

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІДОКРЕМЛЕНИЙ СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ
«КРИВОРІЗЬКИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ
НАЦІОНАЛЬНОГО АВІАЦІЙНОГО УНІВЕРСИТЕТУ»
Факультет повітряного транспорту та комп'ютерних технологій
Кафедра менеджменту та логістики

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
к.е.н. Н.В. Смирнова

«____» _____ 2022 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЮ
«БАКАЛАВР»

Тема: «ОПТИМІЗАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ
ПІДПРИЄМСТВА»

Розробив

Н.В. Старча

Керівник

к.е.н. Л.О. Кравченко

Консультанти з розділів:

Охорона праці

Т.І. Сергєєва

Нормоконтролер

к.е.н. Н.В. Смирнова

Кривий Ріг – 2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІДОКРЕМЛЕНИЙ СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ
«КРИВОРІЗЬКИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ
НАЦІОНАЛЬНОГО АВІАЦІЙНОГО УНІВЕРСИТЕТУ»
Факультет повітряного транспорту та комп'ютерних технологій
Кафедра менеджменту та логістики

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент транспорту та логістики»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
к.е.н. Н.В. Смирнова

«____» _____ 2022 р.

ЗАВДАННЯ
на дипломну роботу
СТАРЧІ НАДІЇ ВАЛЕРІЇВНИ

1. Тема роботи: «Оптимізація організаційної структури підприємства»

Затверджена наказом начальника коледжу від «____» _____ 2022 р. № ____/ст.

2. Термін виконання роботи: з «18» квітня 2022 р. до «17» червня 2022 р.

3. Вихідні данні до роботи: фінансова та статистична звітність КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»

4. Зміст роботи:

1. Теоретико-методичний контекст формування організаційної структури підприємства
2. Оцінка ефективності організаційної структури КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»
3. Пропозиції щодо оптимізації організаційної структури КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»
4. Охорона праці

5. Перелік графічного матеріалу: електронна версія доповіді та презентація.

6. Консультанти з окремих розділів

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Охорона праці	Т.І. Сергєєва		

7. Дата видачі завдання «15» квітня 2022 р.

Керівник роботи _____
(підпис)

к.е.н. Л.О. Кравченко

Завдання прийняв до виконання _____
(підпис)

Н.В. Старча

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Найменування етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Виконання 1 розділу дипломної роботи	18.04.2022	
2.	Виконання 2 розділу дипломної роботи	02.05.2022	
3.	Виконання 3 розділу дипломної роботи	16.05.2022	
4.	Виконання 4 розділу дипломної роботи з охорони праці	30.05.2022	
5.	Оформлення дипломної роботи, нормоконтроль	06.06.2022	
6.	Подання на кафедру дипломної роботи. Усунення недоліків.	10.06.2022	
7.	Підготовка матеріалів до презентації	17.06.2022	

Студент-дипломник _____
(підпис)

Н.В. Старча

Керівник роботи _____
(підпис)

к.е.н. Л.О. Кравченко

РЕФЕРАТ

Бакалаврська дипломна робота: 67 с., 3 табл., 16 рис., 7 джерела.

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ, ЯКІСТЬ, ПЛАНУВАННЯ, СОБІВАРТІСТЬ, ТЕХНОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ, ОПТИМІЗАЦІЯ.

Об'єкт дослідження – організаційна структура підприємства.

Мета роботи – опрацювання умов для стабільного та ефективного розвитку підприємства на основі застосування сучасних методик планової роботи, поліпшення її організації, програмно-технічного забезпечення, та посилення контрольної функції.

Завдання роботи:

- розглянути сутність, значення і зміст організаційної структури підприємства;
- розглянути технологію управління та методику вирішення типових проблем управління підприємства;
- надати характеристику організаційно-економічній діяльності КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»;
- надати оцінку організаційній структурі КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»;
- розробити заходи щодо покращення організаційної структури КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»;
- розробити стратегічні рішення щодо покращення організаційної структури КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»
- перевірити ефективність впровадження заходів щодо покращення організаційної структури КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»
- описати систему охорони праці КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»

Методи дослідження. Теоретичною і методичною основою дослідження стала система загальнонаукових і спеціальних методів, що включають діалектичний метод наукового пізнання, сучасної економічної теорії, теорії менеджменту, теорії організації та загальної теорії систем, еволюційної теорії фірми, теорії інформації і комунікації, що забезпечило системний підхід до досліджуваної проблематики.

Положення, що виносяться на захист: перевірка ефективності покращення організаційної структури підприємства на основі впровадження системи якості.

Рекомендації щодо використання роботи: основні наукові положення дипломної роботи доведено до рівня методичних розробок, що дозволяє використати їх у практиці формування систем управління підприємствах України.

Висновки та пропозиції щодо розвитку об'єкта дослідження й доцільність продовження досліджень. Здійснено оцінку ефективності заходів, спрямованих на покращення організаційної структури КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг». Даний підхід може використовуватися для оцінки аналогічних процесів на схожих підприємствах.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ КОНТЕКСТ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність організаційної структури підприємства	8
1.2. Методика формування організаційної структури підприємства	20
1.3. Основні проблеми організаційної структури підприємства	24
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ КП «МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ КРИВИЙ РІГ»	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»	28
2.2. Формування організаційної структури КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»	36
2.3. Аналіз ефективності організаційної структури КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»	39
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ КП «МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ КРИВИЙ РІГ»	45
3.1. Комплекс пропозицій щодо оптимізації організаційної структури КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»	45
3.2. Стратегічні напрями оптимізації організаційної структури КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»	50
3.3. Оцінка ефекту впровадження пропозицій щодо оптимізації організаційної структури КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»	55
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ	58
4.1. Техніка безпечної експлуатації підприємства	58
4.2. Технічні рішення щодо забезпечення гігієни праці і виробничої санітарії	59
4.3. Організація пожежної безпеки на підприємстві	61
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67

ВСТУП

Актуальність теми. Формування та розвиток організаційної структури підприємства вимагає розробки оптимізаційних заходів щодо покращення управління підприємством та відносинами в колективі, налагодження механізмів управління та оптимізації на всіх рівнях для покращення роботи

Організаційна структура являється ключовим поняттям управління підприємством, яка має мету, певні функції та процес управління, також сюди входить робота менеджерів та розподіл між ними обов'язків.

Під час економічної кризи зміни в управлінських структурах покликані створити умови для виживання організації за рахунок ефективнішого використання ресурсів, зниження витрат і глибшої адаптації до умов середовища. Якими б не були причини реорганізації, вона повинна бути спрямована на розширення повноважень нижчих рівнів управління та підвищення продуктивної та економічної самостійності підрозділів, що входять до складу організації.

Розуміння питань якості праці та їх удосконалення в сучасних умовах ускладнюється наявністю негативних процесів на макро- та мікроекономічному рівнях, тому існує об'єктивна необхідність своєчасно оцінювати соціально-трудові відносини в колективах, розробляти та застосовувати найкращі моделі розвитку та регулювання.

Успішний процес розвитку бізнесу вимагає створення необхідних умов для стратегії розвитку бізнесу, постановки цілей, організаційної структури, прийняття та затвердження управлінських рішень для оцінки ефективності.

Важливим завданням компанії є вибір найкращої організаційної структури, яка найбільше відповідає цілям і завданням під впливом існуючих і очікуваних умов ведення бізнесу підприємства та внутрішніх і зовнішніх факторів реалізації стратегії.

Кожна управлінська організаційна структура в першу чергу повинна відповідати цілям, завданням і господарській діяльності конкретного

підприємства, вона завжди формальна, формується за певними нормами і стандартами.

Організаційна структура є однією з важливих складових загального механізму управління, що відображає виробничо-господарські відносини, що сприяють розвитку підприємства.

Актуальність і недоліки дослідження, а також теоретичні та практичні потреби у розв'язанні проблеми створення оптимізації організаційної структури підприємства зумовили вибір теми дипломної роботи, її мети та завдань.

Метою даної дипломної роботи є формулювання теоретичних положень та методичних рекомендацій щодо формування та впровадження оптимізації організаційної структури.

Досягнення цієї мети вимагає вирішення таких завдань.

Об'єктом дослідження є організаційна структура підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні проблеми оптимізації організаційної структури підприємства.

Методологічною основою дипломного дослідження є загальна економічна теорія, основні положення вітчизняних та зарубіжних вчених щодо організаційної структури та наукових досягнень управління нею. У процесі написання дипломної роботи досліджується поставлене завдання за допомогою загальнонаукових методів.

Теоретичне узагальнення - з'ясування поняття оптимізації організаційної структури в сучасних соціально-економічних умовах; системний і статистичний аналіз – дослідження, групування, визначення впливу структури на підприємство. Основні фактори організаційної структури та оптимізація організаційної структури підприємства

Практичне значення отриманих результатів полягає у створенні основи для вирішення проблем оптимізації і функціонування організаційних структур управління підприємством.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ КОНТЕКСТ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність організаційної структури підприємства

Структура управління – це інституційне явище, яке забезпечує цілісність усіх бізнес-процесів. Організаційною структурою управління підприємством є також підпорядкування, поєднання, взаємодія та розподіл праці між різними підрозділами та органами управління. Важливу роль відіграє формування відносин, пов'язаних з виконанням завдань і владою.

Щоб вибрати найбільш успішну організаційну структуру управління для будь-якого виду бізнесу, необхідно розглянути її основні види функцій.

Організаційна структура підприємства — це побудова підприємства та механізм досягнення підприємством поставлених цілей, це документ, що відображає структуру підприємства та приналежність між підрозділами.

Розподіл обов'язків між різними елементами підприємства, тобто від звичайних працівників до вищих менеджерів, ґрунтується на двох типах організаційних структур управління: вертикальній (ієрархічній) та горизонтальній (мережа).

Організаційна структура являється ключовим поняттям управління підприємством, яка має мету, певні функції та процес управління, також сюди входить робота менеджерів та розподіл між ними обов'язків.

Варто звернути увагу на точки зору різних авторів, щодо поняття терміну «організаційна структура», відмінність поглядів розглянемо в табл.1.1:

Таблиця 1.1 – Сукупність поглядів на сутність поняття «їрганізаційна структура управління»

Автор	Трактування терміну «їрганізаційна структура»
Організаційна структура управління як система елементів для досягнення певних цілей	
Т.А. Акімова [1, с. 197]	Впорядкована сукупність стійко взаємопов'язаних елементів, що забезпечують функціонування і розвиток організації як єдиного цілого.
І.І. Борисенко Н.В. Дикань, [6, с. 151]	Склад, взаємозв'язки та супідрядність організаційних одиниць апарату управління, які виконують різні функції управління організацією.
В.В. Золотов, Н.М. Федорова [8, с. 6]	Впорядкована сукупність взаємопов'язаних та взаємообумовлених елементів системи управління, склад, взаєморозміщення і ступінь стійкості відносин, що забезпечує цілеспрямоване функціонування і розвиток її як єдиного цілого
К.А. Козлова [9]	Соціальна система співпорядкованих та взаємопов'язаних самостійних управлінських підрозділів і окремих посад, що виконують функції управління, за допомогою інформаційно-комунікаційних зв'язків і економічних стимулів, для досягнення поставлених цілей.
Н.М.Мартиненко [13, с. 359]	Система задач управління, що розподілені між взаємопов'язаними рівнями і підрозділами, рішення яких забезпечує досягнення цілей підприємства
Б. Мільнер [15, с. 243]	Динамічний формально-неформальний розподіл завдань, повноважень і відповідальності
Організаційна структура управління як соціальний об'єкт	
М. Мескон, Ф. Хедоурі, М. Альберт [14]	Найкраща структура – це та структура, яка дозволяє організації найкращим способом взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно і доцільно розподіляти і направляти зусилля своїх співробітників і, таким чином, задовольняти потреби клієнтів і досягати своїх цілей з високою ефективністю
А.В. Райченко [17, с. 38]	Процес тієї чи іншої практичної діяльності, який здійснюється, як правило, в рамках конкретної організації як соціальної системи»

Продовження табл. 1.1

Організаційна структура управління як форма взаємодії елементів управління	
В.Р. Веснін [3, с. 217]	Впорядкована сукупність взаємопов'язаних підрозділів, що виокремилися в процесі розподілу праці
Н.В. Дикань, І.І. Борисенко [6, с. 150]	Категорія менеджменту, що відображає організаційний аспект зв'язків управління і становить єдність рівнів і ланок управління і їх взаємозв'язку
Л.Г. Дідковська [5, с. 137].	Один із елементів механізму господарювання, що відображає процеси виробничоекономічного характеру і відповідає виду розвитку підприємства
О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник [11, с. 331]	Упорядкована сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їх взаємозв'язки і забезпечують управління організацією
Л.І Скібіцька, О.М. Скібіцький [18, с. 96]	Форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів

Примітка: систематизовано автором

Отже, підводячи підсумок матеріалу табл. 1,1, можна зробити висновок, що більша частина вчених вважають, що організаційна структура управління підприємством – це певна сукупність підрозділів, які створюють управління організацією; деякі вчені вважають, що структура управління є формою взаємодії елементів управління.

Найбільш розгорнуте визначення організаційної структури підприємства дав Б. Мільнер, який трактував її як динамічний формально-неформальний розподіл завдань, повноважень і відповідальності, що постійно відтворюється у відносинах між людьми, встановлення впливів, зв'язків і відносин між членами колективу, схильний до досить суттєвих змін.

Але, друга частина авторів вважає організаційну структуру підприємства як упорядковану сукупність органів, що здійснюють управління підприємницькою діяльністю, а окрема група – як сукупність і підпорядкованість організаційних підрозділів і керівників, які виконують різні функції з управління

підприємницькою діяльністю.

Таким чином підсумуємо, що організаційна структура управління являє собою загальну ієрархічну систему, що складається з групи організованих підрозділів та різних рівнів управління, яка організовує процес комунікації між ними, покликана забезпечити ефективне функціонування управління. Підприємство організоване через взаємодію компонентів і із зовнішнім середовищем організації.

Розглянемо рис. 1.1-1.2 схеми вертикальної та горизонтальної структур управління:

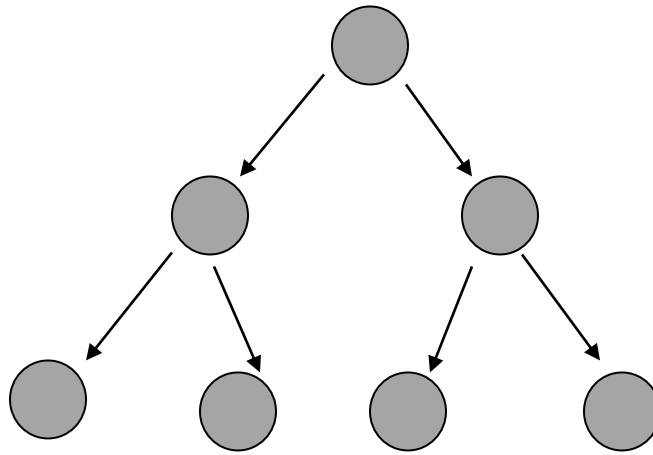


Рис. 1.1 – Вертикальна структура управління

Примітка: систематизовано автором

Вертикальна структура управління має обмежені специфікації управління та багато рівнів .

Одна з переваг вертикальної структури є ретельне управління і контроль, ефективна комунікація між підлеглими.

Однією з основних характеристик вертикальної структури управління є централізація, тобто концентрація влади в одних руках (генеральний директор) або керівний орган (рада директорів).

Цій структурі віддають перевагу більшість власників компаній, державні установи, системи транспорту та зв'язку тощо.

Найкращим прикладом вертикальної структури управління можна вважати

державу.

Визначимо переваги вертикальної структури управління підприємством:

- узгодженість дій нижніх елементів у конструкції;
- легко контролювати та керувати;
- є можливість для середньо- та довгострокового планування.

Визначимо недоліки вертикальної структури управління:

- чим більше компанія, тим повільніше процес прийняття рішень;
- чим нижче ініціатива підлеглих, тим вище стандартизація бізнес-процесів;
- чим більша компанія, тим більше навантаження на керівників усіх відділів, оскільки прийняття зважених рішень вимагає роботи з великою кількістю інформації, що стосується нижчих рівнів системи;
- слабкі горизонтальні зв'язки призводять до низької гнучкості та живучості системи.

Базовим або нижчим рівнем вертикальної структури управління є рядові співробітники, яким ніхто не підкоряється, вони не мають широти повноважень і статусу. Вони становлять більшу частину компанії і не мають повноважень, але мають значний вплив на ефективність бізнесу.

Елементами управління нижчого рівня є, наприклад, майстерні, менеджери з продажу, ресторанні сервери тощо. Це люди, які найкраще розуміють виробництво компанії та потреби клієнтів, але зовсім не впливають на рішення щодо якості.

Верхній рівень вертикальної структури невеликий, але йому надається найбільша широта статусу і повноважень, керівництва або керівника компанії. На них лежить найбільша відповідальність за прийняття стратегічних рішень, контроль над усіма елементами бізнесу нижчого рівня та найбільше навантаження.

Між базовим рівнем і вершиною вертикального типу управління знаходяться проміжні ланки управління (бригадири, начальники відділів, керівники

підрозділів, топ-менеджери). Як невід’ємна частина структури, проміжні ланки мають певною мірою широту як статусу, так і повноважень і безпосередньо впливають на якість і потужність нижчих шарів структури.

Кількість рівнів між базовим і верхнім рівнем структури управління визначає висоту так званої ієрархії. Чим більше компанія, тим вона більш середньої чи середньої ланки, і тим більше її «висота». Ієрархічні компанії є прикладами найвищої корпоративної висоти, тоді як підприємці з одним або двома підлеглими – найнижчою.

Чим вище висота компанії, тим вона більш формалізована, тобто до кожного бізнес-процесу застосовуються певні стандарти, а правила визначають межі можливостей і відповідальності підлеглих.

Горизонтальні структури управління, або «холакратія», є відносно новою і все більш вираженою глобальною тенденцією.

Горизонтальна структура управління показана на рисунку 1.2:

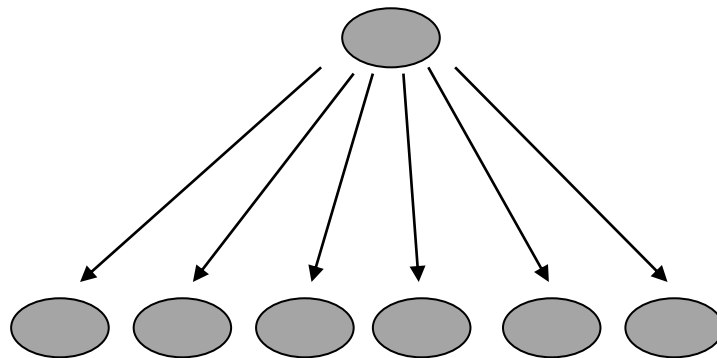


Рис. 1.2 – Горизонтальна структура управління

Примітка: систематизовано автором

Основою цієї структури є:

- самоорганізуюча команда;
- відсутність ієрархії;
- управління кожним відділом компанії децентралізовано.

Така структура дозволяє прискорити прийняття рішень, зменшити роль і

кількість керівників середньої ланки, значно зменшити бюрократизм.

На практиці це означає, що рядові працівники стають більш ініціативними, їх вплив на процес зростає, а керівництво ставить лише стратегічні цілі.

У реальному житті організаційна структура управління підприємством часто містить елементи як вертикальної, так і горизонтальної структур управління, але в цілому перша домінує.

Найпоширенішими є наступні три види:

- лінійна;
- функціональна;
- матрична.

Лінійна структура управління - це класична вертикальна структура, в якій топ-менеджери підпорядковуються топ-менеджерам, які є співробітниками компанії.

Працівники цієї структури підпорядковуються лише своєму безпосередньому керівнику, який відповідає за результати роботи вищого керівництва.

Як виглядає лінійна структура управління показано на рис. 1.3.

Відповідно до лінійної структури, кожен підлеглий має лише одну відповідальну особу, яка відповідає за всі адміністративні та спеціальні функції.

Визначимо переваги конструкції лінійної структури наступні:

- уніфікованість і чіткість управління;
- послідовність поведінки виконавців;
- підвищує відповідальність керівника за результати команди, яку він очолює;
- ефективність прийняття рішень;
- виконавець отримує відповідні команди та завдання щодо надання ресурсів;
- відповідальні особи несуть персональну відповідальність за кінцевий

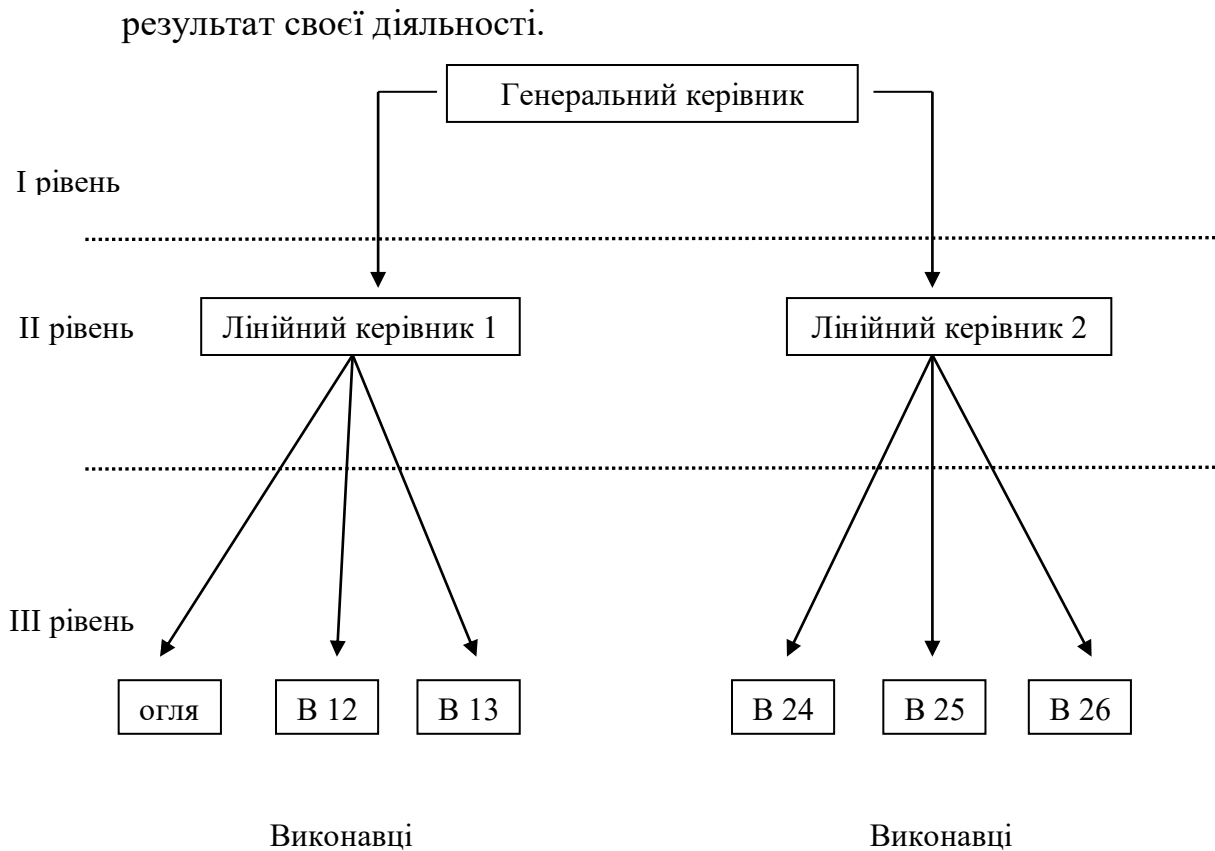


Рис. 1.3 – Лінійна структура управління

Примітка: систематизовано автором

Визначимо недоліки лінійної структури управління такі:

- високі вимогливі до лідерів, щоб керівник був з різноманітними знаннями та досвідом у всіх управлінських функціях та сферах діяльності, що, у свою чергу, обмежує здатність ефективно керувати організацією;
- інформаційне перевантаження, масовий потік документів і багато контактів з підлеглими, керівниками та суміжними організаціями;
- відсутність спеціалістів з окремих функцій управління;
- не відповідає зростаючим вимогам сучасного виробництва.

Така структура використовується, коли робота проста і монотонна, власник бізнесу має можливість постійно контролювати роботу співробітників. Це характерно для дрібного бізнесу.

Якщо розглядати функціональну структуру управління, то в цій структурі

експерти першого рівня об'єднуються в спеціалізовані підрозділи. Тобто спеціалісти з продажу – відділ збуту, усі спеціалісти бухгалтерії – фінансовий відділ тощо.

Цей тип організації характеризується тим, що функціональні відділи продовжують відповідати за реалізацію стратегічних дій, а сама стратегія розвитку розробляється відділом маркетингу.

Функціональна структура управління показана на рис. 1.4:

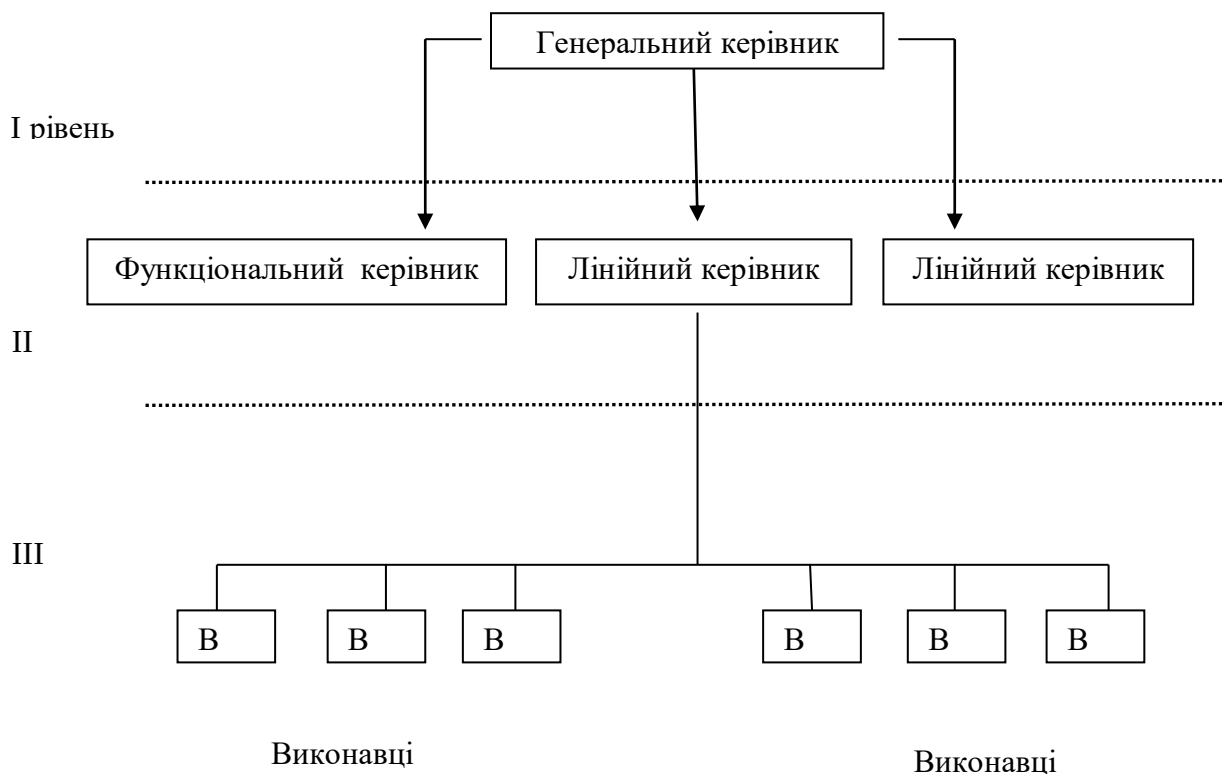


Рис. 1.4 – Функціональна структура управління

Примітка: систематизовано

За словами голландського вченого Х. Вісмея, відділ керівництва схожий на «острів у функціональному океані». Їхні менеджери відповідають лише за стратегію та маркетингову політику певних послуг.

Якість управлінських рішень тут на порядок вище за рахунок спеціалізації відомчого персоналу, зниження навантаження на вище керівництво.

Цю структуру можна використовувати в ситуаціях, коли потреба в

ефективному управлінні дуже висока, на підприємстві працює велика кількість співробітників, а ситуація всередині компанії та навколо неї досить стабільна.

Ця чисто формальна структура фактично не використовується в бізнесі, оскільки порушує принцип єдності порядку .

Тому функціональні організаційні структури традиційно користуються популярністю для організацій, які здійснюють один вид діяльності. Така структура виправдовується, коли стратегічно важливі види діяльності тісно пов'язані з конкретними видами діяльності та потребують мінімальної координації між різними відділами.

Але вона має такі суттєві недоліки: функціональна «короткозорість» і гігантизм, конкуренція між відділами та багаторівнева вертикальна ієрархія управління.

Функціональна організаційна структура забезпечує ефективне керівництво кожною функцією управління та підвищує чутливість до нових явищ у зовнішньому середовищі.

Проте практика показала, що використання функціональних структур у невиробничих сферах має суттєві недоліки. В основному це пов'язано з тим, що підлеглі інструктують не лише лінійні керівники, а й усі функціональні підрозділи, що часто призводить до суперечок та неузгодженості наказів, а також посилення координації між підрозділами управління.

Матрична структура управління містить елементи горизонтальної та вертикальної структур керування.

Як і у лінійної структури, існує вертикальна структура: створює відділи (наприклад, виробничий, постачання, збут тощо).

Таким чином, підрозділи вирішують "що робити", а функціональні відділи - "як". Таке накладання спеціально створених тимчасових цільових структур на постійну структуру організації може спричинити конфліктність або конформізм при прийнятті рішень, призвести до зайвих витрат.

Розглянемо матричну структуру управління на рис. 1.5:

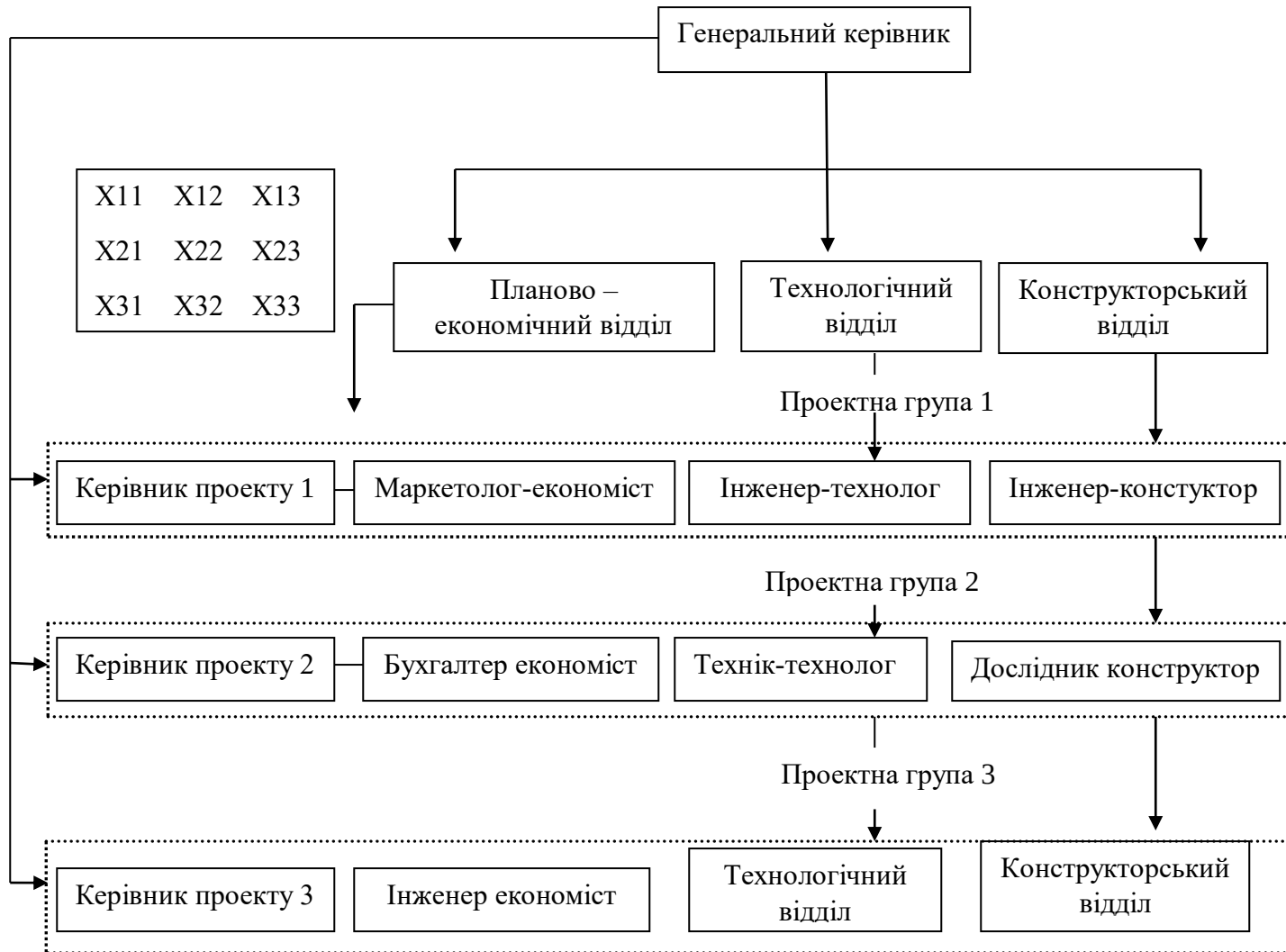


Рис. 1.5 – Матрична структура управління

Примітка: систематизовано автором

У той же час управління проектами та програмами здійснюється горизонтально. Одна програма може включати багато різних елементів.

Матрична організаційна структура також широко використовується у великих іноземних компаніях, особливо в аерокосмічній, авіаційній, хімічній, фармацевтиці та інших сферах, які потребують вирішення багатьох проблем.

Матричні структури управління також використовуються у великих банках, страхових компаніях, торгових, консалтингових фірмах і дослідницьких центрах.

Ця структура дуже вдала і підходить для впровадження складних

технологічних інновацій, наукомісткого виробництва тощо.

Цей тип управління забезпечує високий ступінь гнучкості, адаптивності та ефективності людей і ресурсів.

Але є й недоліки – складність і нестабільність структури, тобто збільшення кількості керівників, збільшення кількості інформаційних зв'язків між працівниками у відділах, виникнення конфліктних ситуацій через відсутність визначень принципів роботи..

Тому при проектуванні організаційної структури авіаційного підприємства вона повинна виходити з її розмірів, наявності філій, завантаженості, пов'язаної з функціями управління, динаміки ринкових факторів (попит, конкуренція, ціни).

Ієрархічна структура управління розроблена для чіткого досягнення цілей. Але важливо те, що лише проаналізувавши зовнішню та внутрішню ситуацію компанії, можна визначити її, вибравши сценарії, за яких вона буде будуватися.

Під час економічної кризи зміни в управлінських структурах покликані створити умови для виживання організації за рахунок ефективнішого використання ресурсів, зниження витрат і глибшої адаптації до умов середовища. Якими б не були причини реорганізації, вона повинна бути спрямована на розширення повноважень нижчих рівнів управління та підвищення продуктивної та економічної самостійності підрозділів, що входять до складу організації.

На практиці це означає, що до процесу виявлення та вирішення організаційних проблем залучається все більше працівників.

Таким чином, разом з цими можливостями, створеними новими структурами управління для покращення економічних і соціальних параметрів, ці можливості оцінюються в таких сферах, як швидкість обробки та доступ до інформації, необхідної для прийняття рішень; використання інформаційних технологій не тільки спрощує вирішення проблем, але також спрощує всю інтерактивну систему, необхідну для прийняття та реалізації управлінських рішень.

1.2 Методика формування організаційної структури підприємства

Успішний процес розвитку бізнесу вимагає створення необхідних умов для стратегії розвитку бізнесу, постановки цілей, організаційної структури, прийняття та затвердження управлінських рішень для оцінки ефективності.

Важливим завданням компанії є вибір найкращої організаційної структури, яка найбільше відповідає цілям і завданням під впливом існуючих і очікуваних умов ведення бізнесу підприємства та внутрішніх і зовнішніх факторів реалізації стратегії.

Організаційна структура відображає відносини та ієрархію між різними рівнями керівництва, забезпечуючи при цьому розвиток та економічні інтереси підприємства.

Кожна управлінська організаційна структура в першу чергу повинна відповідати цілям, завданням і господарській діяльності конкретного підприємства, вона завжди формальна, формується за певними нормами і стандартами.

Організаційна структура є однією з важливих складових загального механізму управління, що відображає виробничо-господарські відносини, що сприяють розвитку підприємства. У науковій літературі багато авторів розглядають етапи та методи проектування організаційної структури підприємства. Зокрема, Л. Євченко визначила деякі принципи, якими керується формування організаційних структур.

Принципи:

- спеціалізація елементів управління, у тому числі кожного структурного підрозділу, що виконує завдання на найвищому рівні;
- централізоване та децентралізоване управління, пов'язане з розподілом організаційної влади, тобто: централізоване управління реалізується лише на верхньому рівні, тоді як децентралізоване управління розпорошено між урядами нижчого рівня;

- структурні підрозділи органів управління всіх рівнів поділяються зверху вниз для формування ієрархічної побудови системи управління;
- кожен елемент структури повинен виконувати свої обов'язки відповідно до своїх функцій, відповідальності та зобов'язань;
- відокремлення функцій стратегічного управління від тактики та операцій.

При формуванні організаційної структури слід використовувати рекомендовані принципи, які дотримують послідовність етапів формування організаційної структури на підприємстві:

1. визначення цілей бізнесу;
2. визначення та аналізування факторів та впливу;
3. створення моделі управління підприємством;
4. створення моделі дерева цілей і функцій для управління організаційними структурами;
5. розробка методів управління організаційними структурами.

Таким чином, перший етап включає визначення цілей, що є основним і актуальним аспектом, який матиме важливі наслідки для подальшого розвитку підприємства.

Характер бізнесу впливає на формування цілей у різні періоди, які бувають короткостроковими, середньостроковими та довгостроковими.

Визначені цілі завжди повинні бути точними, перспективними, взаємопов'язаними та зрозумілими, щоб забезпечити найкращий розвиток бізнесу.

Обрана стратегія багато в чому залежить від перспективи підприємства. Завжди існує зв'язок між організаційною структурою управління та обраною стратегією.

Другий етап – виявлення та аналіз факторів впливу з урахуванням прямого та опосередкованого впливу зовнішнього середовища, а саме: економічних і політичних, правових, соціально-культурних, технологічних факторів, ринку праці

тощо.

Під час третьої фази – при побудові моделі управління бізнесом – починається розробка оптимальної моделі організаційної структури для конкретного бізнесу з урахуванням різних показників, які впливають на функціонування цієї організаційної структури.

Четвертий крок – формування дерева цілей створеної організаційної структури на основі аналізу поточної організаційної структури. За допомогою цього аналізу ми можемо змінити зміст деяких елементів у структурі управління, а потім можемо зберегти та повністю використовувати деякі інші структурні елементи.

Методологія формування структури організації управління базується на результатах четвертого етапу. Оцінюючи інформацію про варіанти, обирається оптимальний спосіб формування організаційної структури управління для конкретного підприємства.

Узгодження з керівниками відділів визначає остаточний вибір організаційної структури. Оскільки темпи змін навколишнього середовища прискорюються, підприємства будуть змушені як ніколи вдосконалювати свої стратегії, щоб забезпечити відповідність ринку. Це означає, що зміни стратегії спочатку призводять до структурних змін.

Якщо звернутися до методів проектування організаційної структури бізнесу, то основні методи показані на рис. 1.6.

За умовою, вони діляться на дві великі категорії:

- методи, засновані на аналізі якості;
- метод формального проектування структури управління організацією.

Методи формування організаційних структур зображено на рис. 1.6:

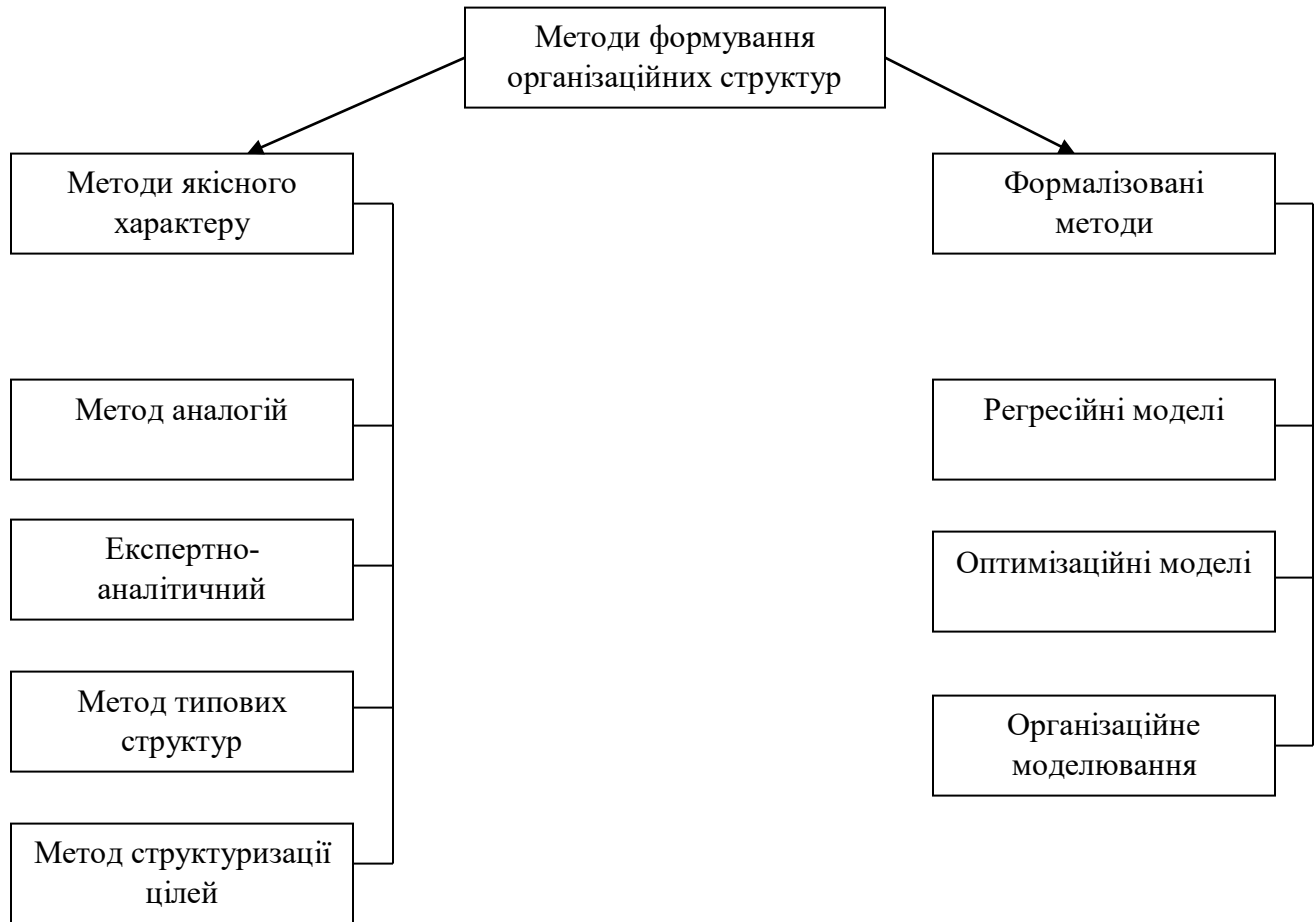


Рис. 1.6 – Методи формування організаційних структур зображено

Примітка: систематизовано автором

Перший науковий метод включає: метод аналогій, метод експертного аналізу та метод типової структури. За словами О.І. Ігнат'єва, сюди входять цільові структури.

Експертний метод базується на досвіді використання експертів, які пройшли відповідну підготовку та мають методичний інструментарій для проектування організаційних структур управління суб'єктів господарювання відповідного виду економічної діяльності.

Експертний метод – це вивчення та діагностика підприємства з метою вивчення специфічних характеристик, проблем, вузьких спеціалізацій управління, а потім для вироблення обґрунтованих рекомендацій щодо реорганізації з урахуванням критеріїв ефективності організаційної структури.

Основним недоліком експертного методу є те, що організаційна структура управління формується на основі людей та їх попереднього досвіду.

Метод типових структур досить поширений в економіці. Типова організаційна структура розрахована на групи підприємств і об'єднань з подібними техніко-економічними показниками та подібним масштабом структури виробництва. Ця структура побудувати обґрунтовану корпоративну організаційну структуру з урахуванням конкретних обставин кожного підприємства.

Метод структуризації цілей передбачає розробку організаційних цілей, включаючи їх кількісну та якісну формалізацію, і послідовний аналіз організаційних структур щодо їх цілей.

Важливою умовою методу є те, що формулювання кожної цілі забезпечує відповідність з точки зору предметних, часових та просторових ознак. Немає прямого переходу від цільової системи до алгоритмічної програми, яка керує організаційною структурою, але в організаційному плануванні використовується чітко визначена цільова система.

Другу групу методів проектування організаційних структур слід розділити на такі підгрупи: моделі, побудовані на регресійних відносинах, параметрах об'єкта і системи управління (регресійні моделі), моделі, в яких параметри організаційної структури безпосередньо пов'язані з продуктивністю фірми (оптимізаційні моделі), моделі організаційного планування на основі непрямих критеріїв їх якості.

Отже, можемо зробити висновок, що при проектуванні структур управління методами якісного аналізу роль висококваліфікованих досвідчених спеціалістів, а також керівників і практиків є вирішальною.

1.3 Основні проблеми організаційної структури підприємства

Організаційна структура будь-якого суб'єкта господарювання відображає багато характеристик попередньої організаційної структури компанії, погляди

керівників усіх рівнів щодо розподілу повноважень, приналежності та звітності, кадрової політики та особливостей бізнесу, яким займається компанія.

Неповний перелік характеристик окремого підприємства показує, що організація повинна бути структурована для виконання завдань, які воно ставить перед собою

Щоб узгодити структуру зі стратегією, необхідно чітко визначити основні напрямки діяльності та ключові питання, які є вирішальними для успішної реалізації стратегії, а потім звести їх до основних елементів організаційної структури.

Переваги лінійної структури управління:

- чітка система функцій і сегментованих взаємозв'язків;
- чітка лідерська система - один лідер об'єднує в своїх руках керівництво всім процесом зі спільною метою;
- чітка відповідальність;
- адміністрація швидко реагує на прямі вказівки керівництва.

Розглянемо основні мінуси лінійної структури управління.

До них належать:

- високі вимоги до голови. керівник підприємства повинен володіти різноманітними знаннями та досвідом у всіх управлінських функціях і сферах діяльності, що водночас обмежує його здатність ефективно керувати організацією;
- інформаційне перевантаження, масовий потік документів і більше контактів з підлеглими, керівниками та суміжними організаціями;
- відсутність спеціалістів за певними функціями управління та планування не відповідає вимогам сучасного виробництва.

Лінійні структури управління характеризуються простотою, чіткістю, послідовністю в діях виконавців, ефективністю, меншою гнучкістю при адаптації

до мінливого ринку послуг . Кожен лідер має широкі повноваження, але мало можливостей для вирішення проблем на основі глибокого досвіду.

За функціональною структурою існує група експертів з високими здібностями в певній галузі, які відповідають за управління певною сферою. Функціональна спеціалізація менеджерів значно підвищує ефективність діяльності підприємства. Ця модель використовується у випадках швидкого збільшення виробництва та його ускладнення, появи нових послуг і різноманіття виробництва

Визначимо переваги цієї структури управління:

- централізований контроль за досягненням стратегічних результатів;
- ефективність управління організацією;
- зменшення дублювання роботи;
- висока компетентність спеціалістів, відповідальних за виконання конкретних функцій.

Розглянемо основні мінуси функціональної структури управління:

- труднощі підтримання постійних відносин між різними функціональними службами;
- при відсутності взаєморозуміння та єдності дій серед функціонального керівництва, підвищується конфліктність різних виробничих секторів;
- зниження рівня відповідальності виконавця за роботу за рахунок подвійного підпорядкування;
- порушує принцип єдності., виникнення проблем функціональної координації, можливість конкуренції між функціями, конфлікти.
- передача відповідальності за прибуток на вищі рівні влади;
- функціональна короткозорість часто шкідлива для підприємництва та адаптації до змін ринку.

Однією з проблем матричних організаційних структур є перевантаження функціональних підрозділів. Конфлікти виникають між КП і керівниками відділів,

коли існує дисбаланс між навантаженням різних проектів і можливостями відповідних функціональних відділів. У деяких випадках цю проблему можна вирішити шляхом кращого планування роботи та ресурсів.

Розглянемо основні питання матричної структури управління:

- труднощі з балансуванням двох ліній влади;
- можливість нераціональних витрат часу на комунікації;
- можливість конфлікту, що виникає через порушення принципів єдності;
- може збільшити кількість менеджерів і витрати на управління;
- процес спілкування громіздкий і складний.

Матрична структура управління сприяє здійсненню частих реорганізацій, які пов'язані з впровадженням новітніх технологічних процесів і введенням більшої кількості виробничого обладнання, в результаті чого змінюється загальна структура організації управління.

Отже, можна зробити висновок, що будь-яка існуюча організація для ефективного функціонування повинна мати власну структуру.

Для підприємства організаційна структура — це ієрархія людей та їхніх функцій.

Також усі організаційні структури мають свої плюси і мінуси, оскільки ідеального способу створення організації навряд чи існує.

Раціональний вибір організаційної структури певною мірою є запорукою успіху вибору стратегії.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ КП «МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ КРИВИЙ РІГ»

2.1 Організаційно–економічна характеристика діяльності КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»

Міжнародний аеропорт «Кривий Ріг», або Міжнародний аеропорт (IATA: KW G, ICAO: UKDR) – аеропорт розташовано в місті Кривий Ріг, Україна.

Генеральний директор: Лашин Ігор Михайлович.

Вид діяльності: послуги в області повітряних перевезень.

Історія аеропорту «Кривий Ріг» бере свій початок 30–х років XX століття.

6 квітня 1926 року вперше був виконаний рейс по маршруту Харків – Катеринослав (Дніпро) – Кривий Ріг – Одеса.

Перша посадка була здійснена в районі шахти ім. Валявко. Виконувались рейси на літаках вітчизняних конструкцій: ПО–2, К–5.

Згідно з рішенням Криворізької міської ради від 27.09.2001 №716 створено комунальне підприємство «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг».

Аеродромний комплекс, який діє і сьогодні було побудовано у 1978 році, але історія аеропорту «Кривий Ріг» значно давніша і бере свій початок в 30-х роках XX століття.

Міжнародний аеропорт «Кривий Ріг» знаходиться у 20 км на північний захід від м. Кривий Ріг. Координати: 48°02'35"N 33°12'36"E.

Загальна площа землі аеропорту становить 166,1187 га. Аеропорт «Кривий Ріг» відноситься до класу аеродрому – «В». Площа злітно–посадкової смуги становить 2500 х 42 м. Покриття смуги – армобетон.

Аеродром має 2 руліжні доріжки:

- РД – 1 – 226 м х 18 м;
- РД – 2 – 226 м х 18 м.

Загальна площа перону становить 61475 м², що дозволяє розмістити до 12 повітряних суден.

Аеродром оснащений необхідними засобами радіо – технічного управління польотами та метеозабезпечення.

Аеродром облаштовано світлосигнальною системою вогнів високої інтенсивності полоси, завдяки чому літаки можуть здійснювати посадку вночі.

У цілодобовому режимі аеропорт «Кривий Ріг» приймає повітряні судна типу: ІЛ–76, Boeing 737–800, Airbus A319, Airbus A320, McDonnell Douglas MD–80, McDonnell Douglas MD–83, Boeing 737–500, Boeing 737–300, АН–26, АН–24Б, Saab340 та класом нижче, а також вертольоти всіх типів.

У цілодобовому режимі працюють служби митного, прикордонного контролю та інші контрольні служби.

Аеропорт надає послуги зі стоянки та наземного обслуговування літаків.

Умови для комфорту пасажирів, які надає аеропорт «Кривий Ріг»:

- паркінг;
- послуга бездротового доступу до мережі Інтернет. (Wi-Fi);
- комфортні зали очікування оснащені кліматичною технікою;
- кімната матері та дитини.

Сьогодні аеропорт «Кривий Ріг» знаходиться на стадії розвитку. Аеропорт намагається співпрацювати з різними авіапідприємствами, які виконують чартерні, регулярні та комерційні рейси. Усі сили керівництва та персоналу аеропорту спрямовані на підвищення конкурентоспроможності аеропорту, створення так званих «хабів» та збільшення пасажиропотоку. Підприємство є державною власністю, тому здійснює свою діяльність на таких засадах:

- проводить регулярні перевірки безпеки та якості наданих послуг;
- регулярно аналізує діяльність, відгуки споживачів та досягнення мети;
- передбачає ризики виробничого процесу для запобігання можливих

помилки, негативних подій та усунення їх причин;

- забезпечується відповідність аеропорту та структурних підрозділів підприємства, вимогам сертифікації;
- забезпечується діяльність підприємства ресурсами для реалізації встановлених стратегічних цілей та завдань;
- намагається зберігати колективну працю та підтримувати хороші умови праці, навчання, підвищення професійного рівня працівників та їх заохочення;
- встановлює взаємовигідні відносини з партнерами та клієнтами.

Основний вид діяльності КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» – це: послуги в області авіа перевезень.

Основними партнерами є такі авіакомпанії та їх напрямлення:

- Bravo Airway – Сезонний чартер: Даламан, Шарм Эль Шейх;
- Bukovyna Airlines – Сезонний чартер: Тіват (с 2 вересня 2020 року) та Шарм Эль Шейх (с 2 вересня 2020 року);
- Windrose – Бориспіль.

Аналізуючи діяльність КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» і порівнюючи її з діяльністю конкурентів, слід визначити такі основні переваги та недоліки.

Головними перевагами підприємства є такі:

- висококваліфікований і ліцензований персонал;
- вигідне географічне розташування аеропорту «Кривий Ріг»;
- гнучка система знижок;
- наявність необхідних сертифікатів і ліцензій;
- якісна робота з персоналом;
- підтримка взаємодії між авіакомпаніями та постачальниками послуг;
- якісне підписання договорів та організація переговорів;

- партнерство з авіакомпаніями та лоукостами.

Однак є деякі недоліки, які унеможливають КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» надавати повний спектр послуг та стати лідером на ринку аеропортів України.

До недоліків можна віднести:

- підприємство не має мережі представництв підприємства в інших містах України;
- неналежні процедури отримання місць і ліцензій;
- аеропорт та злітно-посадкова смуга не підходить для приймання великих бортів;
- низький рівень організації туристичних послуг (організація трансферів та бронювання автомобіля, бронювання готелю тощо). У разі скасування рейсу або рейс затримується, агенти повинні знати як і коли забезпечити пасажирів напоями, їжею і житлом. КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» має підписати ряд договорів з постачальниками продуктів харчування, готельних і транспортних послуг;
- низькі тарифи;
- інформаційно–презентаційна робота (маркетингові дослідження, опитування пасажирів);

При аналізі фінансово-економічної кон'юнктури він базується на обчисленні та порівнянні великої кількості показників і коефіцієнтів на основі фінансової звітності та даних бухгалтерського обліку.

Фінансово-економічний аналіз дозволяє швидко виконати наступні завдання:

- оцінити результативність та ефективність бізнесу, а також його поточне фінансове становище;
- прогнозувати останні зміни фінансово-економічних показників;
- оцінити динаміку фінансових показників у часі та фактори, які призводять

до відповідних напрямків.

Для аналізу динаміки фінансової діяльності КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» було розраховано показники, які характеризують його фінансове становище на основі даних фінансової звітності.

Дані було відображено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка техніко–економічних показників діяльності підприємства «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» за 2019–2021 рр.

№ з/п	Назва показника	Роки			Абсолютне відхилення +/-		Відносне відхилення %	
					2020 до 2019 р.	2021 до 2020 р.	2020 до 2019 р.	2021 до 2020 р.
		2019	2020	2021				
1.	Вартість запасів + вартість вироб.запасів	1176	1490	2186	314	696	26	15
2.	Чистий дохід тис. грн.	9357	1690	524	-7667	-1167	-81	-68
3.	Собівартість тис. грн.	9460	1690	457				
4.	Валовий прибуток (збиток) тис. грн.	103	–	67	-103	-36	-100	-
5.	Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток чи збиток) тис. грн.	1533	2271	3080	738	809	48	35
6.	Фінансовий результат до оподаткування (прибуток чи збиток) тис. грн.	1533	2271	3080	738	809	48	35
7.	Витрати (дохід) з податку тис. грн.	2300	–	–	-	-	--	-
8.	Чистий фінансовий результат (прибуток чи збиток) тис. грн.	1533	2271	3080	738	809	48	35

Джерело: фінансова звітність підприємства

Проаналізувавши результати діяльності авіатранспортного підприємства слід зробити висновок, що чистий прибуток підприємства має тенденцію до зростання. Так відносне відхилення показує зростання у 2020 році на 738 тис. грн. порівняно з 2019 роком, що по абсолютному показнику 48%. Але у 2021 році порівняно з 2020 роком збільшення відбувається на 809 тис.грн., незначне в порівнянні з попередніми даними. Такий результат відбувається через введення карантинних

заходів при протидії пандемії COVID-2019. Такий результат првокує аміністрацію авіатранспортного підприємства ввести організаційні заходи щодо стабілізації ситуації. Потребує змін організаційна структура підприємства.

За результатами аналізу, які наведені в таблиці 2.1, валовий прибуток значно знизився через значне скорочення продажів та значне збільшення витрат на послуги, на що вплинули вищезазначені форсмажоні заходи. Підприємство працює в нестабільному економічному середовищі, яке склаося за впливом факторів зовнішнішого середовища . Нинішня ситуація пов’язана із загальною економічною кризою в країні, зростанням валютного курсу, вартості енергоносіїв, сировини та матеріалів.

Динаміка пасажиропотоку і основних економічних показників діяльності КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» представлено на рис. 2.1 – 2.2.

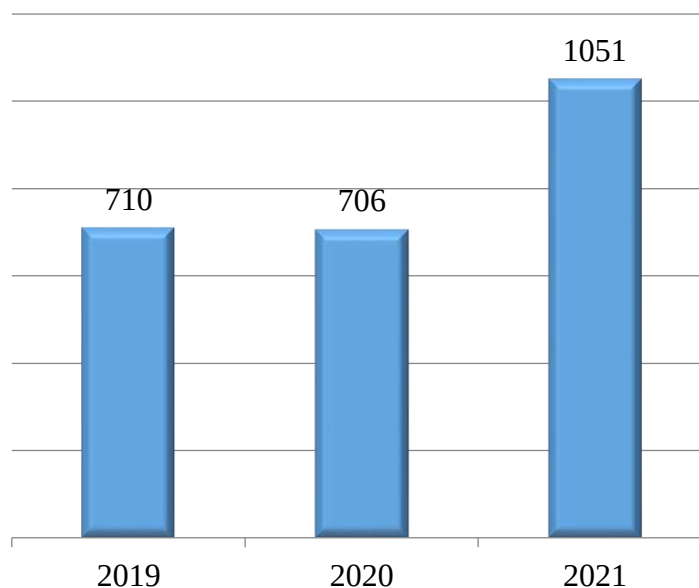


Рис. 2.1 – Статистика обслугованих рейсів КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»

Джерело: звітність підприємства

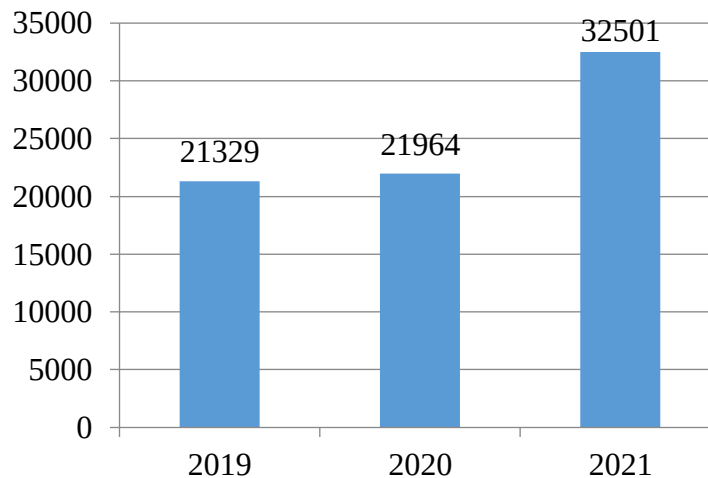


Рис. 2.2 – Статистика пасажиропотоку КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»

Джерело: звітність підприємства

За результатами діаграми, наведеної на рис. 2.2, спостерігається збільшення пасажиропотоку. А саме: у 2020 році, порівняно з 2019 роком, збільшення пасажиропотоку склало 3%, у 2021 році, порівняно з 2020 роком, товаропотік збільшився на 48%. Такий результат показує на гостру потребу в організаційних заходах, які необхідно впроваджувати для змінення фінансового стану комунального підприємства.

Статистика обслуговування рейсів, результати якої показані на рис. 2.1, спостерігається коливання. Так, у 2020 році, порівнянно з 2019 роком, спостерігається спад в кількості наданих послуг. Але у 2021 році, порівнянно з 2020 роком, відбувається значний ріст, на 48% збільшується кількість обслугованих рейсів КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг».

Для більш детального пояснення фінансового стану авіатранспортного підприємства проведемо аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на діяльність Комунального підприємства «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» КМР.

Із методів визначення факторів впливу зовнішнього середовища на організаційну діяльність компанії оберемо SWOT-аналіз, для всебічної оцінки

стану підприємства і майбутніх загроз:

- strength – сильні сторони;
- weaknesses – слабкі сторони;
- opportunities – можливості;
- threats – загрози.

Результати проведеного аналізу показані в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 - SWOT-аналіз КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» КМР у відповідності до факторів зовнішнього впливу

Сильні сторони	Оцінка, балів	Слабкі сторони	Оцінка, балів
Безпека польотів(БП)	5	Фінансові проблеми	5
Авіаційна безпека (АБ)	5	Слабке інвестування, низький дохід	3
Організація польотів	5	Зміна авіалогістичних напрямків	4
Відсутність конкурентів за територіальним розтошуванням	5	Регулярність польотів рейсів (РП)	2
Можливості	Оцінка, балів	Загрози	Оцінка, балів
Покращення географічної логістики	3	Нестабільність курсу валют	4
Покращення матеріальнотехнічної бази	2	Висока сервісна конкуренція	4
Покращення інформаційного забезпечення	4	Карантинні обмеження, в зв'язку з COVID-2019	5
Створення комплексного обслуговування	4	Обмеженість транспортних напрямків	4

Примітка: розроблено автором

Результати табл. 2.2 показують наступне: можливість основних переваг складає 13 балів, загрози – 17 балів, сильні сторони – 20 балів, слабкі сторони 14 балів. За результатами проведеного SWOT-аналізу КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» КМР в межах отриманих результатів основних фінансово-економічних показників зробимо висновок: адміністрації підприємства необхідно вжити організаційних заходів щодо зменшення загроз, при тому логістична географія створює позитивні умови для впровадження цих заходів.

Таким чином, проаналізовано організаційно–економічну діяльність

підприємства КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» і проаналізовано основні показники фінансового стану аеропорту та вплив зовнішніх факторів на діяльність підприємства. Загалом фінансовий стан компанії є змінний, тому підприємству необхідно покращити фінансові результати за рахунок впровадження організаційних заходів.

Можна зробити висновок, що техніко – економічні показники підприємства КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» не має суттєвих змін. Аеропорт існує, але без суттєвих змін. Судячи з аналізу показників аеропорту Кривий Ріг притаманна пасивна постійність та стабільність.

2.2 Формування організаційної структури КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»

Організаційна структура - це внутрішній системний порядок, форма та елемент організаційних відносин. Він створений керівниками керівництва для оптимізації зв'язків і відносин.

Організаційні структури завжди формальні і закріплені законодавством. Вони відображають усі його основні риси та елементи.

Раніше вважалося, що така структура була б оптимальною, якби були чітко визначені права та обов'язки кожного рівня влади, докладно конкретизовані завдання відділів і завдання конкретних працівників, а також якщо б вони керувалися відповідно до формальних правил та інструкції., а персонал - якісна робота, керуючись інтересами справи.

Життя показує неадекватність цих умов, адже не можна ігнорувати вплив зовнішнього середовища на бізнес. На практиці існує велика різноманітність виробничо-економічних ситуацій, які неможливо передбачити.

На підприємстві КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» діє лінійна функціональна структура управління, заснована на розподілі повноважень та відповідальності за функції управління та прийняття рішень по вертикалі.

Структура управління поділяється на три рівні. Така структура дозволяє організувати управління (генеральний директор - директор - начальник відділу або відділ - співробітник відділу), функціональні відділи корпоративного управління лише допомагають лінійним керівникам вирішувати управлінські проблеми.

Лінійна структура управління, лінійний керівник не підпорядковується керівнику керівника функціонального відділу. Безпосереднє управління підприємством здійснює керівник, інтерактивним процесом керує функціональний підрозділ, а внутрішнім процесом підпорядковується лінійний керівник.

КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» відповідає напряду діяльності. Основні сектори включають комерційні послуги (маркетинг, неавіаційна діяльність, реклама), послуги повітряного транспорту, послуги поштового вантажу, інспекційні послуги, послуги з контролю платформи та служби безпеки аеропорту. Організаційна структура підприємства наведена на рис. 2.3.

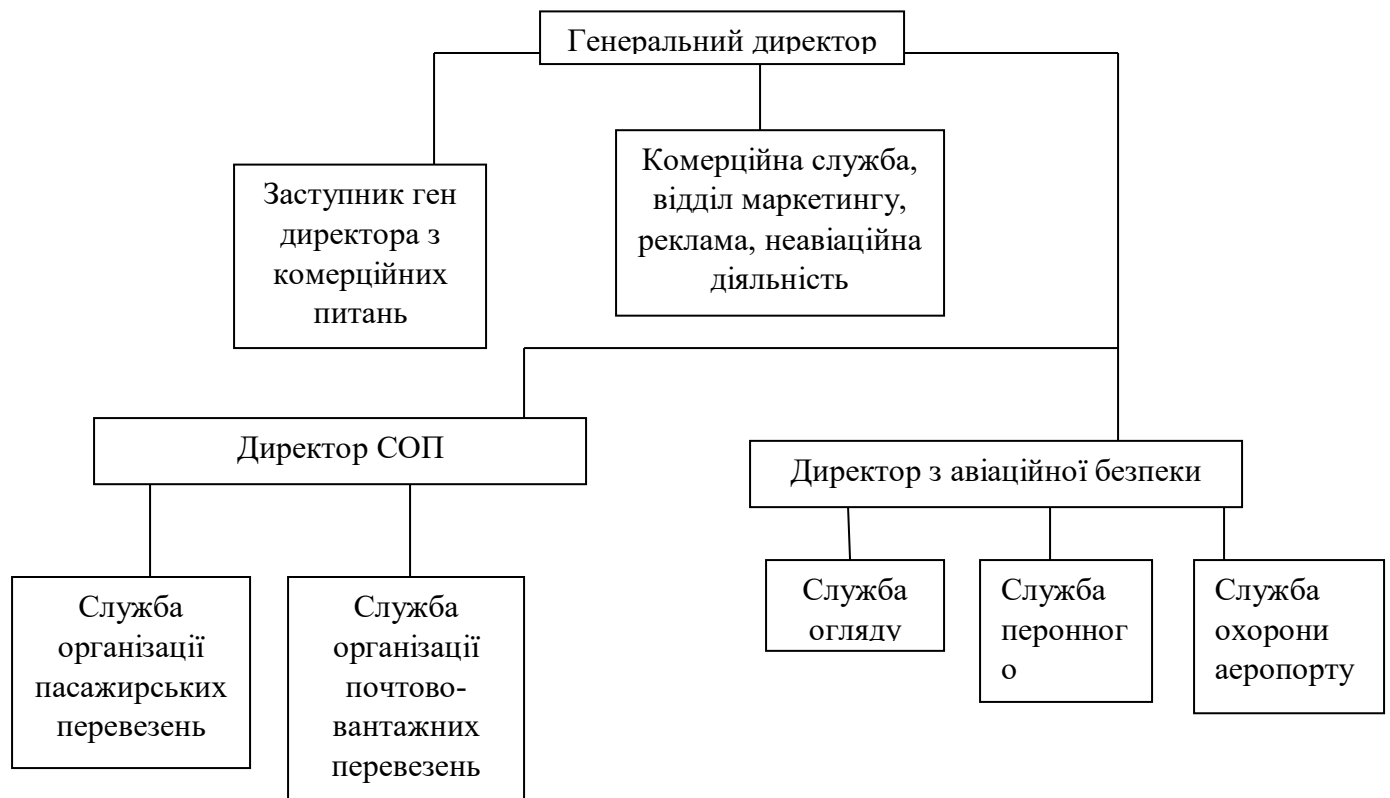


Рис. 2.3 – Організаційна структура управління КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»

Джерело: звітність підприємства

Основними функціями управління підприємства є:

- керувати процесами, що відбуваються всередині організації;
- керувати взаємодією організації із зовнішнім середовищем;
- безпосередньо керувати організацією.

Організаційна структура КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» покликана забезпечити ефективну роботу за численними вимогами, що пред'являються до державних підприємств згідно з чинним законодавством.

Генеральний директор КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»: Лашин Ігор Михайлович.

Організаційна структура управління аеропортом включає цільову систему та її розподіл між різними ланками. Увесь механізм управління має орієнтуватися на досягнення стратегічних цілей.

Від організаційної структури управління залежить ефективність усієї системи управління. Центральним у проектуванні структури аеропорту має бути чітке встановлення цілей, а потім механізми їх досягнення.

Важливим моментом у формуванні організаційної структури управління КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» були поставлені такі завдання:

- з'ясувати цілі аеропорту;
- визначити завдання, які не виконуються керівництвом;
- виявити неповно вирішені питання, або питання недостатньої якості, а також невдало підпорядковані підрозділи;
- виділити функції, які повторюються кількома посиленнями.

Важливим питанням сьогодні є те, що іноді необхідно не тільки вдосконалювати організаційні структури, а, головне, формувати їх відповідно до умов середовища. У середовищі, що швидко змінюється, здатність бізнесу змінюватися вчасно, не тільки функціонально, але й структурно, має вирішальне значення.

Основним завданням системи управління підприємством є певні дії кожної підсистеми організаційної структури, а також забезпечення реалізації різноманітних цілей підприємства за допомогою зворотного зв'язку.

За сучасних умов при формуванні організаційних структур недоцільно використовувати лише функціональну орієнтацію та статистичні методи дослідження. Виник метод систематичних цілей, а система цілей є одним із головних чинників формування організаційної структури.

Отже, формування організаційної управління з позиції стратегії розвитку підприємства є важливим аспектом діяльності підприємства. Структура управління повинна бути узгоджена та затверджена. Чим краще систематизована організаційна структура підприємства, тим вища його майбутня функціональність.

2.3 Аналіз ефективності організаційної структури КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»

Стержневим елементом організаційного механізму є структура управління, яка поєднує різні сторони діяльності підприємства (технологію, економіку, промисловість, суспільство), регулює внутрішні відносини, реалізує стабільну систему службових відносин між управлінськими підрозділами та працівниками.

Критерієм ефективності є економічний результат аеропорту в цілому, наприклад, ступінь досягнення найвищого рівня виконання програми, ступінь досягнення трафіку, пасажирів, обороту, прибутків, цілей.

Для ефективного функціонування організаційної структури КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» керівництвом проведено оцінку його діяльності. Зокрема, керівництво аеропорту аналізує поточні зміни в діяльності, визначає сфери, які потребують уваги, та вчасно вживає заходів для виправлення ситуації. Огляди ефективності також допомагають аеропортам розробляти реалістичні плани на майбутнє та встановлювати конкретні цілі для конкретних напрямків.

При визначенні конкретної оцінки організаційної структури кожен керівник служби аеропорту оцінює обсяг відповідальності. Це усуває потенційні заперечення щодо того, хто повинен вжити коригуючих заходів при оцінці системних вимог. Система оцінки ефективності організаційної структури аеропорту є частиною його бізнес-плану, а не чимось нав'язаним після плану.

Ефективність організаційної структури управління КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» оцінюється керівництвом за такими критеріями:

- ступінь надійності (ефективності) конструкції;
- ступінь використання ринкових можливостей;
- ступінь використання внутрішніх можливостей;
- ефективність роботи менеджерів;
- економічність його діяльності;
- продуктивність;
- адаптивність організаційної структури управління;
- організаційний розвиток для підвищення довгострокової життєздатності аеропорту.

Щодо працівників цього підприємства, то керівництво не звертає уваги на те, що, звісно, кожен очікує гідної винагороди за свою працю. На підприємстві КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» заробітна плата працівників досить низька, що позначається на його мотивації.

Спільні та неузгоджені завдання та обов'язки, які заважають працівникам швидко та якісно виконувати свої обов'язки.

За основними фінансово-економічними показниками можна сказати, що підприємство розвивається, оскільки виконання плану з кожним роком зростає, а прибуток у 2021 році вищий, ніж у 2019 році., статистика на рисунку 2.4:

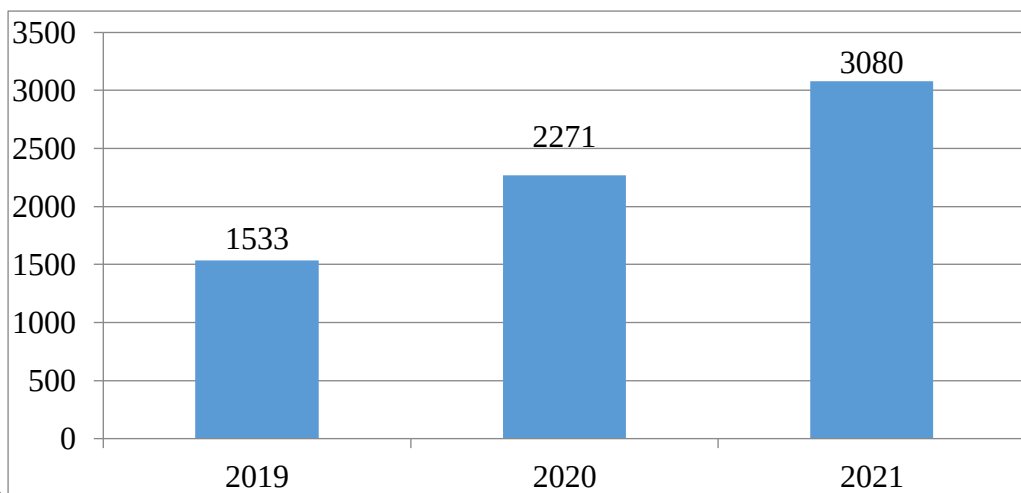


Рис. 2.4 – Фінансово–економічні показники КП «міжнародний аеропорт Кривий Ріг»

Примітка: фінансова звітність підприємства

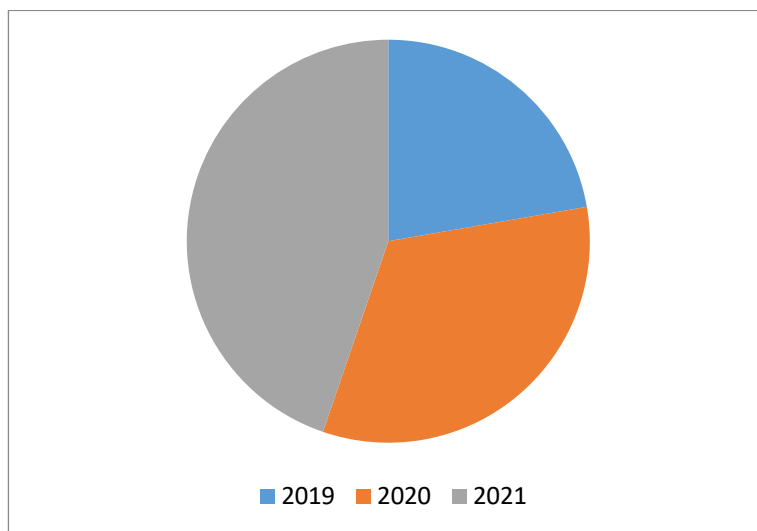


Рис. 2.5 – Фінансово–економічними показники КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»

Примітка: фінансова звітність підприємства

Отже, можна стверджувати, що підприємство отримує прибуток в результаті своєї діяльності. Як видно, в період з 2019 року до 2021 року підприємство отримало прибуток на 45% більше в 2021 році ніж за минулі роки, тому підприємство має можливість на розвиток та функціонування.

Тому, можна сказати, що підприємство отримує прибуток від своєї діяльності. Видно, що з 2019 по 2021 рік прибуток компанії в 2021 році зріс на

45% порівняно з попередніми роками, і компанія має можливість розвиватися і працювати.

Основні управлінські заходи щодо вдосконалення організаційної структури управління КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» для досягнення економічної вигоди наведені на рис. 2.6:



Рис. 2.6 – Заходи вдосконалення організаційних структур управління
КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»

Примітка: систематизовано автором

Покращену організаційну структуру управління можна вважати найбільш економічно ефективною, якщо вона може швидше вирішувати оперативні завдання, робити управлінські рішення менш витратними та підтримувати управління з меншими витратами.

Ефективність роботи міжнародного аеропорту Кривий Ріг безпосередньо залежить від здатності компанії адаптуватися до умов навколишнього середовища. Ефективність розвитку – залежить від перспективи подальшої взаємодії із зовнішнім середовищем. Свідоме пристосування до умов середовища досягається організаційними зусиллями.

Оскільки потенціал аеропорту - це сукупність ресурсів і взаємодоповнюючих джерел, то й організаційний потенціал – це наявна здатність об'єднати всі взаємопов'язані та взаємозалежні ресурси компанії в повній відповідності з обраною стратегією, сформульованою керівництвом.

Розглянемо статистику обслуговування пасажирів на рис 2.7 в період з 2014 – 2021 рр:

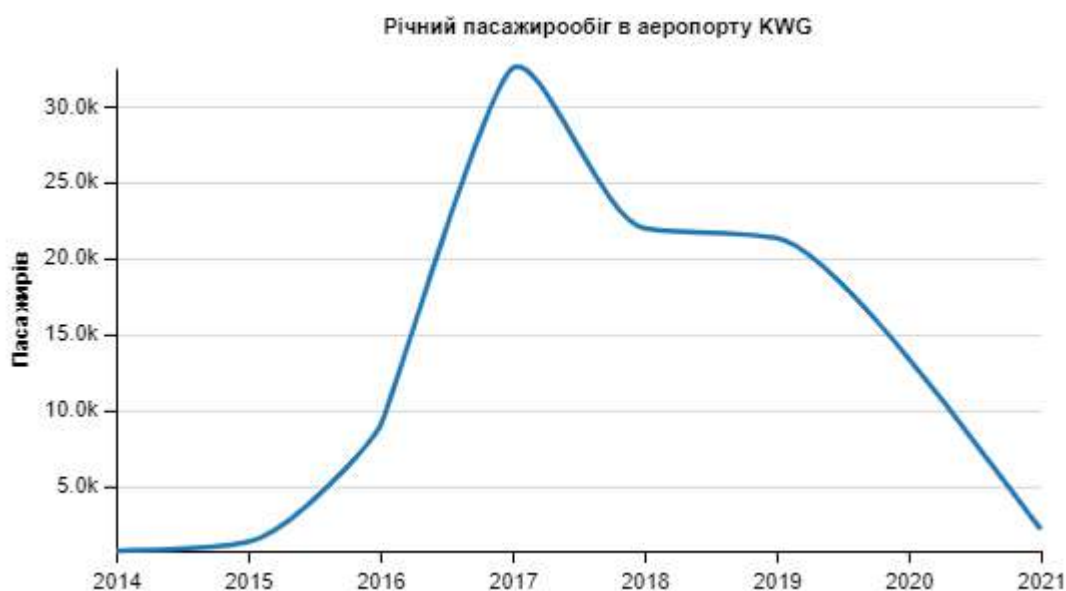


Рис. 2.7 – Статистика пасажиропотоку КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»

Джерело: звітність підприємства

Щодо потенціалу та вміння пристосовуватись до зовнішнього середовища, то КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» завдяки добре розробленій та вдосконаленій організаційній структурі, існує та надає свої послуги під час економічної кризи та існує в тяжких умовах конкуренції на ринку послуг.

Хоч і дане підприємство поступається ряду характеристик іншим аеропортам України, підприємство має попит у пасажирів.

Аналіз організаційної культури, яка характерна для діяльності КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг», показав, що найбільша увага при її створенні і підтримці звертається на норми і правила, цінності тільки починають формуватися, цілі діяльності персоналу ще до кінця не визначені.

Однак уже в цей період зростання попиту на послуги даного аеропорту керівництву вдається сформувати таку організаційну структуру, яка б могла тримати підприємство в умовах конкуренції.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ КП «МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ КРИВИЙ РІГ»

3.1 Комплекс пропозицій щодо оптимізації організаційної структури КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»

Перш ніж оптимізувати організаційну структуру управління управлінням аеропорту, необхідно подумати, з якою метою воно буде керувати нею у разі кризи.

Причин може бути декілька:

- співвідношення доходів і витрат не на користь першого, що зобов'язує керівництво бути уважним до зниження витрат аеропорту;
- в аеропорту під час нинішньої кризи докорінно змінюється напрямок бізнесу (зміна стратегії, напрямок, орієнтований на кризу економіки).

Становище аеропорту стабільне, але керівництво все одно хоче скористатися ситуацією і оновити (покращити) штат, звільнивши частину свого персоналу та замінивши його іншим, більш кваліфікованим.

Раніше у керівництва не вистачало часу, щоб ініціювати кардинальні зміни.

Взаємопов'язані економічні, соціальні, психологічні та виховні проблеми склали систему розвитку організаційної структури КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг».

Тому аеропорт організував безперервний процес, а саме професійну підготовку працівників для досягнення таких цілей:

- ефективного використання наявного персоналу;
- навчання працівників новим функціям;
- професійне просування;
- розвиток навичок;

- створення резерву персоналу;
- покращення структури управління.

Потреба в оптимізації організаційної структури виникає на підприємстві КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» в наступних випадках:

- прийняття нових стратегій розвитку;
- зміни ринкової кон'юнктури та інших умов зовнішнього середовища; стрімке зростання та вихід на нові ринки;
- криза менеджменту (зокрема його невідповідність, відставання рівня розвитку підприємства, що сповільнює реалізацію перспективних напрямів діяльності);
- зміна керівництва та інших.

Оптимізація та розробка раціональної організаційної структури – складний, системний процес, в якому основними проблемами та перешкодами є:

- опір змінам;
- складність встановлення точної відповідності між віком та ступенем зрілості аеропорту;
- вирішення проблеми невідповідності використовуваної технології поточної ресурсної ситуації (кадри, фінанси тощо) та багато іншого.

Успішна оптимізація організаційної структури аеропорту дає можливість керівництву аеропорту вирішити такі ключові завдання:

- розробити оптимальну систему управління;
- найбільш ефективно розподілити управлінські функції;
- раціональним чином розмежувати відповідальність та обов'язки між структурними одиницями;
- підвищити ефективність внутрішніх комунікацій.

Для ефективної роботи в сучасних динамічних умовах організаційна структура повинна мати мінімальну кількість рівнів ієрархії, що визначається з

діапазону управління 7-11 безпосередньо підлеглих на одного керівника.

Розвиток бізнесу потребує вдосконалення організаційної структури аеропорту «Кривий Ріг», що сприяє найбільш ефективному досягненню цілей у рамках прийнятих стратегій.

Розглянемо покрокову модель оптимізації організаційної структури (рис. 3.1).

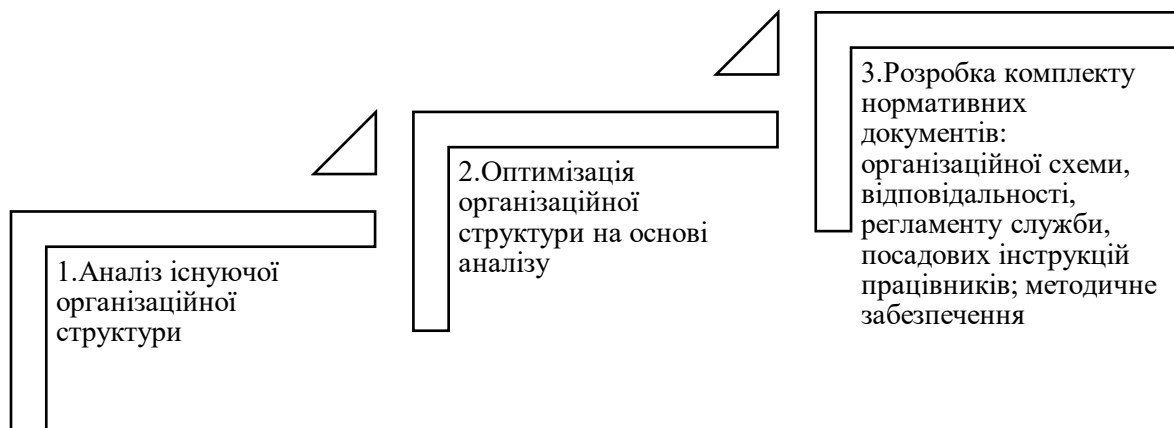


Рис. 3.1 – Покрокова модель оптимізації організаційної структури підприємства

Примітка: систематизовано автором

Отже, процес оптимізації КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» пропонуємо проводити в кілька етапів (рис. 3.2).

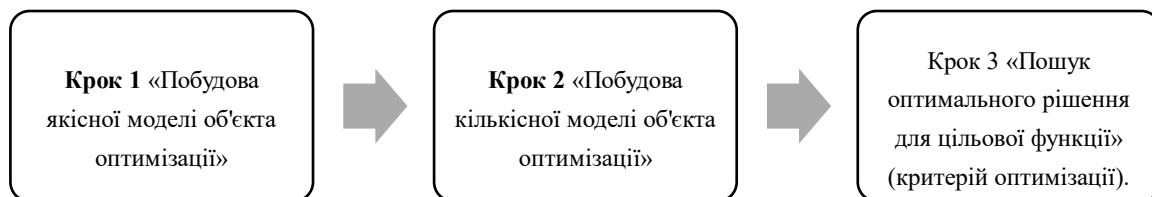


Рис. 3.2 – Ланцюг процесу оптимізації КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»

Примітка: систематизовано автором

Розглянемо більш детально процес оптимізації КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг».

На першому етапі складається якісний опис об'єкта оптимізації, в межах

якого необхідно зрозуміти, зокрема, мету оптимізації. Насправді це дуже важливий етап завдання, адже під час його виконання визначається, що доведеться зробити.

Потім (на другому кроці) йде формалізація проблеми. Для переходу до третього (останнього) кроку оптимізації необхідно розробити кількісну модель об'єкта, зокрема визначити цільову функцію (зафіксувати критерій оптимізації).

Термін "Цільова функція", або "критерій оптимізації" - це ключовий показник ефективності об'єкта, що оптимізується.

Якщо говорити про оптимізацію організаційної структури, то часто можна використовувати такі показники ефективності (цільові функції або критерії оптимальності), наприклад, прибуток, фінансовий результат, рентабельність, собівартість тощо.

Третій крок — безпосереднє вирішення оптимізаційної задачі.

Таким чином, вище визначено, що таке оптимізація та оптимальні рішення. Розглянемо сутність оптимізації організаційних структур, що таке оптимальна організаційна структура і чи можна оптимізувати організаційну структуру КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг».

Зазначимо, що організаційна структура підприємства — це сукупність структурних елементів, що виконують певні функції, а також взаємозв'язок між цими елементами.

Для визначення та вирішення оптимізації організаційної структури аеропорту необхідно здійснити три описані вище кроки.

З виконанням першого етапу ("Побудова якісної моделі об'єкта оптимізації") особливих проблем виникнути не повинно. Існують різні формати для опису організаційних структур. Загалом, вони нічим принципово не відрізняються один від одного. В даний час існують різні програмні продукти, які можна використовувати для створення таких описів. Ці класи програм називаються інструментами бізнес-моделювання.

Розробимо якісну модель оптимізації об'єкта для КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг». Якісна модель оптимізації об'єкта зображена на рис. 3.3:

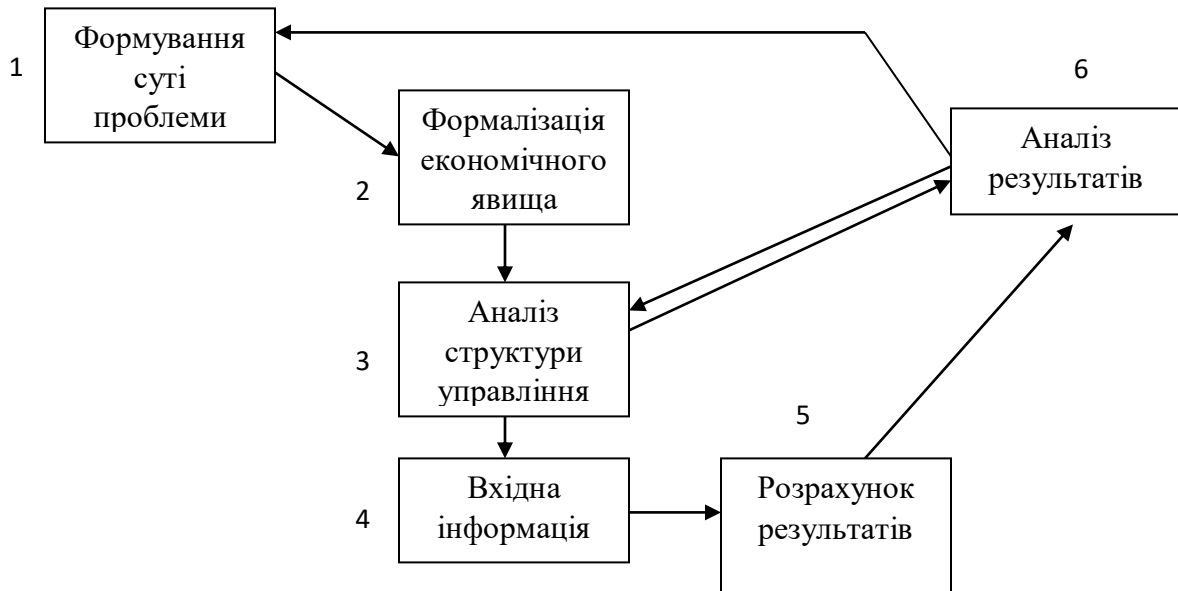


Рис. 3.3 – Якісна модель оптимізації КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»

Примітка: систематизовано автором

З другим і тим більше третім етапом процедури оптимізації (пошук оптимальної організаційної структури) виникають складнощі.

Яких результатів досягає КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» після оптимізації організаційної структури:

- розроблена організаційна структура окремо по кожному підрозділу (за окремим напрямом діяльності) та загалом по компанії, що дозволяє максимально ефективно досягати стратегічних цілей та забезпечує ефективну взаємодію між підрозділами при виконанні бізнес-процесів;
- чітке закріплення зон відповідальності працівників;
- підвищення керованості фірмою;
- забезпечення відповідності організаційної структури цілям та стратегії компанії;
- підвищення ефективності ключових бізнес-процесів.

Побічним ефектом оптимізації організаційної структури може бути втрата

частини повністю кваліфікованого персоналу. Крім того, оптимізація може бути пов'язана із збільшенням витрат (наприклад, перерозподіл функцій, збільшення навантаження на персонал у деяких випадках має підкріплюватися додатковим матеріальним стимулюванням).

В висновку можна сказати, що оптимізація організаційної структури несе за собою позитивний ефект, підприємство яке пройшло цей процес підвищує ефективність своєї діяльності, зростає попит та кількість споживачів.

Серед колективу царить гармонія та взаємопорозуміння.

Для КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» оптимізація організаційної структури підприємства є однією з стратегічних цілей підприємства.

3.2 Стратегічні напрями оптимізації організаційної структури КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»

Найпоширенішими причинами необхідності оптимізації організаційної структури управління підприємством є невдачі в спробах скоротити витрати, підвищити продуктивність, розширити внутрішні та зовнішні ринки, які скорочуються, або залучити нові фінансові ресурси.

Зазвичай спочатку вносяться зміни до складу та кваліфікаційного рівня працівників, розробляються спеціальні програми. Але дуже часто причиною незадовільної роботи підприємства є якісь недоліки в організаційній структурі управління.

Цими недоліками можуть бути:

- навантаження вищого керівництва;
- відсутність орієнтації на перспективу(майбутній розвиток підприємства вимагає з боку вищих керівників все більшої уваги стратегічним завданням);
- розбіжності з організаційним питанням (кожен досвідчений керівник знає, що стабільність в організаційній структурі підприємства існує, якщо є

внутрішня гармонія. коли виникають глибокі та стійкі розбіжності з приводу організаційної структури, єдиним виходом є ретельне вивчення структури);

- зростання масштабу діяльності;
- збільшення різноманітності послуг;
- зміна технології управління;
- вплив технологій на процеси надання послуг;
- зовнішня економічна обстановка.

Запорука успіху бізнесу виражається в успішній стратегічній оптимізації організаційної структури. Якщо аеропорт спирається на основні фактори, що призводять до успіху в авіаційній галузі, то тільки в цьому випадку можна досягти високих результатів.

При створенні та вдосконаленні організаційної структури необхідно пам'ятати, що вона повинна відповідати як потребам працівників організації, так і вимогам керівництва, виробничого процесу, а також вимогам зовнішнього середовища.

Крім того, необхідно, щоб організаційна структура відповідала таким важливим принципам, як: комплексність, наукова, економічна, системність, скоординованість і контрольованість.

Найкращим варіантом оптимізації організаційної структури КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» є впровадження в аеропорту системи управління якістю, яка має стратегічний напрямок розвитку, підвищує прибутковість та підвищує попит замовників на авіаційні послуги.

Система управління якістю - сукупність взаємозалежних і взаємодіючих елементів для розробки політики та цілей у сфері якості та досягнення цих цілей шляхом узгодженої діяльності (робіт) щодо вибору її напряму та управління організацією щодо якості.

Основним завданням системи управління якістю є не контроль кожної

наданої послуги, а забезпечення відсутності помилок у роботі, які можуть призвести до появи браку (неякісної послуги).

Система управління якістю призначена для надання послуг аеропорту та «пристосування» цієї якості до того, що очікують споживачі.

Переваги, які надасть система управління якістю аеропорту «Кривий Ріг»:

- поліпшення якості послуги авіаційного транспорту;
- поліпшення задоволеності вимог пасажирів;
- підвищення лояльності пасажирів, що веде до гарних відгуків;
- зростання прибутку і частки ринків, одержані за допомогою гнучких і швидких відгуків на можливості ринку;
- створення довіри основних зацікавлених сторін до результативності й ефективності аеропорту;
- поліпшення якості процесів;
- підвищення продуктивності;
- зниження витрат і ресурсів, їхня оптимізація і скорочення часу циклу за рахунок ефективного використання ресурсів;
- завоювання міжнародного визнання;
- запобігання (мінімізація) непередбачених фінансових і моральних втрат у випадку форс-мажорних обставин;
- підвищення фінансової дисципліни;
- збільшення задоволеності вимог персоналу;
- залучення персоналу в роботу з якості, збільшення його прихильності ідеї якості;
- поліпшення розуміння персоналом цілей і задач організації, краще його мотивування і підвищена відповідальність за власні результати;
- більше прагнення працівників брати участь і вносити свій внесок у постійне поліпшення якості послуг аеропорту, його процесів, систем управління якістю послуг;

- поліпшення взаємозв'язку між персоналом і керівництвом;
- збільшення ролі лідерства, що приводить до постійного поліпшення якості послуг;
- створення комфортного психологічного клімату в відносинах персоналу.

Впровадження та сертифікація системи управління якістю дозволить КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» підтримувати стабільну якість авіаційних послуг, оскільки процес надання послуг, на якому працює така система, стає керованим. Основні вимоги системи управління якістю пов'язані з впровадженням процесного підходу. Система управління якістю – це «скелет» системи менеджменту підприємства.

Наявність сертифіката відповідності системи управління визначає ефективність роботи аеропорту та спонукає керівництво до покращення наданого сервісу, що позитивно впливає на КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» на ринку послуг.

КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» прагне не відставати від глобальних тенденцій. Вони почали запроваджувати та сертифікувати системи управління відповідно до вимог міжнародних стандартів. По-перше, щоб модернізувати послуги, по-друге аби мати повноцінне право вступати у прозору конкурентну боротьбу.

Система управління підприємством базується на системі управління якістю. Ефективність системи управління в цілому залежить від того, наскільки система управління наповнена якісною та своєчасною інформацією.

Таким чином, при розробці політики управління якістю аеропорту необхідно дотримуватись таких умов: розробити перспективи підвищення якості наданих послуг, дотримуватись цілей якості в усьому аеропорту; виконувати зобов'язання вищого керівництва щодо якості та забезпечити необхідні кошти для досягнення цього; забезпечити виконання зобов'язань щодо якості на всіх рівнях аеропорту з чітким управлінням з боку керівництва, прийняттям та реалізацією ефективних

управлінських рішень у сфері обслуговування аеропорту; високий рівень обслуговування; покращити якість обслуговування в аеропорту, забезпечити стратегічний розвиток аеропорту.

Крім того, для оптимізації організаційної структури КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» є можливість реструктуризувати підприємство, що значно покращить його взаємовідносини з ринком, прибутковість та ефективність збуту наданих послуг.

Корпоративна реструктуризація – це широке поняття, яке передбачає зміну форми власності, способів фінансування та управління активами підприємства.

Поняття реструктуризації включає зміни в організаційній структурі підприємства, зміни в структурі управління підприємством, зміни в структурі персоналу, пов'язані зі зміною організаційної структури підприємства або реорганізацією його підрозділів.

Реструктуризація здійснюється з метою підвищення ефективності діяльності підприємства, змінюються організаційна структура управління підприємством з метою підвищення самостійності підрозділів, їх поділу та зміни підпорядкування з метою зменшення витрат на управління, підвищення гнучкості управління, збільшення швидкості обміну інформацією, швидкість прийняття управлінських рішень. У процесі реструктуризації розробляється нова стратегія, змінюється структура та принципи роботи.

В основі реструктуризації лежить переорієнтація підприємства, орієнтація на ринок, потреби споживачів, закриття неперспективних послуг, переорієнтація на надання послуг, необхідних ринку.

Зміни в організаційній структурі необхідні, щоб вдихнути нове життя в підприємство, адаптувати його до змін і підготувати до майбутнього розвитку. Головне завдання керівника – вчасно усвідомити, що існуюча структура не дозволяє підприємству досягти максимальної ефективності та застосувати правильний підхід до реструктуризації.

Отже, після стратегічної оптимізації організаційної структури КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» отримає значні переваги серед інших аеропортів України. Це надасть аеропорту можливість залучати більше людей для користування послугами аеропорту, також з'являється можливість розширень спектру послуг, після чого у підприємства підвищиться чистий дохід.

Отже, після аналізу покращення та оптимізації організаційної структури можна зробити висновок, що після проведення таких заходів КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» стане більш конкурентоспроможним і більш стійким до економічної кризи та змін в навколишньому середовищі. Закріпиться на ринку послуг, як підприємство, яке гарантує якість послуг.

3.3 Оцінка ефекту впровадження пропозицій щодо оптимізації організаційної структури КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»

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

Враховуючи вищезазначені кроки, оптимізація організаційної структури управління КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» має включати найважливіший елемент створення взаємопов'язаної моделі, яка тісно взаємодіє з системою управління та маркетингу.

Вдосконаленням організаційної структури управління КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» є введення системи управління якістю та реструктуризації структури управління.

Переваги реструктуризації для КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»:

- забезпечить наявність багатьох центрів прибутку;
- дозволить оцінювати внесок окремих структурних підрозділів і видів

- діяльності в загальний фінансовий результат;
- сприятиме професійному зростанню менеджерів;
- аеропорт буде оптимально пристосовуватися до змін зовнішнього середовища;
- дозволить найбільш оптимально управляти витратами аеропорту;
- дозволить активно виходити на ринки послуг.

Завдяки реорганізації існуючої організаційної структури відбудуться значні покращення значень системи показників для оцінки ефективності організаційної структури. КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» скористається перевагами організаційної структури управління, а саме:

- вона дозволить вищому керівництву компанії перемкнутися від рішення поточних проблем на розробку стратегії;
- забезпечить швидке упровадження нових ідей, як технологічних, так і маркетингових;
- навчить керівників нових підрозділів, що будуть виконувати конкретну функцію, делегувати повноваження керівникам підрозділів, зніме з вищого керівництва турботу про поточні питання та дозволить концентруватися на рішенні стратегічних задач.

Керівництво «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» зможе відбирати та навчати працівників із широкого кола співробітників, тим самим доводячи рівень управління до рекомендованого значення, а також підвищуючи матеріальну зацікавленість керівників та персоналу у підвищенні їх ефективності.

Після введення системи управління якості на КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» підприємство отримає ряд переваг, а саме:

- виживання аеропорту в конкурентній боротьбі;
- довгостроковий стійкий дохід;
- збільшаться темпи росту аеропорту;

- збільшиться задоволення вимог споживачів;
- ступінь контролю над середовищем діяльності;
- виконання соціальних і політичних функцій;
- стабілізується фінансове становище;
- збільшиться загальний обсяг продажів;
- збільшиться обсяг і якість послуг, що надаються;

Отже, добре оптимізована організаційна структура управління підприємства може допомогти керівництву та працівникам визначити власні потреби в просуванні по службі, надати інформацію про внутрішні можливості кар'єрного зростання аеропорту та інтегрувати потреби та цілі працівників з цілями аеропорту.

Як підсумок, можна вважати, що формування такої структури управління може збільшити попит на послуги досліджуваного підприємства, збільшити пасажиропотік, стабілізувати дохід, сприяти розвитку та закріпленню аеропорту не тільки на внутрішньому ринку послуг, а й на міжнародному.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ

4.1 Техніка безпечної експлуатації підприємства

Повітряний транспорт на сьогоднішній день є найбільш безпечний вид транспорту. За даними США регулярні повітряні перевезення у 750 разів безпечніші за автомобільні та у 30-35 разів – залізничних. Ймовірність авіаційної події складає 1:67000. Проте, наслідки авіаційних подій носять важчий характер.

Безпека польотів– стан, у якому ризики, пов'язані з авіаційною діяльністю, що відноситься до експлуатації ВС або безпосередньо забезпечує таку експлуатацію, знижені до прийнятного рівня та контролюються.

Реалізація державної системи безпеки польотів цивільних повітряних суден забезпечується в Україні відповідно до міжнародних стандартів Міжнародної організації цивільної авіації.

З метою управління безпекою польотів цивільних повітряних суден КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» уповноважений орган у галузі цивільної авіації у порядку, встановленому державними правилами , здійснює збір та аналіз даних про фактори небезпеки та ризику, що створюють загрозу безпеці польотів цивільних повітряних суден, зберігання цих даних та обмін ними відповідно із міжнародними стандартами Міжнародної організації цивільної авіації.

Відповідно до ст. 18 ЗУ «Про охорону праці»: «працівники, які працюють на роботі з високим ризиком або там, де є потреба в професійному обстеженні, повинні проходити щорічне навчання та перевіряти свої знання з техніки безпеки на робочому місці.

Стандарти підготовки та оцінки знань співробітників служби безпеки визначається спеціально затвердженим типовим положенням уповноваженим центральним органом виконавчої влади з контролю за охороною праці.

Інструктаж з охорони праці для цих працівників може проводитися як на

підприємстві так і на інших суб'єктах, які займаються такою діяльністю. Співробітники перед роботою мають бути проінструктовані роботодавцем, повинен пройти навчання з питань охорони праці, надання першої допомоги потерпілим від нещасних випадків, повинен вивчити правила поведінки у разі нещасного випадку.

Працівники, зайняті на роботах з підвищеним ризиком або, де це можливо, необхідність професійного відбору повинен нести роботодавець, робітник має проходити щорічну спеціальну підготовку та перевірку знань з відповідних правових аспектів охорони праці.

До роботи не допускаються всі службовці, в тому числі державні службовці, які не пройшли навчання, інструктаж та перевірку знань з охорони праці. Якщо працівникам і посадовим особам буде показано незадовільні знання з питань охорони праці, вони повинні протягом місяця перекваліфікуватися і перевірити знання.

Керівник підприємства відповідає за організацію, він повинен, проводити навчання, проводити інструктажі, перевіряти знання працівників з питання охорони праці.

4.2 Технічні рішення щодо забезпечення гігієни праці і виробничої санітарії

Заходи щодо забезпечення виробничої санітарії та гігієни праці розроблені відповідно до вимог державних санітарних норм і правил «Гігієнічна класифікація праці за показниками шкоди і небезпеки факторів виробничого середовища, тяжкості та інтенсивності робочого процесу.

Гігієнічна класифікація робіт спрямована на гігієнічну оцінку умов праці та характер роботи на робочому місці та поширюються на підприємства, установи, організації всіх форм передбачених законом.

Гігієнічні вимоги до влаштування та обладнання приміщення аеропорту,

терміналу КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»:

- операційні приміщення та зали очікування повинні мати безпосередній зв'язок з іншими приміщеннями основного технологічного призначення та приміщеннями додаткового та допоміжного призначення;

- операційні, зали очікування повинні мати безпосередній зв'язок із медичним пунктом, кімнатою матері та дитини, залами ресторанів, кафе, буфетів та бути доступними для мало мобільних груп населення (мгп);

- вікна та вітражі у всіх приміщеннях аеровокзалу повинні відкриватися всередину для зручності очищення скла та рам;

- площі приміщень медпункту повинні відповідати значенням та встановленим вимогам у системі цивільної авіації, а площі приміщень пунктів санітарно-карантинного контролю у пунктах пропуску через державний кордон України повинні відповідати значенням типових вимог до обладнання та технічного оснащення будівель та споруд;

- медичний пункт повинен розташовуватися на першому поверсі будівлі аеровокзалу поруч із приміщеннями очікування, мати ізольований вихід назовні, зручний під'їзд для санітарної машини;

- приміщення кімнати матері та дитини повинні відповідати вимогам обладнання та технічного оснащення будівель, приміщень та споруд, необхідних для організації санітарно-карантинного контролю у пунктах пропуску через державний кордон України;

- для співробітників аеропорту повинні бути передбачені приміщення з індивідуальними шафами, умивальні та душові, кімнати відпочинку, кімнати особистої гігієни жінок;

- влаштування, обладнання та утримання кафе, буфетів, розташованих в терміналах, повинні відповідати санітарно-епідеміологічним вимогам до організацій громадського харчування;

– туалети громадського користування, згідно з вимогами санітарних правил влаштування та утримання громадських вбиралень, повинні обладнуватися індивідуальними кабінами, пісуарами для чоловіків, універсальною кабіною загального користування для МГН з розміром у плані 1,65х1,8 м, засобами гігієни, вбудованими шафами для прибирання, раковинами із дзеркалами, електро сушителями, електророзетками, вішалками слід передбачити окремі приміщення для зберігання збирального інвентарю та дезінфікуючих засобів.

Атестація робочого місця в умовах праці проводиться на підприємстві постійно.

Проводиться атестація робочого місця КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» відповідно до постанови КМУ від 1 вересня 1992 р. № 442 «Про порядок атестації робочих місць в умовах праці» та «Правила класифікації гігієни праці» за показниками небезпеки та факторами ризику виробничого середовища, тяжкості і інтенсивності робочого процесу.

Виробнича санітарія та гігієна праці є сферою практичної діяльності, яка на основі вивчення умов праці та фізіологічних здібностей людини розвиває засоби і методи профілактики та збереження здоров'я працівників.

Згідно зі ст. 22 Закону «Про охорону праці»: «роботодавець зобов'язаний організувати розслідування та вести облік нещасних випадків, професійних захворювань і аварій у порядку, встановленому постановою КМУ від 30.11.2011 р. № 1232. За результатами такого розслідування роботодавець повинен затвердити акт за формою Н-5 та Н-1 (якщо він визнаний пов'язаним з виробництвом)»

4.3 Організація пожежної безпеки на підприємстві

Пожежна безпека – це стан об'єкта, за якого виключається можливість пожежі, а у разі її виникнення використовуються необхідні заходи щодо усунення негативного впливу небезпечних факторів пожежі на людей, споруди та матеріальні цінності. Пожежна безпека може бути забезпечена заходами пожежної

профілактики та активного пожежного захисту.

Пожежна профілактика включає комплекс заходів, спрямованих на запобігання пожежі або зменшення її наслідків.

Активний пожежний захист – заходи, що забезпечують успішну боротьбу з пожежами чи вибухонебезпечною ситуацією.

Система забезпечення пожежної безпеки - це сукупність сил та коштів, а також заходів правового, організаційного, економічного, соціального та науково-технічного характеру, спрямованих на боротьбу з пожежею.

Основними елементами системи забезпечення пожежної безпеки є органи державної влади, органи місцевого самоврядування, підприємства, громадяни, які беруть участь у забезпеченні пожежної безпеки.

Основними функціями системи забезпечення пожежної безпеки є:

- нормативне правове регулювання та здійснення державних заходів у галузі пожежної безпеки;
- створення пожежної охорони та організація її діяльності;
- розробка та здійснення заходів пожежної безпеки;
- проведення протипожежного інструктажу та навчання працівників заходам пожежної безпеки.

Однією з найважливіших завдань керівництва КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» є забезпечення умов пожежної безпеки. Адже від цього залежить безпека майна та головне, життя людей.

Система пожежної безпеки підприємства – це комплекс організаційних заходів та технічних засобів, спрямованих на запобігання пожежі небезпечним ситуаціям та ліквідацію збитків від пожеж.

Пожежна безпека аеропорту передбачає наступне:

- політику підприємства у галузі пб;
- організацію робіт з пб;

- обов'язки відповідальної особи у сфері пб підприємства;
- обов'язки посадових осіб;
- організацію занять із протипожежної підготовки персоналу;
- виконання основних вимог щодо техніки пб.

На прикладному рівні, керівник повинен уміти вирішити всі оперативні питання: вчасно придбати вогнегасники, забезпечити справність наявних, вчасно проінструктувати своїх підлеглих.

Протипожежні заходи включають видання керівником аеропорту документа про забезпечення на підприємстві пожежної безпеки. Цей наказ приводить у дію положення та інструкції, що забезпечують максимальну ефективність пожежо небезпечного захисту .

Також керівником організації призначається особа, відповідальна за пожежну безпеку території.

Працівники аеропорту мають бути проінструктовані про дії під час пожежі.

Працівники аеропорту повинні знати:

- правила виклику пожежників;
- правила аварійної зупинки ПС;
- порядок відключення електрообладнання та вентиляції;
- правила використання засобів для гасіння пожежі та автоматичних;
- пожежних установок;
- правила евакуації горючих та займистих речовин та матеріально цінні речі;
- порядок приведення у безпечний стан приміщень аеропорту.

Протипожежний інструктаж працівників підприємства здійснюється особами, які відповідають за пожежну безпеку. Кожен працівник повинен вивчити інструкції з протипожежних дій та відповісти на запитання відповідальної особи з техніки безпеки. У спеціальний документ вноситься підпис про ознайомлення працівника з правилами пожежної безпеки.

Отже, гарантування пожежної безпеки є головною частиною діяльності посадових осіб, працівників підприємств, установ, організацій та підприємців. Це відображають у трудових договорах (контрактах) та статутах підприємств, установ та організацій.

ВИСНОВКИ

Успішний процес розвитку бізнесу вимагає створення необхідних умов для стратегії розвитку бізнесу, постановки цілей, організаційної структури, прийняття та затвердження управлінських рішень для оцінки ефективності.

Важливим завданням підприємства є вибір найкращої організаційної структури, яка найбільше відповідає цілям і завданням під впливом існуючих і очікуваних умов ведення бізнесу підприємства та внутрішніх і зовнішніх факторів реалізації стратегії.

Для ефективного функціонування кожне підприємство потребує змін, для цього потрібно поліпшити організаційну структуру та обрати на роботу кращих працівників. Розвиток підприємства, відносини в колективі та до споживачів стоїть на першому плані.

Під час дослідження підприємства КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» були розглянуті техніко – економічні показники.

З них випливає, що у КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» загалом фінансовий стан компанії є змінний, тому підприємству необхідно покращити фінансові результати.

Можна зробити висновок, що техніко-економічні показники КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» не мають суттєвих змін. Аеропорт існує, але без суттєвих змін. Судячи з аналізу показників, аеропорту «Кривий Ріг» притаманна постійність та стабільність.

Організаційна структура КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» покликана забезпечити ефективну роботу за численними вимогами, що пред'являються до державних підприємств згідно з чинним законодавством.

Організаційна структура управління аеропортом включає цільову систему та її розподіл між різними ланками. Увесь механізм управління має орієнтуватися на досягнення стратегічних цілей.

Від організаційної структури управління залежить ефективність усієї системи

управління.

Центральним у проектуванні структури аеропорту має бути чітке встановлення цілей, а потім механізми їх досягнення.

Важливим моментом у формуванні організаційної структури управління КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» були поставлені такі завдання:

- з'ясувати цілі аеропорту;
- визначити завдання, які не виконуються керівництвом;
- виявити неповно вирішені питання, або питання недостатньої якості, а також невдало підпорядковані підрозділи;
- виділити функції, які повторюються кількома посиленнями.

Важливим питанням сьогодні є те, що іноді необхідно не тільки вдосконалювати організаційні структури, а, головне, формувати їх відповідно до умов середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Національний стандарт України ДСТУ 3008:2015 «Інформація та документація. Звіти у сфері науки і техніки. Структура та правила оформлення»
2. Національний стандарт України ДСТУ 8302:2015 «Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання».
3. Бровкова О.Г..Стратегічний менеджмент.
4. Негрей М., Тужик К. Теорія прийняття рішень.
5. Драган О.І. Сучасні технології управління і використання персоналу. Наукові праці НУХТ. 2015. Том 21. №6. С. 117–215.
6. І. Адізес, Ш. Сандермоєн. Організаційна структура: Реалізація стратегії на практиці
7. О.Г. Тисленко. Менеджмент. Організаційні структури управління.