

*Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет*

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

Тема: Аналіз структури управління установи

*Спеціальність 051 «Економіка»
Освітня програма 6.051.00.06 «Економіка і бізнес»*

Завідувач кафедри: _____ / Мельник Л.Г. /

Керівник роботи: _____ / Харченко М.О. /

*Виконавець: _____ / Оксюм К.С.
П.І.Б.*

*Група: _____ ЕЗ-61 С
шифр*

Суми 2020

Реферат

Дипломна робота бакалавра містить: 34 с., 10 рис., 4 табл., 52 джерела.

Основною метою роботи є вивчення та аналіз теоретичних і методичних основ аналізу структури управління підприємством та вироблення практичних рекомендацій щодо реструктуризації Роменського відділення «Ощадбанк».

Об'єктом дослідження є структура управління підприємством.

Предмет дослідження - система економічних відносин, що виникають в процесі аналізу структури управління підприємством в умовах трансформаційної економіки.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є фундаментальні положення економічної теорії, нормативні матеріали і законодавчі акти державних органів, матеріали літературних джерел вітчизняних і зарубіжних авторів, присвячені аспектам вдосконалення структур управління підприємством. Для вирішення поставлених завдань в роботі використовувалися методи: системно-структурний та абстрактно-логічний аналіз, і метод порівняння.

В першому розділі роботи «Структура як елемент організації» обґрунтовується актуальність теми і розглядається поняття про структуру управління, різноманітність структур управління організацією.

У другому розділі роботи «Характеристика організаційних структур управління» розглянуті організаційна структура управління, її сутність і елементи; фактори, що визначають основні типи організаційних структур; типи організаційних структур, їх переваги та недоліки; методика проектування організаційних структур.

У третьому розділі «Удосконалення структури управління банківської установи» представлена структура управління роменського відділення «Ощадбанк» і запропоновані практичні рекомендації щодо її удосконалення.

Ключові слова: організаційна структура, виробнича структура, технологічна структура, економічна структура, інформаційна структура, соціальна структура, організаційна структура управління.

Зміст

Вступ	4
Розділ 1 Структура як елемент організації.....	5
1.1 ОСУ як центральний елемент сучасної організації	5
1.2 Основні елементи ОСУ	8
Розділ 2 Характеристика організаційних структур управління	12
2.1 Типи ГСУ підприємством їх переваги та недоліки	12
2.2 Проектування організаційних структур управління підприємством	23
Розділ 3 Удосконалення структури управління банківської установи	26
3.1 Загальна характеристика Роменського відділення «Ощадбанк»	26
3.2 Основні напрямки вдосконалення структури управління Роменського відділення «Ощадбанк»	29
Висновки	33
Список використаної літератури	35

Вступ

Дана робота присвячена питанню аналізу структури управління установи. Організація, на якій відбувається вивчення існуючої структури і її удосконалення це Роменське відділення Ощадбанку.

Актуальність даної тематики полягає в тому, що від вибору тієї чи іншої структури управління підприємством залежить те, на скільки ефективно воно буде працювати. Роменське відділення Ощадбанку надає ряд банківських послуг і обслуговує територію де чисельність населення - 104,7 тис.осіб .. Кількість філій на даний момент становить 28.

Основною метою випускної роботи є вивчення та аналіз теоретичних і методичних основ аналізу структури управління організації та вироблення практичних рекомендацій щодо реструктуризації Роменського відділення Ощадбанку.

Головним завданням було проаналізувати існуючу структуру управління, відповідність її часу і типу організації, на якому вона використовується.

Об'єктом дослідження є структура управління організації.

Предмет дослідження - система економічних відносин, що виникають в процесі аналізу структури управління організації в умовах трансформаційної економіки .

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є фундаментальні положення економічної теорії, нормативні матеріали і законодавчі акти державних органів, матеріали літературних джерел вітчизняних і зарубіжних авторів, присвячені аспектам аналізу та вдосконалення структур управління підприємством. Для вирішення поставлених завдань в роботі використовувалися методи: системно-структурний та абстрактно-логічний аналіз, і метод порівняння. Головним завданням було проаналізувати існуючу структуру управління на підприємстві, відповідність її часу і типу підприємства, на якому вона використовується.

Розділ 1 Структура як елемент організації

1.1 ОСУ як центральний елемент сучасної організації

Сьогодні ми живемо в епоху змін, що стосуються і природи і суспільства. Глобальні суспільно-економічні трансформації[5,12,14,18,19,21,39,40,43,44] пов'язані з прийняттям концепції стійкого розвитку[10,13,15,20,33,37,42,45,46], розвитком альтернативної енергетики, цифровізацією економіки, інтернаціоналізацією економічних відносин, конвергентними процесами на світових ринках. Це пов'язано як зі зміною соціально-економічної формації, так і зі специфікою протікання процесів у системах, що передбачає постійну зміну гомеостазів системи[16,17,22,23,35,38] та її структурних елементів., т.п. її структури[11,25,28]. Будь-яка система(соціально-економічна, еколого- економічна, соціально-екологічна) характеризується своєю структурою.

Категорія «структура» відображає будову та внутрішню форму системи. Наявність структури - невід'ємний атрибут всіх реально існуючих систем, так як саме структура надає їм організованість і цілісність.

Переходячи від абстрактної категорії «структура» до поняття структура соціально-економічної системи, слід мати на увазі, що предметом структуризації виступає як об'єкт, так і суб'єкт управління, що відрізняються своїми властивостями і специфічними функціями.

Отже, соціально-економічну систему можна представити як синтез певної кількості структур, взаємопов'язаних між собою. Виділення структур передбачає наявність властивостей, якими вони відрізняються один від одного. Поява цих властивостей відбувається лише в процесі взаємодії елементів цих структур між собою. [24,25,34]. Наявність структур в системі і їх розвиток є основою всієї організації, поза рамками яких виключається можливість реалізації виробничих функцій і функцій управління, т.п. самого процесу виробництва і управління.

Різновиди структур та їх характеристика наведено у табл.1.1

Таблиця 1.1 – Різновиди структур управління

<i>Види</i>	<i>Характеристика</i>
<i>Виробнича структура</i>	форма об'єднання розташованих в просторі виробничих підрозділів, засобів і предметів праці, їх властивостей і певних відносин між ними
<i>Технологічна структура</i>	регламентоване будова матеріально-енергетичних процесів, що визначає взаємозв'язку між елементами процесу перетворення ресурсів в готову продукцію
<i>Економічна структура</i>	відношення компонентів основних і оборотних фондів підприємства, відображається у складі витрат на продукцію, проявляється у відносинах госпрозрахунку і т. п.
<i>Інформаційна структура</i>	характеризується відносним розташуванням джерел і одержувачів повідомлень в організації, складом і взаємозв'язками носіїв інформації, спрямованістю і конфігурацією комунікаційних мереж і т. п.
<i>Соціальна структура</i>	характеризує склад працівників виробничої системи і їх розподіл по професійно-кваліфікаційним і статево-віковими складом, рівнем освіти, інтелекту, сімейним станом і т. п.
<i>Организационная структура управління</i>	складається з елементів, які забезпечують функціонування в якості єдиного організаційно-економічного механізму всім іншим структурам.
<i>Структура апарата управління</i>	розподіл управлінських працівників відповідно до посад (ролями) і їх взаємовідносини, що виникають в процесі управління

Концептуально модель організації можна представити у вигляді трикутника.

Трикутник символізує організацію, що здійснює процес перетворення ресурсів в готову продукцію. Цей процес здійснюється у виробничій, технологічній та соціальній (професійно-кваліфікаційній) структурах. Ці структури мають відношення до об'єктів управління. На малюнку вони представлені у вигляді трьох пересічних кіл, поміщених усередині трикутника. Взаємне перетинання кіл відображає взаємодію елементів структур,

які в організації є об'єктами управління. Необхідність в управлінні цими об'єктами обумовлює виникнення певного безлічі завдань управління.

Місце перетину всіх трьох кіл (центральна частина малюнка) відповідає організаційній структурі управління. Таким чином, ОСУ набуває свої властивості при взаємозв'язку з виробничою, технологічною, соціальною і економічною (на малюнку вона не показана) структурами. Властивості і параметри даних структур визначають вимоги до ОСУ. Крім того, об'єкти управління є місцем виникнення і накопичення критичних чинників, які знижують потенціал організації. Для свого виживання організація повинна розвивати елементи цих структур, т.п. виробляти необхідний тип реакції підприємства, що призводить до адаптивного або еволюційного зміни типу ОСУ.[1,3,6,26,32]

Таким чином, умови і способи реалізації елементами ОСУ своїх властивостей визначають об'єкти управління, у взаємодію з якими вони вступають. Зміни, що відбуваються в об'єктах управління, обумовлюють необхідність адаптації ОСУ.

Якщо ж ці зміни в силу суб'єктивних причин не враховуються, то ОСУ застаріває і перестає відповідати реальним умовам роботи організації. Іншими словами, властивості і параметри елементів ОСУ і її функціонування повинні змінюватися таким чином, щоб відповідати змінам, що відбуваються в реальних об'єктах управління.[4,7,41]

Між ОСУ і структурою апарату управління існує складне і не завжди, на перший погляд, помітне подібність, що призводить на практиці до їх ототожнення. Незважаючи на те, що це різні за своїм значенням і змістом структури, в літературі їх досить часто об'єднують в одну структуру під назвою «організаційна структура». Прояв властивостей структури апарату управління відбувається при накладенні її на ОСУ. Це відображено на рис. 1.1. вписаною окружністю, що охоплює символічне уявлення ОСУ.

У складі організації є дві сильно взаємопов'язані, але конструктивно самостійні структури: організаційна структура управління та структура апарату управління. Два типу структур відомі в літературі з теорії організацій. Так, М. Вебер виділяв бюрократичні і традиційні форми організації, Ретлісбергер і Дік-сон запропонували розрізняти формальні і неформальні організації, Блау запропонував розрізняти формальний і неформальний

авторитет, Берні і Сталкер запропонували поняття механічних і органічних форм організації. [31]

Поділяючи ці два види структур, Попов Г. Х. пише, що «прагнення розглядати структуру і штати як одну і ту ж проблему є відображенням тієї практики управління, при якій затверджувалися відразу структура, чисельність і кожна посада апарату управління. Наявність цих показників в одних і тих же документах і привчило вважати їх частинами одного і того ж цілого». [3,34]

Отже, час від часу з'являються роботи, які підкреслюють відмінність між двома формами організації, з яких структура однієї заснована на функціях, а інший - на соціальному становищі. Проте, ця проблема досі не має однозначного вирішення.

Тому в переважній більшості публікацій і в практиці розробки ОСУ зазначені дві структури не розділяються. Такий стан вимагає більш детального розгляду суті ОСУ і структури апарату управління.

1.2 Організаційна структура управління, сутність і елемент

Як будь-яка організаційна форма, ОСУ повинна мати елементи, що визначають її конструктивні особливості (конструктивну форму), але ця форма повинна забезпечувати швидко змінюється процес управління, а отже, вона повинна також швидко пристосовуватися до цих змін. Отже, ОСУ повинна мати в своєму складі елементи, які надають їй динамічні властивості.

Таке концептуальне уявлення ОСУ має істотне значення при її проектуванні. Нерідко ОСУ представлялася тільки у вигляді структурної статичної схеми і не зауважувалася її динамічна сторона. Як статичні, так і динамічні властивості ОСУ забезпечуються складом її елементів. Розглянемо ці елементи. [3,22]

Завдання управління. Процес управління - це процес вирішення завдань управління. Склад і зміст завдань управління відображають цілі підприємства, її навколишнє середовище, її ресурси і протікають в ній технологічні процеси. Місце

вирішення кожного завдання і її взаємозв'язок з іншими завданнями визначаються ОСУ. Склад завдань управління і ОСУ нерозривний, як річ і її якість. Отже, завдання управління є ключовим елементом ОСУ, що відображає її динамічні властивості. Завдання управління є первинним «цеглинкою», на основі якого створюються всі інші елементи і ОСУ в цілому. Концепція вторинності інших елементів по відношенню до завдань управління може бути застосована до будь-якого типу ОСУ підприємства. [21]

Склад завдань управління існує об'єктивно, оскільки визначається дією закону поділу праці в процесах виробництва і управління організацією, що здійснюються для досягнення цілей.

Виділення завдань управління в складі організації дозволяє відповісти на питання і визначити:

- 1) ким слід керувати? - виділення об'єкта управління;
- 2) для чого треба управляти? - виділення мети управління;
- 3) за яких умов здійснюється управління? - виділення безлічі допустимих керуючих впливів;
- 4) яку отримуємо вигоду, або які втрати можуть бути в результаті управління? - виділення критерію ефективності управління.

Завдання управління породжуються керованими об'єктами і являють собою види діяльності працівників апарату управління.

Всі інші елементи ОСУ формуються людиною суб'єктивно в процесі її проектування.

Рівні управління. Раніше розглянуте нами об'єктивне вертикальний розподіл праці на практиці являє собою перерозподіл завдань управління (видів управлінської праці) по вертикалі. Таке вертикальне поділ завдань управління визначається їх такими особливостями:

- а) важливістю або значенням завдання управління в процесі досягнення мети організації, т. е. забезпечення її життєдіяльності. Наприклад, рішення задачі про використання вільних фінансових ресурсів видається більш важливою в порівнянні з

рішенням задачі покупки канцелярського приладдя. Їх значення для життєдіяльності організації по-різному;

б) роллю і значенням для організації керованого об'єкта, на який спрямовані результати вирішення завдання управління. Наприклад, рішення задачі по підборі кандидатури менеджера з маркетингу має більш важливу роль в порівнянні з завданням набору робочих масових професій;

- в) швидкістю і рухливістю впливу на організацію факторів зовнішнього середовища.

Угрупування завдань управління за цими та іншими ознаками і їх вертикальне перерозподіл утворюють рівні управління. Рівні в ОСУ визначають її ієрархічність і характеризуються ступенем централізації чи децентралізації завдань управління. Саме цей параметр вносить суб'єктивізм в визначення кількості рівнів ОСУ.

Статус рівня в ОСУ визначається:

- підпорядкованістю нижчестоящого рівня вищестоящому рівню;
- ступенем важливості завдань управління.

Необхідність вирішення завдання зумовлює появу обов'язків, а отримання необхідних результатів рішення задачі породжує відповідальність. Можливості розв'язання задачі визначаються правами рівня управління. Ці три поняття в структурі апарату управління є повноваження конкретної посадової особи, яка перебуває на певному рівні управління. Тут простежується взаємозв'язок ОСУ і структури апарату управління.

Крім того, вони визначають третій елемент ОСУ - підрозділи.

Підрозділи. Складні організації здійснюють чіткий горизонтальний поділ завдань управління (праці) за рахунок утворення підрозділів, які вирішують конкретні специфічні завдання і домагаються конкретних цілей. Підрозділи формуються на основі об'єднання спеціалізованих завдань управління, що мають відношення до конкретного керованого об'єкту, функціональної області діяльності або до конкретної мети. Відокремлені підрозділи в ОСУ називаються департаментами.

Форми взаємозв'язку. Взаємодія задач управління утворює четвертий елемент ОСУ - взаємозв'язку.

Так як завдання розподілені за рівнями управління і підрозділах, то для їх спільного функціонування в ОСУ існують різні типи зв'язків. Крім того, зв'язки забезпечують цілісність ОСУ як головного її якості. Це якість ОСУ утворено такими видами зв'язків:

- вертикальними, або лінійними, зв'язками, що забезпечують рішення задач, закріплених за різними рівнями ієрархії управління. Ці взаємозв'язки утворюють скалярну ланцюг в системі управління. За допомогою цих зв'язків в структурі апарату управління здійснюється регулюючий вплив (керівництво) і проявляється вплив керівника на підлеглих за допомогою влади і лідерства;

- горизонтальними, або штабними, зв'язками, що забезпечують рішення задач, що належать різним підрозділам. Вони забезпечують зв'язок типу «відділ - відділ». У структурі апарату управління ці зв'язки забезпечують обмін інформацією (результатами вирішення завдань) між співробітниками, що працюють в різних відділах;

- технічні зв'язки призначені для вирішення завдань, які перебувають в одному структурному підрозділі. Вони називаються зв'язками типу «обмін результатами вирішення завдань».

Ці типи зв'язків називаються організованими (формальними). У ССУ існують тільки формальні зв'язки. У структурі апарату управління існують, крім формальних зв'язків, також неформальні зв'язки.

Таким чином, ОСУ - це система завдань управління, розподілених між взаємопов'язаними рівнями і підрозділами, рішення яких забезпечує досягнення цілей організації. [21]

Розділ 2 Характеристика організаційних структур управління

2.1 Типи ОСУ підприємством, переваги і недоліки

Під організаційною структурою управління слід розуміти впорядковану сукупність органів (підрозділів), що дає можливість управляти організацією, взаємовідносинами і підпорядкованістю цих органів. Вони повинні використовувати всі функції управління. [1]

Організаційну структуру управління складають:

- кількість і види ланок управління на його кожному рівні;
- взаємне розміщення, зв'язку і підпорядкованість цих ланок;
- завдання, права, обов'язки, повноваження і відповідальність кожної ланки в межах виконання загальних і спеціальних функцій управління;
- чисельність і професійно-кваліфікаційний склад працівників;
- ступінь централізації і децентралізації функцій управління.

В ієрархічній структурі і рівні управління, які відображають виробничо-господарську структуру організації, утворюють лінійну структуру управління. Необхідність переробки інформації, налагодження зв'язків, забезпечення виробничо-господарської діяльності зумовили появу функціональних служб, тобто штабів, в системі управління, які створили функціональну структуру управління. Сукупність лінійних і функціональних органів становить організаційну структуру управління.

Таким чином, існують дві основні структури управління - лінійна і функціональна, а все інше різноманітність існуючих структур є результатом комбінації цих двох основних типів.

На рис.2.1 подана класифікація організаційних структур управління.

Залежно від характеру зв'язків між підрозділами організації розрізняють такі типи організаційних структур: лінійну, функціональну, лінійно-функціональну (штабну) і матричну. [18]

Лінійна організаційна структура управління (рис.2.2). Це одна з найпростіших організаційних структур управління. Вона характеризується тим, що на чолі кожного структурного підрозділу знаходиться керівник-єдиноначальник, наділений усіма повноваженнями і здійснює одноосібне керівництво підлеглими йому працівниками і зосереджують у своїх руках всі функції управління.

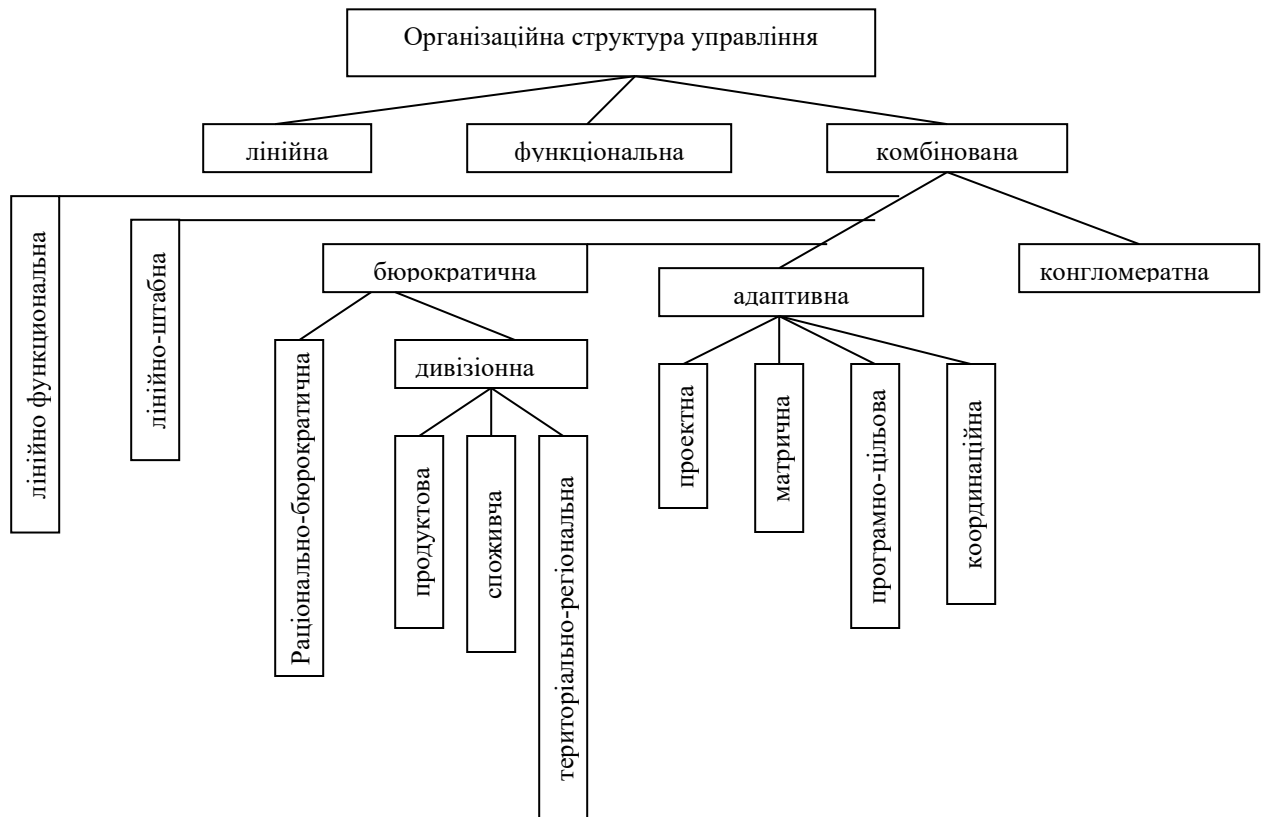


Рис. 2.1 Класифікація організаційних структур управління

При лінійному управлінні кожна ланка і кожен підлеглий мають одного керівника, через якого по одному одночасного каналу проходять всі команди управління. У цьому випадку управлінські ланки несуть відповідальність за результати всієї діяльності

керованих об'єктів. Йдеться про пооб'єктний виділення керівників, кожен з яких виконує всі види робіт, розробляє і приймає рішення, пов'язані з управлінням даним об'єктом. Оцінка результатів діяльності в лінійній структурі управління має вигляд трикутника (див. Рис. 2.2). [18]

Оскільки в лінійній структурі управління рішення передаються по ланцюжку «зверху вниз», а сам керівник нижньої ланки управління підпорядкований керівнику більш високого над ним рівня, формується свого роду ієрархія керівників даної конкретної організації (наприклад, зав. Секцією, начальник відділу, директор магазину; або майстер ділянки, інженер, начальник цеху, директор підприємства). [43] У даному випадку діє принцип єдиноначальності, суть якого полягає в тому, що підлеглі виконують розпорядження тільки одного керівника. Вищий орган управління не має права віддавати розпорядження будь-яким виконавцям, минаючи їх безпосереднього начальника, оскільки той інший - начальник «мого» начальника. Схематично лінійна структура управління може бути представлена у вигляді рис. 2.2. [18]

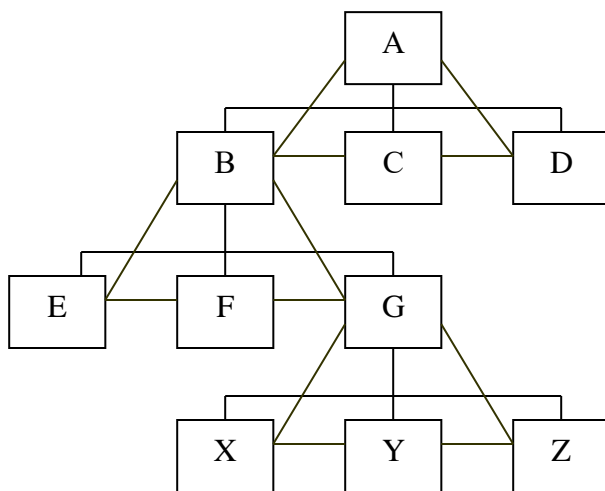


Рис.2.2 Схема лінійної структури управління за принципом «результат – трикутник»

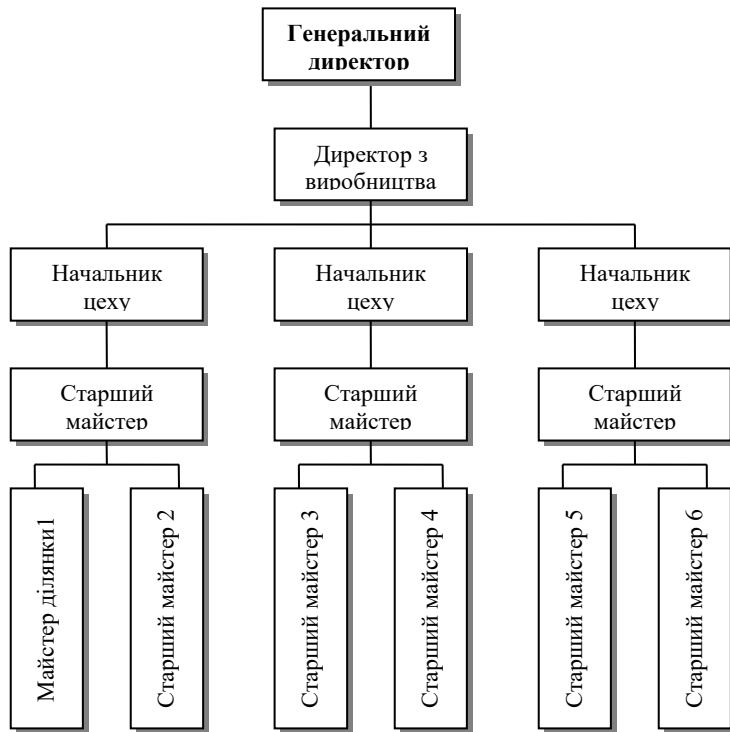


Рис. 2.3 Схема організаційної структури управління

Як видно з рис. 2.2, в лінійній структурі управління кожний підлеглий має начальника, а кожен начальник має кілька підлеглих.

Така структура функціонує в невеликих організаціях на нижчому рівні управління (секція, бригада і т. Д.).

У лінійній структурі управління організацією компонується за виробничою ознакою з урахуванням ступеня концентрації виробництва, технологічних особливостей, асортименту продукції, що випускається і т.п.

Лінійна структура управління є логічно більш стрункою і формально визначеною, але разом з тим і менш гнучкою. Кожен з керівників має всю повної влади, але відносно невеликими можливостями рішення функціональних проблем, що вимагають вузьких, спеціальних знань. [18]

Лінійна організаційна структура управління має свої переваги і недоліки (таб. 2.1)

Таблиця 2.1 - Переваги та недоліки лінійної структури управління

Переваги	Недоліки
1	2
1) єдність і чіткість розпорядництва 2) узгодженість дій виконавців 3) простота управління (один канал зв'язку) 4) чітко виражена відповідальність 5) оперативність у прийнятті рішень 6) особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підрозділу	1) високі вимоги до керівника, який повинний бути підготовлений всебічно, щоб забезпечувати ефективне керівництво по всіх функцій управління 2) відсутність ланок з планування і підготовки рішень 3) перевантаження інформацією, безліч контактів з підлеглими, вищестоящими і змінними структурами 4) скрутні зв'язку між інстанціями 5) концентрація влади в керуючій верхівці

Серйозні недоліки лінійної структури в певній мірі можуть бути усунені функціональною структурою.

Функціональна організаційна структура управління організацією (рис. 2.4). [18] Функціональне управління здійснюється деякою сукупністю підрозділів, спеціалізованих на виконанні конкретних видів робіт, необхідних для прийняття рішень у системі лінійного управління.

Ідея полягає в тому, що виконання окремих функцій з конкретних питань покладається на фахівців, тобто кожен орган управління (або виконавець) спеціалізується на виконанні окремих видів діяльності.

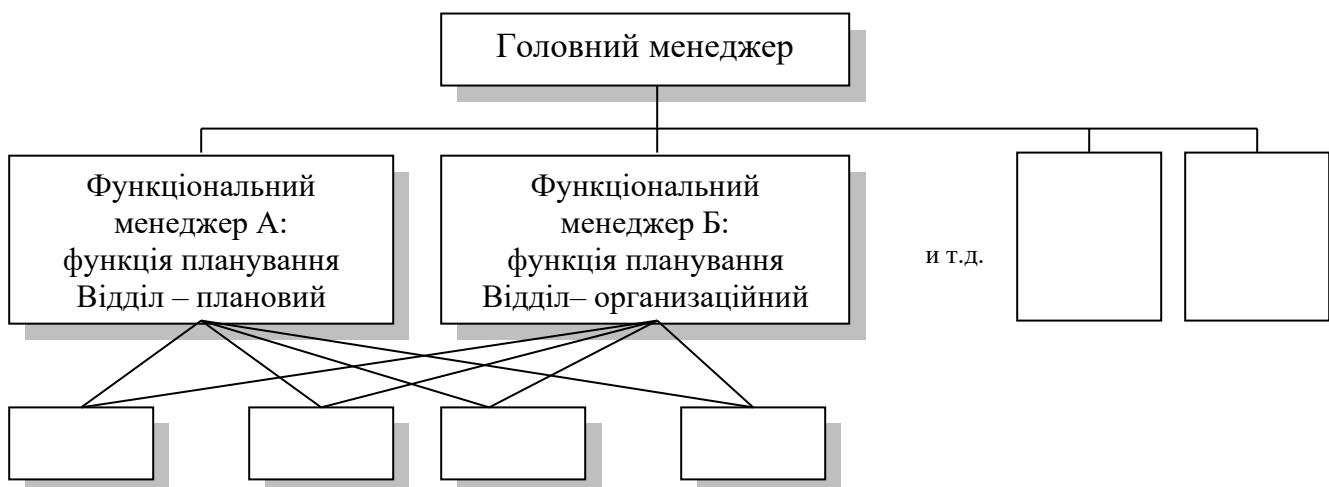


Рис. 2.4 Схеми функціональної організаційної структури управління

В організації, як правило, фахівці одного профілю об'єднуються в спеціалізовані структурні підрозділи (відділи), наприклад відділ маркетингу, плановий відділ, бухгалтерія тощо. Таким чином, загальна задача управління організацією ділиться, починаючи з середнього рівня за функціональним критерієм. Звідси і назва - функціональна структура управління.

Функціональне управління існує поряд з лінійним, що створює подвійне підпорядкування для виконавців.

Як видно з рис. 2.4, замість універсальних менеджерів, які повинні розбиратися і виконувати всі функції управління, з'являється штат фахівців, що мають високу компетенцію у своїй галузі і відповідають за певний напрямок (наприклад, планування і прогнозування). Така функціональна спеціалізація апарату управління значно підвищує результативність діяльності організації.

Як і лінійна, функціональна структура має свої переваги і недоліки (табл. 2.4). [18]

Недоліки як лінійної, так і функціональної структур управління в значній мірі усуваються лінійно-функціональними структурами.

Лінійно-функціональна (штабна) структура управління (рис.2.5). При такій структурі управління всю повноту влади бере на себе лінійний керівник, який очолює певний колектив. Йому при розробці конкретних питань і підготовці відповідних рішень, програм, планів допомагає спеціальний апарат, що складається з функціональних підрозділів (управлінь, відділів, бюро і т.п.).

В даному випадку функціональні структури підрозділу перебувають у підпорядкуванні головного лінійного керівника. Свої рішення вони проводять в життя або через головного керівника, або (у межах своїх повноважень) безпосередньо через відповідних керівників служб-виконавців.

Таблиця 2.2- Переваги та недоліки функціональної структури управління

Переваги	Недоліки
1	2
1) висока компетентність фахівців, що відповідають за здійснення конкретних функцій 2) звільнення лінійних менеджерів від вирішення деяких спеціальних процесів 3) стандартизація, формалізація і програмування явищ і процесів 4) виключення дублювання і паралелізму у виконанні управлінських функцій 5) зменшення потреби у фахівцях широкого профілю	1) надмірна зацікавленість у реалізації цілей і завдань «своїх» підрозділів 2) труднощі в підтримці постійних взаємозв'язків між різними функціональними службами 3) поява тенденції надмірної централізації 4) тривала процедура прийняття рішення 5) щодо застигла організаційна форма, насилу реагує на зміни

Таким чином, лінійно-функціональна структура включає в себе спеціальні підрозділи при лінійних керівниках, які допомагають їм виконувати завдання організації.

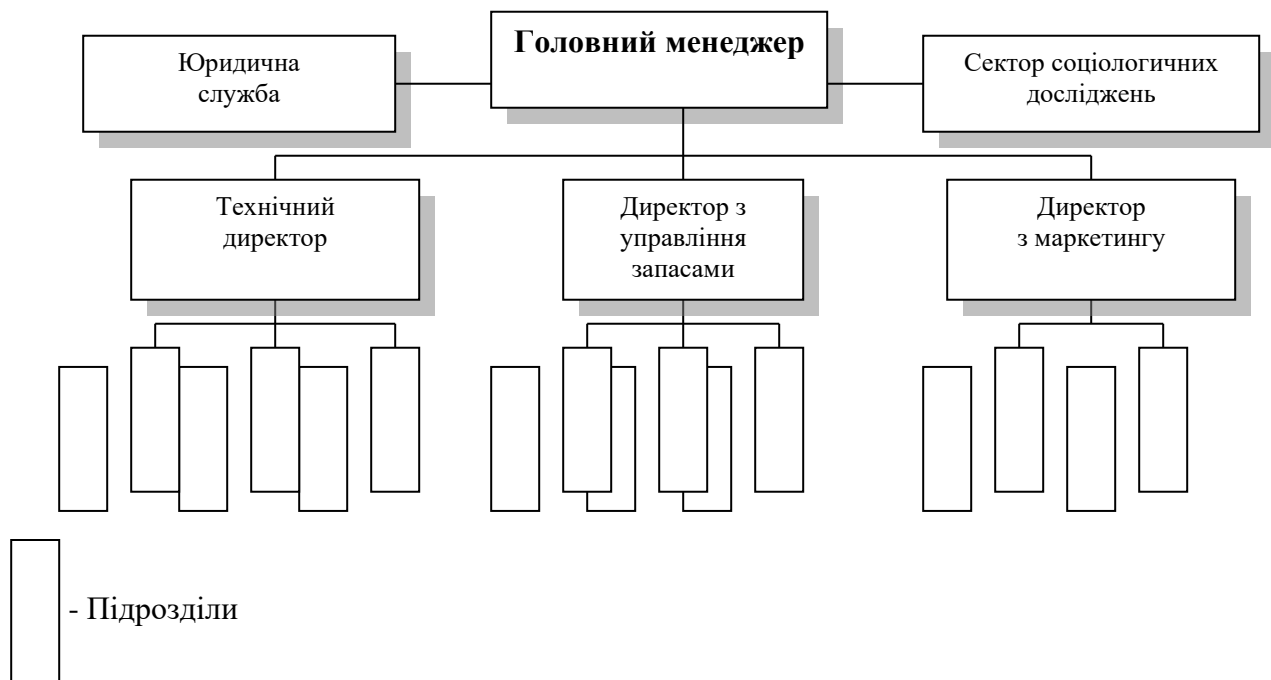


Рис. 2.5 Схema лінійно – функціональної(штабної) організаційної структури

Лінійно-функціональна структура також має свої позитивні моменти і недоліки (табл. 2.3).[18]

Таблиця 2.3- Переваги та недоліки лінійно-функціональної структури

Переваги	Недоліки
1	2
1) більш глибока підготовка рішень і планів, пов'язаних зі спеціалізацією працівників 2) звільнення головного менеджера від глибокого аналізу проблем 3) можливість залучення консультантів та експертів	1) відсутність тісних взаємозв'язків і взаємодії на горизонтальному рівні між виробничими відділеннями 2) недостатньо чітка відповідальність, оскільки готує рішення, як правило, не бере участі в його реалізації 3) надмірно розвинена система взаємодії по вертикалі, а саме: підпорядкування по ієрархії управління.

Матрична організаційна структура управління (рис. 2.6). [18] Матрична структура управління створюється шляхом суміщення структур двох видів: лінійної та програмно-цільовий. При функціонуванні програмно-цільовий структури керуючий вплив направлено на виконання певної цільової завдання, у вирішенні якої беруть участь всі ланки організації.

Вся сукупність робіт по реалізації заданої кінцевої мети розглядається не з позицій існуючої ієрархії підпорядкування, а з позицій досягнення мети, передбаченої програмою. Основна увага при цьому концентрується не стільки на вдосконаленні окремих підрозділів, скільки на інтеграції всіх видів діяльності, створення умов, що сприяють ефективному виконанню цільової програми. При цьому керівники програми несуть відповідальність як за її реалізацію в цілому, так і за координацію і якісне виконання функцій управління. [17]

Відповідно до лінійної структурою (по вертикалі) будується управління по окремих сферах діяльності організації: НДДКР, виробництво, збут, постачання і т.д.

В рамках програмно-цільової структури (по горизонталі) організовується управління програмами (проектами, темами).

Як видно з рис. 2.6, в усталену лінійно-функціональну структуру вводяться (тимчасово або постійно) особливі штабні органи (особи або група осіб), які координують існуючі горизонтальні зв'язки по виконанню конкретної програми (проекту), зберігаючи при цьому вертикальні відносини, властиві даній структурі. Основна частина працівників, зайнятих реалізацією програми, виявляється в підпорядкуванні не менше як двох керівників, але з різних питань.

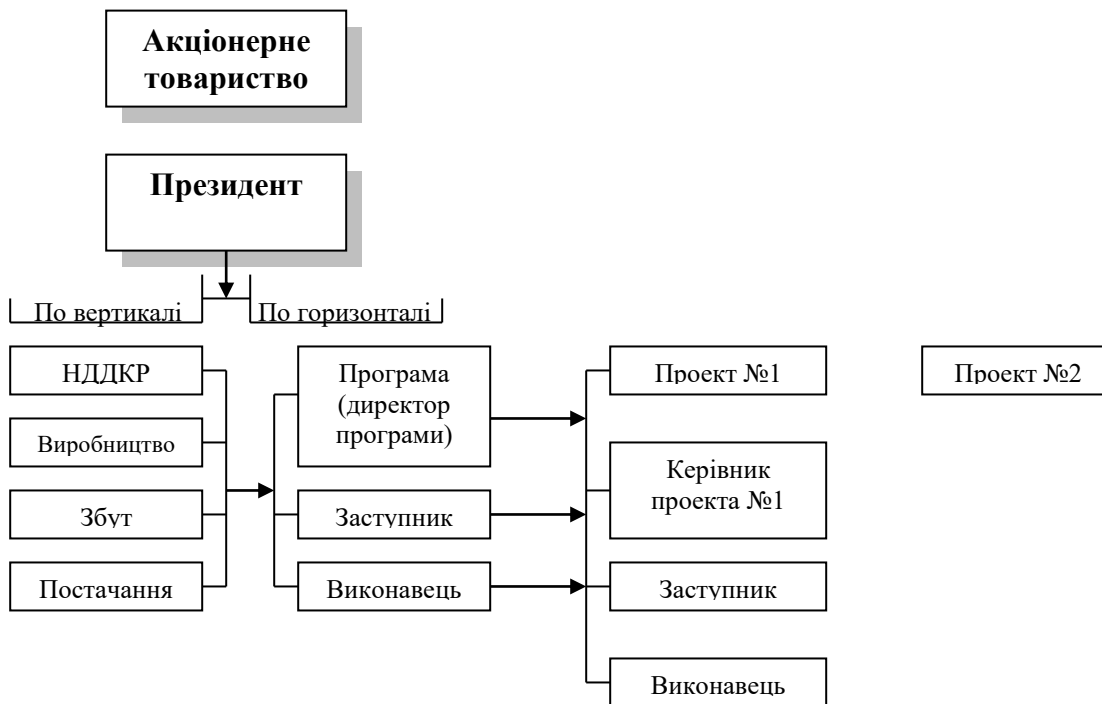


Рис. 2.6 Схема матричної структури управління

Управління програмами здійснюється спеціально призначеними керівниками, які несуть відповідальність за координацію всіх зв'язків за програмою і своєчасне досягнення її цілей. При цьому керівники вищого рівня звільняються від необхідності приймати рішення з поточних питань. В результаті цього на середньому і нижньому рівнях підвищується оперативність управління і відповідальність за якість виконання конкретних операцій і процедур, тобто помітно підвищується роль керівників спеціалізованих підрозділів в організації робіт за чітко визначеною програмою.

При матричній структурі управління керівник програми (проекту) працює не з фахівцями, які підпорядковані не безпосереднє йому, а лінійним керівникам, і в основному визначає, що і коли повинно бути зроблено за конкретною програмою. Лінійні ж керівники вирішують, хто і як буде виконувати ту чи іншу роботу.

Матрична структура також має свої переваги і недоліки (табл. 2.3). [18]

Таблиця 2.3

Переваги та недоліки матричної структури

Переваги	Недоліки
1	2
<ul style="list-style-type: none"> 1) можливість швидко реагувати і адаптуватися до умов, що змінюються в внутрішніх і зовнішніх умов організації 2) підвищення творчої активності адміністративно-управлінського персоналу за рахунок формування програмних підрозділів, активно взаємодіють з функціональними структурами 3) раціональне використання кадрів за рахунок спеціалізації різних видів трудової діяльності 4) збільшення мотивації діяльності за рахунок децентралізації управління і посилення демократичних принципів керівництва 5) посилення контролю за окремими завданнями проекту 6) скорочення навантаження на керівників високого рівня за рахунок делегування певної частини повноважень 7) підвищення особистої відповідальності за виконання програми в цілому і її складових елементів 	<ul style="list-style-type: none"> 1) складна структура підпорядкування, в результаті чого виникають проблеми, пов'язані з встановленням пріоритетів завдань і розподілом часу на їх виконання 2) присутність «духу» нездорового суперництва між керівниками програм 3) необхідність постійного контролю за «співвідношенням» сил між завданнями управління по цілям 4) труднощі в придбанні навичок, необхідних для роботи за новою програмою

Створення матричної організаційної структури управління організацією вважається доцільним у разі, якщо існує необхідність освоєння ряду нових складних виробів в стислі терміни, впровадження технологічних нововведень і швидкого реагування на кон'юнктурні коливання ринку.

Матричні структури управління, доповнили лінійно-функціональну організаційну структуру, відкрили якісно новий напрям у розвитку найбільш гнучких і активних програмно-цільових структур управління. Вони націлені на підйом творчої ініціативи керівників і спеціалістів і виявлення можливостей значного підвищення ефективності виробництва.

У лінійно-штабній структурі при лінійних керівниках створюються штаби (служби), які спеціалізуються на виконанні певних управлінських функцій (рис.2.7). [1] Вони не мають прав приймати управлінські рішення, а сприяють розробці необхідних положень у межах конкретної функції управління, які забезпечать підготовку якісних рішень. Ці рішення в підсумку буде приймати лінійний менеджер, і передавати їх для виконання. Не слід забувати, що лінійно-штабна структура має тенденцію до збільшення штатів штабних служб.

Раціональна (класична, традиційна) бюрократія характеризується поділом праці, розвиненою ієрархією управління, ланцюгом команд, наявністю кількості правил і норм поведінки персоналу тощо. Її недоліки - відсутність гнучкості і неможливість реагувати на нове.

Для організацій з широкою номенклатурою продукції (послуг), в яких швидко змінюються споживачі, а також для міжнародних організацій слід використовувати дивізійні структури, серед яких можна виділити продуктові, споживчі та територіальні структури управління. [1]

Згідно з продуктової структурою конкретному керівникові делегують повноваження з управління певним типом продукції. Керівники вторинних служб (виробничої, технічної, збуту) знаходяться в підпорядкуванні цього керівника. Недоліком продуктивної структури є збільшення витрат через можливе дублювання робіт для різних видів продукції.

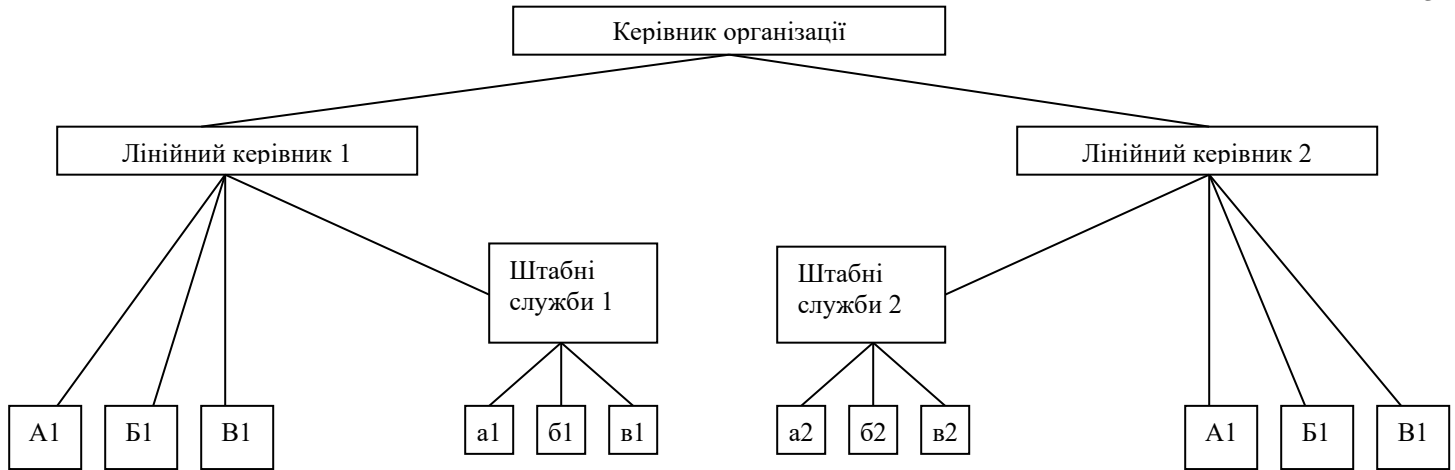


Рис. 2.7 Лінійно-штабна структура управління

a2, б2, в2 - штабні (функціональні) служби, підлеглі лінійному керівнику 2
a1, б1, в1 - штабні (функціональні) служби, підлеглі лінійному керівнику 1

2.2 Проектування організаційних структур управління підприємством

Рішення про проектування організаційної структури управління приймається тоді, коли діюча структура неефективна. В процесі проектування ставиться завдання створення такої структури управління, яка б найбільш повно відображала цілі і завдання організації, тобто мова йде про те, щоб новостворена структура найкращим чином дозволяла організації взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно і доцільно розподіляти і направляти зусилля своїх співробітників і таким чином задовольняти потреби клієнта і досягати своїх цілей з високою ефективністю. [34]

Процес проектування оргструктури складається з трьох основних етапів:

1. аналіз оргструктур;
2. проектування;
3. оцінка ефективності.

Перший етап - аналіз оргструктур. Аналіз діючий оргструктури управління покликаний встановити, в \ якою мірою вона відповідає вимогам, що пред'являються до організації. Тобто визначають, наскільки структура управління раціональна з точки зору встановлених оціночних критеріїв, що характеризують її якість.

В результаті аналізу можна виявити «вузькі» місця в діяльності організації. Це може бути велика звенність управління, паралелізм в роботі, відставання в розвитку оргструктури від змін, що відбуваються зовнішнього середовища.

Другий етап - проектування оргструктур. Методичні підходи до проектування оргструктури управління в залежності від закладених в них сполучень використовуваних методів можна умовно об'єднати в чотири групи:

1. аналогій - пропонує використання досвіду проектування структур управління в аналогічних організаціях;

2. експертний - базується на вивченні пропозицій експертів-фахівців. Вони можуть (залежно від поставлених завдань) або самі спроектувати варіанти організаційної структури, або оцінити (провести експертизу) розроблені проектувальниками структури;

3. структуризації цілей - передбачає вироблення цілей організації і її подальше поєднання з розробляється структурою. В цьому випадку оргструктури управління відбудеться на основі системного підходу, який проявляється у формі графічних описів цієї структури з якісним і кількісним аналізом і обґрунтуванням варіантів її побудови і функціонування;

4. організаційного моделювання - дозволяє чітко сформулювати критерії оцінки ступеня раціональності організаційних рішень. Його суть полягає в розробці формалізованих математичних, графічних або машинних описів розподілу повноважень і відповідальності в організації. [5]

В процесі проектування оргструктур управління організацією, як правило, вирішуються такі завдання: визначення типу структури управління; уточнення складу і кількості підрозділів за рівнями управління; чисельність адміністративно-управлінського персоналу характер співпідпорядкованості між ланками організації; розрахунок витрат на утримання апарату управління.

В кінцевому підсумку встановлюються управлінські функції для кожного структурного підрозділу, потоки інформації, взаємозв'язку і документів оборот, повноваження, відповідальність і права підрозділів і працівників.

Третій етап - оцінка ефективності оргструктур.

Ступінь досконалості оргструктур виявляється в швидкодії системи управління організацією і високих кінцевих результатах її діяльності.

Оцінка ефективності управління може бути проведена за рівнем реалізації завдань, надійності і організованості системи управління, швидкості й оптимальності прийнятих управлінських рішень. Окремі параметри ефективності оргструктури можна визначити, використавши ряд коефіцієнтів. [1,3]

Розділ 3 Удосконалення структури управління підприємством

3.1 Загальна характеристика Роменського відділення «Ощадбанк»

Керівництвом та операційно-касовими працівниками філії -Роменское відділення постійно проводиться робота по нарощуванню послуг з прийому комунальних, бюджетних та інших платежів від фізичних осіб на користь юридичних осіб, виплати заробітної плати, залучення до обслуговування пенсіонерів та виплата пенсій, виплата інших доходів населенню, реалізація лотерейних квитків, карток мобільного і телефонного зв'язку, перекази в національній та інших валютах, збільшення операцій з торгівлі іноземною валютою, роботою з цінними паперами, операціями купівлі-продажу іноземної валюти, залучення коштів на вклади фізичних осіб на рахунок юридичних осіб, інкасації готівки та перевезення цінностей з метою виконання показників бюджету, планового балансу і бізнес-плану.

За 12 місяців 2018 року фінансовий результат філії- відділення склав - 1170,3тис.грн., На одного працівника-11,2тис.грн., Касовий результат-1234,5тис.грн., На одного працівника-11,3тис.грн. , обсяг коштів на формування резерву за активними операціями становить-1877,0тис.грн., сума нарахованих, але не отриманих доходів на 1 січня 2019 року становить 1124,1тис.грн., сформований резерв під нараховані доходи 1054,9тис.грн., прибуток від операцій на 1 січня 2019 року 245,4тис.грн. Фінансова рентабельність -6,9%, касова -7,3%. У філії-відділенні працює оперчасті і 17 ТВБВ б чисельність по штату 101чел., в еквіваленті повної зайнятості 94,6чел.

За 12 місяців 2018 року отримано доходу на сумму15846,5тис.грн., На одного працівника 16,7тис грн., витрати склали 17012,8тис.грн., На одного працівника 18тис.грн. Зростання витрат в порівнянні з аналогічним періодом минулого року пояснюється зростанням комісійних витрат на суму 421,8тис.грн. за рахунок збільшення сум витрат покупку готівки Укрпошта, експлуатаційних витрат з-за зростання цін на паливно-мастильні матеріали, через зростання індексу інфляції зросла

орендна плата за оренду приміщень, витрат на формування резерву за активними операціями.

Аналіз структури доходів на 1 січня 2019 року показав, що найбільшу частину становлять комісійні доходи 29,4%, доходи інкасації 20,9%, процентні доходи за операціями з філіями 25,5%, процентні доходи за кредити, надані фізичним особам 19,5 %; в структурі витрат найбільшу частину складають витрати на утримання персоналу 38,7%, загальноадміністративні витрати 22,6%, процентні витрати 21,3%, комісійні витрати 9,1%, відрахування в резерв 8,3%.

Операційний дохід становить 10676,5тис.грн. або 90,3% від плану. Основною причиною невиконання операційного доходу це невиконання плану процентного доходу від кредитування фізичних осіб (66,9%), чистого торгового доходу (90,8%), залучення коштів на вклади населення значно вище ніж заплановано, що призвело до зростання процентних витрат (122, 6%).

На 1 січня 2019 року залишок коштів на вкладах населення складають по філії-відділення 113746,8тис.грн., В порівнянні з аналогічним періодом минулого року виріс на суму 55451,5тис.грн.

У філії-відділення постійно проводиться робота по прийому грошових платежів від населення і юридичних осіб по оплаті за квартиру, отримані житлово-комунальні послуги, електроенергію, послуги зв'язку, платежів до бюджетів різних рівнів і державних цільових фондів, а також інших платежів юридичних осіб за надані ними послуги, реалізовані товари і виконані роботи. Серед всіх видів платежів прийнятих в касах Ощадбанку готівкою, найбільший обсяг, а відповідно і отримані від їх прийому доходи припадають на платежі населення за квартиру, отримані житлово-комунальні послуги, електроенергію, газ, тепло і водопостачання, послуги місцевого, міжміського і мобільного зв'язку.

План комісійних доходів з прийому комунальних платежів за 12 місяців 2018року виконано на 95%, по прийому платежів в бюджет 104%, по прийому інших платежів 260,6%. Комісійні доходи від поширення лотерейних квитків виконано на 130,4%, доходи від переказу грошей в національній валюті виконано на 120% .Руководством і

працівниками ТВБВ постійно проводиться роз'яснювальна робота з прийому платежів від населення, щоквартально даються плани, контролюється їх виконання.

На 1 січня 2019 року відбувалась робота з погашення заборгованості по житлово-комунальним послугам. Видано 2354 чека на суму 11261 тис. грн.

Кредитний портфель філії Роменського відділення №147 на 1 січня 2019 року складає 37771321,21 грн. З них:

-по юридичним особам -20382951,34 грн.

-по фізичним особам -17388353,87 грн.

Резерв на 01.01.2006 складають 21102101,95. З них:

-по юридичним особам -20382957,34 грн

-по фізичним особам - 719151,61 грн.

Планові залишки за кредитами фізичних осіб становить 30105 тис. грн.

Фактичні залишки за кредитами фізичних осіб складають 16402566,11 грн:

- за довгостроковими кредитами видано 1721269,88 грн погашено 5382554,79 грн.

- за короткостроковими кредитами видано 870830,68 грн. погашено 7020086,35 грн.

Отримано доходів від:

- кредитування юридичних осіб за 12 місяців на суму 226654 грн.

- кредитування фізичних осіб за 12 місяців - 3080452 грн.

Невиконання планового приросту залишків за кредитами фізичних осіб року становить - 16585,2 тис. грн ..

За 12 місяців в філії Роменське відділення №147 " Ощадбанк " не виконало план по кредитуванню фізичних осіб подальшим об'єктивних причин:

1. На території м. Ромни надають банківські послуги 14 банків, які складають велику конкуренцію.

2. Умовля кредитування житла негативні: подвійну заставу, висока процентна ставка.

3. Велика кількість безробітних.

Було проведено ряд перевірок на платоспроможності по 677 фізичним особам; відмовлено в отриманні кредиту 27 фізичним особам на загальну суму - 1120198 грн.

Проведено заходи по встановленню місцезнаходження кредитора - 73 фізичних осіб, в результаті було повернуто 1300тис.грн. Заборгованості за раніше виданими кредитами.

За сприяння кредитного відділу, юридичної служби та банківської безпеки повернуто кредитної заборгованості:

по юридичних особах - 423945,92грн .:

ТОВ АФ"Федька " - 16400123,92грн .; ЗАО"Ром нафтопродукт " 100000грн .; ТОВ ім.Прокапенка - 406003грн .; ПП " Центр-тепло " - 72300грн .; ПП " Теплокомфорт " - 358200грн .; ПП " Ромни-тепло " - 126200грн .; ВАТ " Сула " - 96600грн .; ТОВ " Дружба " - 25200грн .; " Агротехсервіс " - 351000грн .; Центральна районна аптека №10 - 71566грн.

по фізичних особах - 6928,76тис грн.

Відділом інкасації та перевезень цінностей філії відділення на 1 січня 2019 року ділиться 42 угоди з перевезення та інкасації коштів і валютних цінностей, що включають 77 об'єктів інкасації та перевезень. За 12 місяців минулого голи перевезено 297678,7тис.грн., Отримано 6302,5тис.грн., Доходів при плані 9285,9тис.грн ..

У зв'язку підвищенням цін на паливно-мастильні матеріали сильно зросли експлуатаційні витрати. Загальний пробіг всіх автомобілів в середньому за робочий день у 2018 році становить 950км. Працівниками відділу інкасації та перевезень цінностей проводиться постійна робота по залученню нових клієнтів для обслуговування.

3.2 Основні напрямки вдосконалення структури управління Роменського відділення «Ощадбанк»

На сьогоднішній день структура відділень «Ощадбанку» України є громіздку структуру, яка була побудована і сформована за адміністративно-територіальним

принципом ще за радянських часів і до недавнього часу була однією з найсильніших сторін діяльності банку, незаперечного фактора його багаторічної переваги.

Структура банку складається з 4-х рівнів - головний банк (функціонує як методолігічеській, прогнозний і координаційний центр), 26 регіональних управлінь (з функціями планування, контролю), 631 відділення (балансових установ, які надають повний комплекс послуг по розрахункових, касових та кредитних операціях) і 12512 філій (територіально відлучених безбалансових установ, які операції по вкладах і розрахунково-касове обслуговування клієнтів).

З об'єктивних і суб'єктивних причин існуюча мережа філій банку в даний час не виправдовує себе і з фактора переваги перетворилися в додаткову вагу.

Раціоналізація мережі банку передбачає її реорганізацію на рівні:

Філій - через ліквідацію збиткових і низькорентабельних філій, які не мають перспектив щодо збільшення доходів;

Відділень - через об'єднання окремих збиткових і безперспективних балансових установ в одну.

Реорганізація мережі установ «Ощадбанку» через ліквідацію найменш завантажених філій і найбільш технічно відсталих і неконкурентоспроможних, безперспективних в нинішніх умовах установ є першим етапом реформування існуючої мережі установ Банку.

Надалі, з огляду на, що «Ощадбанк» є соціально орієнтований на обслуговування населення, підприємств малого та середнього бізнесу, необхідно враховувати здійснювати заходи щодо посилення з матеріально-технічного боку мережі і збереженню її в усіх регіонах.

Структура управління Роменського відділення «Ощадбанку» представлена на рис. 3.1.

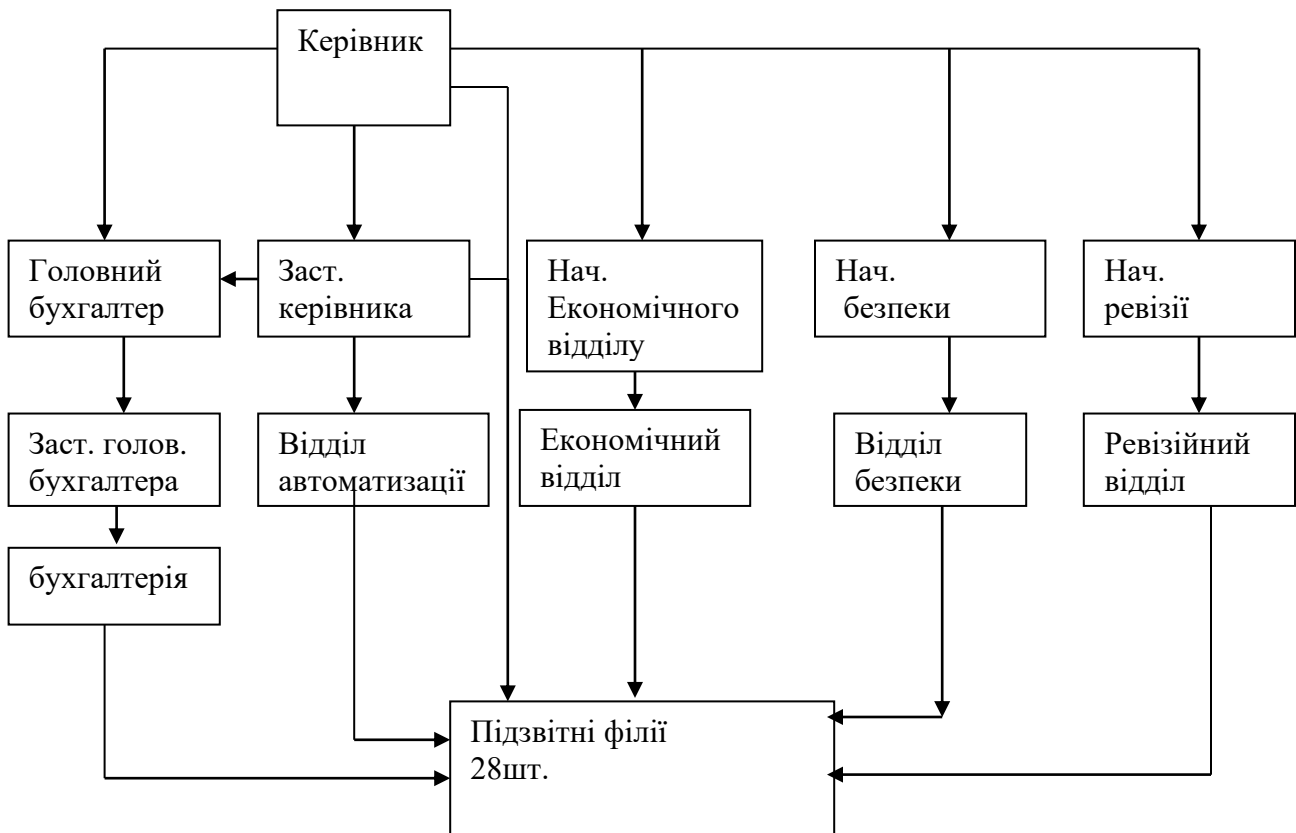


Рис. 3.1- Структура управління Роменського відділення «Ощадбанка».

Таким чином штат працівників Роменського відділення Ощадбанк становить 86 осіб 11 осіб займають керівну посаду, що становить 12,1% від загальної кількості працівників. Тому можна зробити висновок про те, що необхідно або скоротити кількість керуючих або давати велике навантаження.

Дана структура управління являє собою лінійно-функціональну структуру управління. При такій структурі управління всю повноту влади бере на себе лінійний керівник, який очолює певний колектив. Йому при розробці конкретних питань і підготовці відповідних рішень, програм, планів допомагає спеціальний апарат, що складається з функціональних підрозділів (управлінь, відділів, бюро і т.п.).

В даному випадку функціональні структури підрозділу перебувають у підпорядкуванні головного лінійного керівника. Свої рішення вони проводять в життя або через головного керівника, або (у межах своїх повноважень) безпосередньо через відповідних керівників служб-виконавців.

До позитивних сторін даної структури можна віднести:

1) більш глибоку підготовку рішень і планів, пов'язаних зі спеціалізацією працівників;

2) звільнення головного менеджера від глибокого аналізу проблем, можливість залучення консультантів та експертів.

До негативних сторін структури можна віднести:

1) відсутність тісних взаємозв'язків і взаємодії на горизонтальному рівні між виробничими відділеннями

2) недостатньо чітка відповідальність, оскільки готує рішення, як правило, не бере участі в його реалізації

3) надмірно розвинена система взаємодії по вертикалі, а саме: підпорядкування по ієрархії управління.

Таким чином на даному етапі можна зробити висновки про те, що існуюча структура управління найкращим чином підходить і кардинально змінювати її немає сенсу, але переглянути необхідність існування всіх 28 філій потрібно для того, щоб подивитися на ефективність їх роботи.

Висновки

1. Наука управління дотепер не має остаточно сформованого понятійного апарату, що дозволяє однозначно визначити організаційну структуру підприємства. Багатозначність наявних визначень значною мірою пояснюється абстрактним характером таких понять, як «система», «структура», «організація», а також труднощами, пов'язаними з розмежуванням об'єкта управління від керуючої системи. Організаційна структура підприємства виступає органічною єдністю організаційної структури виробництва й організаційної структури управління, перш за все по лінії виробничої організації, яка поза такого єдності взагалі немислима.

2. Організаційна структура управління є об'єднуючим і центральним елементом організації. Вона складається з елементів, які забезпечують функціонування в якості єдиного організаційно-економічного механізму всім іншим структурам.

3. Формування організаційної структури управління в загальному вигляді являє собою закріплення тих чи інших функцій, прав і відповідальності за персоналом фірми.

4. Існують дві основні структури управління - лінійна і функціональна, а все інше різноманітність існуючих структур є результатом комбінації цих двох основних типів.

5. У процесі проектування ставиться завдання створення такої структури управління, яка б найбільш повно відображала цілі і завдання організації, тобто мова йде про те, щоб новостворена структура найкращим чином дозволяла організації взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно і доцільно розподіляти і направляти зусилля своїх співробітників і таким чином задовольняти потреби клієнта.

6. Як видно з роботи, Роменське відділення Ощадбанку за 2018 рік спрацювало ефективно і отримало доходів на 1584,5 тис. Грн. Це свідчить про те, що структура управління підприємства яка існує на даний момент цілком підходить.

7. Але для поліпшення роботи підприємства і збільшення доходів, необхідно розширювати кількість послуг, що надаються робити їх більш доступними і якісними.

8. У результаті проведених заходів які запропоновані в роботі планується створити таку структуру управління яка найкращим чином підходила даної організації і дозволила б спростити і покращити процес управління.

В результаті проведення таких заходів будуть створені умови для повного обліку, контролю, організації роботи всіх ланок організації, для швидкої та злагодженої роботи, розуміння між керівником і підлеглим.

Основним результатом запропонованих дій буде забезпечення такої структури управління, що забезпечить підвищення ефективності роботи за рахунок скорочення неприбуткових відділень.

Література

1. Андрушків Б.М. Основи теорії та практики управління. Львів. 1993
2. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Е. Основи менеджменту. – Львів: Світ. 1995 – 296с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
4. Бойчук І.М., Харів П.С., Піча Ю.В. Економіка підприємства: навч. пос. для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів. 2-ге видання, виправлене і доповнене – К.: «Каравела», Л.: «Новий світ 2000», 2001 – 298 с.
5. Гармонизация социально-экономического развития как магистральное направление повышения конкурентоспособности современного государства / под.ред. Емельянова С.Г., Минаковой И.В. – Орёл: АПЛИТ, 2011. – 344 с.
6. Государственное регулирование рыночных процессов в современной экономике / под.ред. Емельянова С.Г., Минаковой И.В. – Орёл: АПЛИТ. – 2010. – 428 с. (ISSN 978-5-904446-04-8)
7. Економіка підприємства: Підручник / За ред. Л.Г. Мельника. – Суми: Університетська книга, 2004. – 630 с.
8. Економіка підприємства: Підручник/ за заг. ред. С.Ф.Покропивного. – Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2000 – 528с.
9. Економіка підприємства: Навч.-метод. пос. для сам ост. вивч. дисц./ Г.О. Швиданенко, С.Ф.Покропивний, С.М.Клименко та ін. – К.: КНЕУ, 2000 – 248 с.
10. Каринцева А.И. Экономические основы планирования процессов экологически устойчивого развития территории. Сумы: СумГУ, 1997
11. Каринцева А.И., Старченко Л.В. Финансовый менеджмент. М.: Экономика, 2015

12. Карінцева О.І., Волк О.М. Еколого-економічна ефективність використання інформаційно-комунікаційних технологій в Україні. Механізм регулювання економіки. – 2009. – №2. – С. 24-29.

13. Карінцева О.І., Кубатко О.В., Лавриненко А.С. Інвестиційне забезпечення підприємств сільського господарства в умовах економічних та екологічних флуктуацій. Механізм регулювання економіки. – 2013. – № 1. – С. 143–149
http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue_16/OLEKSANDRA_V_KARINTSEVA_OLEKSANDR_V_KUBATKO_ALINA_S_LAVRYNENKO

[Investment_Fostering_in_Agriculture_Considering_Economic_In.pdf](#)

14. Карінцева О.І., Матвєєв П.С. Теоретичні аспекти визначення сутності інноваційного потенціалу. Механізм регулювання економіки. – 2015. – № 2. – С. 23-30.
http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue_25/OLEKSANDRA_I_KARINTSEVA_PAVLO_S_MATVIEIEV

[Theoretical_Aspects_of_Defining_the_Essence_of_the_Innovative_Potential.pdf](#)

15. Карінцева О.І., Мельник Л.Г., Качур П.С., Балацький О.Ф. та ін. Формування на території Сумської області ЕКОПОЛІСУ – науково-виробничо-освітнього комплексу з виробництва і реалізації товарів екологічного призначення (концептуальні положення). Науково-практичне видання. - Суми: ВТД “Університетська книга”, 2003. ISBN 966-680-088-8

16. Карінцева О.І., Тарасенко С.В. Методичні аспекти аналізу інфраструктури ринку екологічних товарів та послуг (РЕТП) в Україні. Механізм регулювання економіки.-Суми, вид-во СумДУ, 2011.- № 1(51).- С.-267-273.
http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue_12/O_I_Karintseva_S_V_TarasenkoMethodical_aspects_of_the_analyses_infrastructure_of_the_market_ecological_goods_and_services.pdf

17. Карінцева О.І., Тарасенко С.В. Теоретичні засади механізму екологізації розвитку підприємств на основі формування попиту на екологічні товари. Механізм регулювання економіки. №4, 2010. С. 94-100

18. Карінцева О.І., Харченко М.О., Кальченко С.О. Ефективність використання лізингу в сучасних умовах. Механізм регулювання економіки, №3. 2016. С. 97-106
http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue_30/OLEKSANDRA_I_KARINTSEVA_MYKOLA_O_KHARCHENKO_SVITLANA_O_KALCHENKOEfficiency_of_Leasing_in_Modern_Conditions.pdf

19. Карінцева О.І., Харченко М.О., Матвеев П.С. Науково-практичні засади оцінки розвитку інноваційного потенціалу регіонів. Механізм регулювання економіки, #2. 2014. С. 70-78
http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue_21/OLEKSANDRA_I_KARINTSEVA_MYKOLA_O_KHARCHENKO_PAVLO_S_MATVIEIEVScientific_and_Practical_Bases_of_Estimation_of_Innovative_P.pdf

20. Концептуальні підходи до змін моделей споживання та виробництва при переході до стійкого розвитку [Текст] / Л.Г. Мельник, О.І. Мельник, О.І. Карінцева та ін. // Механізм регулювання економіки. — 2007. — №3. — С.51-58.

21. Мельник Л. Г., Волк О. М., Гайтина Н. М., Рибалка М. В., Удосконалення методів мотивації працівників на підприємствах України з урахуванням міжнародного досвіду // Вісник СумДУ. Серія “Економіка”, № 4'2012. С. 55-63.

22. Мельник Л.Г. Екологічна економіка. – Суми, 2001. – 284 с.

23. Мельник Л.Г. Екологічна економіка: підручник. – 3-тє вид., випр. і допов. – Суми: Університетська книга, 2006. – 367 с.

24. Мельник Л.Г., Карінцева А.И. Экономика предприятия. конспект лекций: Учебное пособие. – Университетская книга, 2002. 400 с.

25. Мельник, Л.Г. Научные основы самоорганизации экономических систем. Часть 1 / Л.Г. Мельник // Механізм регулювання економіки. - 2010. - №3, Т1.- С. 12-26.

26. Мельник, Л.Г. Синергетична основа маркетингових інновацій / Л.Г. Мельник, І.Б. Дегтярьова // Маркетинг і менеджмент інновацій. — 2010. — №1. — С.67-77.

27. Міщенко І. Забезпечення сприятливих і безпечних умов праці як об'єкт управління // Україна: Аспекти праці. – 1998. - №5. – с. 38

28. Основи стійкого розвитку: навч. посіб. / За ред. Л.Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2005. - 654 с. https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/44620/1/Melnyk_Osn_stiy_rozv.pdf
29. Основы управления персоналом/ под ред. Б.М.Генкина. – М.: Высшая школа, 1996. – 384 с.
30. Подсолонко О.А. Менеджмент: теорія та практика. – К.: 2003 – 370 с.
31. Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента. М.1991.
32. Социально экономические проблемы информационного общества : монография / под ред. д.э.н., проф. Л. Г. Мельника, к.э.н., доц. М. В. Брюханова. – Вып. 2. – Сумы : Университетская книга, 2010. – 896 с.
33. Стратегія сталого розвитку : підручник / В. М. Боголюбов [та ін.] ; За ред. В. М. Боголюбова. - Вид. 2-ге, перероб. і доп. - К. : Видавничий центр НУБіПУКРАЇНИ, 2018. - 328 с.
34. Сухарський В.С. Менеджмент – Тернопіль: Астон, 2004 – 528 с.
35. Тарасенко С.В. Механізм впливу інфраструктурних факторів на процеси функціонування ринку екологічних товарів та послуг в Україні. Збірник наукових праць//Економіка: проблеми теорії і практики.- Випуск 262.- Т.8.- Дніпропетровськ:ДНУ, 2010. -с.-2011-2105.
36. Хміль Ф. І. Менеджмент: Підручник. – К.: Вища шк., 1995. – 351 с
37. Шапочка Н., Каринцева А., Евдокимов А. Система эколого-экономической информации как средство управления социально-экономическим развитием // Экономика природопользования / Л. Хенс, Л.Г. Мельник, Э. Бун, Й. Кен, Й. Сейак и др. / Под ред. Л. Хенса, Л. Мельника, Э. Буна. - К.: Наукова думка, 1998. - С. 320-325.
38. Экология и экономика: монография / Балацкий О.Ф., Ярош Н.В., Мишенин Е.В., Карпищенко А.И., Семенов Б.А.. К.: "Урожай", 1986. – 106
39. Chygryn O., Karintseva O., Kozlova D., Kovaleva A. HR Management in the Digital Age: the Main Trends Assessment and Stakeholders // Механізм регулювання економіки, 2019, № 2. С. 106-115.

40. Hens L., Karintseva O., Kharchenko M., & Matsenko O. The States Structural Policy Innovations Influenced by the Ecological Transformations. *Marketing and Management of Innovations*, #3, P. 290-301. <http://doi.org/10.21272/mmi.2018.3-26>
41. Karintseva O.I. Economic restructuring in Ukraine in view of destructive effect of enterprises on environment. *International Journal of Ecological Economics & Statistics* #38 (4), 2017. P. 1-11
42. Karintseva O.I., Shkarupa O.V., Shkarupa I.S. Innovation potential of ecological modernization for green growth of economics: a case study. *International Journal of Ecology and Development* 31 (1), 2016. P. 73-82 <http://www.ceser.in/ceserp/index.php/ijed/article/view/4044> (SCOPUS)
43. Li Rui, Sineviciene L., Melnyk L., Kubatko O., Karintseva O., Lyulyov O. Economic and environmental convergence of transformation economy: The case of China // *Problems and Perspectives in Management* Volume 17 2019, Issue #3, pp. 233-241 [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17\(3\).2019.19](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17(3).2019.19)
44. Melnyk L., Dehtyarova I., Kubatko O., Karintseva O., Derykolenko A. (Disruptive technologies for the transition of digital economies towards sustainability. *Economic Annals-XXI*, 2019, 179(9-10), 22-30. doi: <https://doi.org/10.21003/ea.V179-02>
45. Melnyk L., Kubatko O., Dehtiarova I. Sustainable development strategies in conditions of the 4th Industrial revolution: the EU experience // River Publishers, 2019
46. Shkarupa O.V., Karintseva O.I., Zhukova T.A. Ecological modernization of the transport system in Sumy for green growth of economics // *International Journal of Ecology and Development* Volume 32, Issue 3, 2017, Pages 75-85.