

АМІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ЛУКИША Ярослав Богданович

УДК:658.1:614.2

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Удосконалення організаційної структури підприємства ТОВ «СІТІ ДОКТОР»
Спеціальність 073 Менеджмент
Подається на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Керівник роботи
Бездітко Олена Євгенівна
к.е.н., доцент кафедри менеджменту та маркетингу

Житомир 2024

АНОТАЦІЯ

Лукиша Я. Б. Удосконалення організаційної структури підприємства ТОВ «СІТІ ДОКТОР». – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет, 2024.

У кваліфікаційній роботі досліджені теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення організаційної структури медичного підприємства. Визначено основні проблеми та недоліки існуючої організаційної структури ТОВ «СІТІ ДОКТОР». Запропоновано рекомендації щодо впровадження функціональної структури, децентралізації управління та матричної структури управління, що сприятимуть підвищенню ефективності роботи та конкурентоспроможності підприємства. Особливу увагу приділено оцінці ризиків та можливостей впровадження запропонованих змін.

Ключові слова: організаційна структура, управління, медичне підприємство, децентралізація, матрична структура.

ANNOTATION

Lukysha Y. B. Improvement of the organizational structure of the company «CITY DOCTOR» LLC. – Manuscript.

Qualification work for obtaining an educational degree «Bachelor» in specialty 073 «Management». – Polissya National University, 2024.

The theoretical, methodical and practical aspects of improving the organizational structure of the medical enterprise were investigated in the qualification work. The main problems and shortcomings of the existing organizational structure of «CITY DOCTOR» LLC have been identified. Recommendations regarding the introduction of a functional structure, which will contribute to increasing the efficiency of work and the competitiveness of the enterprise. Special attention is paid to the assessment of risks and possibilities of implementation of the proposed changes.

Key words: organizational structure, management, medical enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Основні поняття та принципи організаційної структури підприємства	7
1.2. Моделі та методи удосконалення організаційної структури	10
РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЙНО ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ТОВ «СІТІ ДОКТОР»	13
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	13
2.2. Аналіз ефективності організаційної структури підприємства	18
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ОЦІНКА РИЗИКІВ ТОВ «СІТІ ДОКТОР»	21
3.1. Пропозиції щодо удосконалення організаційної структури ТОВ «СІТІ ДОКТОР»	21
3.2. Оцінка ризиків та можливостей впроваджених рекомендацій	22
ВИСНОВКИ	26
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	29

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Організаційна структура є одним із ключових елементів управління підприємством, від якого залежить його успішність та ефективність. В умовах динамічного розвитку ринку, швидкої зміни технологій та зростання конкуренції важливо мати гнучку та ефективну організаційну структуру, яка здатна адаптуватися до нових викликів та забезпечувати високий рівень продуктивності. ТОВ «СІТІ ДОКТОР» є сучасним медичним підприємством, яке надає широкий спектр послуг та прагне до постійного вдосконалення своєї діяльності.

Аналіз останніх досліджень полягає у необхідності підвищення ефективності управління та покращення якості надання медичних послуг шляхом оптимізації організаційної структури підприємства. Недостатня гнучкість управління, обмеженість внутрішніх комунікацій та інші проблеми, виявлені під час аналізу, потребують детального вивчення та розробки рекомендацій щодо їх вирішення. Останні дослідження українських науковців свідчать про нагальну потребу у підвищенні ефективності управління та якості надання медичних послуг шляхом оптимізації організаційної структури підприємств. Дослідники, такі як О. В. Юхновська, Д. С. Пашко, І. В. Лук'яненко, Л. С. Юрченко, Т. В. Щербакова, Н. М. Усенко, О. С. Скворцова, А. М. Пілюгіна, Л. С. Мельник, С. М. Коваленко, О. А. Григоренко, В. М. Білоус та інші, глибоко вивчали цю проблематику та запропонували ряд цінних рекомендацій. Незважаючи на вагомий внесок цих та інших авторів, організаційні структури медичних підприємств в Україні все ще мають певні недоліки та ризики:

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження організаційної структури ТОВ «СІТІ ДОКТОР», визначення основних проблем та розробка рекомендацій щодо її удосконалення для підвищення ефективності управління та конкурентоспроможності підприємства. Визначена мета зумовила необхідність вирішення таких завдань:

- 1) проаналізувати сучасний стан організаційної структури ТОВ «СІТІ

ДОКТОР»); 2) визначити основні проблеми та недоліки існуючої організаційної структури; 3) розробити рекомендації щодо удосконалення організаційної структури; 4) оцінити можливості та ризики впровадження запропонованих змін.

Об'єкт і предмет дослідження. Об'єктом дослідження є процес управління організаційною структурою підприємства. Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних положень щодо удосконалення організаційної структури ТОВ «СІТІ ДОКТОР».

Методи дослідження. Кваліфікаційна робота базується на діалектичному методі пізнання з використанням системного підходу до вивчення теоретичних і практичних аспектів організаційної структури підприємства. Абстрактно-логічний метод був використаний для теоретичного узагальнення та формування висновків і пропозицій. Емпіричні дослідження включали аналіз документів, спостереження, а також методи економічного аналізу для оцінки ефективності управління підприємством. Також робота включає в себе графічний метод, метод порівняння, факторний аналіз.

Інформаційна база наукової роботи складається з наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених та фахівців з досліджуваної проблематики, офіційних матеріалів підприємства, періодичних видань та інформаційних ресурсів глобальної мережі Internet.

Особистий внесок здобувача. Теоретичні обґрунтування, практичні розробки, висновки та рекомендації, що містяться в роботі, отримані автором самостійно на основі аналізу та узагальнення теоретичного й практичного матеріалів.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення кваліфікаційної роботи були викладені в доповідях автора на: Наукових читаннях – 2024: збірник наукових праць за результатами науково-практичної конференції науково-педагогічних працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених НІІ менеджменту, бізнесу і права.

Публікації. 1. Бездітко О.Є., Лукиша Я.Б. Удосконалення організаційної структури ТОВ «СІТІ-ДОКТОР». *Наукові читання – 2024*: збірник наукових праць за результатами науково-практичної конференції науково-педагогічних працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених НІІ менеджменту, бізнесу і права. Житомир: Поліський національний університет, 2024, С. 7-9.

2. Лукиша Я. Б. Формування організаційної структури підприємства. *«Студентські наукові читання – 2023»*: науково-практична конференція за результатами I туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт. Житомир: Поліський національний університет, 2023, С. 298.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 32 сторінках комп'ютерного тексту. Ілюстративний матеріал представлено у вигляді 8 таблиць та 1 рисунку. Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (44 найменування).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Основні поняття та принципи організаційної структури підприємства

Організаційна структура підприємства є основою його ефективного функціонування та досягнення стратегічних цілей. Вона визначає розподіл повноважень, відповідальностей і ресурсів між різними підрозділами і рівнями управління, а також встановлює канали комунікації і процедури прийняття рішень. Важливою складовою організаційної структури є її здатність забезпечувати ефективну взаємодію між різними елементами підприємства та адаптуватися до змін зовнішнього середовища [14].

Організаційна структура – це система взаємозв'язків і відносин, яка формує поділ праці, розподіл повноважень і відповідальності, а також координацію дій між різними підрозділами підприємства. Основні елементи організаційної структури включають:

Підрозділи – це структурні одиниці підприємства, що виконують певні функції або завдання. Вони можуть бути виробничими (відповідальними за створення продукції), функціональними (виконують специфічні функції, такі як маркетинг або фінанси), допоміжними (підтримують основну діяльність) або сервісними (надають послуги внутрішнім або зовнішнім клієнтам). Важливим аспектом є забезпечення чіткої спеціалізації підрозділів, що дозволяє підвищити ефективність виконання завдань [4].

Ієрархія управління – це вертикальний розподіл управлінських повноважень і відповідальності. Вона визначає рівні управління, починаючи від вищого керівництва до оперативного персоналу. Ієрархія управління встановлює порядок підпорядкування та передачі управлінських рішень, що забезпечує чіткість і контроль виконання завдань. Ефективна ієрархічна

структура сприяє швидкому прийняттю рішень і знижує ймовірність конфліктів [6].

Канали комунікації – це шляхи, через які передається інформація між підрозділами і рівнями управління. Ефективні комунікаційні канали є ключовими для координації дій і прийняття рішень. Вони забезпечують оперативний обмін інформацією, знижують ризик виникнення конфліктів та підвищують загальну ефективність управління. Комунікаційні канали можуть бути вертикальними (між рівнями управління) і горизонтальними (між підрозділами на одному рівні) [21].

Доцільно розглянути принципи організаційної структури. Єдність керівництва, яка передбачає, що кожен працівник має одного безпосереднього начальника, що забезпечує чіткість і однозначність у підпорядкуванні. Принцип функціональної спеціалізації означає, що завдання і обов'язки розподіляються на основі спеціалізації, що підвищує продуктивність і якість виконання робіт. Принцип координації забезпечує узгодженість дій між підрозділами і працівниками для досягнення спільних цілей підприємства, знижуючи ризик дублювання зусиль і конфліктів. Адаптивність організаційної структури дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища і внутрішні потреби підприємства, забезпечуючи стійкість і конкурентоспроможність. Відповідність повноважень передбачає, що рівень відповідальності відповідає обсягу наданих повноважень, запобігаючи зловживанням і сприяючи ефективному виконанню обов'язків. Нарешті, принцип економічності полягає в оптимальному використанні ресурсів підприємства при мінімальних витратах на управління, що сприяє підвищенню загальної ефективності [16].

Посадові інструкції – це документи, які визначають обов'язки, повноваження і відповідальність кожної посади в організаційній структурі. Вони забезпечують чітке розуміння працівниками своїх функцій і сприяють узгодженості дій у досягненні загальних цілей підприємства. Посадові інструкції також служать основою для оцінки ефективності роботи працівників і визначення необхідних навичок та компетенцій [20].

Ефективна організаційна структура базується на кількох ключових принципах, які забезпечують її стабільність та адаптивність до змін [28].

1. Принцип єдності керівництва: кожен працівник повинен мати одного безпосереднього начальника, від якого він отримує завдання і звітує про їх виконання. Це забезпечує чіткість і однозначність у підпорядкуванні, що сприяє уникненню конфліктів та підвищенню відповідальності. Єдність керівництва дозволяє уникнути ситуацій, коли працівник отримує суперечливі вказівки від різних начальників.

2. Принцип функціональної спеціалізації: розподіл завдань і обов'язків між підрозділами і працівниками на основі їх спеціалізації. Це дозволяє підвищити продуктивність і якість виконання робіт за рахунок використання спеціалізованих знань і навичок. Функціональна спеціалізація сприяє підвищенню ефективності роботи підрозділів, оскільки кожен підрозділ концентрується на виконанні своїх специфічних функцій.

3. Принцип координації: забезпечення узгодженості дій між підрозділами і працівниками для досягнення спільних цілей підприємства. Ефективна координація знижує ризик дублювання зусиль і конфліктів, забезпечуючи синергію між різними частинами організації. Координація досягається через створення відповідних механізмів комунікації, нарад, робочих груп і проектних команд.

4. Принцип адаптивності: здатність організаційної структури швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища і внутрішні потреби підприємства. Гнучкість структури забезпечує її стійкість і конкурентоспроможність. Адаптивність досягається шляхом впровадження механізмів моніторингу зовнішнього середовища, аналізу ринкових тенденцій та швидкого прийняття управлінських рішень.

5. Принцип відповідності повноважень і відповідальності: рівень відповідальності повинен відповідати обсягу наданих повноважень. Це запобігає зловживанням і сприяє ефективному виконанню обов'язків.

Забезпечення відповідності досягається через чітке визначення повноважень у посадових інструкціях та регулярний контроль за їх виконанням.

6. Принцип економічності: організаційна структура повинна забезпечувати оптимальне використання ресурсів підприємства при мінімальних витратах на управління. Це сприяє підвищенню загальної ефективності та зниженню витрат. Економічність досягається через раціональне розподілення ресурсів, уникнення дублювання функцій та впровадження ефективних управлінських технологій [13].

Таким чином, застосування цих принципів дозволяє створити ефективну, гнучку та економічно доцільну організаційну структуру, здатну швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі і забезпечувати високий рівень продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

1.2 Моделі та методи удосконалення організаційної структури

Удосконалення організаційної структури підприємства є однією з ключових складових забезпечення його ефективного функціонування та конкурентоспроможності. На сьогодні існує низка моделей та методів, які дозволяють оптимізувати структуру управління, підвищити гнучкість та адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

Розглянемо найбільш поширені моделі організаційних структур, що застосовуються на практиці, та їх основні характеристики. Це дозволить краще зрозуміти, яку структуру доцільно обрати залежно від специфіки підприємства, його розмірів, стратегічних цілей та умов зовнішнього середовища. Нижче наведена таблиця, що демонструє основні моделі організаційних структур, їх характеристики та переваги.

Згідно табл. 1.1 однією з найстаріших і найпростіших моделей організаційної структури є лінійна структура. Вона характеризується прямими вертикальними зв'язками між керівниками та підлеглими, де кожен працівник має одного безпосереднього начальника. Це забезпечує чіткість

відповідальності та швидкість прийняття рішень. Проте, цей тип структури може бути неефективним в умовах зростання складності управління та збільшення масштабів підприємства.

Таблиця 1.1

Моделі організаційних структур

Модель	Характеристики	Переваги
Лінійна	Проста структура, де кожен підлеглий має одного начальника.	Чіткість відповідальності, простота управління.
Функціональна	Спеціалізація функцій, де підлеглі можуть мати кількох начальників за різними функціями.	Ефективність за рахунок спеціалізації, гнучкість.
Лінійно-функціональна	Комбінація лінійної та функціональної структур.	Збалансованість спеціалізації та єдності командування.
Матрична	Подвійне підпорядкування, працівники підпорядковуються як функціональним, так і проектним керівникам.	Гнучкість у використанні ресурсів, поліпшення координації.
Дивізійна	Підприємство розділене на автономні підрозділи, кожен з яких відповідає за певний продукт або ринок.	Швидке реагування на зміни ринку, чітка відповідальність за результати.

Джерело: сформовано автором на основі:[22].

Функціональна структура базується на принципі спеціалізації, де працівники групуються за функціями, такими як маркетинг, фінанси, виробництво тощо. Ця модель підвищує ефективність виконання спеціалізованих завдань, проте може призводити до проблем координації між функціональними підрозділами, що може знижувати загальну ефективність підприємства [1].

Лінійно-функціональна структура є комбінацією лінійної та функціональної моделей. Вона зберігає вертикальну ієрархію та одночасно використовує функціональну спеціалізацію, що дозволяє збалансувати централізоване керівництво та функціональну ефективність. Ця структура підходить для більш складних підприємств, які потребують як чіткої ієрархії, так і гнучкості у виконанні спеціалізованих функцій.

Матрична структура передбачає подвійне підпорядкування працівників як функціональним, так і проектним керівникам. Це забезпечує гнучкість та ефективність використання ресурсів, сприяє поліпшенню координації між

різними підрозділами. Проте, така структура може створювати конфлікти інтересів та складності в управлінні через подвійне підпорядкування [38].

Дивізійна структура поділяє підприємство на окремі підрозділи (дивізії), кожен з яких відповідає за певний продукт або ринок. Це сприяє швидкому реагуванню на ринкові зміни та чіткій відповідальності за результати, але може призводити до дублювання функцій та підвищених витрат на управління.

Методи удосконалення організаційної структури підприємства включають:

- Реінжиніринг бізнес-процесів: радикальне переосмислення та перепроєктування основних бізнес-процесів для досягнення суттєвих покращень у показниках ефективності, таких як вартість, якість, обслуговування та швидкість.
- Делегування повноважень: передача частини повноважень та відповідальності на нижчі рівні управління, що дозволяє розвантажити верхні ланки управління та сприяє розвитку ініціативи та відповідальності у працівників.
- Впровадження інформаційних технологій: використання сучасних інформаційних систем для автоматизації та оптимізації управлінських процесів, що забезпечує підвищення оперативності та якості управлінських рішень.
- Гнучкі організаційні структури: створення адаптивних структур, здатних швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, наприклад, через впровадження проектних команд або автономних робочих груп [29].

Таким чином, удосконалення організаційної структури підприємства є важливим завданням, що вимагає комплексного підходу та врахування специфіки діяльності підприємства, його розмірів, галузевої належності та інших факторів. Це дозволяє забезпечити ефективне управління, адаптивність до змін ринкового середовища та підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ТОВ «СІТІ ДОКТОР»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

«СІТІ ДОКТОР» – новий концепт для приватної медицини в Україні. Медичний центр реалізовано як хірургічний центр повного циклу, він має суперсучасний операційний блок, інтенсивну терапію, цілодобовий стаціонар, реабілітацію та діагностику – все під одним дахом.

ТОВ «СІТІ ДОКТОР» (ідентифікаційний код 41343884) є підприємством, що спеціалізується на медичній практиці (КВЕД 86.22). Юридична адреса підприємства: проспект Степана Бандери, 17/1, Київ, 04073. Медичний центр CitiDoctor отримав акредитаційний сертифікат і першу категорію від Міністерства охорони здоров'я України №014908. Клініка об'єднала кращих фахівців з найбільш затребуваних напрямків хірургії.

Уся хірургія в центрі – це малоінвазивні втручання з використанням сучасних технологій, таких як 3D-моделювання результату пластичних операцій, апарату для зварювання живих тканин серії ЕКВЗ-300 ПАТОНМЕД®, хірургічна лапароскопічна стійка Stryker Laparoscopy Tower, радіохвильовий хірургічний генератор Сургітрон™ ЕМС.

Сьогодні в медичному центрі СІТІ ДОКТОР представлено високотехнологічні методи хірургії в областях ЛОР-хірургії та відновлення слуху, абдомінальної малоінвазивної хірургії, ортопедії та спортивної травматології, спінальної нейрохірургії, гінекології, пластичної хірургії, ендокринної хірургії, судинної хірургії, гематології, хіміотерапії та онкохірургії.

Багато сучасних операцій вимагають особливих умов операційного блоку – повної стерильності, особливих технологій очищення повітря. Все це ми реалізували у нашій новій клініці, що ми побудували для майбутнього. Три

операційних блоки, обладнані ламінарними потоками, дозволяють проводити операції в умовах ідеальної стерильності.

Сучасна хірургія часто вимагає об'єднання зусиль найкращих хірургів на стику різних напрямків. Команда досвідчених хірургів та сучасне дороговартісне обладнання дозволяють нам успішно вирішувати складні мультидисциплінарні проблеми.

Таблиця 2.1

Склад і структура персоналу підприємства

Категорія персоналу	Середньоспискова чисельність						2023 р до 2021 р., %
	2021 рік		2022 рік		2023 рік		
	чол	%	чол.	%	чол	%	
Загальна кількість працюючих, з них	320	100	320	100	323	100	100,9
- управлінський персонал	19	5,9	19	5,9	21	6,5	110,5
- службовці	22	6,9	22	6,9	22	6,8	100,0
- основні робітники	185	57,8	185	57,8	186	57,6	100,5
- допоміжні робітники	94	29,4	94	29,4	94	29,1	100,0

Джерело: сформовано автором на основі:[44].

Дані наведені в табл. 2.1 свідчать про стабільний склад та структуру персоналу підприємства «СІТІ ДОКТОР» протягом вказаного періоду, що може сприяти стабільності та ефективності його діяльності.

Презентую у графічному вигляді організаційну структуру підприємства ТОВ «СІТІ ДОКТОР».

Підприємство «СІТІ ДОКТОР», хірургічний центр повного циклу, є важливим закладом у сфері медичних послуг, що надає комплексні хірургічні послуги. Основними підрозділами підприємства є хірургічний відділ, анестезіологічний відділ, післяопераційний відділ, діагностичний відділ та адміністративний відділ, кожен з яких виконує специфічні функції, необхідні для успішної роботи центру.

Основними напрямками діяльності ТОВ «СІТІ ДОКТОР» є надання медичних послуг, функціонування хірургічного центру повного циклу, медична діагностика та забезпечення обладнанням, медична консультація та планування лікування, а також медична реабілітація.

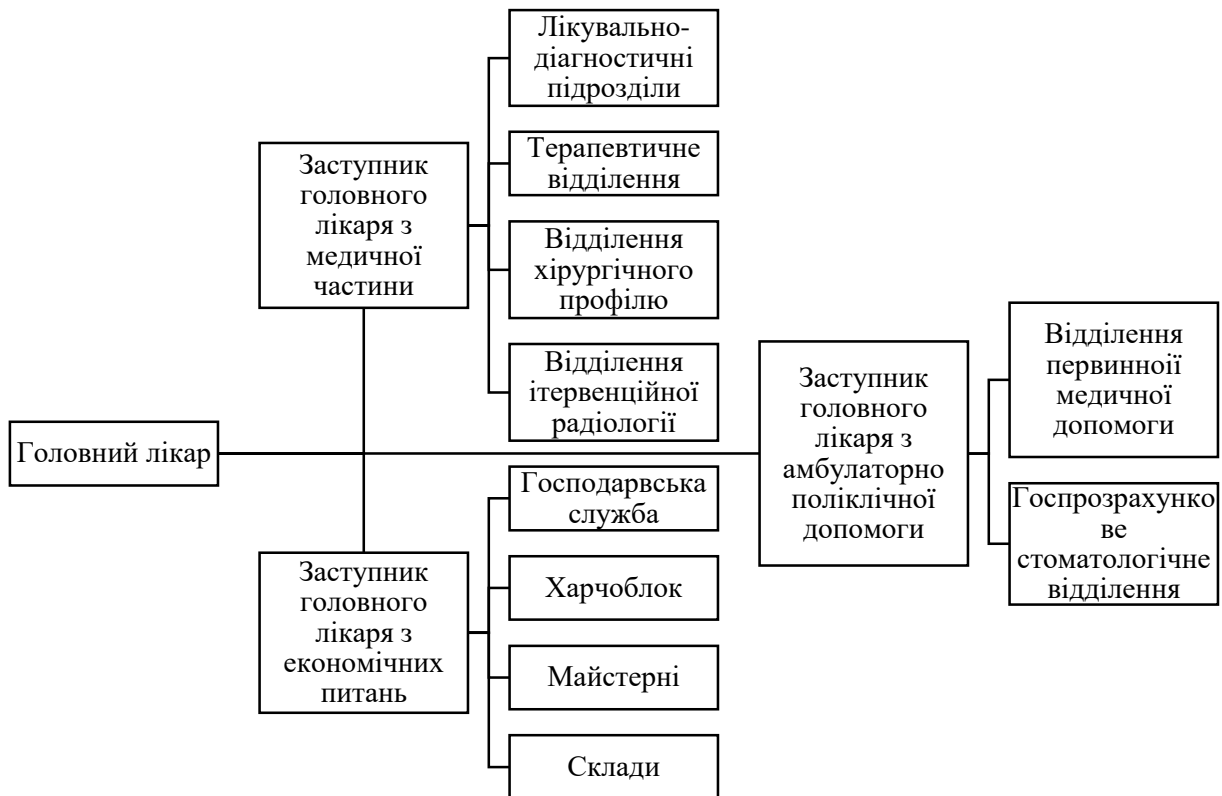


Рис. 2.1 Організаційна структура підприємства ТОВ «СІТІ ДОКТОР»

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Підприємство «СІТІ ДОКТОР», хірургічний центр повного циклу, є важливим закладом у сфері медичних послуг, що надає комплексні хірургічні послуги. Основними підрозділами підприємства є хірургічний відділ, анестезіологічний відділ, післяопераційний відділ, діагностичний відділ та адміністративний відділ, кожен з яких виконує специфічні функції, необхідні для успішної роботи центру.

Основними напрямками діяльності ТОВ «СІТІ ДОКТОР» є надання медичних послуг, функціонування хірургічного центру повного циклу, медична діагностика та забезпечення обладнанням, медична консультація та планування лікування, а також медична реабілітація.

Надання медичних послуг є основним напрямком діяльності підприємства, що включає в себе широкий спектр послуг, починаючи від консультацій та діагностики до хірургічних втручань та реабілітації пацієнтів. Хірургічний центр повного циклу, як спеціалізований підрозділ підприємства,

забезпечує комплексні хірургічні послуги, включаючи планові та екстрені операції, відновлювальну хірургію та післяопераційний догляд.

Таблиця 2.2

Характеристика надання основних видів послуг підприємства

Вид послуг	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. від 2021 р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	+ /-	п.с.
Медичні послуги	8421,1	34,1	9127,3	32,5	9561,4	32,61	1140,3	113,54
Хірургічні послуги	6218,8	25,2	7213,4	25,7	7431,3	25,34	1212,5	119,50
Діагностичні послуги	5491,9	22,2	6612,2	23,6	6819,1	23,25	1327,2	124,17
Реабілітаційні послуги	4591	18,6	5102,9	18,2	5512,4	18,80	921,4	120,07
Разом	24722,8	100,0	28055,8	100,0	29324,2	100,00	4601,4	118,61

Джерело: сформовано автором на основі:[44].

З аналізу табл. 2.2 видно, що у період з 2021 по 2023 рр. підприємство «СІТІ ДОКТОР» показало стабільний ріст обсягів виробництва у всіх основних напрямках діяльності: медичні послуги, хірургічні послуги, діагностичні послуги та реабілітаційні послуги. Найбільший приріст був зафіксований у медичних та діагностичних послугах, що свідчить про збільшення попиту на ці види медичних послуг.

Таблиця 2.3

Показники виробничої діяльності підприємства за 2021 –2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р., %
Вартість валової продукції, тис.грн	918	995	1007	109,7
Сума товарообігу, тис.грн	1024	1067	1194	116,6
Витрати на виробництво, тис.грн	665	594	671	100,9
Середньорічна вартість ОВФ, тис.грн	234	281	296	126,5
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис.грн	194	201	225	116,0
Середньорічна чисельність працюючих, чоловік	320	320	323	100,9
Фонд оплати праці, тис.грн	719	771	802	111,5

Джерело: сформовано автором на основі:[44].

Аналіз господарської діяльності підприємства здійснимо за допомогою показників виробничої діяльності, які представлені в табл. 2.3.

З аналізу табл. видно, що протягом трьох років (з 2021 по 2023 рр.) підприємство демонструє загальне зростання виробничої активності та фінансових показників. Вартість валової продукції, сума товарообігу та фонд оплати праці зросли, що свідчить про позитивну динаміку виробничої діяльності та фінансового стану підприємства.

Таблиця 2.4

Показники економічної ефективності господарської діяльності підприємства за 2021-2023 рр.

Показник	Рік			2023 р. до 2021 р. +,-
	2021	2022	2023	
Валовий дохід в розрахунку на:				
1-го середньорічного працівника, тис.грн	71	76	80	112,68
1 грн. ОВФ, грн	4	4,5	5,1	127,50
1грн. оборотних засобів, грн	3,7	4	4,2	113,51
Отримано чистого прибутку в розрахунку на:				
1-го середньорічного працівника, тис.грн	37	43	51	137,84
1 грн. ОВФ, грн	4,1	4,6	5,2	126,83
1грн. оборотних засобів, грн	2,2	2,6	3,1	140,91
1 грн. реалізованої продукції, грн	1,9	2,2	2,8	147,37
Рівень рентабельності, %	122	128	130	136,36

Джерело: сформовано автором на основі:[44].

Показники економічної ефективності господарської діяльності підприємства представлені в табл. 2.4

З аналізу показників економічної ефективності господарської діяльності підприємства за 2021-2023 рр. видно значне зростання валового доходу в розрахунку на одного середньорічного працівника, на одну гривню основних виробничих фондів (ОВФ) та на одну гривню оборотних засобів. Це свідчить про підвищення продуктивності праці та ефективність використання основних та оборотних засобів. Також можна відзначити зростання чистого прибутку в розрахунку на одного середньорічного працівника, що свідчить про підвищення загальної прибутковості діяльності підприємства. Рівень рентабельності також

зріс, що свідчить про поліпшення фінансової стійкості та ефективності операційної діяльності.

2.2 Аналіз ефективності організаційної структури підприємства

Аналіз ефективності організаційної структури підприємства ТОВ «СІТІ ДОКТОР» включає розгляд функціонування кожного підрозділу та їх взаємодії. Основні напрямки діяльності підприємства визначають ключові аспекти, які впливають на загальну ефективність організаційної структури.

Таблиця 2.5

Основні підрозділи ТОВ «СІТІ ДОКТОР» та їх функції

Підрозділ	Основні функції
Хірургічний відділ	Виконання хірургічних операцій різної складності, спеціалізація за різними напрямками хірургії
Анестезіологічний відділ	Забезпечення анестезіологічного обслуговування, підтримка безпеки та комфорту пацієнтів під час операцій
Післяопераційний відділ	Післяопераційний догляд, реабілітація, фізична терапія та підтримка пацієнтів
Діагностичний відділ	Проведення діагностичних процедур (рентген, УЗД, КТ), оцінка стану пацієнтів перед операціями
Адміністративний відділ	Управління підприємством, фінансове планування, кадрова політика, взаємодія з клієнтами

Джерело: сформовано автором на основі:[10].

Хірургічний відділ є центральним елементом організаційної структури, оскільки він забезпечує основні медичні послуги підприємства. Ефективність цього відділу залежить від кваліфікації медичного персоналу, наявності сучасного обладнання та чіткого розподілу обов'язків між різними спеціалізованими групами хірургів. Високий рівень координації та співпраці між хірургами різних спеціалізацій, таких як нейрохірурги, ортопеди та кардіохірурги, сприяє успішному проведенню операцій різної складності.

Анестезіологічний відділ забезпечує безпеку та комфорт пацієнтів під час операцій, що є критичним для загальної ефективності хірургічних втручань. Якість анестезіологічного обслуговування залежить від досвіду та кваліфікації анестезіологів та медичних сестер, а також від дотримання стандартів і протоколів безпеки. Взаємодія між анестезіологами та хірургами є важливим

фактором, що впливає на успіх операцій та післяопераційне відновлення пацієнтів.

Післяопераційний відділ відповідає за реабілітацію пацієнтів та їх післяопераційний догляд. Ефективність цього відділу залежить від здатності медичного персоналу забезпечити належний догляд та підтримку пацієнтів під час їхнього відновлення. Співпраця з іншими підрозділами, такими як фізіотерапія та медична реабілітація, є ключовою для забезпечення високого рівня догляду.

Діагностичний відділ відіграє важливу роль у процесі передопераційної підготовки, забезпечуючи точну діагностику та оцінку стану пацієнтів. Наявність сучасного діагностичного обладнання та кваліфікованих спеціалістів сприяє точності діагностичних процедур, що, в свою чергу, впливає на успіх хірургічних втручань. Співпраця з хірургічним відділом є критичною для ефективного планування та проведення операцій.

Адміністративний відділ забезпечує управління підприємством, фінансове планування, кадрову політику та взаємодію з клієнтами. Ефективність адміністративного відділу залежить від здатності керівництва ефективно розподіляти ресурси, забезпечувати належну підтримку всіх підрозділів та підтримувати високий рівень обслуговування клієнтів. Добре організована адміністративна структура сприяє оптимізації процесів та підвищенню загальної ефективності підприємства.

Ефективна організаційна структура залежить від рівня координації та співпраці між усіма підрозділами. Спільна робота хірургів, анестезіологів, медичних сестер, діагностів та адміністративного персоналу є важливою для забезпечення комплексного підходу до лікування пацієнтів. Взаємодія між підрозділами повинна бути організована таким чином, щоб мінімізувати затримки та забезпечити безперервність надання медичних послуг.

Організаційна структура ТОВ «СІТІ ДОКТОР» загалом є ефективною, оскільки забезпечує високий рівень спеціалізації та координації між підрозділами. Постійне вдосконалення взаємодії між різними відділами,

підвищення кваліфікації персоналу та впровадження сучасних технологій можуть ще більше підвищити ефективність підприємства та якість наданих медичних послуг.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ОЦІНКА РИЗИКІВ ТОВ «СІТІ ДОКТОР»

3.1. Пропозиції щодо удосконалення організаційної структури ТОВ «СІТІ ДОКТОР»

Для забезпечення ефективного функціонування та підвищення якості обслуговування пацієнтів, було запропоновано керівництву підприємства низку пропозицій щодо вдосконалення організаційної структури. Розглянемо детальніше кожну з них та обґрунтуємо їхню доцільність для ТОВ «СІТІ ДОКТОР».

Впровадження функціональної структури. Ця пропозиція передбачає створення окремих підрозділів, організованих за принципом медичних спеціальностей, таких як кардіологія, онкологія, хірургія тощо. Для медичного закладу, яким є ТОВ «СІТІ ДОКТОР», функціональна спеціалізація є вкрай важливою для забезпечення високої якості медичних послуг. Концентрація фахівців певної галузі в одному підрозділі сприятиме поглибленню їхньої експертизи та ефективнішому використанню ресурсів.

Децентралізація управління. Делегування повноважень та відповідальності на нижчі рівні організаційної структури може підвищити гнучкість та оперативність прийняття рішень у ТОВ «СІТІ ДОКТОР». Окремі підрозділи, що працюють у різних медичних галузях, матимуть більшу автономію в управлінні своєю діяльністю, що дозволить їм швидше реагувати на зміни та потреби пацієнтів. Однак, така децентралізація вимагає ретельного планування та контролю для уникнення конфліктів та втрати централізованого керівництва.

Впровадження матричної структури управління. Створення тимчасових проектних команд, що включають фахівців з різних підрозділів, може бути корисним для ТОВ «СІТІ ДОКТОР» у вирішенні складних медичних випадків або впровадженні інноваційних методів лікування. Така міжфункціональна

взаємодія сприятиме кращій координації та обміну знаннями між різними медичними спеціалістами. Однак, матрична структура може призвести до конфліктів через подвійне підпорядкування та ускладнити процес прийняття рішень.

Оптимізація внутрішніх комунікацій. Для медичного закладу, де швидкий обмін інформацією є критичним, покращення внутрішніх комунікацій шляхом впровадження сучасних інформаційних систем та платформ є вкрай важливим. Це забезпечить прозорість, ефективну координацію між підрозділами та своєчасний доступ до необхідних даних про пацієнтів. Незважаючи на інвестиційні витрати, така оптимізація підвищить загальну ефективність управління в ТОВ «СІТІ ДОКТОР».

Регулярне підвищення кваліфікації персоналу. У сфері медицини, де відбуваються постійні інновації та вдосконалення методів лікування, регулярне навчання та розвиток персоналу є необхідною умовою для забезпечення високої якості послуг. ТОВ «СІТІ ДОКТОР» повинен інвестувати в розвиток своїх фахівців, щоб вони могли опановувати сучасні технології та методики, що, в свою чергу, підвищить їхню компетентність та конкурентоспроможність закладу на ринку медичних послуг.

Отже, запропоновані зміни в організаційній структурі ТОВ «СІТІ ДОКТОР» спрямовані на підвищення ефективності, якості та інноваційності в наданні медичних послуг. Однак, під час їх впровадження необхідно ретельно оцінити потенційні ризики та розробити відповідні заходи для їх мінімізації.

3.2 Оцінка ризиків та можливостей впроваджених рекомендацій

Для підвищення ефективності та якості надання медичних послуг, а також для забезпечення гнучкості та інновацій в управлінні медичною організацією, розглядається впровадження низки управлінських заходів. Кожен із запропонованих заходів має свої переваги, але також несе певні ризики. У таблиці нижче представлені детальні описи кожного заходу, їхні потенційні

переваги та ризики, а також рекомендації щодо запобігання можливим негативним наслідкам.

Таблиця 3.1

Аналіз управлінських заходів для підвищення ефективності медичної організації

№	Заходи	Переваги	Ризики	Запобігання ризикам
1	Впровадження функціональної структури	Підвищення якості та ефективності медичних послуг завдяки більш глибокій спеціалізації.	Потенційний опір змінам з боку персоналу, можливі додаткові витрати на реструктуризацію.	Залучати персонал до процесу планування змін, забезпечити належну комунікацію та підтримку.
2	Децентралізація управління	Підвищення ефективності та гнучкості управління, швидші реакції на зміни.	Потенційні конфлікти між підрозділами через конкуренцію, можливі втрати централізованого контролю.	Встановити чіткі правила та процедури, організувати регулярні зустрічі для координації дій.
3	Впровадження матричної структури управління	Підвищена координація та комунікація, сприяння інноваціям.	Потенційні конфлікти через подвійне підпорядкування, складність управління.	Розробити чіткі ролі та обов'язки, проводити тренінги з управління проектами.
4	Оптимізація внутрішніх комунікацій	Підвищення ефективності управління, покращення координації.	Інвестиційні витрати, потенційний опір змінам.	Забезпечити навчання персоналу роботі з новими системами, поетапне впровадження технологій.
5	Регулярне підвищення кваліфікації персоналу	Підвищення компетентності персоналу, безперервне вдосконалення.	Високі витрати на навчання, ризик відтоку кваліфікованих кадрів.	Запропонувати бонуси та кар'єрні можливості для утримання працівників, розробити програми лояльності.

Джерело: сформовано автором на основі власного дослідження.

Для кількісної оцінки ймовірності виникнення ризиків можна використати наступну шкалу. Ця шкала є прикладом загальноприйнятого підходу до кількісної оцінки ймовірності ризиків у сфері управління проектами та ризиками [1].

Дуже низька ймовірність (0-0,2)

Низька ймовірність (0,2-0,4)

Середня ймовірність (0,4-0,6)

Висока ймовірність (0,6-0,8)

Дуже висока ймовірність (0,8-1,0)

Таблиця 3.2

Оцінка ймовірності виникнення ризиків для запропонованих змін

Пропозиція	Ймовірність виникнення ризику
Впровадження функціональної структури	0,6
Децентралізація управління	0,7
Впровадження матричної структури управління	0,5
Оптимізація внутрішніх комунікацій	0,4
Регулярне підвищення кваліфікації персоналу	0,3

Джерело: сформовано автором на основі власного дослідження.

Проаналізувавши дані з табл. 3.2 та потенційні ризики для кожної пропозиції, можна зробити висновок, що впровадження функціональної структури (ймовірність ризику 0,6) може призвести до опору змінам з боку персоналу та додаткових витрат на реструктуризацію. Однак, ця пропозиція має важливу перевагу у вигляді підвищення якості та ефективності надання медичних послуг завдяки спеціалізації підрозділів.

Децентралізація управління (ймовірність ризику 0,7) несе найвищий ризик виникнення конфліктів між підрозділами, втрати централізованого контролю та координації. Тому ця пропозиція може бути передчасною для ТОВ «СІТІ ДОКТОР» на даному етапі розвитку організації.

Впровадження матричної структури управління (ймовірність ризику 0,5) може покращити координацію та комунікацію, але існує значний ризик конфліктів і складності управління через подвійне підпорядкування.

Оптимізація внутрішніх комунікацій (ймовірність ризику 0,4) є важливим кроком для покращення обміну інформацією та координації в медичному закладі. Ризики включають інвестиційні витрати та опір змінам, але вони є відносно невисокими.

Регулярне підвищення кваліфікації персоналу (ймовірність ризику 0,3) має найнижчий ризик і є загальноприйнятою практикою для забезпечення високої компетентності медичних працівників.

З огляду на баланс між потенційними перевагами та ризиками, оптимальним варіантом для ТОВ «СІТІ ДОКТОР» на даний момент є впровадження функціональної структури в поєднанні з оптимізацією внутрішніх комунікацій та регулярним підвищенням кваліфікації персоналу. Ці зміни дозволять підвищити якість медичних послуг, покращити внутрішню координацію та забезпечити безперервний професійний розвиток персоналу. При цьому ризики є відносно низькими порівняно з пропозиціями щодо децентралізації управління та матричної структури.

Успішна реалізація обраного варіанту потребуватиме ретельного планування, управління змінами та залучення персоналу до процесу вдосконалення організаційної структури. Керівництву необхідно буде розробити заходи з мінімізації виявлених ризиків та чітко комунікувати переваги змін для підвищення підтримки з боку співробітників.

ВИСНОВКИ

1. Розглянуто основні поняття та принципи організаційної структури підприємства. Було визначено, що ефективна організаційна структура є критичним фактором для досягнення стратегічних цілей організації. Обговорено різні моделі та методи удосконалення організаційної структури, зокрема функціональну, дивізійну та матричну структури. Особлива увага приділена аналізу переваг та недоліків кожної з моделей, а також умовам, за яких їх застосування є найбільш доцільним.

2. Проведено детальну характеристику підприємства, включаючи його історію, структуру та основні напрямки діяльності. Аналіз ефективності організаційної структури показав, що поточна структура підприємства має високий рівень спеціалізації та координації між підрозділами, що забезпечує високу якість надання медичних послуг. Водночас виявлено низку проблем, серед яких недостатня гнучкість управління та обмеженість внутрішніх комунікацій.

3. Запропоновано конкретні заходи щодо удосконалення організаційної структури ТОВ «СІТІ ДОКТОР». Основні рекомендації включають впровадження функціональної структури, децентралізацію управління, впровадження матричної структури управління, оптимізацію внутрішніх комунікацій та регулярне підвищення кваліфікації персоналу. Особливу увагу приділено оцінці ризиків та можливостей впровадження цих рекомендацій. Було визначено, що такі заходи можуть підвищити ефективність роботи підприємства, однак потребують ретельного планування та управління змінами, щоб мінімізувати потенційні ризики, такі як опір змінам з боку працівників та початкові фінансові витрати.

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що удосконалення організаційної структури ТОВ «СІТІ ДОКТОР» є необхідним кроком для підвищення його конкурентоспроможності та ефективності. Впровадження запропонованих заходів дозволить оптимізувати внутрішні процеси, покращити координацію та співпрацю між підрозділами, а також

забезпечить вищий рівень обслуговування клієнтів. Однак, успішна реалізація цих змін залежить від готовності керівництва та персоналу до адаптації та впровадження нових методів управління.

На основі проведеного аналізу та отриманих висновків, пропонується низка рекомендацій для удосконалення організаційної структури ТОВ «СІТІ ДОКТОР».

1. Доцільно здійснити реорганізацію структури управління підприємством шляхом впровадження матричної структури. Це дозволить покращити координацію між функціональними та проектними підрозділами, що забезпечить більш гнучке використання ресурсів підприємства та підвищить ефективність управління проектами.

2. Рекомендується підвищити рівень функціональної спеціалізації, створивши окремі підрозділи для ключових функцій підприємства, таких як маркетинг, виробництво, фінанси та HR. Це сприятиме підвищенню продуктивності та якості виконання завдань завдяки спеціалізації персоналу, що, у свою чергу, позитивно вплине на загальну ефективність діяльності підприємства.

3. Слід впровадити сучасні інформаційні системи для автоматизації процесів управління та звітності. Використання таких систем забезпечить оперативність прийняття рішень та сприятиме зменшенню витрат на управління, що є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства.

4. Важливо покращити внутрішню комунікацію шляхом запровадження регулярних зустрічей між керівництвом та працівниками. Це дозволить обговорювати поточні питання та проблеми, швидше виявляти та вирішувати проблеми, а також підвищити залученість працівників у процеси управління.

5. Рекомендується організувати регулярні тренінги та семінари для підвищення кваліфікації працівників. Це допоможе забезпечити безперервний

професійний розвиток персоналу та підвищити ефективність його роботи, що сприятиме загальному розвитку підприємства.

Впровадження зазначених рекомендацій дозволить підвищити ефективність управління ТОВ «СІТІ ДОКТОР», покращити внутрішню координацію, знизити витрати на управління та підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абраменко Т.А. Стратегії розвитку організаційної структури підприємства: навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2015. 278 с.
2. Авраменко С.М. Організаційний розвиток підприємства: підходи та методи: підручник. Київ: КНЕУ, 2015. 320 с.
3. Бездітко О.Є., Лукиша Я.Б. Удосконалення організаційної структури ТОВ «СІТІ-ДОКТОР». *Наукові читання – 2024: зб. наук. праць за результатами науково-практичної конференції науково-педагогічних працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених НІІ менеджменту, бізнесу і права*. Житомир: Поліський національний університет, 2024, С.7-9.
4. Білоус В.М. Інноваційні організаційні структури управління: навч. посіб. Житомир., 2021. 267 с.
5. Бойко В.І. Системний підхід до удосконалення управління підприємством. *Економіка та держава*. 2014.№7. С.51-52..
6. Васильєв М.М. Децентралізація управління: теорія і практика. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2023. №2(85). С.221-227.
7. Вороніна О.С. Матричні структури управління: теоретичні аспекти: навч. посіб. Кропивницький: ЦДПУ, 2018. 290 с.
8. Гаврилюк І.В. Організаційні зміни та їх вплив на підприємство. *Економіка АПК*. 2020.№4. 34-38с.
9. Григоренко О.А. Управління змінами в організаційній структурі підприємства: підручник. Дніпро: Дніпропетровський національний університет, 2017. 288 с.
10. Гриценко В.П. Інноваційні підходи до управління підприємством. *Фінанси України*. 2021№4. С.85-89.
11. Давиденко Д.О. Матрична структура управління в сучасних умовах: навч. посіб. Київ: НАУ, 2019. 310 с.

12. Даниленко Д.М. Децентралізація управління: переваги та недоліки: навч. посіб. Миколаїв: НУК, 2017. 312 с.
13. Євдокимова О.В. Адаптивні організаційні структури управління: підручник. Одеса: ОНУ ім. Мечникова, 2018. 260 с.
14. Єршова М.А. Моделі організаційних структур в управлінні підприємством: навч. посіб. Луцьк: СНУ, 2019. 274 с.
15. Жукова І.І. Стратегії розвитку організаційної структури підприємства. *Вісник Книжкової палати*. 2020. №12(245). С.14-16.
16. Іванов В.В. Управління підприємством: сучасні моделі і методи: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2015. 312 с.
17. Коваленко С.М. Організаційні зміни та їх вплив на ефективність управління: підручник. Тернопіль: ТНТУ, 2019. 288 с.
18. Кравченко О.О. Моделі організаційних структур в управлінні підприємствами: навч. посіб. Чернівці: ЧНУ, 2016. 335 с.
19. Кузнецова Т.І. Оптимізація організаційної структури підприємства: навч. посіб. Суми: СНАУ, 2017. 256 с.
20. Лебедєва Н.В. Децентралізація та її вплив на управління підприємством: підручник. Херсон: ХНТУ, 2020. 301 с.
21. Литвин Ю.В. Управління змінами в організаційних структурах: навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2018. 289 с.
22. Лукиша Я. Формування організаційної структури підприємства. *«Студентські наукові читання – 2023»*: науково-практична конференція за результатами I туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт. Житомир: Поліський національний університет, 2023, С.298.
23. Мельник Л.С. Інноваційні організаційні структури: підручник. Житомир., 2021. 278 с.
24. Мороз П.П. Матричні структури управління: переваги та недоліки: навч. посіб. Кропивницький: ЦНТУ, 2015. 267 с.
25. Ніколаєнко В.А. Сучасні підходи до організації управління підприємством: підручник. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2019. 290 с.

26. Олексюк О.Г. Удосконалення організаційної структури підприємства: навч. посіб. Миколаїв: МНУ ім. В.О. Сухомлинського, 2017. 314 с.
27. Перерва П. Г. Організаційні структури управління маркетингом: thesis. 2018. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/38609> (дата звернення: 18.04.2024).
28. Пілюгіна А.М. Організаційний розвиток: теорія і практика: підручник. Черкаси: ЧНУ ім. Богдана Хмельницького, 2018. 299 с.
29. Романенко І.В. Децентралізація управління підприємством: підручник. Хмельницький: ХНУ, 2016. 305 с.
30. Савченко В.П. Організаційні структури в управлінні підприємствами. *Економіка та держава.*, 2017.№9.С.50-52.
31. Сидоренко М.Ю. Моделі удосконалення управління підприємством: навч. посіб. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2019. 274 с.
32. Скворцова О.С. Адаптація організаційної структури до ринкових умов: підручник. Одеса: ОНПУ, 2018. 288 с.
33. Соловйова І.А. Управління змінами та організаційний розвиток: підручник. *Успіхи і досягнення у науці.*, 2024.Т.2,№3(3).
34. Ткаченко О.О. Матричні структури в управлінні підприємствами: навч. посіб. Вінниця: ВДПУ, 2015. 256 с.
35. Усенко Н.М. Інноваційні моделі управління підприємством: підручник. Харків: ХНЕУ ім. Семена Кузнеця, 2017. 299 с.
36. Федорова Л.В. Децентралізація управління в умовах сучасного підприємства. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки.* 2018. Вип. 1/2 (69/70). С. 297–302.
37. Харченко П.П. Організаційний розвиток підприємства: підходи та методи: навч. посіб. Запоріжжя: ЗНТУ, 2021. 312 с.
38. Цапко І.М. Ефективне управління підприємством: теорія і практика: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2018. 288 с.

39. Шевченко О.Г. Матричні структури управління підприємством: підручник. Тернопіль: ТНЕУ, 2017. 335 с.
40. Щербакова Т.В. Адаптивні організаційні структури в управлінні підприємством. *Гуманітарний і інноваційний ракурс професійної майстерності: пошуки молодих вчених*. 2023. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-357-9-47> (дата звернення: 1.05.2024).
41. Юрченко Л.С. Оптимізація управління підприємством: підручник. Суми: СумДУ, 2019. 301 с.
42. Якимчук І.В. Децентралізація управління та її вплив на ефективність підприємства: навч. посіб. Херсон: ХДАУ, 2016. С. 289.
43. Project Management Institute. Керівництво до зведення знань з управління проектами. Керівництво РМВОК, 6, Project Management Institute. — Ньютаун-сквер, Пенсильванія: Project Management Institute, 2017. 756 с.
44. Smida - Main page. Smida - Main page. URL: <https://www.smida.gov.ua> (Дата звернення: 10.06.24).