М. Савченко. Судово-медична експертиза в області почала діяти як самостійна установа після звільнення міста Запоріжжя та області від тимчасової німецько-фашистської окупації у листопаді 1944 р. (засвідчено Актом № 1 судово-медичного дослідження трупа від 10 листопада

1944 р.). Таким чином, ріком заснування бюро вважається 1944 рік. Окружним судово-медичним експертом був Й.Я. Кундін. Згідно із штатним розписом, затвердженим на 1946 рік, у області почали діяти міжрайонні відділення судово-медичної експертизи: Мелітопольське, Осіпенківське (з 1958 р. – Бердянське), Оріхівське, Пологівське.

Згідно з наказом Запорізького відділу охорони здоров'я № 100 від 18 грудня 1952 р. та відповідно до наказу Міністра охорони здоров'я СРСР від 14 липня 1951 р. № 643 Запорізька обласна судово-медична експертиза була переорганізована у Запорізьке обласне бюро судово-медичної експертизи, і Й.Я. Кундіна було призначено начальником бюро.

З 1957 року начальником Запорізького обласного бюро судово-медичної експертизи був В.А. Фальков. Завдяки його зусиллям у 1959 році бюро отримало додаткові виробничі приміщення общою площею 128 м2 на четвертому поверсі будинку по вул. Гоголя, 149. Це дозволило відкрити судово-біологічне і судово-хімічне відділення в 1960-1962 роках.

У 1960 році також відкрили Кам'янсько-Дніпровське і Велико-Токмацьке (згодом Токмацьке) відділення судово-медичної експертизи.

З 1962-1963 року в бюро почали проводитися судово-медичні експертизи речових доказів.

У 1966 році начальником обласного бюро був призначений А.М. Ратневський, який за сумісництвом керував фізико-технічним відділом.

З 1967 року обласне бюро судово-медичної експертизи тісно співпрацює з кафедрою судової медицини Запорізького державного медичного інституту, засновником якої був професор М.М. Стрілець.

- Мелітопольське,
- Бердянське,
- Оріхівське,
- Токмацьке,
- Кам'янсько-Дніпровське.

Під керівництвом А.М. Ратневського вперше в бюро було створено відділення судово-медичної гістології.

А.М. Ратневський – автор понад 50 наукових робіт та 25 раціоналізаторських пропозицій і винаходів.

З 1970 р. начальником обласного бюро був призначений О.П. Цвєтков – висококваліфікований фахівець, який до того працював завідувачем Бердянського міжрайонного відділення судово-медичної експертизи. Він приймав активну участь у проектуванні і будівництві морфологічного корпусу і моргу Бердянської міської лікарні, на базі якої і досі розміщується міжрайонне відділення судово-медичної експертизи.

Завдяки діловим якостям О.П. Цвєткова, у 1972 році бюро отримало на баланс двоповерховий будинок по вул. Чарівна, 30 загальною площею біля 700 м2, де раніше був міський онкологічний диспансер.

У ці роки значний внесок в роботу судово-хімічного відділення зробив завідувач відділення О.А. Щербина. Йому належать значні теоретичні і практичні напрацювання по дослідженню біоматеріалу на наявність фосфорорганічних пестицидів і таке інше.

О.А. Щербиною був модифікований метод газорідинної хроматографії для визначення алкоголю у біоматеріалі, який був офіційно затверджений МОЗ СРСР від 12.08.1971 р.

У 1971 році вперше в бюро була організована, як самостійний структурний підрозділ, судово-медична амбулаторія (відділ судово-медичної експертизи потерпілих, обвинувачених та інших осіб).

У серпні 1973 року бюро очолив представник Харківської школи судових медиків к.м.н. Ю.В. Перелазний. Протягом 1973-1974 років новий керівник бюро завершив капітальний ремонт з реконструкцією головного двоповерхового корпусу бюро по вул. Чарівна, 30. Це дало змогу перевести на нову базу, крім судово-хімічного відділення, усі інші структурні підрозділи, обладнати судово-медичний морг холодильною камерою, ліфтом-підйомником для транспортування трупів, трьома секційними залами і т.д.

У 1974 р. начальником бюро призначено В.М. Полтавченко, який до цього займав посаду завідувача відділу судово-медичної експертизи трупів.

На цей час мережа міжрайонних відділень обласного бюро судово-медичної експертизи була не досить розвинутою і складалася лише з п’яти відділень: Мелітопольське, Бердянське, Оріхівське, Токмацьке, Кам’янсько-Дніпровське.

Таблиця 2.3 – Хронологія розвитку підприємства

1995 р	в роботі відділення судово-медичної гістології було впроваджено застосування поляризаційно-мікроскопічного аналізу міокарду для розрізнення типів контракційних змін у кардіоміоцитах.
1997 р	в секторі судово-медичної цитології була впроваджена методика визначення статевої зрілості у підлітків шляхом арборизації в слині; також були розроблені та впроваджені нові методики, зокрема «Дослідження методом гістологічних зразків дрібних шматочків шкіри, хряща і внутрішніх органів, знайдених на знаряддях травми» та «Виявлення ушкоджень цитоплазми клітин епітелію піхви хламідіями, уроплазмою і мікоплазмою при експертизах статевих злочинів».
У 1999	році в секторі судово-медичної імунології були впроваджені методи визначення НЬ-8-антигена в слідах на речових доказах.
У 1991	був створений відділ особливо складних комісійних судово-медичних експертиз, а в 1997 році цей відділ був перетворений у відділ комісійних судово-медичних експертиз.
У 1994	році було відкрито відділ чергових судово-медичних експертів із постійним штатом чергових працівників.
В кінці 1999 року	було відкрито Оріхівське районне відділення судово-медичної експертизи для обслуговування Оріхівського району.
У липні 2000 року	керівником бюро був призначений М.С.Таланов, який виконував обов’язки заступника начальника з експертної роботи. Пріоритетними напрямками діяльності М.С. Таланова як керівника та організатора судово-медичної служби області були укріплення мережі міжрайонних відділень, підвищення професійної кваліфікації судово-медичних експертів та впровадження нових методів дослідження і комп’ютерних технологій.
У лютом у 2013 року	керівником бюро був призначений Є.О. Ксензов.
20.03.2014 року	за рішенням Запорізької обласної ради № 16 Запорізьке обласне бюро судово-медичної експертизи отримало нову назву «Комунальна установа «Запорізьке обласне бюро судово-медичної експертизи.

Розглянемо досконало організаційну структуру управління Комунальна установа «Запорізьке обласне бюро судово-медичної експертизи.

Таблиця 2.4- Функції адміністративно-управлінського відділу

АДМІНІСТРАТИВНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ ВІДДІЛ
1. Керує діяльністю Бюро і представляє його інтереси в органах місцевого самоврядування, Державної влади, підприємствах, установах, організаціях.
2.Очолює, організує роботу апарата управління Бюро.
4. Керує відділами і відділеннями з питань організації виконання судово-медичних
5. Очолює і організовує роботу Бюро по контролю якості експертної роботи.
6. Керує і організовує роботу поза курсових заходів удосконалення підготовки експертних кадрів (семінари, інформаційно-методичні матеріали та ін.).
7. Координує роботу відділів і відділень з експертних питань.
8. Розробляє проекти наказів з організації експертної роботи..
9. Здійснює контроль за виконанням санітарно-протиепідемічного режиму у структурних підрозділах Бюро
10. Забезпечує своєчасне надання інформації (в межах чинного законодавства) керівництву та головним фахівцям ДОЗ, облдержадміністрації.

Наступний відділ має такі основні функції (рис. 2.1):

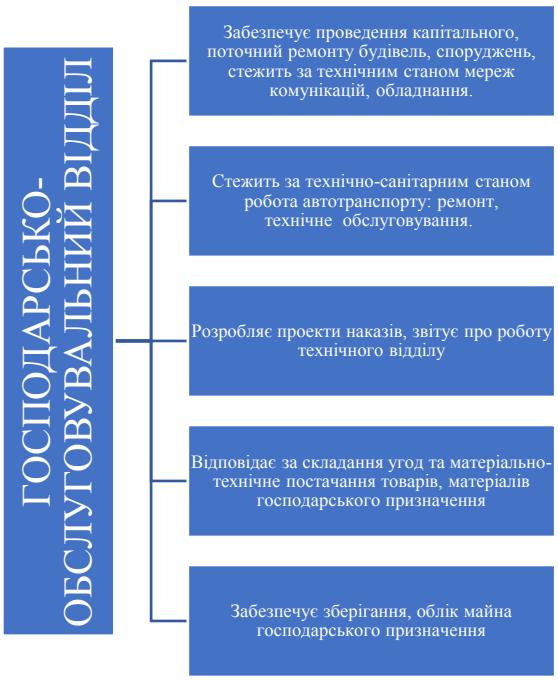


Рис. 2.1 – Функції господарсько-обслуговувального відділу КУ «Запорізьке обласне бюро СМЕ» ЗОР

Планово-економічний відділ виконує ряд ключових обов’язків:

1. Керує організаційно-економічним забезпеченням діяльності Бюро: Здійснює керівництво і координацію організаційно-економічними аспектами функціонування установи.

2. Здійснює економічний аналіз діяльності Бюро: Проводить обстеження та оцінку ефективності діяльності установи з економічної перспективи.

3. Розробляє інструктивно-нормативні матеріали, проекти наказів з економічних і штатно-фінансових питань: Розробляє документи, що регулюють фінансово-економічну діяльність та штатні питання.

4. Розробляє поточні і перспективні плани фінансово-економічної діяльності: Готує плани, спрямовані на оптимізацію фінансових процесів у майбутньому.

5. Розробляє кошторис доходів і видатків Бюро: Формує прогноз доходів та розраховує видатки для забезпечення фінансової стабільності установи.

6. Звітує з економічно-фінансових питань: Представляє звіти та аналіз фінансової діяльності перед керівництвом та відповідними інстанціями.

7. Складає штатний розпис і контролює додержання штатної дисципліни: Відповідає за розподіл штатних одиниць і веде контроль за дотриманням штатної дисципліни.

8. Організовує роботу тарифікаційної комісії: Координує процес визначення тарифів та ставок оплати праці в установі.

9. Голова тендерного комітету: Організовує та керує процедурами проведення тендерів, забезпечуючи прозорість та справедливість у виборі постачальників чи підрядників.

До адміністрації також відноситься бухгалтерія та організаційно-методичний відділ, юридичний відділ.

Юридична служба виконує наступні функції (табл. 2.5):

Таблиця 2.5 – Юридичний служба КУ «Запорізьке обласне бюро СМЕ» ЗОР

Організація та застосування законодавства	Забезпечує правильне застосування актів законодавства та інших нормативних документів, надає начальнику Бюро пропозиції щодо вирішення правових питань.
Захист прав та інтересів працівників	Відповідає за вірне застосування норм трудового, пенсійного та іншого законодавства, що стосуються прав працівників.
Аналіз та звітність	Аналізує матеріали від правоохоронних та контролюючих органів, результати позовної роботи та статистичну звітність, яка характеризує стан законності в діяльності Бюро.
Представництво в судах та інших органах	: Представляє інтереси Бюро в судах та інших органах під час вирішення правових питань і спорів.
Вжиття заходів за протестами	Сприяє своєчасному вжиттю заходів за протестами та поданнями прокуратури, ухвалами суду, рішеннями та постановами контролюючих органів.
Співпраця з органами юстиції та правоохоронними органами	Співпрацює з управлінням юстиції, правоохоронними органами району для правильного застосування та дотримання законодавства.
Захист персональних даних	: Забезпечує дотримання законодавства про захист персональних даних та відповідально проводить обробку, зберігання та використання персональних даних.
Доступ до інформації	Організовує доступ до публічної інформації районної ради, оброблює запити на інформацію, що надходять до районної ради.
Координація роботи комісії з депутатської діяльності	Координує діяльність постійної комісії районної ради з питань депутатської діяльності, етики, прав людини, законності та боротьби із злочинністю.
Юридичний аналіз проектів документів	Проводить юридичний аналіз проектів актів та інших документів, погоджує їх та, при необхідності, подає пропозиції щодо їх вдосконалення.

Головні відділи обласного бюро визначені на рис. 2.1

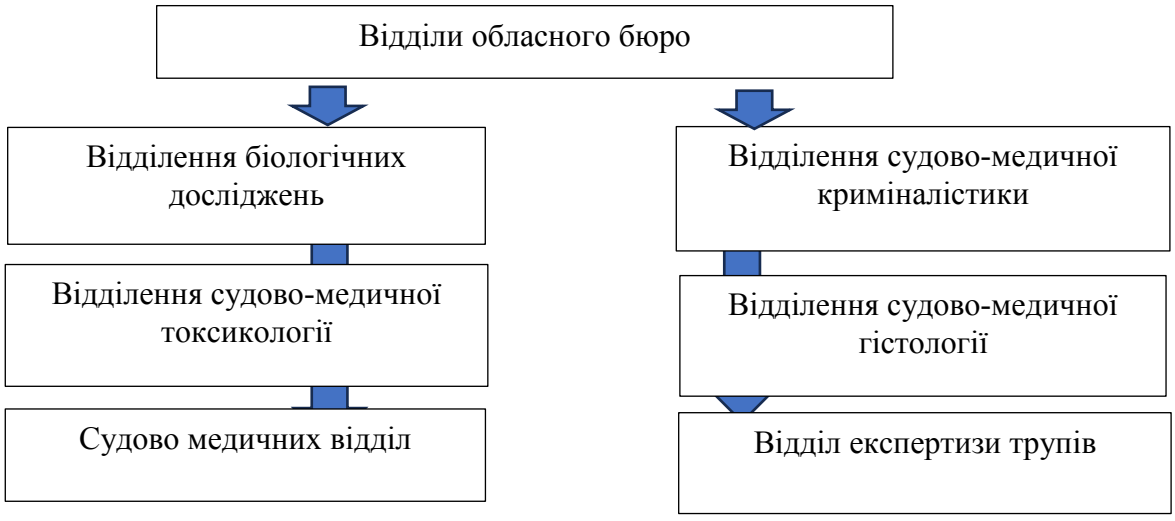


Рис. 2.2 - Відділи обласного бюро

КУ «Запорізьке обласне бюро СМЕ» ЗОР

Судово-медичні експертизи трупів виконуються з метою вирішення ряду важливих завдань, серед яких основні є:

1. Встановлення причини смерті: Експертиза спрямована на визначення основного фактора чи обставин, що призвели до смерті особи.

2. Встановлення наявності, характеру і механізму тілесних ушкоджень: Експертиза дозволяє виявити наявність та описати тілесні ушкодження, а також визначити їхній характер та механізм виникнення.

3. Встановлення часу настання смерті: Судово-медичні експерти допомагають визначити приблизний час смерті на підставі різних показників, таких як стадія розкладу трупа, наявність або відсутність ознак життєдіяльності тканин, температура тіла тощо.

4. Вирішення інших питань: Експертиза може включати в себе розв’язання додаткових питань, поставлених слідчими органами, таких як ідентифікація особи, виявлення можливих наслідків отруєння чи впливу різних факторів на смерть.

Чергові експерти відділу проводять огляди трупів на місцях події або на місцях їх виявлення, обслуговуючи місто Запоріжжя та Запорізький район.

Судово-гістологічні експертизи проводяться з метою вирішення ряду важливих завдань, серед яких основні є:

1. Встановлення патологічного процесу і його зв’язок з настанням смерті: Експертиза дозволяє виявити наявність патологічних змін в тканинах та органах, а також встановити їхній можливий вплив на настання смерті.

2. Підтвердження патологічного процесу, виявленого при дослідженні трупа: Судово-гістологічна експертиза може слугувати підтвердженням результатів попередніх досліджень, виконаних при судово-медичних експертизах трупа.

3. Визначення фактора, що пошкоджує (механічний, термічний, хімічний тощо): Експертиза дозволяє визначити природу та механізм пошкоджень тканин та органів трупа, що може бути важливим для розслідування злочинів чи нещасних випадків.

4. Визначення прижиттєвості і давності пошкоджень: Експертиза може вказати на те, коли саме та наскільки давно відбулися певні пошкодження тканин чи органів.

5. Встановлення мікроморфологічних ознак живонародженності при дослідженні трупів новонароджених: Експертиза може допомогти встановити факт живонародження та інші мікроморфологічні ознаки, які важливі для судового розслідування у випадках смерті новонароджених.

Судово-цитологічні експертизи:

1. Визначення статевої належності крові, виділень, волосся та інших тканин людини: Експертиза дозволяє встановлювати чоловічу або жіночу статеву належність клітин та тканин для вирішення різних судових питань.

2. Виявлення клітин епітелію піхви та диференціація їх з клітинами слизових оболонок порожнини рота та прямої кишки, встановлення групової належності клітин: Експертиза використовується для ідентифікації та вивчення клітин епітелію різних ділянок тіла з метою вирішення судових питань.

3. Встановлення на знаряддях травми, а також у піднігтьовому вмісті наявності мікрослідів крові і мікрона кладень біологічного походження з визначенням їх видової, статевої, групової та органо-тканинної належності: Дозволяє виявити сліди біологічного матеріалу на різних об’єктах для вирішення кримінальних справ.

4. Визначення статевої та групової належності мікрослідів слини на недопалках сигарет, поштових конвертах, марках, тощо: Служить для визначення ідентифікації осіб, які мали контакт з деякими об’єктами.

5. Встановлення регіонального походження крові: Допомагає визначити місце походження крові для судових розслідувань.

6. Вивчення секрету молочних залоз з метою встановлення терміну вагітності і факту колишніх пологів: Дозволяє вирішувати питання, пов’язані з репродуктивним здоров’ям та вагітністю.

7. Визначення естрогенної насиченості організму за результатами кольпоцитологічних досліджень: Допомагає визначити рівень естрогенів у жінок для діагностики стану репродуктивної системи.

8. Диференціювання крові плода і дітей раннього грудного віку від крові дорослої людини: Вирішує питання стосовно визначення віку особи за її біологічними характеристиками.

9. Визначення наявності елементів копрокультури, блювотних мас, меконію, післяпологових виділень в слідах на речових доказах: Допомагає встановити наявність певних елементів для судового розслідування.

Судово-імунологічні експертизи:

1. Встановлення наявності біологічного матеріалу, чи належить він людині або тварині та яка його групова належність: Служить для ідентифікації та класифікації біологічного матеріалу.

РОЗДІЛ 3
ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ

3.1 Причини удосконалення організаційних структур

Приведення структури у відповідність із зміненими умовами є однією з найважливіших завдань управління. У більшості випадків рішення про коригування структур приймають вищі керівники організації як частину їхніх основних обов'язків. Можна визначити кілька ситуацій, коли витрати на коригування структури або розробку нового проекту є обґрунтованими.

1. Незадовільна робота підприємства. Найбільш поширеною причиною потреби в розробці нового проекту для організації є невдачі при спробах застосування інших методів зниження витрат, підвищення продуктивності, розширення внутрішніх і зовнішніх ринків або залучення нових фінансових ресурсів. В кінці кінців, вищі керівники приходять до висновку, що причина незадовільної діяльності підприємства полягає у певних недоліках організаційної структури управління.

2. Перевантаження вищого керівництва. Деяким підприємствам вдається функціонувати задовільно лише за ціною виснажливого великого навантаження на кількох вищих керівників. Якщо очевидні заходи щодо зміни методів та процедур управління не дозволяють зменшити навантаження, не призводять до тривалого полегшення, то досить ефективним засобом вирішення цієї задачі стає перерозподіл прав і функцій, коригування та уточнення форм організації.

Проблема перевантаження вищого керівництва може призвести до різних негативних наслідків для організації. Визначимо кілька можливих наслідків цієї проблеми:

Таблиця 3.1 - Проблема перевантаження вищого керівництва

Затримка в прийнятті рішень:	Керівники, які перевантажені рутинними або непродуктивними завданнями, можуть зазнавати затримок у прийнятті важливих стратегічних рішень.
Втомленість та стрес:	Перевантаження може призвести до фізичної та емоційної втомленості, що в свою чергу може призвести до стресу серед вищого керівництва.
Втрата фокусу на стратегії:	Якщо керівники мають велику кількість завдань, які потрібно виконати, вони можуть втратити фокус на стратегічному напрямку розвитку компанії.
Низька продуктивність:	Втомлені та перевантажені керівники можуть стикатися з низькою продуктивністю та неефективністю в своїй роботі.
Ризик помилок:	Умови перевантаження можуть призвести до зростання ймовірності помилок у прийнятті рішень та виконанні обов’язків.
Низька мотивація персоналу:	Якщо вище розташовані керівники перевантажені та втомлені, це може вплинути на їхню здатність мотивувати підлеглих.

Для вирішення цих проблем рекомендується розглядати можливість додаткового делегування завдань, оптимізації робочих процесів та впровадження стратегій ефективного управління часом.

Так, одним з ефективних шляхів вирішення проблеми перевантаження вищого керівництва є делегування завдань. Делегування включає передачу частини своїх обов’язків підлеглим членам команди, що не тільки полегшує трудове навантаження керівників, але й розвиває навички та відповідальність у підлеглих.

Визначимо кілька ключових кроків та вказівок щодо делегування завдань (табл. 3.2):

Таблиця 3.2 - Ключові кроки та вказівки щодо делегування

Визначення завдань:	Ретельно розгляньте всі завдання, які потрібно виконати, і визначте ті, які можна делегувати. Розрізняйте стратегічні завдання від операційних.
Вибір правильних осіб:	Підберіть співробітників, які мають відповідні навички і компетенції для виконання делегованих завдань.
Пояснення завдань:	Забезпечте чітке та конкретне роз'яснення того, що вимагається від підлеглих. Надайте відомості про мету завдання та його важливість.
Надання ресурсів:	Переконайтеся, що підлеглі мають всі необхідні ресурси для успішного виконання завдань, включаючи інформацію, підтримку та матеріальні ресурси.
Моніторинг та підтримка:	Забезпечуйте системний контроль за ходом виконання завдань, надавайте необхідну підтримку та готовність відповідати на питання.
Навчання та розвиток:	Використовуйте делегування як можливість для розвитку навичок та досвіду у підлеглих.

Делегування допомагає розподілити відповідальність та створити більш ефективний організаційний підхід до виконання завдань.

Також важливо створити здорову робочу атмосферу, що сприяє підтримці та збереженню енергії керівництва.

Відсутність орієнтації на перспективу Вищий керівник (або їхня група) повинен усвідомлювати, що його ключове завдання полягає в тому, щоб зробити підприємство здатним розробляти та реалізовувати стратегічну програму з такою повнотою, яку дозволяє юридична та економічна

самостійність підприємства. Забезпечення такої здатності майже завжди пов’язано з трансформацією організаційних форм, а також з впровадженням нових або кардинально змінених процесів прийняття рішень.

Розбіжності щодо організаційних питань.

Кожний досвідчений керівник вищого рангу знає, що стабільність у організаційній структурі підприємства, як правило, свідчить не стільки про внутрішню гармонію, скільки про успішне вирішення конфліктних ситуацій. Існуюча структура, яка б вона не була, створює перешкоди для ефективної роботи, ускладнює досягнення цілей деяких відділів чи підрозділів, недостатньо чітко відображає значення деяких функціональних ролей, допускає несправедливий розподіл влади, посад та повноважень і т.д. Коли виникають глибокі та стійкі розбіжності щодо організаційної структури, особливо, коли вище керівництво сумнівається щодо оптимальної форми, єдиним вихідцем є ретельне вивчення організаційної структури.

Розбіжності щодо організаційних питань можуть виникати з різниці у розумінні чи поглядах на ключові аспекти управління та функціонування організації. Визначимо деякі з можливих причин таких розбіжностей та способи їх вирішення (табл. 3.3):

Таблиця 3.3- Можливі причин таких розбіжності щодо організаційних питань

Комунікаційні проблеми	Недорозуміння часто виникають через недостатню або неефективну комунікацію. Зберігайте відкриті лінії спілкування та використовуйте регулярні наради для уточнення завдань та очікувань.
Неясне розподілення обов’язкі	Якщо ролі та обов’язки членів команди не чітко визначені, це може призводити до конфліктів та невизначеності. Сформулюйте чіткі та конкретні описи ролей для уникнення непорозумінь.

Відсутність спільного визначення цілей	Різниці у визначенні стратегічних цілей та завдань можуть призводити до невирішених питань. Забезпечте узгодженість щодо місії, цілей та стратегій організації.
Недолік взаєморозуміння культурних аспектів	Якщо члени команди мають різні корпоративні цінності або розуміння корпоративної культури, це може призводити до конфліктів. Проводьте тренінги з командної роботи та взаєморозуміння корпоративних цінностей.
Неефективне управління конфліктами	Конфлікти нормальні, але їх невирішення може призвести до розбіжностей. Забезпечте налагодження механізмів управління конфліктами та стимулюйте відкритий діалог.

Розбіжності можуть бути конструктивними, якщо їх правильно управляти. Важливо забезпечити відкритий обмін інформацією, виявити та зрозуміти погляди кожного члена команди та працювати над знаходженням конструктивних рішень для подолання розбіжностей.

Зростання масштабу діяльності

Навіть в умовах стабільного асортименту послуг, стабільних виробничих процесів і збуту при тривалому збільшенні розмірів підприємства виникає необхідність у значних структурних перетвореннях. Зростанню масштабу діяльності можна пристосуватися за допомогою невеликих змін у структурі. Тим не менше, якщо основна структура залишається без змін, це ускладнює координацію, керівники перевантажуються, і функціонування підприємства погіршується.

Об’єднання господарюючих суб’єктів

Об’єднання двох чи кількох підприємств, навіть однакових за характером, обов’язково вносить деякі зміни в організаційну структуру.

Зміна технології управління

Навчальні досягнення в галузі управління починають впливати на організаційні структури та процеси (прогресивні методи обробки інформації, дослідження операцій і планування, проектні і матричні форми будівництва і т.д.).

Вплив технології на процеси

Вплив наукових і технічних змін на організаційну структуру був останніми роками наибільш дослідженим і поширеним аспектом організаційних змін. Швидкий розвиток галузевих досліджень, зростання наукових установ, повсюдне поширення управління проектами, зростаюча популярність матричних організацій — все це свідчить про поширення впливу точних наук на організації

Необхідність створення найбільш ефективної організаційної структури

Перерозподіл завдань, прав та відповідальностей, інформаційних потоків підвищує ефективність організації шляхом збільшення продуктивності і, принаймні, тимчасово стримує зростання витрат, підвищує прибутковість. Удосконалення організаційних форм часто сприяє розробці нових і більш вдосконалених стратегічних рішень. Взаємозв’язок між стратегією і структурою лежить в основі всіх рекомендацій щодо коригування та змін управління підприємством.

Виконання управлінських функцій можливе при використанні різних форм організації праці працівників апарату управління організацій, які виявляються в різних варіантах організаційних структур управління. Таким чином, виникає необхідність створення найбільш ефективної організаційної структури управління, яка здатна забезпечити своєчасне прийняття якісних управлінських рішень та їх виконання виконавцями.

Висновки з аналізу діючої організаційної структури:

1. Необхідність принципового перегляду - розвиток ринкових блоків і підвищення гнучкості:

- Організаційна структура підприємства потребує суттєвого перегляду, зокрема щодо розвитку ринкових блоків та збільшення гнучкості.

2. Недостатнє задоволення потреб ринку в нових послугах та модернізація існуючих:

- Потреби ринку, який вимагає нових товарів та модернізації існуючих, недостатньо задовольняються.

3. Неефективне використання маркетингових можливостей та недостатнє уваги до якості та технології послуг:

- Підприємство не використовує всіх маркетингових можливостей, недостатньо уваги приділяє якості та технології послуги.

4. Система розподілу повноважень спрямована переважно на оперативну роботу та не сприяє переходу до стратегічного управління:

- Існуюча система розподілу повноважень переважно орієнтована на оперативну роботу і не дозволяє переходу до стратегічного управління.

Недолік у спрямованості системи розподілу повноважень переважно на оперативну роботу може мати серйозний вплив на ефективність управління підприємством. Деякі можливі наслідки цієї проблеми включають:

Недолік у спрямованості системи розподілу повноважень	Втрата талантів
	Низька мотивація та задоволеність
	Зменшення продуктивності
	Високий оборот персоналу
	Недостатня конкурентоспроможність на ринку праці:

Рис. 3.1 - Недолік у спрямованості системи розподілу повноважень

Обмеження стратегічного бачення: Якщо система розподілу повноважень сфокусована переважно на операційні аспекти, то вона може обмежити здатність робочого колективу та керівництва бачити та аналізувати стратегічні можливості та виклики.

Низька гнучкість: Система, яка не сприяє переходу до стратегічного управління, може бути менш гнучкою та менш адаптивною до змін на ринку або внутрішніх умов.

Відсутність інновацій: Брак акценту на стратегічному управлінні може призвести до відсутності інновацій та новаторських підходів, що можуть бути ключовими для конкурентоспроможності.

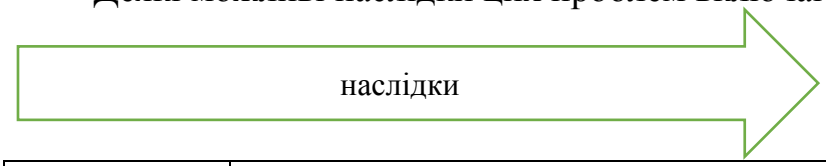
Неефективне використання ресурсів: Оперативна фокусованість може вести до неефективного розподілу ресурсів, оскільки вони можуть бути неспрямовані на ті завдання, які дійсно важливі для стратегічного розвитку.

Втрата конкурентоспроможності: Підприємство може втратити конкурентоспроможність через неспроможність адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та висококонкурентних ринкових умов. Для вирішення цих питань рекомендується перегляд системи розподілу повноважень з метою включення стратегічних аспектів у роботу керівництва визначення чітких процесів для стратегічного планування та виконання. Поява платних, приватних аналогів.

5. Відсутня політика збереження кадрового потенціалу та неефективні механізми мотивації працівників:

- Відсутня чітка політика збереження кадрового потенціалу, і не використовуються ефективні механізми мотивації працівників.

Деякі можливі наслідки цих проблем включають:



Відсутність політики збереження кадрового потенціалу та неефективні механізми мотивації працівників	Втрата талантів:
	Низька мотивація та задоволеність:
	Зменшення продуктивності:
	Високий оборот персоналу:
	Недостатня конкурентоспроможність на ринку праці:

Рис. 3.1 - Наслідки відсутність політики збереження кадрового потенціалу та неефективні механізми мотивації працівників

Відсутність політики збереження кадрового потенціалу та неефективні механізми мотивації працівників можуть суттєво впливати на робочий колектив і функціонування підприємства.

Втрата талантів: Відсутність систематичної політики збереження та розвитку персоналу може призвести до втрати висококваліфікованих та досвідчених працівників, які є ключовими для успішності підприємства.

Низька мотивація та задоволеність: Відсутність ефективних механізмів мотивації може впливати на загальний рівень задоволеності працівників, їхню працездатність та відданість компанії.

Зменшення продуктивності: Невідповідні механізми мотивації можуть впливати на робочий ентузіазм та ініціативу працівників, що може призвести до зменшення продуктивності та якості виконаної роботи.

Високий оборот персоналу: Низька задоволеність роботою та відсутність перспектив можуть стати факторами, що призводять до великого обороту персоналу, що в свою чергу може збільшити витрати на навчання нових співробітників.

Високий оборот персоналу може бути викликаний різними факторами, і його важливо розглядати як можливість для вдосконалення стратегії управління персоналом та організаційної культури. Визначимо деякі можливі причини високого обороту та способи вирішення цієї проблеми (табл. 3.4):

Таблиця 3.4 – Причини високого обороту персоналу

Недостатність розвитку:	Працівники можуть покидати компанію через відсутність можливостей для розвитку та кар’єрного зростання. Створіть програми навчання та розвитку для підтримки кар’єрного росту співробітників.
Неякісне керівництво:	Керівництво, яке не надає належної підтримки, мотивації та визнання, може призводити до втрати персоналу. Надавайте регулярний фідбек та створюйте механізми для виявлення та винагородження зусиль співробітників.
Конфлікти на	Неспокійне або конфліктне робоче середовище може бути

робочому місці:	причиною звільнень. Сприяйте побудові позитивного робочого середовища та вживайте заходів для управління конфліктами.
Невідповідність корпоративній культурі	Якщо цінності та культура компанії не відповідають очікуванням працівників, це може викликати втрату персоналу. Розвивайте чітку корпоративну культуру та забезпечуйте її взаємодію з цінностями співробітників.
Невідповідність робочих обов'язків	Якщо співробітники відчувають, що їхні робочі обов'язки не відповідають їх очікуванням, це може викликати розчарування та втрату інтересу. Здійснюйте регулярний огляд робочих обов'язків та коригуйте їх за необхідності.
Неадекватна компенсація	Недостатня або несправедлива компенсація може бути фактором високого обороту. Аналізуйте ринкові тарифи та забезпечуйте справедливу та конкурентоспроможну оплату праці.

Проактивний підхід до вирішення цих проблем може допомогти знизити оборот персоналу та покращити загальну продуктивність та задоволеність співробітників.

Недостатня конкурентоспроможність на ринку праці: Компанії із слабкою політикою збереження кадрового потенціалу можуть зіткнутися з труднощами в привертанні та утриманні висококваліфікованих працівників на конкурентному ринку праці.

Для вирішення цих питань рекомендується розробка та впровадження стратегії управління персоналом, вдосконалення системи мотивації, надання можливостей для професійного зростання та розвитку працівників.

6. Відсутність офіційно сформульованої та утвердженої організаційної культури:

- Відсутність чітко сформульованої та утвердженої організаційної культури на підприємстві.

Відсутність офіційно сформульованої та утвердженої організаційної культури свідчить про важливий аспект внутрішньої організації, який може впливати на ефективність та сприйняття підприємством своїх цілей і цінностей. Деякі можливі наслідки цього відсутнього елементу включають:

Таблиця 3.1 – Наслідки відсутності офіційно сформульованої та утвердженої організаційної культури с

Неспроможність визначити спільні цінності	Відсутність офіційно сформульованих цінностей може призвести до відсутності спільного розуміння того, що є важливим для підприємства. Це може призвести до розбіжностей в поглядах та поведінці працівників.
Неясність корпоративної ідентичності	Відсутність визначеної культури ускладнює створення корпоративної ідентичності, що може вплинути на прив’язаність співробітників до підприємства.
Труднощі в розвитку командного дусі	Без офіційно сформульованої культури важко розвивати спільний командний дусі та співпрацю серед колективу.
Потенційні проблеми з управлінням змінами	Введення нових стратегій чи змін у роботі підприємства може стикнутися з опором працівників без чіткої організаційної культури.

Для вирішення цього, рекомендується визначити і сформулювати ключові цінності, створити план розвитку організаційної культури та забезпечити її утвердження на всіх рівнях підприємства.

7. Недостатнє використання середнього та низького рівнів управління:

Середні та низькі рівні управління не використовуються належним чином.

Недостатнє використання середнього та низького рівнів управління може призводити до ряду проблем та обмежень у функціонуванні підприємства. Деякі можливі наслідки цього недоліку включають:

Недостатній розвиток талантів та лідерства: Низький рівень використання середнього та низького керівництва може призвести до того, що талановиті працівники не отримають достатньо можливостей для розвитку своїх лідерських навичок та професійного зростання.

Невикористання резервів ефективності: Керівництво на різних рівнях має свої унікальні можливості для виявлення та впровадження ефективних практик. Недостатнє залучення середнього та низького рівнів управління може

призвести до упущення можливостей для оптимізації процесів та підвищення продуктивності.

Неспроможність швидко реагувати на зміни: Середні та низькі рівні управління можуть бути ближче до операційних аспектів підприємства. Невикористання цього потенціалу може робити компанію менш гнучкою та менше придатною для швидкої реакції на зміни в бізнес-середовищі.

Втрата інновацій та творчості: Ідеї та інновації часто виникають на рівнях більш низького керівництва. Якщо ці ініціативи не враховуються та не підтримуються, це може вплинути на розвиток новаторських рішень.

Для вирішення цих проблем рекомендується активно залучати середній та низький рівні управління в процеси прийняття рішень, надавати їм більше повноважень та підтримувати ініціативи на всіх рівнях організації.

3.2 Пропозиції щодо розробки нової організаційної структури

Першою задачею на шляху формування нової організаційної структури є визначення таких сфер діяльності підприємства, які безпосередньо і значуще впливають на досягнення стратегічних цілей підприємства. Якщо раніше до такої сфери відносилось лише виробництво, то в умовах ринкової економіки сюди відносяться маркетинг, фінанси, виробництво, персонал. І це означає, що вся організаційна структура управління повинна будуватися навколо них.

Другою задачею при формуванні організаційної структури є перехід від традиційного до стратегічного управління підприємством. Це передусім завдання генерального директора. Тому було важливо звільнити його від поточної, оперативної роботи, зосередивши увагу на стратегії, фінансах, персоналі. Водночас слід враховувати, що перехід на стратегічне управління змінює характер роботи керівників всіх рівнів і кожного підрозділу, а також характер мотиваційних механізмів, спрямованих тепер на розвиток, інновації, науково-технічний прогрес.

Наступною задачею нової організаційної структури є забезпечення високої гнучкості системи управління, здатності відстежувати швидкі зміни

зовнішнього середовища. Для цього необхідно створення стратегічного центру, а також формування гнучкої системи розподілу повноважень.

Стратегічний центр:

Стратегічний центр підпорядковується безпосередньо генеральному директору. Його завдання включають збір та обробка інформації для розробки та реалізації стратегії; розробка та впровадження інноваційних проектів у різних сферах діяльності підприємства шляхом створення тимчасових творчих колективів; планування та координація роботи тимчасових проектних структур. Це дозволяє значно підвищити гнучкість та адаптивність підприємства до швидкозмінюваних зовнішніх умов.

Значущий розвиток передбачено для блоку заступника директора з фінансів. У новій структурі повноваження колишнього помічника директора з фінансів - головного економіста - будуть розширені до заступника директора з фінансів, якому буде підпорядковано розвинутий блок фінансового управління.

Саме розробка та впровадження фінансового управління мають стати ключовими для стабілізації стану підприємства, оскільки раціонально організовані фінансові потоки дозволяють функціонувати економічній структурі в усіх сферах господарської діяльності - постачанні, виробництві, збуті, трудових відносинах. В блоку фінансового директора введена посада менеджера з фінансової стратегії, який буде займатися розробкою системи фінансового управління з метою організації ефективного функціонування підприємства.

Важний напрямок реструктуризації — це перегляд сфери управління персоналом. Повний спектр цих питань фокусується в розділі керівника відділу кадрів, проте це лише один аспект. Сьогодні характер роботи служби управління персоналом суттєво змінюється, а також її мета, функції та завдання. Якщо традиційно ці підрозділи виконували функції обліку штату, то сьогодні переважають змістовні аналітичні та організаційні аспекти діяльності. Основою нової концепції підготовки кадрів є становлення та розвиток творчої особистості.

Сучасній організаційній структурі управління повинна відповідати нова система розподілу повноважень, яка повинна наповнити підрозділи підприємства новим змістом (цілями і завданнями), вкласти в них нові принципи та методи управління, забезпечити гнучкість структури та адаптивність до змінної стратегії фірми. Для створення стратегічної ефективності організаційної структури в положеннях про підрозділи та інструкціях до посад пріоритет повинен бути наданий аналітичним та перспективним напрямкам робіт. В звітах підрозділів слід відображати лише нові перспективні роботи. Поточна та оперативна робота повинні контролюватися системно — негайно після виконання. Такий контроль повинен проводитися безпосереднім споживачем робіт, тоді він буде найстрогішим, швидким та економічним, оскільки він стає вихідною точкою для наступного етапу робіт.

Оптимізація організаційної структури – це приведення структури підприємства у відповідність із мінливим зовнішнім середовищем, встановлення рівноваги внутрішніх взаємодій для максимально ефективного досягнення цілей підприємства в рамках прийнятих стратегій. Потреба у структурних змінах на підприємстві виникає при суттєвих змінах на ринковій ситуації, переозначенні цілей та коригуванні стратегій підприємства, при досягненні підприємством певних етапів розвитку, коли існуюча структура стримує подальший зріст [11].

Проведені дослідження та отримані в результаті аналізу висновки логічно призводять до рішення про необхідність оптимізації співвідношення кількості штатних працівників та працівників, найманих за контрактами винагородження. Також для зменшення наднормової роботи та підвищення якості надання послуг слід переглянути обов’язки менеджерів середнього та нижнього рівнів.

У зв’язку зі значним зростанням обсягів робіт, доцільно ввести в штат посади координаторів у цих локаціях. Координатор є керівником на нижньому рівні, оперативним керівником.

Основною проблемою, яка викликає необхідність наднормової роботи з метою запобігання можливості допущення технічних помилок, несвоєчасності представлення звітів, є перевантаженість координаторів функціональними обов’язками.

Забезпечення підтримки Керівництву бюро у створенні сприятливої робочої атмосфери для співробітників серед наявних та потенційних працівників компанії. Проведення попереднього економічного аналізу (розрахунок вартості роботи) майбутніх інспекцій з метою оптимізації трудовитрат та досягнення необхідної рентабельності.

Щодо першого та другого пунктів можна частково погодитися. Справді, при організації робіт на своїй локації координатор зобов’язаний створити сприятливу робочу атмосферу для співробітників.

Проведення попереднього економічного аналізу відповідно до заявки на інспекцію (розрахунок вартості роботи) є необхідною функцією координатора, оскільки кожна робота може відрізнятися залежно від специфікацій замовника. Розрахункова вартість робіт включає в себе облік прямих і непрямих витрат. Це також вимагає додаткового часу для отримання об’єктивної інформації про зміни цін на ресурси, наприклад.

Нова посада враховує, що судовий медик-експерт, який проводить дослідження частин внутрішніх органів та біологічних рідин, є висококваліфікованим фахівцем з медичної сфери. Основні вимоги та характеристики особи, яка працює у судовій медицині, включають:

1. Лікарська освіта: Судовий медик-експерт повинен мати вищу медичну освіту і ліцензію на право виконання лікарської практики.

2. Спеціалізація в судовій медицині: Поштовхом для входження в судову медицину може бути додаткова спеціалізація чи післядипломна освіта в області судової медицини.

3. Досвід інтернатури та практики: Великий практичний досвід у сфері медицини та судово-медичної експертизи дуже важливий для забезпечення високого рівня компетентності.

4. Знання методів експертного дослідження: Судовий медик повинен бути ознайомлений з методами досліджень, які використовуються у судовій медицині, такими як патологічні, токсикологічні та інші.

5. Етичні принципи: Судовий медик повинен дотримуватися високих етичних стандартів, оскільки його робота часто пов’язана з справами, що мають велике суспільне значення.

6. Судова експертиза: Знання судових процедур та вміння надавати експертні докази в судовому засіданні є важливим елементом роботи судового медика.

7. Комунікаційні навички: Судовий медик повинен вміти чітко висловлювати свої думки та експертні висновки для забезпечення зрозумілості їх для суду та інших учасників правового процесу.

Ці вимоги варіюються залежно від країни та її правової системи, але в загальному вони створюють основу для високопрофесійної роботи судового медика-експерта.

Таблиця 3.5 -Витрати на утримання нових посадових одиниць

	Штатних одиниць	Виплати	Відрахування	
1	2	3	4	(3+4)*2
Оперативний менеджер	2	55	16,5	143
Суд-мед експерт	4	45	13,5	234
Спеціаліст з роботи з клієнтами	2	35	10,5	91
Керівник лабораторії	1	45	13,5	58,5
Хімік	5	25	7,5	112,5
Всього затрат за місяць				639
Затрати за рік				7668

Результати оптимізації організаційної структури призведуть до суттєвого зменшення витрат на навчання, оскільки в 2021 році на ці цілі була витрачена значна сума. Внаслідок цього менеджери нижчого рівня підвищили кваліфікацію, три з яких у оновленій структурі займуть посади координаторів. Також позитивним можна вважати зниження виплат за понаднормові години, що досягається внаслідок перерозподілу службових обов’язків, які раніше виконували координатори, а в новій структурі - оперативні менеджери та спеціалісти з роботи з клієнтами. Зменшиться сума годинної оплати. Відповідно зміниться структура витрат: зросте частка базової заробітної плати

та соціальних відрахувань. Внаслідок перерозподілу функцій і відповідальності, а також оптимізації робочого часу з’являється можливість якісного та своєчасного обслуговування клієнтів, укладення більшої кількості контрактів і, відповідно, збільшення доходів.

Отже, з таблиці видно, що навіть при середній ціні контракту на рівні 2021 року, завдяки зростанню кількості контрактів доходи збільшиться.

Розрахуємо загальний економічний ефект від запропонованих заходів за формулою:

Загальний економічний ефект=(зменшення витрат на персонал)+(збільшення доходів від зростання кількості контрактів).

Підставимо дані у формулу:
Загальний економічний ефект=(94977−94182)+(367800−318118)=
=795+49682=50477 тис. грн.

Загальний економічний ефект=(94977−94182)+(367800−318118)=

795+49682=5047 тис грн

Отже, оптимізація організаційної структури — це процес удосконалення та адаптації структурних компонентів організації для досягнення кращої ефективності та відповідності стратегії підприємства. Цей процес може включати в себе розподіл обов’язків, зміни в ланцюгу командування, перегляд функціональних обов’язків та оптимізацію комунікаційних потоків всередині організації.

Оптимізація організаційної структури може бути викликана різними факторами, такими як зміни в стратегії бізнесу, збільшення або зменшення обсягів виробництва, внутрішні або зовнішні фінансові труднощі, або пошук шляхів для підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

Оптимізація може включати в себе такі кроки, як реорганізація відділів, перегляд інструкцій та обов’язків персоналу, удосконалення системи управління процесами та забезпечення оптимального використання ресурсів.

Метою оптимізації організаційної структури є створення більш гнучкої, ефективної та конкурентоздатної організації, яка здатна ефективно взаємодіяти зі змінами в економічному середовищі та досягати стратегічних цілей.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Отже, розглянувши та проаналізувавши поняття організаційних змін, види організаційних структур, можна зробити висновок, що лінійно-функціональна структура в наш час застосовується в переважній більшості організацій , але вона не позбавлена недоліків. Говорячи про організаційні зміни, можна відзначити:

1. не існує ідеальних, досконалих структур, але кожна структура може бути достатньо ефективною за певних умов, тому необхідно постійно відважувати її переваги та недоліки;
2. структура організації повинна відповідати цілям організації;
3. ОС залежить не лише від цілей, а й від інших організаційних компонентів - організаційної технології, складу учасників виробничого процесу, культури членів організації.

Метою роботи було оцінити існуючу організаційну структуру на КП «КУ «Запорізьке обласне бюро СМЕ» ЗОР» та розробити нову організаційну структуру. Для досягнення мети були виконані наступні завдання:

- вивчено теорію організаційних змін і типи організаційних структур;
- проаналізовано існуючу організаційну структуру ;
- розроблені заходи з удосконалення організаційної структури підприємства;
- розраховано ефективність удосконаленої організаційної структури.

Перша розділ кваліфікаційної роботи включає теоретичний матеріал, що стосується організаційних структур та їхніх типів, а також основних питань організаційних змін. Тут розкриті поняття та причини організаційних змін, розглянуті основні етапи та методи проектування організаційних структур.

Другий розділ кваліфікаційної роботи присвячена вивченню об’єкта дослідження - КП «КУ «Запорізьке обласне бюро СМЕ» ЗОР», аналізу стану підприємства, розробці програми організаційних змін, а також розрахунку ефективності нової організаційної структури підприємства.

У роботі була проаналізована існуюча організаційна структура управління підприємством і виявлені наступні причини її удосконалення: незадоволенна робота підприємства (зменшення прибутку), низький рівень задоволення попиту покупців, недостатня кваліфікація керівництва та менеджерів фірми.

Результати аналізу діючої організаційної структури управління свідчать про наступне:

1. Організаційна структура підприємства представляє лінійно-функціональну структуру управління.

2. Управління централізоване.

3. Організаційна структура підприємства потребує принципової переробки – розвитку блоків та підвищення гнучкості.

4. Існуюча система розподілу повноважень спрямована в основному на оперативну роботу і не дозволяє перейти до стратегічного управління.

5. Не задіяні ефективні механізми мотивації працівників.

6. Відсутня офіційно сформульована та затверджена організаційна культура підприємства.

7. Недостатнє використання середнього та низького рівнів управління.

На основі цих висновків можна сформулювати рекомендації та розробити заходи щодо удосконалення організаційної структури об’єкта дослідження.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Алексеєва В., Організаційна структура управління суб'єтом підприємницької діяльності. Техніко-технологічні проблеми сервісу. 2018. № 3 (25). С. 96-100.

2. Антощина Н.І. Сучасний погляд на систему управління персоналом в аспекті забезпечення конкурентоспроможності підприємства. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3350 (дата звернення: 28.10.2023).

3. Бабич Д.В., Проскуріна Т.В., Маковій Д.Д. Удосконалення організаційної структури управління як важливий механізм управління сучасним підприємством. *Економіка та управління підприємством*. 2019. Випуск 24. С. 91- 95.

4. Білецька В. О. Удосконалення організаційної структури підприємства. Управління розвитком. 2021. № 2 (165). С. 18-20.

5. Бойкова Ю., Куценко Є. Формування системи управління організації на основі інтеграційного підходу. Вісник магістратури. 2020. № 3-2 (54). С. 46- 48.

8. Бондар Н.М. Організаційні структури управління підприємством. Бізнес-консультант. URL: http://business-consultant.com.ua/publicaciiub104.html. (дата звернення: 17.09.2023).

6. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

7. Глущевський В.В., Смородін В.В. Роль і місце організаційних структур у системі управління підприємством. *Економічний вісник Запорізької держ. інженерної академії*. 2019. Вип. 4-1 (04). С. 70-76.

8. Кармінська-Бєлоброва М.В. Організаційні структури управління підприємством. Бізнес Інформ. 2016. № 12. С. 192-195.

9. Копитова І. В. Оцінка оптимальності організаційної структури управління при зміні стратегії підприємства. *Електронне наукове фахове видання*

«Ефективна економіка». 2014. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3056 (дата звернення: 10.08.2022).

10. Кратік І.В. Роль персоналу в управлінні організаційними змінами. Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку : збірник тез Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції присвяченої 66 річниці від дня народження д.е.н., професора Петра Степановича Березівського, 04.03.2017р. Дубляни: ЛНАУ. С. 40-41.

11.Кудіна В.В, Процедура оптимізації організаційної структури підприємства. *Наукові праці НУХТ*. 2016. Том 22, № 5. С. 85-95.

12.Мельниченко О.А. Управління структурними зрушеннями: підручник. Харків, 2013. 300 с. 4

13. Петренко С. А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2015. № 1 (3). Том 2. С. 245-252.

14. Радочинська А.В. Удосконалення організаційної структури підприємств в умовах розвитку конкурентного середовища. XII Міжнародна наукова інтернет-конференція «Сучасність. Наука. Час. Взаємодія та взаємовплив» (17 - 19 листопада 2016 р.). URL: http://intkonf.org/radochinska-avudoskonalennyaorganizatsiynoyi-strukturi-pidpriemstv-v-umovah-rozvitkukonkurentnogo-seredovischa/. (дата звернення: 15.12.2023).

15.Степаненко С.В. Формування механізму управління організаційними змінами. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2016. № 3. С. 60-67.

16. Черниш І.В., Школьна О.С. Проектування організаційної структури управління підприємством в умовах конкурентного середовища. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* 2014. Випуск 5. С. 121-124.

17. Чичотка В.В. Обгрунтування моделі побудови оптимальної організаційної структури підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Випуск 5-2 (05). С. 40-45.

18.Шорохов В. Особливості еволюції організаційних структур управління підприємством. *Ефективність державного управління*. 2020. Випуск 44. С. 48-57.

19. Шорохов В. Порівняльний аналіз лінійно-функціональної та дивідіональної організаційних структур управління. *Ефективнсть державного управління.* 2015. Випуск 43. С. 201-210.

20. Dewar R., Werbel J. Universalistic and contingency predictions of employee satisfaction and conflict. Administrative Science Quarterly. 1979. № 24. pp.. 426-44

21. Germain R. The role of context and structure in radical and incremental logistics innovation adoption. Journal of Business Research. 1996. № 35. pp.. 117-127. 75. Gerwin D., Kolodny H. Management of Advanced Manufacturing Technology: Strategy, Organization, and Innovation. Wiley/Interscience, New York, NY. 1992.

22. Goldhaber G.M., Dennis H.S., Richetto G.M., Wiio O.A. Information Strategies: New Pathways to Management Productivity . New York: Ablex. 1984

23.Бабічев М.П., Карпенко С.В., Шевчук Є.В. Організація управління промисловим підприємством: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни / Київський національний економічний ун-т. К.: КНЕУ, 2014. 90 с.

24.Балабанова Л.В., Мажинський Р.В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства: Навчальний посібник. К.: ВД "Професіонал", 2016. 288 с.

25.Григорчук Т.В. Маркетинг. Частина друга: Навч. посіб. для дистанційного навчання. К.: Університет "Україна", 2017. с. 255-300.

26.Павленко А.Ф., Войчак А.В. Маркетинг: Підручник К.: КНЕУ, 2013, с. 135-168.

27.Карпова С. В. Міжнародний маркетинг: Учеб. посібник.- Ростов-на / Д: Фенікс, 2009.

28.Копитова І. В. Оцінка оптимальності організаційної структури управління при зміні стратегії підприємства. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка».* 2014. № 5.: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3056 (дата звернення 23.11.20123)

29. Дудукало Г. О. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства *Електронне наукове фахове видання «Ефективна*

економіка». 2019. № 3.: http://www.economy. nayka.com.ua/?op=1&z=1031 (дата звернення 23.11.2023).

30. Швиданенко Г.О. Бізнес-діагностика підприємства: Навч. посіб. / Г.О. Швиданенко, А.І. Дмитренко, О.І. Олексюк. К.: КНЕУ, 2018. 344 с.

31. Ралко О.С. Залежність організаційної структури управління від стадії життєвого циклу організації. *Наукові праці національного університету харчових технологій*.2018. № 40.: http://journal.nuft.edu.ua/index.php/swnuft/issue/view/7 (дата звернення 23.11.2023).

32.. Бондар Н.М. Організаційні структури управління підприємством. *Бізнес-консультант* : http://business-consultant.com.ua/publicaciiub104.html. дата звернення 23.11.2023).

33.Галенін Р.В. Взаємозв'язок етапів життєвого циклу підприємства та організаційної структури підприємства *Економіка. Управління. Інновації*. 2013. – № 2(10). С. 8–10.

34.Кармінська-Бєлоброва М.В. Організаційні структури управління підприємством *Бізнес Інформ*. 2023. № 12. С. 192–195.

35. Мостенська Т.Л. Організаційні структури: Теоретичні підходи. Проблеми формування *Наукові праці НУХТ*. 2016. № 18. С. 99–102.

36.Петренко С.А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2010. № 1(3). Т. 2. С. 245–252.

37.Мних М. В. Організація маркетингової політики на підприємстві: Посібник для студ. вищих навч. закл. / Академія муніципального управління. К.: Знання України, 2014. 263 с.

38. Мозговий О. М. Товарна політика і планування товару в міжнародному маркетингу: Навч. посібник для студ. екон. вузів і фак. / Київський економічний ун-т. К., 2022 64с.

39.Мороз Л.А., Чухрай Н.І. Маркетинг: Підручник / За ред. Л.А. Мороз. 3- є вид., без змін Львів: Державний університет "Львівська політехніка"

(Інформаційно-видавничий центр “ІНТЕЛЕКТ+” Інституту підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів), 2015. 244 с.