

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент
Менеджмент бізнес-організацій

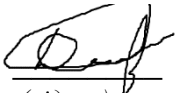
Форма навчання: денна
очна (денна) / заочна / дистанційна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

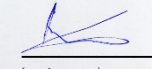
на тему: «Удосконалення організаційної структури підприємства»
(назва теми)

здобувача

Агібайлова Дмитра В'ячеславовича
(ПІБ здобувача)

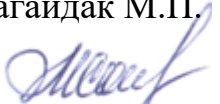

(підпис)

Науковий керівник: **к.е.н., доцент Востряков Олександр Володимирович**
(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ наукового керівника)


(підпис)

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри д.е.н., проф. Сагайдак М.П.


(підпис)

Київ 2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Менеджмент бізнес-організацій

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант) освітньої програми

 О.В. Шатілова
«14» лютого 2022 р

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

 М.П. Сагайдак
«14» лютого 2022р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Агібайлову Дмитру В'ячеславовичу

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Оочної (денної) форми навчання

очної (денної) / заочної / дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: «Удосконалення організаційної структури підприємства»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «___» лютого 2022 р. № _____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретико-методологічні підходи до удосконалення організаційної структури підприємства
(назва розділу)	
Розділ 2	Аналітична оцінка діяльності ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗЗБУТ» та пропозиції щодо удосконалення його організаційної структури

Об'єкт дослідження:	процеси формування та удосконалення організаційної структури підприємства
Предмет дослідження:	теоретико-методологічні та прикладні аспекти удосконалення організаційної структури підприємства
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	провести дослідження теоретико-методологічних підходів удосконалення організаційної структури та сформулювати пропозиції щодо її удосконалення в ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗЗБУТ» на підставі проведеної попередньої економічної діагностики

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1

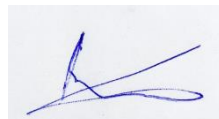
- Дослідити організаційну структуру підприємства: її сутність, види та призначення
- Опрацювати методологічні підходи до оцінки ефективності організаційної структури підприємства
- Розглянути сучасні підходи до формування організаційної структури підприємства

У розділі 2

- Розробити загальну характеристику господарської діяльності ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗЗБУТ»
- Оцінити ефективність організаційної структури ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗЗБУТ»
- Підготувати пропозиції щодо удосконалення організаційної структури ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗЗБУТ»

Завдання підготував

науковий керівник



(підпис)

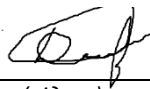
Востряков О. В.

(ініціали, прізвище)

« ____ » лютого 2022 р.

Завдання одержав

здобувач



(підпис)

Агібайлов Дмитро В'ячеславович

(ініціали, прізвище)

« ____ » лютого 2022 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 53 сторінки, 20 таблиць, 16 рисунків, список літератури з 40 найменувань.

«Удосконалення організаційної структури підприємства»

Об'єкт дослідження - процеси формування та удосконалення організаційної структури підприємства

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні аспекти удосконалення організаційної структури підприємства.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – провести дослідження теоретико-методологічних підходів удосконалення організаційної структури та сформулювати пропозиції щодо її удосконалення в ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗЗБУТ» на підставі проведеної попередньої економічної діагностики

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- Дослідити організаційну структуру підприємства: її сутність, види та призначення
- Опрацювати методологічні підходи до оцінки ефективності організаційної структури підприємства
- Розглянути сучасні підходи до формування організаційної структури підприємства
- Розробити загальну характеристику господарської діяльності ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗЗБУТ»
- Оцінити ефективність організаційної структури ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗЗБУТ»
- Підготувати пропозиції щодо удосконалення організаційної структури ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗЗБУТ»

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості застосування наданих рекомендацій щодо удосконалення організаційної структури ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗЗБУТ» в роботі вітчизняних підприємств

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2022.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2022.

Ключові слова: організаційна структура, управління, ефективність, посада, стратегія

В і д г у к
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету економіки та управління
освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»
Агібайлова Дмитра В'ячеславовича
на тему «Удосконалення організаційної структури підприємства»

Логіко-структурний рівень роботи: побудова є логічною, взаємоузгоджені формулювання об'єкту, предмету, мети, завдань, висновків, актуальність обґрунтована

Рівень пошукової глибини: використано репрезентативний масив класичних, полемічних зарубіжних та вітчизняних бібліографічних джерел

Теоретико-методичний рівень роботи: основні поняття та методичні підходи здебільшого визначені, але не завжди наявні критичні зіставлення та узагальнення різних підходів, авторська позиція не завжди проголошена

Діагностично-конструктивний рівень роботи: проведений аналіз відповідає в цілому вирішенню поставлених завдань, коректне застосування обраних методів, дозволяє провести необхідну діагностику досліджуваної проблеми, використовується адекватний інструментарій, є окремі недоліки у опрацюванні отриманих результатів, пропозиції обґрунтовані і відповідають ідентифікованим проблемам розвитку бізнес-організації, управлінські аспекти опрацьовані частково

Рівень наукової етики: текст оформлено із дотриманням вимог

Організаційний рівень проведення дослідження: дотримання регламенту виконання КБР, своєчасне виправлення недоліків, ритмічне виконання дослідження

Кількість балів за якість КБР: 50 балів

Висновок про здобуті здобувачем компетентності та можливість присвоєння йому кваліфікації бакалавра менеджменту: Агібайлов Д.М. виявив себе здібним фахівцем та заслуговує на присвоєння їй кваліфікації бакалавра з менеджменту, а дипломна робота допускається до захисту в екзаменаційній комісії.

Науковий керівник
доцент, к.е.н.



Востряков О.В.

«1» червня 2022 р.

Рецензія
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти

Агібайлова Дмитра В'ячеславовича
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема «Удосконалення організаційної структури підприємства»

Актуальність теми Зважаючи на виклики зовнішнього середовища останніх років, на тлі пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення Російської Федерації на територію України, тему роботи справедливо слід рахувати актуальною у сучасності, адже вона стосується підвищення організованості системи управління, що є беззаперечно надважливим у теперішніх реаліях.

Позитивні риси роботи Відзначено предметне здійснення економічного аналізу організації, його відповідність реальному стану справ у підприємстві та конструктивність винесених пропозицій щодо удосконалення. Високий рівень використаного інструментарію та його доцільність.

Зауваження до роботи Не виявлено

Практичне значення одержаних результатів Винесені пропозиції щодо удосконалення діяльності організації є раціональними та підлягають подальшому розгляду вищим керівництвом, економічний аналіз організації є таким, результати якого варто вважати влучними та базуватися на них задля успішної діагностики проблем підприємства.

Місце роботи та посада рецензента
Науковий ступінь, учене звання (за наявності)

Провідний бухгалтер
 Маркова Олена Вікторівна
(підпис, ПІБ)

Підпис засвідчую:

Головний бухгалтер ТОВ 
(посада, підпис)

ТВІЙ ГАЗЗБУТ

ЗМІСТ

Вступ	3
Розділ 1. Теоретико-методичні підходи до удосконалення організаційної структури підприємства	5
1.1. Організаційна структура підприємства: сутність, види та призначення	5
1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності організаційної структури підприємства	11
1.3. Сучасні підходи до удосконалення організаційної структури підприємства	18
Розділ 2. Аналітична оцінка діяльності ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ» та пропозиції щодо удосконалення його організаційної структури	25
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ»	25
2.2. Оцінка ефективності організаційної структури ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ»	35
2.3. Пропозиції щодо удосконалення організаційної структури ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ»	44
Висновки	53
Список використаних джерел	55

ВСТУП

Актуальність. В умовах економічної кризи 2020-2021 років на тлі повсюдного поширення пандемії коронавірусної інфекції Covid-19 та загрози бойових дій з боку Російської Федерації питання ефективності системи управління набуває особливої актуальності. Перед керівниками та топ-менеджерами підприємств гостро постає питання перегляду організаційної структури, у т. ч. за зміни чисельності персоналу.

Підвищення ефективності роботи підприємства значною мірою визначається організованістю системи управління, що залежить від чіткої структури підприємства та діяльності всіх її елементів у напрямі обраної мети. Необхідність вдосконалення системи управління на етапі визначається багатьма чинниками. Це та оптимізація чисельності апарату управління, його функцій; запровадження автоматизованих систем управління та розробки систем прийняття рішення.

Теоретичні та практичні аспекти управління організаційною структурою підприємства досліджували: Бабич Д.В., Проскуріна Т.В., Баценко Л.М., Богданов Р.І., Вільгуцька Р. Б., Готра В.В., Данайканич О.В., Візор І.Є., Долгова Л. І., Дорошенко М. П., Вороніна В. Л., Зайченко К.С., Ігнат'єв О.І., Кудінова М.М., Рибалка А.С., Лаптева В. В., Осовська Г.В., Осовський О.А., Панченко В.А., Панченко О.П., Солоненко Ю. В., Чичотка В.В. та багато інших.

Метою написання кваліфікаційної бакалаврської роботи є провести дослідження теоретико-методологічних підходів удосконалення організаційної структури та сформулювати пропозиції щодо її удосконалення в ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗЗБУТ» на підставі проведеної попередньої економічної діагностики.

Для досягнення мети роботи поставлені такі завдання:

- дослідити організаційну структуру підприємства: її сутність, види та призначення;

- опрацювати методичні підходи до оцінки ефективності організаційної структури підприємства;
- розглянути сучасні підходи до удосконалення організаційної структури підприємства;
- провести загальну характеристику господарської діяльності ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗЗБУТ»
- оцінити ефективність організаційної структури ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗЗБУТ»;
- підготувати пропозиції щодо удосконалення організаційної структури ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗЗБУТ»;

Об’єктом дослідження є процеси формування та удосконалення організаційної структури підприємства. **Предметом дослідження** є теоретико-методичні та прикладні аспекти удосконалення організаційної структури підприємства.

Методологічною базою дослідження є фундаментальні концепції та гіпотези, розглянуті в класичних працях з економічної теорії, дослідження сучасних вітчизняних та зарубіжних економістів з проблем удосконалення організаційної структури. Проведені дослідження ґрунтувалися на системно-синергетичному підході до досліджуваних процесів та об’єктів. У ході досліджень використовувалися методи системного аналізу, експертних оцінок, порівняльного аналізу вітчизняного та зарубіжного досвіду оцінок.

Практичне значення результатів дослідження полягає в можливості застосування наданих рекомендацій щодо удосконалення організаційної структури ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗЗБУТ» в роботі вітчизняних підприємств.

Інформаційна база: законодавчі та нормативні акти України, навчальні посібники, локальні нормативні акти, дані, надані вітчизняними підприємствами, матеріали наукових публікацій та статей, монографій, публікацій у пресі.

Структура роботи: вступ, основна частина (два розділи), висновок, список використаних джерел, додатки. Робота містить 53 сторінки, 16 рисунків, 20 таблиць, 6 додатків, 40 одиниць переліку списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Організаційна структура підприємства: сутність, види та призначення

У світі є багато різних типів підприємств, які переслідують різноманітні цілі та виконують різні завдання. Кожне підприємство випускає свій спектр продукції або послуг, концентрується на своєму сегменті ринку вигодонабувачів. Для цього люди об'єднуються в бізнес-організації та розподіляють між собою ролі, які необхідно виконувати. Щоб зрозуміти, як люди організовуються та розподіляють між собою виробничий функціонал та зони відповідальності необхідно розглянути різні організаційні структури, у яких регламентується спосіб взаємодії кожного співробітника і відбивається специфіка бізнес-організації.

Важливим є дослідження поняття «організаційної структури» з метою визначення його сутності. Колектив авторів Дорошенко М.П., Вороніна В.Л. надають наступне визначення «організаційна структура управління – це одне з ключових понять менеджменту, яке тісно пов'язане з метою, функціями, процесом управління, роботою менеджерів та розподілом між ними повноважень» [15, с.53]. Кудінова М.М., Рибалка А.С., Чубач О.Р. визначає організаційну структуру управління як «схему розподілу основних функцій за підрозділами й окремими працівниками, які виконують завдання, пов'язані з прийняттям і реалізацією програм підприємства» [19, с.205]. Отже, під організаційною структурою необхідно розуміти функціональний взаємозв'язок підрозділів підприємства для досягнення необхідних цілей підприємства.

Левковець О. М. зазначає, що «організаційна структура забезпечує компанії цілісність і сталість у мінливому середовищі, керованість і подолання складності

організації, поєднання цілей та дій працівників чи підрозділів, стандартизацію процесів прийняття рішень» [22, с.57].

Дослідженню організаційних структур присвячені праці багатьох науковців, при цьому, організаційні теорії та моделі наведені в дод.А.

Перші організаційні структури виникли у вигляді лінійних взаємозв'язків, такі структури ґрунтувалися на принципах єдиноначальності, де вся влада належала керівнику (виді директора), і від нього зверху вниз ієрархічними сходами спускалися вказівки підлеглим, спочатку керівникам середньої ланки (якщо вони були), потім безпосередньо виконавцям (робітникам). Зворотний взаємозв'язок здійснювалася в протилежній послідовності від робітників до керівника на верх по всьому ланцюжку зв'язків [7].

На основі даних, що надійшли, вироблялися вказівки, які знову спускалися вниз. Такий тип зв'язку називається централізованим. Вперше такий вид лінійної організаційної структури був описаний Максом Вебером та Фредеріком Тейлором (рис.1.1).



Рисунок 1.1 - Лінійна організаційна структура

Джерело: розроблено автором на основі [16]

Керівники в бізнес-організаціях з такою структурою виконували всі функції, необхідні при виконанні поставлених завдань. Їм ніхто не міг вказувати окрім як вищого керівника, всі вказівки спускалися строго вниз проходячи через кожний ступінь ієрархії. Така структура була примітною тим, що працівники повинні бути

всесторонньо розвиненими і здатні виконувати різні завдання. Ще можна відзначити високу завантаженість вищих керівників, так як через них пропускалися всі дії в організації. Такі зв'язки називають централізованими [25].

Даний вид організаційної структури управління підходить для малих та середніх організацій, що займаються консервативними видами діяльності. Технологія виробництва або надання послуг, яких практично протягом великого проміжку часу мало змінюється або залишається незмінною. А сам процес не відрізняється складністю виконання робіт [1].

З переваг лінійної організаційної структури можна виділити такі:

- всі команди надходять від одного керівника;
- проста структура зв'язків;
- негайна реакція на отримані доручення;
- уся відповідальність за кінцевий результат лежить безпосередньо на керівнику;
- простота контролю за виявленням завдань [2].

До недоліків відносяться:

- необхідність у високій підготовці керівного складу, у всьому спектрі діяльності фірми;
- велика завантаженість керівників;
- відсутність можливості безпосередньо комунікувати між об'єктами на одному рівні ієрархії;
- відсутність функціонального поділу [24].

Згодом зовнішнє середовище змінювалося, й підтримки конкурентоспроможності і підвищення ефективності виник розподіл праці. Стали з'являтися люди, що спеціалізуються у виконанні певного виду праці. Це дозволило їм набратися досвіду та відточувати навички, що підвищило якість та ефективність праці у певній галузі. Поділ керуючого персоналу та робітників за функціональними підрозділами дозволяє розподілити навантаження і збільшити швидкість виконання своїх зобов'язань. Працівник несе відповідальність лише у межах свого підрозділу та своїх функціональних зобов'язань [38].

В даній організаційній структурі на відміну від лінійної організаційної структури з'являється зв'язок між підрозділами на одній лінії ієрархії (рис.1.2).



Рисунок 1.2 - Функціональна організаційна структура

Джерело: розроблено автором на основі [22]

В даній структурі рішення щодо виконання завдань можуть прийматися спільно з різними функціональними підрозділами. Порушується беззаперечність єдності влади, в даній структурі будь-який вищий керівник може віддавати розпорядження в низ з ієрархії незалежно чи знаходиться адресат безпосередньо у нього в підпорядкуванні чи ні. Така структура підходить для організацій, що виконують нескладний технологічний процес без особливих змін, що здійснюють масове виробництво, у такій структурі може бути до 1000 чоловік [3]. Перевагами даної організаційно структури є:

- високий рівень підготовки фахівців;
- розподіл функціональних зобов'язань;
- можливість підключити до вирішення завдань профільних спеціалістів;
- зменшення ймовірності застосування неефективної стратегії;
- кожен підрозділ виконує лише свої безпосередні;
- функціональні обов'язки [21].

Недоліками функціональної організаційної структури є:

- ускладнення взаємозв'язку між складовими організаційної структури, через велику їх кількість;

- збільшується час обробки даних;
- працівники намагаються виконати лише свої функції, внаслідок важче визначити відповідальну особу за негативний кінцевий результат;
- право наказу в кількох вищих керівників;
- важче відстежити виконання роботи [2].

З часом при розвитку суспільства та бізнес-організацій проявились лінійно-функціональні організаційні структури (рис.1.3).



Рисунок 1.3 - Лінійно-функціональна організаційна структура

Джерело: розроблено автором на основі [25]

Головною особливістю даної організаційної структури стало поєднання як лінійних, так і функціональних зв'язків між підрозділами. Як правило, лінійні зв'язки лежать у внутрішній основі підрозділу, а функціональні зв'язки реалізуються через спеціальні функціональні підрозділи, створені при лінійних менеджерах. Іноді функціональні підрозділи можна виділити в окремий штаб, ролі якого, як і складових підрозділів, не у прийнятті якихось конкретних рішень, а у консультуванні лінійних керівників, тим самим розвантажуючи їх, а також сприяє більш детальному грамотному опрацюванні завдань, що підвищує ефективність діяльності як підрозділів, так і організації загалом [1].

До функціональних структур можуть відноситись економічний відділ, відділ маркетингу, відділ управління персоналом, контролю якості та інші. При

збільшенні виробництва функціональні підрозділи можуть керуватись як керівниками верхньої ланки, так і керівниками середньої ланки. В останньому випадку виникає необхідність поділу обов'язків, що ускладнює взаємозв'язки всередині структури управління [20].

Даний тип організаційної структури також підходить для стабільних організацій масовим однотипним виробництвом [7]. Позитивними сторонами даного типу організаційної структури є:

- детальне опрацювання різних завдань;
- поділ керівних та функціональних функцій;
- зниження навантаження та рівня відповідальності з керівників.

Недоліками лінійно-функціональної організаційної структури є:

- поділ зон відповідальності;
- висока централізація зв'язків;
- низька швидкість прийняття рішень;
- зберігається низький рівень гнучкості зв'язку [21].

Дивізійна організаційна структура включає в себе штаб-квартиру, завдання якого полягає в контролю та стратегічного планування з розвитку компанії, розробки НДДКР, розподілу фінансування. Далі бізнес-організація поділяється на дивізіони (самостійні частково автономні підрозділи), до складу яких входять функціональні та лінійні підрозділи. Дивізійна організаційна структура – це тип проміжний тип структури між бюрократичною ієрархією та адаптивною організаційною структурою [25].

Проектна організаційна структура виділяється тим, що її основу лежить один з різновидів механічної структури, але паралельно з нею створюється підрозділ на зразок ще однієї організаційної структури. Такий підрозділ необхідний для вирішення одного конкретного завдання, поставленої керівництвом організації. Проектна організаційна структура найбільше підходить для бізнес-організацій з малою кількістю здійснюваних проектів. Еволюційним розвитком проектною організаційної структури стала матрична організаційна структура.

Матрична структура обумовлюється своєю гнучкістю, на її базі формуватися маса різноманітних зв'язків, що сприяють швидкому ефективного виконання робіт, які можуть перебудуватися в будь-який момент виконання необхідного завдання. Це свідчить про високу адаптації до постійно змінних запитів суспільства [3].

Розглянувши основні типи організаційних структур підприємства можемо зробити висновки, що виділяють 6 основних типів організаційних структур, які відрізняються ієрархічними зв'язками та завданнями підрозділів. Під організаційною структурою управління розуміють елемент системи управління підприємством, який є цілісну ієрархічну систему, що складається з сукупності упорядкованих підрозділів різних рівнів управління, взаємодіючих і взаємопов'язаних між собою, метою функціонування яких є забезпечення ефективного управління підприємством. Організаційна структура підприємства розробляється відповідно до завдань, що вирішуються організацією, та обсягом виконуваних робіт. Організаційна структура має відповідати стратегії компанії та забезпечувати ефективну організацію її діяльності.

1.2 Методичні підходи до оцінки ефективності організаційної структури підприємства

Ефективність організаційної структури визначається тим, наскільки вона сприяє виробленню цільових напрямів розвитку підприємства, реально обумовлених його потенціалом, та забезпечує їх реалізацію найбільш економічним способом через упорядковану взаємодію функціональних підсистем. Ефективність функціонування організаційної структури залежить від ступеня впорядкованості її взаємозалежних елементів та забезпечення взаємодії елементів для отримання загального інтегрального ефекту в майбутньому [2].

Критерії ефективної діяльності підприємства залежать від якості системи управління. У свою чергу вона має прямий вплив на різні критерії ефективності діяльності організації, на динаміку їх розвитку, і, звичайно ж, на дії самої організації як системи. Слід зазначити, що саме система управління організацією дає можливість отримати будь-які результати, а не тільки застосовувані ресурси, хоч би якими сильними вони не здавалися. Так, наприклад, велика організація цілком може дозволити собі придбати оновлене технологічне обладнання, найсучасніші інформаційні системи управління, залучити висококласних працівників. Але, слід зазначити, що в тому випадку, якщо не вдасться побудувати систему управління організацією з використанням всіх її компонентів та бізнес-процесів, домогтися встановлених цілей та високих результатів своєї діяльності навряд чи вдасться. Досить часто розбалансованість системи управління організацією є причиною її занепаду.

Критерієм ефективності при порівнянні різних варіантів організаційної структури служить можливість найбільш повного та стійкого досягнення кінцевих цілей системи управління за відносно менших витрат на її функціонування. При дослідженні ефективності функціонування керованої системи в цілому та/або її елементів можливі наступні напрямки визначення ефективності системи управління організацією:

1) порівняння ринкової вартості організації та балансової вартості її активів. До цього напрямку відноситься застосування коефіцієнта Тобіна - відношення ринкової вартості акції компанії до балансової вартості;

2) порівняння розміру виручки, чистого прибутку, а також середньогалузевих показників рентабельності та показників конкретного підприємства;

3) порівняння нефінансових кількісних показників [19].

Перевагою цього напрямку є базування на доступних даних про організацію, а також можливість порівняння результатів вимірів у просторово-часовому аспекті. Недоліком цього напрямку є відображення минулих подій, вплив спекулятивних впливів ринку.

Ступінь досконалості організаційної структури проявляється у швидкодії системи управління та у високих кінцевих результатах діяльності організації. Оцінка ефективності управління може бути проведена за рівнем реалізації завдань, надійності та організованості системи управління, швидкості та оптимальності прийнятих управлінських рішень. Перелічимо основні показники ефективності управління організацією.

Розглянемо групи показників ефективності організаційної структури. Показники цільової та функціональної визначеності організаційної структури наведені в табл.1.1.

Таблиця 1.1 – Показники цільової та функціональної визначеності організаційної структури

№ п/п	Показник	Формула	Розшифровка позначень	Рекомендоване значення
1	2	3	4	5
1.1	Рівень визначеності мети	$K1.1 = \frac{m'}{m}$	m' - кількість підрозділів, обгрунтовані та взаємопов'язані цілі яких сформульовані; m - кількість підрозділів всього	1
1.2	Коефіцієнт охоплення цілей	$K1.2 = \frac{\sum z'}{\sum z}$	$\sum z$ - кількість цілей на рівні виходячи з нормативного дерева цілей; $\sum z'$ - кількість цілей на z -ом рівні (виходячи з нормативного дерева цілей), відображених у положеннях про відділи	1
1.3	Коефіцієнт охоплення функцій	$K1.3 = \frac{F'}{F_n}$	F' - кількість функцій, відображених в ОС; F_n - кількість функцій за нормативом	1
1.4	Коефіцієнт дублювання та ігнорування функцій	$K1.4 = \frac{F_n - F_d}{F_n}$	F_d - кількість функцій, що дублюються і ігноруються	1
1.5	Коефіцієнт спеціалізації по і-й функції	$K1.5 = \frac{m}{m + \sum_{i=1}^{F_n} m_{fi}}$	m_{fi} - кількість підрозділів, дублюючу функцію i з нормативного переліку	1
1.6	Коефіцієнт спеціалізації за і-ою метою	$K1.6 = \frac{m}{m + \sum_{i=1}^{\sum z} m_{ci}}$	m_{ci} - кількість підрозділів, мають дубльовану ціль i з нормативного переліку	1
1.7	Питома вага посад, для яких у посадових інструкції визначено реально	$K1.7 = \frac{D_{впр}}{D}$	$D_{впр}$ - кількість посад, для яких у посадових інструкції визначено права і обов'язки; D - всього посад	1

	виконувати обов'язки та права		
--	-------------------------------	--	--

Продовження табл.1.1

1	2	3	4	5
1.8	Середня оцінка Достатності прав і-го підлеглого для виконання обов'язків	$K1.8 = 1 / ((\sum(a_{nj} + a_{pj}) / 2))$	п – загальна кількість опитуваних співробітників; ап, ар – оцінки достатності прав j-им підлеглим та його керівником 0,33	1

Джерело: розроблено автором на основі [5]

Дані показники дозволять оцінити рівень складності організаційної структури та відповідності певному підприємству, наскільки за даного типу управління підприємство ефективно досягає своїх цілей.

Показники відповідності принципу економічності наведено в табл.1.2.

Таблиця 1.2 - Показники відповідності принципу економічності організаційної структури

№ п/п	Показник	Формула	Розшифровка позначень	Рекомендоване значення
1.1	Питома вага чисельності керівників у чисельності працівників	$K1.1 = \frac{Ч_p}{Ч_{пр}}$	Чпр – чисельності працівників; Чр – чисельність керівників 0,15	0,15
1.2	Коефіцієнт економічності утримання управлінського персоналу	$K1.2 = \frac{Н_p}{СБ}$	Нр – накладні витрати; СБ - фактична собівартість товарного випуску	0,20
1.3	Коефіцієнт Відповідності фактичної чисельності за функцій	$K1.3 = \frac{Ч_i^ф}{Ч_i^н}$	Ч _i ^ф – чисельність фактична по і-й функції; Ч _i ^н – чисельність нормативна з і-ої функції	1
1.4	Співвідношення середньої заробітної плати до середньогалузевому рівню	$K1.4 = \frac{З_{Пср}}{З_{Пср.галуз.}}$	ЗПср ЗПср.галуз. заробітна плата середня та середньогалузева відповідно	1,15

Джерело: розроблено автором на основі [24]

Принцип економічності означає, що витрати, які спрямовані за утримання управлінського апарату підприємства, окупаються, а рівень витрат не перевищує середні по галузі. Рівень управлінських витрат показує частку витрат за управління

собівартості продукції, інакше кажучи, економічність праці системі управління. Залежність оплати праці управлінського персоналу від прибутку показує адекватність зміни зарплати апарату управління зміни прибутку. Значення показника має бути стабільним у динаміці.

Показники відповідності принципу гнучкості наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 - Показники відповідності принципу гнучкості організаційної структури

№ п/п	Показник	Формула	Розшифровка позначень	Рекомендоване значення
1.1	Питома вага чисельності працівників філій та дочірніх товариств у загальній чисельності	$K1.3 = \frac{Чф}{Чппп}$	Чф-чисельність працівників філій та дочірніх товариств	0,25
1.2	Відношення числа тимчасових підрозділів до постійних	$K1.4 = \frac{m^B}{m^n}$	m^B - число тимчасових підрозділів за рік; m^n - кількість постійних підрозділів протягом року	0,1
1.3	Відношення чисельності працівників, які беруть участь у тимчасових традиційно побудованих підрозділах до $Ч_{пер}$	$K1.5 = \frac{\sum_{i=1}^{m^B} Ч_i^B}{Чппп}$	$Ч_i^B$ -чисельність працівників, що беруть участь у 1-ій тимчасовій ланці	0,1-0,15
1.4	Питома вага керівників, до функцій яких входить адаптація підлеглої ланки до змін середовища	$K1.6 = \frac{Ч_{р\ ад\ ап}}{Ч_{р\ ад\ ап}}$	$Ч_{р\ ад\ ап}$ - кількість керівників, до функцій яких входить адаптація підлеглої ланки до змін середовища	0,5
1.5	Показник динамічної гнучкості	$K1.7 = \frac{Тр(Пр)}{Тр(Ч_{кер})}$ $Тз\ тов\ вип \geq 1$ $Тзр\ (Пр) \geq 1$	$Тзр$ - темп зростання $Пр$ - прибутку; $Ч_{упр}$ - чисельність управлінського персоналу; $Тз\ тов\ вип$ - темп зростання товарного випуску	≥ 1

Джерело: розроблено автором на основі [21]

Показники ефективності використання працівників та обґрунтованості департаментизації наведено в табл.1.4.

Ступінь формалізації праці показує співвідношення чисельності працівників, праця яких організована на основі нормативних документів до загальної кількості працівників.

Таблиця 1.4 - Показники ефективності використання працівників та обґрунтованості департаментизації організаційної структури

№ п/п	Показник	Формула	Розшифровка позначень	Рекомендоване значення
1.1	Середня кількість співробітників, що припадають на одного керівника	$K1.1 = \frac{Ч_{пп} - Ч_{кер}}{Ч_{кер}}$	Ч _{пп} – чисельність працівників, Ч _{кер} – чисельність керівників.	4-9
1.2	Рівень відповідності фактичного діапазону управління і-ого керівника до нормативного	$K1.2 = \frac{Д_{кер}}{Д_{кер}^н}$	Д _{кер} – діапазон керування фактичний; Д _{кер} ^н - діапазон керування нормативний	1
1.3	Коефіцієнт «обов'язкової» автономності і-ї ланки	$K1.3 = \frac{W_{0j}}{W_j}$	W _{0j} – інтенсивність внутрішніх зв'язків у j-му підрозділі; W _j – інтенсивність зовнішніх зв'язків у j-му підрозділі	>W _j середнє
1.4	Коефіцієнт завантаження працівників і-го підрозділу	$K1.4 = \frac{(W_{0j} + W_j) * Ч_{j+1}}{Ч_j * (W_{0j+1} + W_{j+1})}$	Ч _j – чисельність працівників у i-му підрозділі; W _{0j} – інтенсивність внутрішніх зв'язків у j-му підрозділі; W _j – інтенсивність зовнішніх зв'язків у j-му підрозділі; j+1 – суміжне порівнюване підрозділів	0.85-1.2
1.5	Питома вага виконавців, якими керує 1 управлінець	$K1.5 = \frac{Ч^{1к}}{Ч_{ппп} - 1}$	Ч ^{1к} – чисельність працівників, що підкоряються одному керівнику 0,9	0,95
1.6	Питома вага робіт, за якими і-ий виконавець звітує одному керівнику	$K1.6 = \frac{T^{1р}}{T}$	T – трудомісткість усіх робіт і-го виконавця; T ^{1р} - трудомісткість робіт, за якими і – ий виконавець звітує одному керівнику	0,95
1,7	Показник зворотний кількості рівнів управління з і - му блоку	$K1.7 = \frac{1}{Z_i}$	Z _i – кількість рівнів управління по і - му блоку	0.33

Джерело: розроблено автором на основі [2]

Коефіцієнт концентрації функцій управління показує співвідношення числа стратегічно і економічно значущих функцій до загального числа виконуваних підрозділом або окремим співробітником функцій. Коефіцієнт накопичення організаційної структурою дисфункцій дозволяє виявити невластиві управлінському ланці функції і цим нормалізувати чисельність персоналу ланки управління. Показники ефективності використання працівників та обґрунтованості департаментизації доцільно аналізувати на великих підприємствах [12].

Показники оперативності та надійності наведені в табл.1.5.

Таблиця 1.5 - Показники оперативності та надійності організаційної структури

№ п/п	Показник	Формула	Розшифровка позначень	Рекомендоване значення
1.1	Питома вага часу очікування документа у черзі завдань	$K1.1 = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \frac{\text{Точик.}}{T \text{ усього } i}$	Точик. - час очікування і-го документа у черзі завдань j- ланок процесу та повторних розглядів; T усього - фактичний час тривалості і-го процесу	0
1.2	Питома вага часу відсутності контролю процесу	$K1.2 = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \frac{T_{\text{контр.}}}{T \text{ усього } i}$	Tконтр - час, коли ступінь виконання і-го процесу не може бути визначена менеджером на рівні і - го ланки процесу	0
1.3	Показник оперативності структури підприємства	$K1.3 = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \frac{T_{\text{норм.}}}{T \text{ усього } i}$	Tнорм – час, нормований зовнішніми умовами (напр. замовником) на виконання і -го процесу, у т.ч. і час виконання процесу філіями, субпідрядниками по кооперації	1
1.4	Рівень надійності оперативного функціонування	$K1.4 = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \frac{N_i}{D_i}$	Nі – кількість документів, не підвернулися своєчасному обов'язковому розгляду, чи не знайшли рішення через відсутності компетенції, часу і т.д. D і – загальна кількість документів, що належать до і-му процесу, виконуваному n ланками ОС	1

Джерело: розроблено автором на основі [25]

Оцінка ефективності системи управління організацією дозволяє визначити напрями можливих управлінських впливів під час проведення організаційних змін.

1.3 Сучасні підходи до удосконалення організаційної структури підприємства

Організаційна структура управління є одним з найважливіших складових елементів господарського механізму, що дозволяє власникам приймати ключові рішення щодо управління підприємством. Аналіз практики вдосконалення організаційних структур показав, що результативними способами її вдосконалення є:

- скорочення чисельності персоналу з відповідним перерозподілом посадових обов'язків та розвитком його функціоналу;
- освоєння системи безперервних покращень виробничих процесів; визначення меж відповідальності персоналу та впорядкування внутрішньо- та міжрівневих зв'язків;
- скасування зайвих комунікаційних ланок підвищення оперативності управління ключовими процесами для підприємства;
- підвищення якості управлінських рішень, що приймаються;
- реорганізація апарату управління та виробничих підрозділів;
- зміна основних завдань кадрової політики; вдосконалення системи мотивації праці;
- перепроєктування бізнес-процесів;
- зміна методів керування персоналом;
- освоєння керівниками підрозділів діяльності щодо вирішення завдань розвитку виробництва та персоналу [20].

Розвиток підприємства шляхом структурних змін особливо актуальний для підприємств, які в умовах кризової економіки потребують системного та спланованого розвитку на перспективу. Успішний розвиток підприємства

переважно залежить від цього, наскільки його організаційна структура відповідає обраним напрямкам розвитку. Тому своєчасне прийняття рішення та модернізації організаційної структури підприємства є основою не тільки існування, а й розвитку підприємства. Це також пояснюється тим, що навіть ефективно спроектована організаційна структура з часом перестає відповідати вимогам як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Вибір правильної моделі організаційної структури – основне завдання керівників ще на початку функціонування підприємства.

Ефект від модернізації організаційної структури підприємства має бути підтверджений не лише підвищенням ефективності його функціонування, а й переходом підприємства на якісно новий рівень [28].

Інтенсивна інформатизація практично всіх сфер життя одна із визначальних чинників у розвиток людства. Цей процес характеризується певними рисами:

- відсутні будь-які перешкоди для руху інформаційних потоків;
- суттєво збільшилися можливості для здійснення операцій з інформацією;
- інтенсивне зростання ролі доступу до інформації для розвитку більшості сфер діяльності людини;
- зміна форм зайнятості населення, по кількості зайнятих у роботах, орієнтованих на інформацію та інтелект;
- інтенсивне збільшення кількості персональних та корпоративних контактів на глобальному рівні;
- будь-які спроби обмежити вільний рух інформації всередині держави спричиняють уповільнення його розвитку [19].

Інформаційному суспільству на сучасній стадії розвитку притаманні структурні зміни у більшості сфер життєдіяльності людини: економічної, соціальної, політичної, культурної. Усі зміни здійснюються під впливом глобального інформаційного суспільства, за умов якого інформація, знання та постійне самовдосконалення особистості є рушійними силами суспільного прогресу.

На етапі становлення інформаційного суспільства має забезпечуватися як створенням нових, а й модернізацією і вдосконаленням існуючих соціально-економічних структур. У умовах ключову роль успішному розвитку підприємства грає модернізація організаційної структури підприємства [20].

Основними зовнішніми ознаками, які вказують на проблеми у структурі управління, є незадовільна діяльність підприємства, викликана невідповідністю бізнесу мінливим вимогам ринку, перевантаженість вищого керівництва, відсутність орієнтації на стратегічну перспективу, розбіжності між менеджерами різних рівнів та організаційних питань. Все це ускладнює та уповільнює розвиток підприємства, унеможлиблює адаптацію до змін у зовнішньому середовищі [22].

Мета модернізації організаційної структури підприємства полягає в її оновленні та приведенні у відповідність до викликів сучасного етапу інформаційного суспільства. Модернізація організаційної структури підприємства дозволяє оптимізувати управлінські функції, прискорити адаптацію змін зовнішнього середовища, знизити витрати на управлінський персонал тощо.

Розглянемо можливості модернізації організаційної структури шляхом застосування «D-концепції». Концепцію можна використовувати будь-якого підприємства, що займається інноваційною діяльністю. Головне при виборі однієї із складових «D» – не втратити важливих компетенцій при видаленні частини структури, а при розподілі на складові – не втратити важливих комунікаційних каналів. Ця концепція передбачає низку стратегій (моделей) модернізації інноваційного підприємства (рис. 1.4).

Кожна з розглянутих моделей модернізації передбачає здійснення певних дій та спрямована на застосування у конкретних умовах. Вибір будь-якої моделі залежить від багатьох факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Проте найефективнішим варіантом модернізації організаційної структурою є комплексний підхід, здатний враховувати умови довкілля. Сутність комплексного підходу полягає у своєчасній консолідації інформації, необхідної для управління діяльністю підприємства комплексно, системно, обґрунтовано та своєчасно [7].

Інформаційне забезпечення управління підприємством є сукупністю даних, організацію їх введення, обробки, збереження та накопичення, пошуку, і навіть поширення не більше компетенції зацікавленим особам у зручному вигляді.



Рисунок 1.4 - Типи стратегій модернізації організаційної структури підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [25]

Інформаційне забезпечення створюється з метою підвищення ефективності управління. В інформаційному забезпеченні підприємства ключовою складовою є інформаційні технології.

Самостійна організація сучасної інформаційної інфраструктури для підприємства ускладнюється через великі витрати. Вирішити проблему якісного забезпечення підприємства інформацією можна шляхом формування інформаційно-аналітичного порталу. Під інформаційно-аналітичним порталом слід розуміти інформаційну систему підприємства, спрямовану на аналіз інформаційних потоків та здійснення посередницької ролі взаємодії суб'єкта із

ринком за допомогою використання інтернет-технологій. Найбільшого поширення інформаційно-аналітичний портал отримав у країнах Західної Європи, де є ключовим інструментом управління інформаційним простором [27].

Використання інформаційно-аналітичного порталу дає підприємству низку переваг:

- Доступ до необхідної інформації підприємства з будь-якої точки інтернет-мережі;
- Спрощення пошуку інформації;
- Активізація процесу управління стійкістю;
- Можливості для ефективного регулювання процесу управління стійкістю [4].

Отже, інформаційно-аналітичний портал можна вважати основою інформаційного забезпечення підприємства. У свою чергу інформаційне забезпечення є основою управління стійкістю підприємства. В умовах становлення інформаційного суспільства саме якість інформаційних ресурсів впливає на швидкість і ефективність прийняття управлінських рішень [36].

Розглядаючи питання підвищення ефективності господарського механізму підприємств шляхом удосконалення організаційних структур управління, слід також враховувати і тенденції Четвертої індустріальної революції, яка розпочалася у світі та має такі особливості:

- 1) розвиваються глобальні зв'язки між підприємствами;
- 2) підвищується рівень обслуговування продукції;
- 3) організація виробництва охоплює всі стадії життєвого циклу продукції (від розробки до утилізації);
- 4) відбуваються часті зміни у технології;
- 5) підвищується вплив підприємств на суспільство загалом;
- 6) виробництво продукції для масового споживача перетворюється на виробництво для конкретного споживача;
- 7) відбувається стимулювання розвитку у своїх країнах замість перенесення їх у країни з низькою заробітною платою;

8) широке застосування у виробництві роботів та інформаційних технологій [34, с. 17].

Такі особливості Четвертої індустріальної революції необхідно враховувати для формування організаційних структур управління підприємствами.

У ринкових умовах господарювання, що характеризуються наявністю конкуренції, може бути стандартних організаційних структур, є індивідуальними. Враховуючи особливості Четвертої індустріальної революції, основні вимоги до організаційної структури управління можна звести до наступного:

1) організаційна структура має бути гнучкою, швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Для цього необхідно ретельніше вивчати ринок, виявляти індивідуальні потреби та орієнтувати виробництво на їх задоволення;

2) часті зміни у технології у бік її ускладнення викликають необхідність підвищення кваліфікації працюючого персоналу, пошуку відповідних працівників;

3) вимоги до підвищення рівня сервісу продукції, що викликають, викликають необхідність підвищення якості продукції та додаткових витрат на її обслуговування, розширення мережі діяльності підприємства;

4) вплив виробництва на суспільство сприяє розвитку співробітництва підприємства з громадськими організаціями, з органами державної влади, розвитку та вдосконалення соціальної відповідальності бізнесу. Відбувається тісніше єднання підприємств із суспільством [2].

З урахуванням цієї зміни в організаційних структурах підприємств можливі у таких напрямках:

1) удосконалення маркетингу, розширення його можливостей та підвищення якості. Така тенденція викликає необхідність розширення кількості персоналу, зайнятого дослідженням ринку, підвищення його кваліфікації;

2) зростання ролі та значення служб, зайнятих персоналом, збільшення їх чисельності та якості. Саме людський фактор стає визначальним у підвищенні конкурентоспроможності підприємства;

3) формування та розширення діяльності структурних підрозділів, пов'язаних співпрацею з громадськими організаціями та державою, з розвитком соціальної відповідальності підприємств;

4) підвищення гнучкості організаційної структури може бути досягнуто за рахунок передачі повноважень у прийнятті багатьох рішень від керівника до низових підрозділів, що дозволить підвищити відповідальність підлеглих за ухвалені рішення. Керівники будуть зайняті переважно розробкою стратегії підприємства та її реалізацією;

5) формування підрозділів, зайнятих вивченням ринку нових технологій, новацій та їх використанням на підприємстві;

6) скорочення кількості рівнів управління [35].

Формування відповідної організаційної структури управління дозволить підвищити ефективність господарського механізму підприємства.

Організаційна структура підприємства повинна представляти собою такий елемент, котрий буде націлений на координацію діяльності всіх структурних підрозділів організації, виходячи зі стратегічних цілей та задач.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗЗБУТ» ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ЙОГО ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ»

ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ» на ринку вже 7 років. Юридична адреса підприємства: м. Чернігів, вул. Любецька, буд. 68. Підприємство надає такі види діяльності:

- Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи;
- Розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи;
- Торгівля електроенергією.

Підприємство має мету «надійно та безперебійно забезпечувати українців енергією, щодня покращувати сервіси та продукти для клієнтів та будувати енергонезалежність України разом» [29].

Основною метою діяльності ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ» є розширення ринку з постачання природного газу та отримання прибутку, провадження господарської діяльності з постачання електричної енергії споживачу, підвищення ефективності використання матеріальних, фінансових і інших ресурсів на оснащення загальної діяльності і поділу праці.

Підприємство входить до холдингу «ТВІЙ ГАЗЗБУТ», що включає 16 підприємств (рис.2.1). Компанія обслуговує фізичні та юридичні особи (кількість юридичних осіб, з якими укладено контракти - 1417).

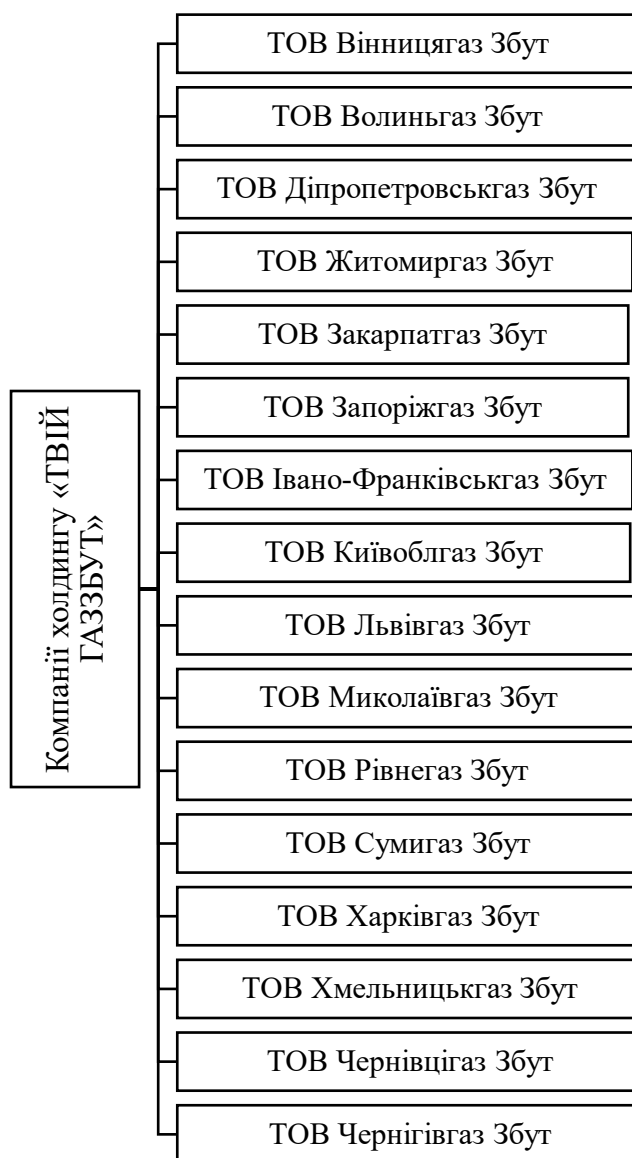


Рисунок 2.1 – Компанія холдингу «ТВІЙ ГАЗЗБУТ»

Джерело: за даними ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ»

Проаналізуємо динаміку фінансових результатів діяльності ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ» в 2019-2021 роках на рис.2.2.

Як бачимо, підприємство в 2019 та 2021 роках працювало збитково. При цьому, в 2019-2021 роках збільшуються доходи від надання послуг та також зростає собівартість надання послуг. Отримання збитків в 2019 та 2021 році обумовлене тим, що підприємство орієнтоване першочергово не на отримання прибутків, а на надання якісних та доступних послуг населенню. Також на доходи компанії впливає рівень цін на газ для юридичних осіб та для населення.

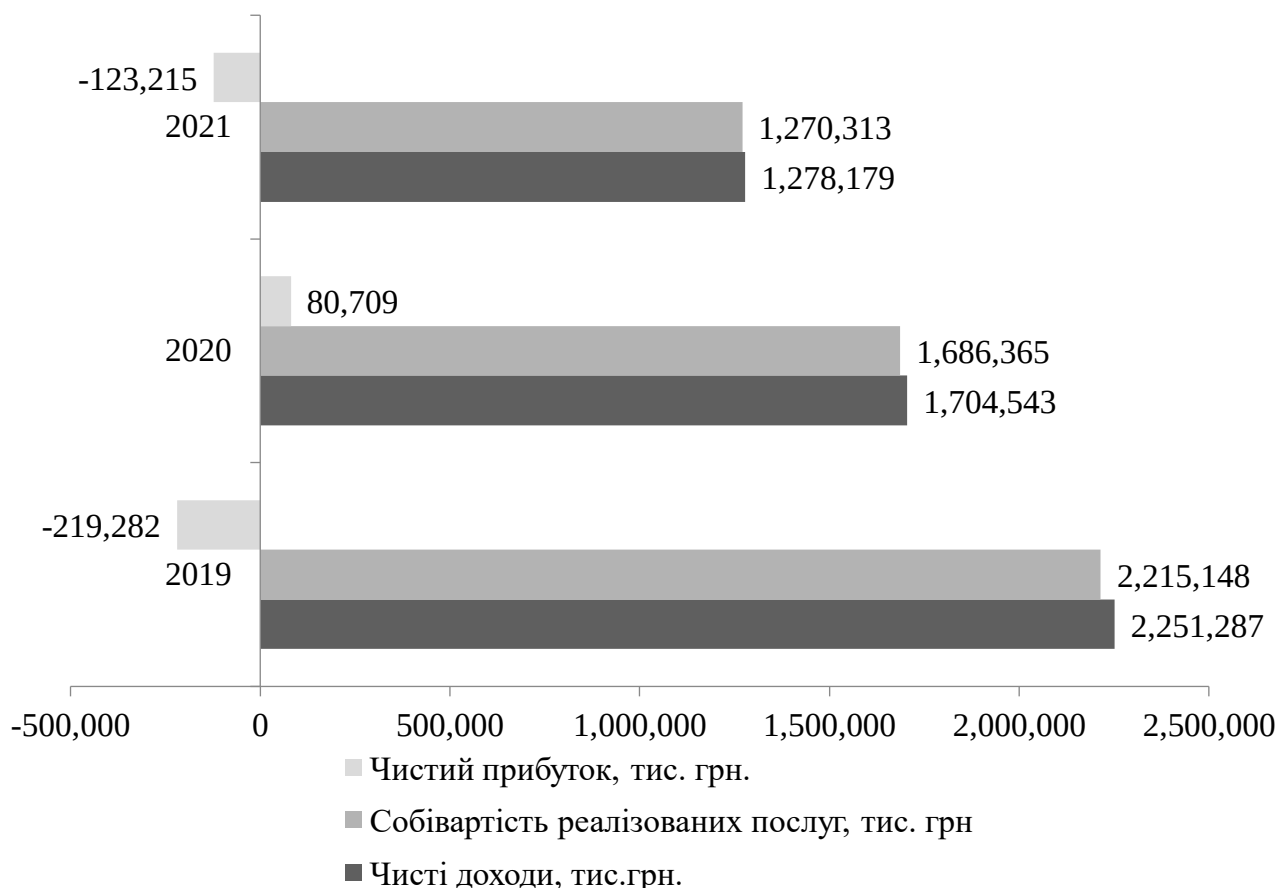


Рисунок 2.2 – Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ» в 2019-2021 роках, тис.грн.

Джерело: за даними фінансових результатів ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ»

В 2021 році було запроваджено політику гнучких цін для населення, залежно від цін на газ на світовому ринку.

Розглянемо структуру доходів ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ» в 2019-2021 роках на рис.2.2. В 2019-2021 роках доходи підприємства склались з продажу природного газу юр. Особам, фізичним особам та інших доходів (плата за розподіл газу через локальні трубопроводи). Частка інших доходів дуже не значна, в 2021 році вона склала 0,03%. Доходи від продажу газу юридичним особам в 2021 році виросла до 7,78%, а найбільш суттєвими є доходи від продажу газу населенню – 91,22% в 2021 році.

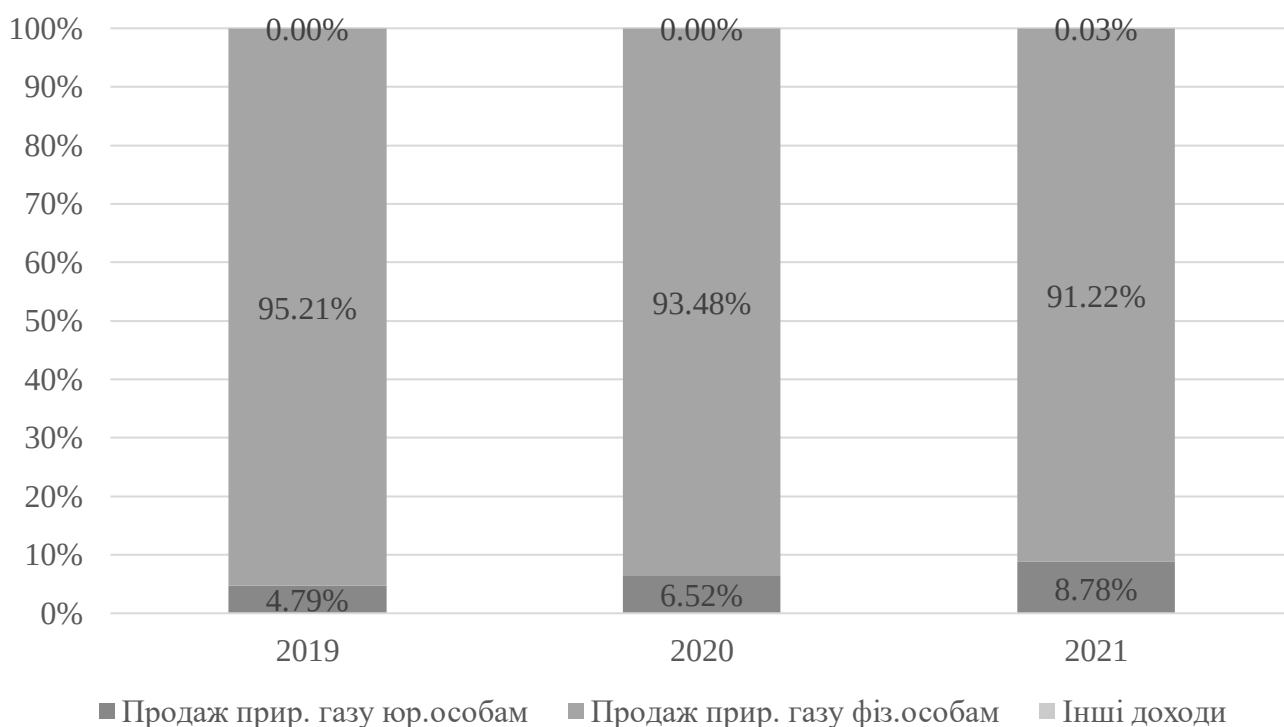


Рисунок 2.3 – Структура доходів ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ» в 2019-2021 роках, %

Джерело: за даними фінансових результатів ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ»

Динаміка активів ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ» в 2019-2021 роках наведено в табл.2.1.

Таблиця 2.1 - Динаміка активів ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ» в 2019-2021 роках, тис.грн.

Показники	2019	2020	2021	Відхилення 2020/2019		Відхилення 2021/2020	
				тис.грн.	%	тис.грн.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
I. Необоротні активи	672	730	407	58	8,63%	-323	-44,25%
Нематеріальні активи:	30	21	28	-9	-30,00%	7	33,33%
Основні засоби	642	709	379	67	10,44%	-330	-46,54%
II. Оборотні активи	467 537	358 695	349 462	-108 842	-23,28%	-9 233	-2,57%
Поточні біологічні активи	0	6	35	6	-	29	483,33%
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	460 169	259 304	264 710	-200 865	-43,65%	5 406	2,08%

Продовження табл.2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
за виданими авансами	3 390	88 886	81 535	85 496	2522,01%	-7 351	-8,27%
з бюджетом	0	1 369	1 754	1 369	-	385	28,12%
Інша поточна дебіторська заборгованість	269	206	319	-63	-23,42%	113	54,85%
Гроші та їх еквіваленти	3 709	8 905	1 087	5 196	140,09%	-7 818	-87,79%
Інші оборотні активи	0	19	22	19	-	3	15,79%
Всього	468 209	359 425	349 869	-108 784	-23,23%	-9 556	-2,66%

Джерело: за даними фінансових результатів ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ»

Обсяг активів компанії щороку знижується, в 2020 році на 23,23% та в 2021 році на 2,66%. Зниженню вартості активів сприяло зменшення вартості необоротних активів на в 2021 році на 44,25% за рахунок зменшення вартості основних засобів внаслідок зносу на 330 тис.грн. та зниження суми оборотних активів на 23,28% (скоротилась дебіторська заборгованість за послуги компанії на 43,65%).

Розглянемо структуру активів ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ» наведено на рис.2.4.

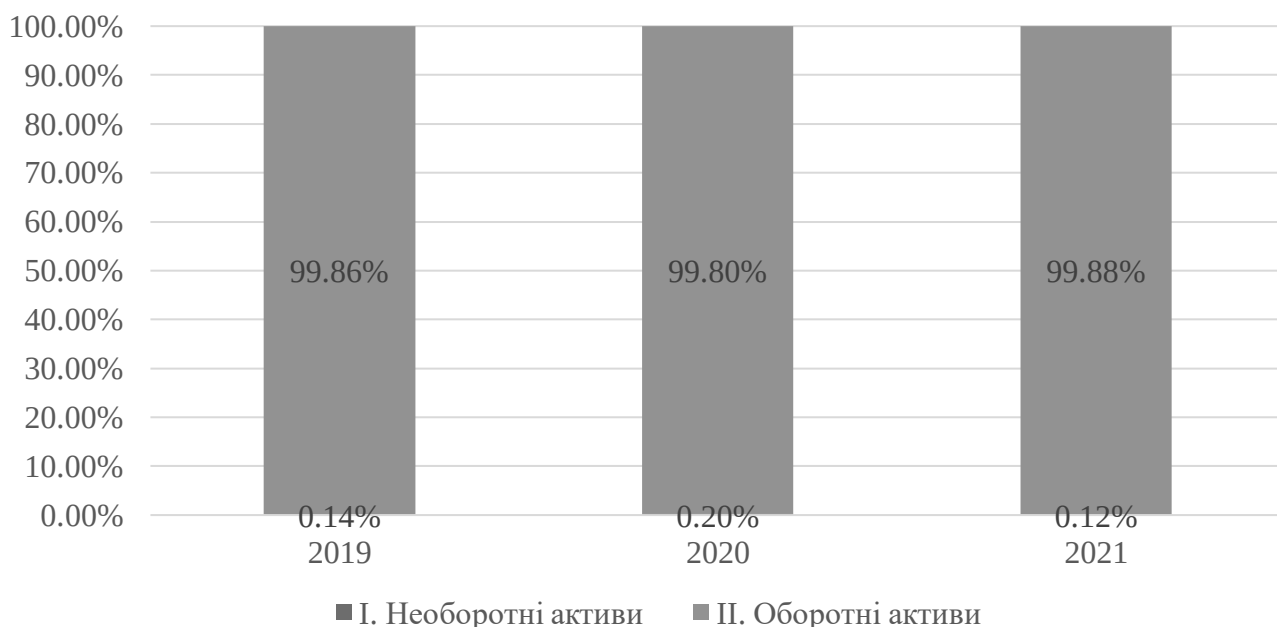


Рисунок 2.4 – Структура активів ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ» в 2019-2021 роках, тис.грн.

Джерело: за даними фінансових результатів ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ»

Як бачимо, оборотні активи займають значну частку в структурі активів (99,88% в 2021 році). При цьому переважає дебіторська заборгованість за послуги: 98,28 в 2019 році, 72,14% в 2019 році та 75,66% в 2021 році, тобто її частка за 3 роки знизилась на 22,62%. При цьому, частка дебіторської заборгованості за виданими авансами виросла з 0,72% до 23,3%.

Проаналізуємо динаміку пасивів ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ» в 2019-2021 роках розглянемо в табл.2.2.

Таблиця 2.2 - Динаміка пасивів ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ» в 2019-2021 роках, тис.грн.

Показники	2019	2020	2021	Відхилення 2020/2019		Відхилення 2021/2020	
				тис.грн.	%	тис.грн.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
I. Власний капітал	-375 721	-320 442	-463 823	55 279	14,71%	-143 381	-44,74%
Зареєстрований (пайовий) капітал	1 000	1 000	1 000	0	0,00%	0	0,00%
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-376 721	-321 442	-464 823	55 279	-14,67%	-143 381	44,61%
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	360	519	519	159	44,17%	0	0,00%
Довгострокові забезпечення	360	519	519	159	44,17%	0	0,00%
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	843 570	676 348	813 173	-167 222	-19,82%	136 825	20,23%
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	728 833	554 213	691 942	-174 620	-23,96%	137 729	24,85%
Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	29 583	14 257	14 646	-15 326	-51,81%	389	2,73%
Кредиторська заборгованість за авансами	81 322	105 849	102 824	24 527	30,16%	-3 025	-2,86%
Кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	34	49	65	15	44,12%	16	32,65%

Продовження табл.2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	165	204	319	39	23,64%	115	56,37%
Поточні забезпечення	650	586	685	-64	-9,85%	99	16,89%
Інші поточні зобов'язання	2 983	1 190	2 692	-1 793	-60,11%	1 502	126,22%
Всього	468 209	356 425	349 869	-111 784	-23,87%	-6 556	-1,84%

Джерело: за даними фінансових результатів ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ»

Вартість власного капіталу виросла в 2020 році на 14,71% та знижувалась в 2021 році на 44,74% за рахунок зміни суми нерозподіленого збитку. Довгострокові забезпечення виросли в 2020 році на 44,17% та не змінювались в 2021 році.

Поточні забезпечення скорочувались в 2020 році на 19,82% за рахунок скорочення кредиторської заборгованості за надані послуги та розрахунків з бюджетом, виросли в 2021 році на 20,23% за рахунок зростання кредиторської заборгованості за розрахунками зі страхування та розрахунками з оплати праці.

Розглянемо структуру пасивів ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ» в 2019-2021 роках на рис.2.5.

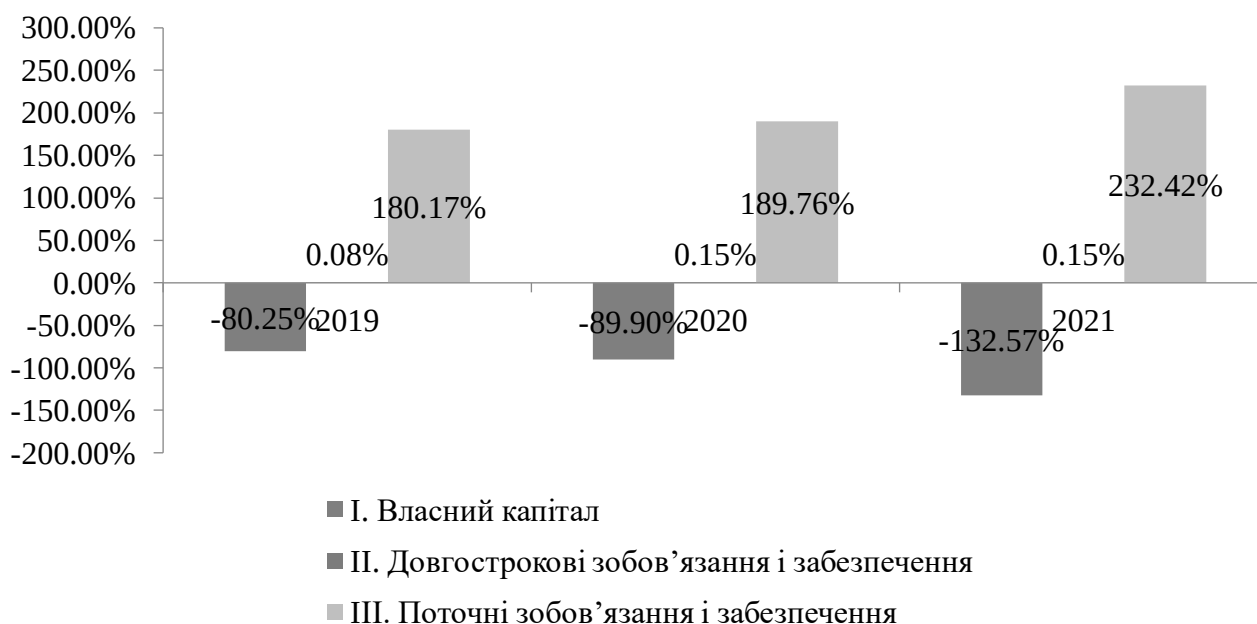


Рисунок 2.5 – Структура пасивів ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ» в 2019-2021 роках, тис.грн.

Джерело: за даними фінансових результатів ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ»

Частка власного капіталу значно менша, ніж частка довгострокових та поточних забезпечень, в 2019-2021 роках частка поточних забезпечень переважає.

Проведемо аналіз рентабельності ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ» в 2019-2021 роках на рис.2.6.

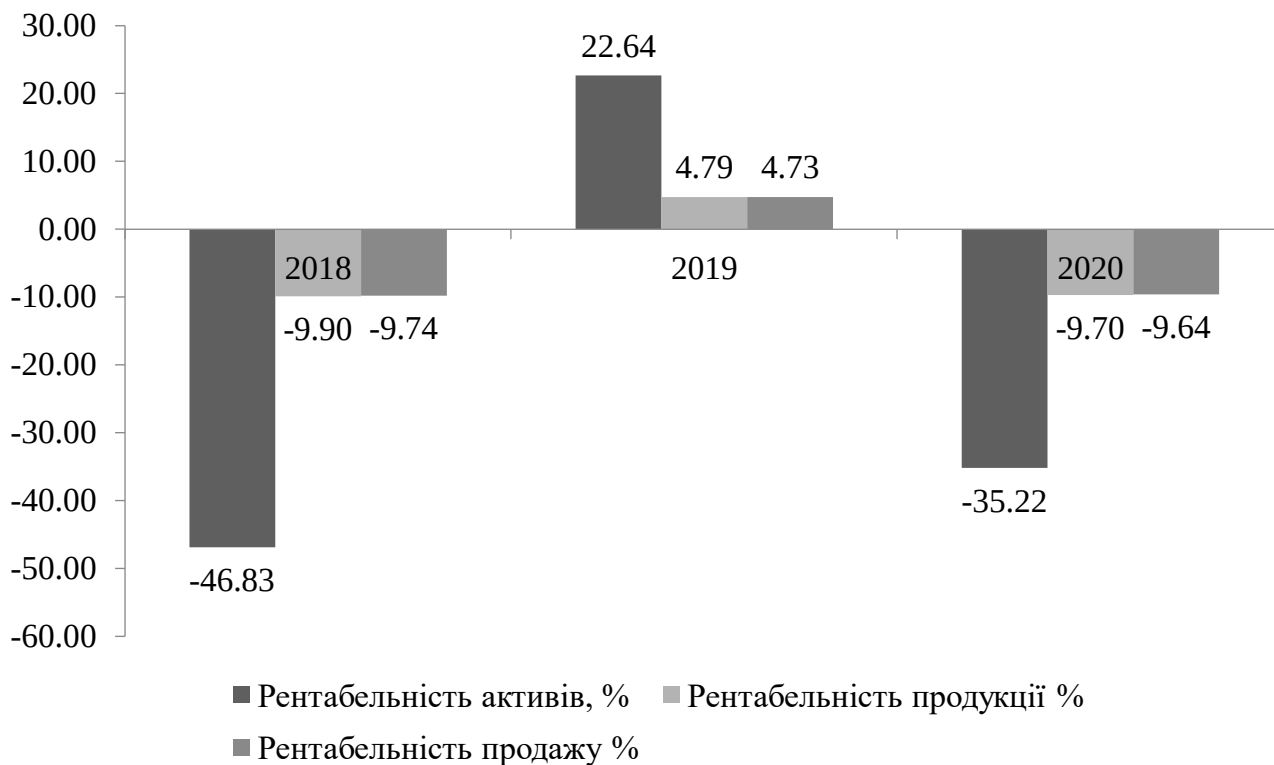


Рисунок 2.6 – Показники рентабельності ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ» в 2019-2021 роках, тис.грн.

Джерело: за даними фінансових результатів ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ»

Підприємство працювало нерентабельно в 2019 та в 2021 роках через те, що не було отримано прибутків. в 2020 році компанія працювала прибутково, а рівень рентабельності активів склав 22,64%, рентабельність послуг 4,79% та рентабельність продаж 4,73%. Оскільки компанія отримувала прибуток тільки в 209 році, а в 2021 році знов отримала збитки, то необхідно провести заходи щодо покращення фінансового стану підприємства(наприклад, оптимізація витрат).

Проаналізуємо показники ліквідності ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ» 2019-2021 роках в табл.2.3.

Таблиця 2.3 – Показники ліквідності ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ» в 2019-2021 роках

№	Показник	2019	2020	2021	Відхилення 2020/2019		Відхилення 2021/2020	
					"+, -"	%	"+, -"	%
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,004	0,013	0,001	0,009	199,45	-0,012	-89,85
2	Коефіцієнт поточної ліквідності	0,55	0,53	0,43	-0,02	-4,31	-0,10	-18,97
3	Коефіцієнт критичної ліквідності	0,55	0,53	0,43	-0,02	-0,04	-0,10	-18,97
4	Коефіцієнт автономії	1,80	1,90	2,32	0,10	0,05	0,43	22,48
5	Коефіцієнт фінансового ризику	-2,25	-2,12	-1,75	0,12	-0,06	0,37	-17,31
6	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	-0,81	-0,90	-1,33	-0,09	0,11	-0,43	48,36

Джерело: за даними фінансових результатів ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ»

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, що компанія може негайно погасити в 2021 році 0,001 своїх зобов'язань, це значно нижче нормативних вимог (0,1-0,2). Коефіцієнт критичної ліквідності є важливим індикатором ліквідності підприємства, показник скоротився з 0,55 до 0,43, до того ж показник нижче рекомендованої межі, що свідчить про низьку ліквідність підприємства. Коефіцієнт автономії виріс з 1,8 до 2,32, що вище нормативної межі, а тому компанія майже не використовує свій фінансовий потенціал. Коефіцієнт фінансового ризику занижений, що свідчить про високий ризик фінансових втрат. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами також занижений. Отже, як бачимо, ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ» має низький рівень ліквідності та тенденцію до його погіршення.

Проаналізуємо стан фінансової стійкості ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ» в 2019-2021 роках (табл.2.4).

З табл.2.4 бачимо, що в 2019-2021 роках підприємство мало нестійкий фінансовий стан.

Таблиця 2.4 – Показники фінансової стійкості ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ» в 2019-2021 роках, тис.грн.

№	Показники	2019	2020	2021
1	Надлишок або нестача власних оборотних коштів	-376 393	-321 172	-464 230
2	Надлишок або нестача власних оборотних коштів і довгострокових джерел формування запасів	-376 033	-320 653	-463 711
3	Надлишок або нестача загальної величини основних джерел формування запасів	467 537	355 695	349 462
4	Тип фінансової стійкості	Нестійкий фінансовий стан	Нестійкий фінансовий стан	Нестійкий фінансовий стан

Джерело: за даними фінансових результатів ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ»

Проаналізуємо показники ділової активності ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ» в 2019-2021 роках (табл.2.5).

Таблиця 2.5 – Показники ділової активності ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ» в 2019-2021 роках

№	Показники	2019	2020	2021	Відхилення 2020/2019		Відхилення 2021/2020	
					"+, -"	%	"+, -"	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
2	Коефіцієнт оборотності активів	4,81	4,74	3,65	-0,07	-1,37%	-1,09	-22,97%
3	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	4,89	6,53	4,79	1,64	33,63%	-1,74	-26,67%
4	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	2,68	2,53	1,58	-0,15	-5,73%	-0,95	-37,54%
5	Середній період обороту дебіторської заборгованості в днях	74	55	75	-19	-25,17%	20	36,38%
6	Середній період обороту кредиторської заборгованості в днях	134	142	228	8	6,07%	86	60,09%
7	Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,55	0,39	0,33	-0,16	-29,45%	-0,06	-14,81%

Джерело: за даними фінансових результатів ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ»

Оборотність активів була знижена в 2021 році до 3,65 відносно 4,81 в 2021 році. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зменшився за 3 роки на 0,1, що вказує на те, що підприємство стало повільніше отримувати розрахунки від клієнтів, це, передусім, пов'язане з тим, що в 2021 році через пандемію коронавірусу було знижено платоспроможність населення та частина юридичних осіб значно погіршили свій фінансовий стан або припинили свою діяльність взагалі. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості скоротився з 2,68 до 1,58, тобто, внаслідок нестачі обігових коштів, підприємство стало повільніше сплачувати свої борги перед постачальниками. Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості зменшилось з 0,55 до 0,33, що також вказує на погіршення ділової активності підприємства. Отже, в 2019-2021 роках ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ» погіршило свої показники ділової активності.

З проведеного аналізу можемо зробити висновки, що ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ» в 2019-2021 роках мало низькі показники ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності та ділової активності. Необхідно визначити напрямки, для покращення фінансових результатів діяльності підприємства.

2.2. Оцінка ефективності організаційної структури ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ»

Організаційна структура ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ» наведена на рис..2.7. Така структура є лінійно-функціональною. У структурі ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ» виділяється 3 рівні управління:

- вищий рівень – директор;
- середній рівень – начальники відділів;
- низовий рівень – головні та провідні фахівці.

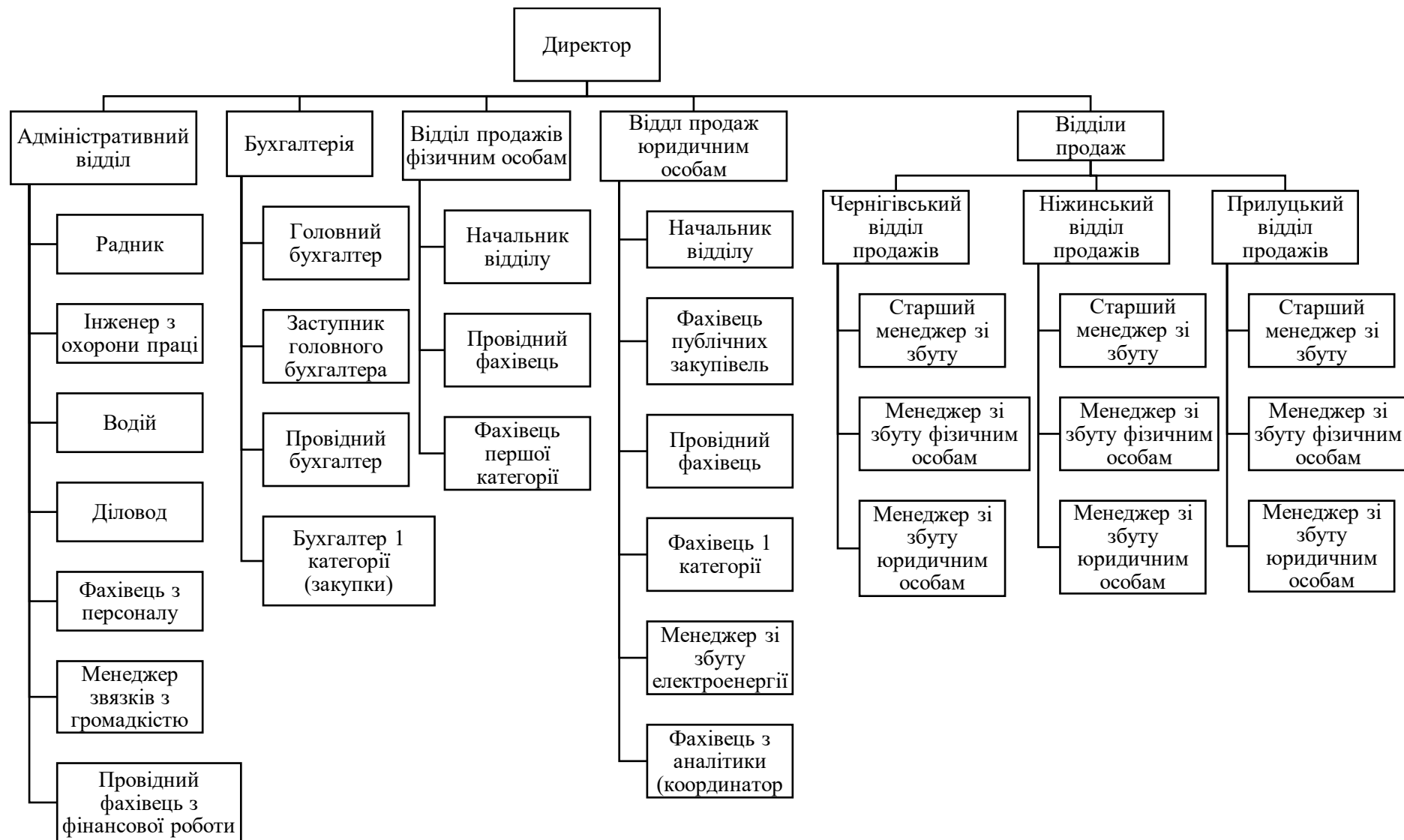


Рисунок 2.7 - Організаційна структура ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ»

Джерело: за даними ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ»

Для кожного з ключових менеджерів визначається діапазон прав та обов'язків, а також міра відповідальності, що визначається посадовою інструкцією.

Більш повне уявлення про завдання та функції управлінського персоналу можливе при описі функцій ключових менеджерів на основі посадових інструкцій.

Між ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ» та працівником укладається трудовий договір, у якому уточнюються обов'язки сторін. Фізична особа, зі свого боку, зобов'язана забезпечити безпечні та нешкідливі умови праці для виконання прийнятих на себе обов'язків, організувати робоче місце відповідно до правил охорони праці, надати необхідне обладнання, робочий одяг та інше. соціальні гарантії. Вони включають соціальне та медичне страхування та соціальне забезпечення відповідно до чинного законодавства. І працівник, зі свого боку, повинен дотримуватися всіх правил безпеки на робочому місці, протипожежної безпеки та виконувати свою роботу відповідно до графіка роботи.

ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ» характеризується централізованою структурою управління. Централізація відбиває рівень концентрації прийняття рішень на рівні організації. Він показує формальний розподіл прав, обов'язків та відповідальності за вертикаллю управління, а його рівень визначає ступінь участі членів організації у прийнятті управлінських рішень. Управління є централізованим, якщо всі ключові рішення приймаються вищим керівництвом, а участь інших рівнів є незначною.

У таблиці 2.6 розглянемо переваги та недоліки організаційної структури ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ».

Штатний розклад ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ» наведено в дод. В. Станом на кінець 2021 року на підприємстві працювало 62 співробітників із 70 передбачених за штатним розкладом. З'ясувалося, що на ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ» не існує структурованої бази даних на кандидатів, немає жодної системи оцінки під час підбору кадрів, підбір персоналу здійснюється на підставі хаотичної бесіди при особистому контакті з начальником відділу кадрів, а потім із директором організації.

Таблиця 2.6 – Переваги та недоліки організаційної структури ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ»

Переваги	Недоліки
Ефективне використання ресурсів Поглиблення спеціалізації та розвиток Обов'язки та повноваження чітко розподілені Кар'єрне зростання всередині функціональних підрозділів Керівництво з боку вищого менеджменту Високий ступінь координації взаємодій усередині функцій Високий рівень технічного вирішення проблем	Слабкі взаємозв'язки між функціональними відділами Уповільнена реакція зовнішні зміни Відділи можуть бути зацікавлені у реалізації цілей та завдань своїх підрозділів, ніж у загальних цілях організації Обмежене сприйняття організаційних завдань працівниками Функцію контролю виконує керівник, а не фахівець Відсутність юридичного відділу, який би займався питанням заборгованостей розрахунків за поставлений газ

Джерело: складено автором

Приєм персоналу обмежується заповненням необхідної документації та знайомством нового співробітника з його безпосереднім керівником та колективом.

Проаналізуємо показники ефективності використання персоналу ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ» в 2019-2021 роках (табл.2.7).

Таблиця 2.7 – Показники ефективності використання персоналу ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ» в 2019-2021 роках

Показник	2019	2020	2021	Відхилення 2020/2019		Відхилення 2021/2020	
				"+, -"	%	"+, -"	%
Чисельність персоналу, осіб	78	66	62	-12	-15,38%	-4	-6,06%
Фонд оплати праці, тис.грн.	8 310	8 043	10 349	-267	-3,21%	2 306	28,67%
Середньомісячна ЗП, грн	8 878	10 155	13 910	1 277	14,38%	3 755	36,97%
Продуктивність праці, тис.грн/особа	28 863	25 826	20 616	-3 036	-10,52%	-5 211	-20,18%

Джерело: за даними фінансових результатів ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ»

З 2019 по 2021 рік було зменшено чисельність працівників підприємства на 16 осіб, що пов'язане зі скороченням штату працівників. Рівень середньої місячної заробітної плати виріс з 8878 грн. на місяць в 2019 році до 13910 грн. в 2021 році. Продуктивність праці одного співробітника щорічно скорочується, що вказує на неефективність управління персоналом в даний період.

Проаналізуємо структуру персоналу ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ» за гендерним складом в 2019-2021 роках (рис.2.8).

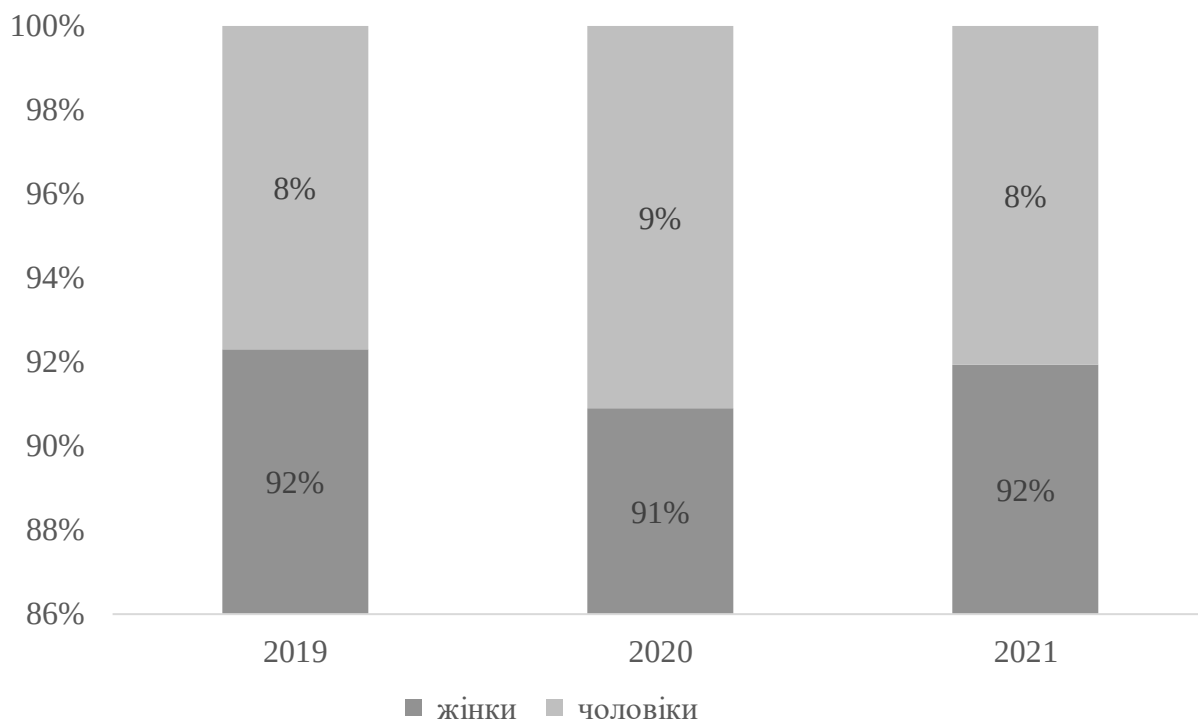


Рисунок 2.8 – Гендерна структура персоналу ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ» в 2019-2021 роках, %

Джерело: за даними ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ»

Як бачимо, частка жінок в 2019-2021 роках складає 92%, тобто переважають саме жінки. Це пов'язане зі специфікою діяльності підприємства, яка зводиться до спілкування з клієнтами, укладенню угод.

Проаналізуємо структуру персоналу ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ» за кваліфікаційним складом (рис.2.9). Отже, службовці складають 80,65% в 2021 році, їх частка зменшилась з 84,62% через те, що скорочуються саме службовці, а кількість спеціалістів та керівників залишалась протягом 3 років незмінним.

Проаналізуємо рівень освіти персоналу ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ» в 2019-2021 роках (дод. В). Більшість працівників підприємства має вищу освіту (48,39% в 2021 році). Негативним є те, що частка працівників з вищою освітою скоротилась з 58,97% в 2019 році до 48,39% в 2021 році. Це сталось через те, що було скорочено саме працівників, які мали вищу освіту.

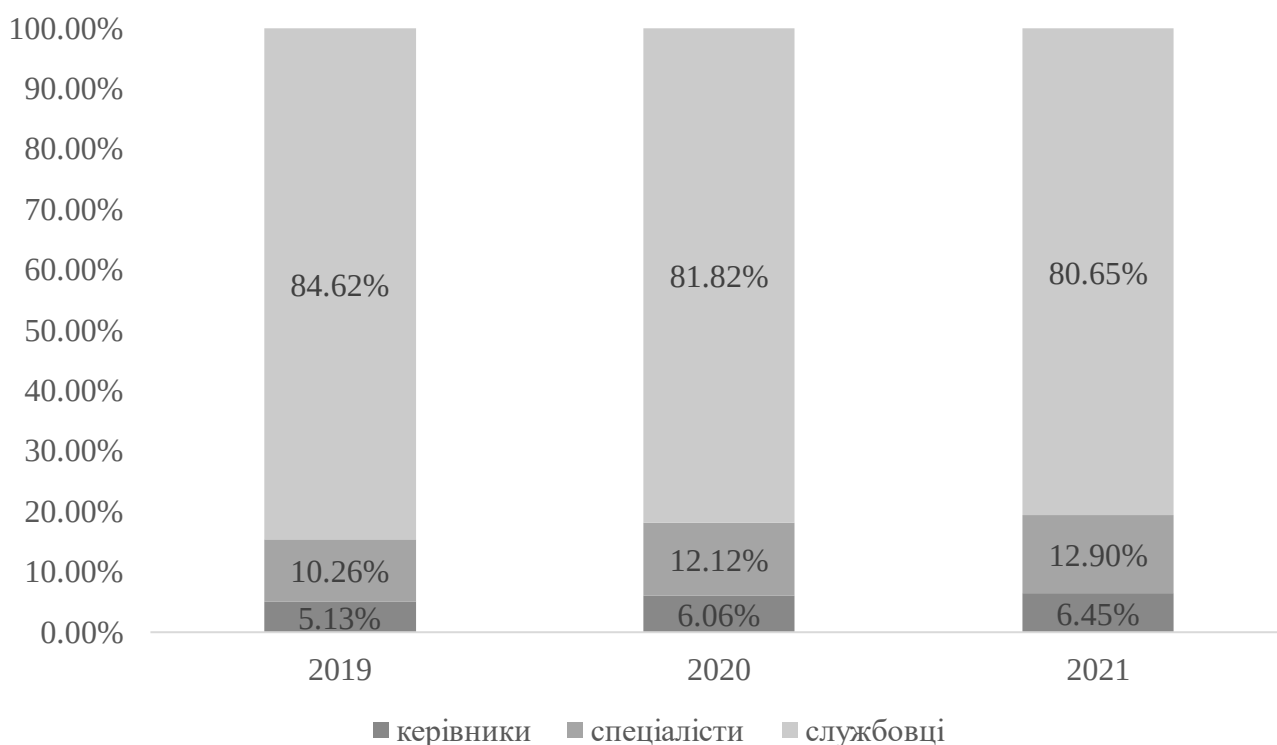


Рисунок 2.9 – Структура персоналу ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ» за кваліфікаційним складом в 2019-2021 роках, %

Джерело: за даними ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ»

Розглянемо вікову структуру ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ» в 2019-2021 роках (дод.Д). Найменша частка персоналу підприємства – це персонал старше 60 років, оскільки в 65 років – це вже пенсійний вік, а тому при досягненні пенсійного віку працівники часто виходять на пенсію. Частка персоналу в 2021 році склала 8,06%. Скорочується частка працівників молодше 35 років, частка яких знизилась з 51,28% до 46,77%. Зростає частки працівників віком від 35 до 60 років з 39,74% до 45,16%.

Проаналізуємо показники цільової та функціональної визначеності ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ» в табл.2.8.

Рівень визначеності мети на підприємстві незмінний, він складає 0,63, що свідчить про недостатню ефективність організаційної структури. Коефіцієнт охоплення функцій виріс з 0,91 до 0,93, тобто спостерігається підвищення ефективності організаційної структури. Коефіцієнт дублювання та ігнорування функцій виріс з 0,7 до 0,8, але все ще на недостатньому рівні.

Таблиця 2.8 – Показники цільової та функціональної визначеності ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ» в 2019-2021 роках

№	Показник	2019	2020	2021	Відхилення 2020/2019	Відхилення 2021/2020
1	Рівень визначеності мети	0,63	0,63	0,63	0,00	0,00
2	Коефіцієнт охоплення функцій	0,91	0,92	0,93	0,01	0,01
3	Коефіцієнт дублювання та ігнорування функцій	0,70	0,80	0,80	0,10	0,00
4	Коефіцієнт спеціалізації за і-ою функцією	0,73	0,73	0,73	0,00	0,00
5	Питома вага посад, для яких у посадових інструкції визначено реально виконувати обов'язки та права	1,00	1,00	1,00	0,00	0,00

Джерело: за даними ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ»

Коефіцієнт спеціалізації за і-ою функцією становив в 2019-2021 роках 0,73. Питома вага посад, для яких у посадових інструкції визначено реально виконувати обов'язки та права – 100%. Отже, за показниками цільової та функціональної визначеності ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ» має недостатньо ефективну організаційну структуру.

Розглянемо принципи організаційного управління ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ»:

- принцип маркетингової політики, який означає, що директор ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ», виступаючи як управлінська ланка, в основному спирається на оцінку потреб населення та юридичних осіб в газі, тобто в першу чергу на покупця, а також ринок збуту;
- принцип прибутковості діяльності, що означає націленість директора ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ» на отримання прибутку, чи мінімізацію збитків.

Серед принципів, що визначають взаємовідносини у колективі ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ», слід назвати:

- принцип підпорядкованості особистих інтересів загальним, має на увазі, що інтереси одного конкретного співробітника не повинні превалювати над інтересами ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ», що у свою

чергу негативно впливає на соціально-психологічний клімат колективу;

- принцип дисципліни, що передбачає обов'язкове дотримання норм та правил усіма співробітниками ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ».

Принципи, які формують особистість менеджера: принцип цілеспрямованого самовиховання особистості директора ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ», який знаходить своє відображення у постійному навчанні шляхом стажування, а також за рахунок обміну досвіду з аналогічними компаніями.

Проведений аналіз вертикальних зв'язків структури управління ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ» дозволяє зробити висновок про деяку їхню необґрунтованість. Регулярне узгодження різноманітних рішень сприяє уповільненню доведення необхідної інформації до директора ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ», внаслідок чого рішення найчастіше приймаються із запізненням.

Показники відповідності принципу економічності ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ» в 2019-2021 роках наведемо в табл.2.9.

Таблиця 2.9 - Показники відповідності принципу економічності організаційної структури

№	Показник	2019	2020	2021	Відхилення 2020/2019	Відхилення 2021/2020
1	Питома вага чисельності керівників у чисельності працівників, %	10,26	12,12	12,90	1,86	0,78
2	Коефіцієнт економічності утримання управлінського персоналу	0,38	0,48	0,81	0,10	0,34
3	Коефіцієнт відповідності фактичної чисельності за функціями нормативній	0,98	0,94	0,89	-0,03	-0,06
4	Співвідношення середньої заробітної плати до середньо-галузевого рівня	0,98	0,87	0,98	-0,10	0,11

Джерело: за даними ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ»

Питома вага чисельності керівників у чисельності працівників виросла з 10,26% в 2019 році до 12,9% в 2021 році, оскільки скорочуються тільки службовці,

а управлінські посади залишаються, а тому відбувається збільшення навантаження на службовців. Проте, рекомендована частка управлінського персоналу 15%, тобто частка управлінського персоналу в межах норми.

Коефіцієнт економічності утримання управлінського персоналу виріс з 0,38 до 0,81, тобто значно перевищив рекомендоване значення, що свідчить зниження ефективності роботи персоналу. Коефіцієнт відповідності фактичної чисельності за функціями нормативній скоротився з 0,98 до 0,89, що є негативною тенденцією. Співвідношення середньої заробітної плати до середньо-галузевого рівня становить 0,98, тобто рівень оплати праці на підприємстві на 2% нижчий, ніж в середньому в галузі.

З проведеного аналізу можемо зробити висновки, що ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ» має недостатньо ефективну організаційну структуру. Недоліками організаційної структури ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ» є:

- дублювання функцій працівників відділів продаж (це призводить до збільшення витрат на оплату праці, дублювання функцій);
- несвоєчасність прийняття управлінських рішень, що привело до зниження продуктивності праці в 2019-2021 роках;
- відсутність юридичного відділу, який би займався питанням заборгованостей розрахунків за поставлений газ;
- відсутність фінансового відділу (а тому на підприємстві не проводиться цілеспрямованого контролю за дотриманням плану доходів та витрат, не аналізуються фінансові показники на достатньому рівні).

2.3. Пропозиції щодо удосконалення організаційної структури ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ»

Оскільки було виявлено, що організаційна структура підприємства має певні недоліки (дублювання функцій співробітників відділу продаж юридичним особам, відсутність юридичного відділу, відсутність фінансового відділу), то необхідно визначити напрямки усунення або мінімізації недоліків організаційної структури ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ».

Пропонуємо створити фінансовий відділ для зниження фінансових ризиків. Ризик – це можливість несення втрат внаслідок прийняття невірних рішень вищим керівництвом. Фінансування ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ» здійснюється за рахунок доходів від продажу газу та відсутність системи планування витрат може негативно позначитися на діяльності організації, поставивши під загрозу виконання низки функцій, пов'язаних із основною діяльністю. Неправильний розрахунок заробітної плати може негативно вплинути на мотивації працівників (невиплата премій) у разі надзвичайних ситуацій.

Фінансовий відділ здійснюватиме додатковий контроль та аналіз витрат на усунення можливих надзвичайних ситуацій та проводитиме експертну оцінку доцільності модернізації та запровадження нових бізнес-процесів. Також до складу відділу увійде юрист, який займатиметься подачею позовів щодо боржників, які мають велику заборгованість або тих, хто має борг більш ніж за півроку постачання газу).

Основними функціями фінансового відділу будуть:

- виявлення різноманітних ризиків;
- аналіз фінансових показників підприємства;
- формування управлінської фінансової звітності (P&L, Cash Flow тощо);
- ведення бюджетного контролю (виділення ЦФО, затвердження планів доходів та витрат);

- комплексний аналіз та оцінка платоспроможності юридичних та фізичних осіб, кількісна оцінка їх рівнів;
- робота із боржниками;
- розробка ризикової стратегії компанії та ін.

До завдань фінансового відділу віднесемо:

- здійснення ідентифікації та оцінки ризиків, координація дій підрозділів компанії, підготовка супутньої документації та звітності,
- автоматизація розрахунків з великими банками та компаніями,
- контроль платіжної позиції,
- розробка та впровадження фінансової політики підприємства,
- розробка технічних завдань для автоматизації та оптимізації процедур моніторингу ринку, а також ризикового контролю,
- аналіз та прогнозування стану системи управління ризиками,
- проведення та виконання різноманітних заходів з управління ризиками, а також підготовка та формування внутрішньої звітності.

Положення про фінансовий відділ наведено в дод.Є. Також буде внесено зміни в штатний розпис ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ» (табл.2.10).

Таблиця 2.10 – Порівняння штатних розкладів за 2021 та 2022 роки, осіб

2021	Чисел.	2022	Чисел.
1	2	3	4
Директор	1	Директор	1
Адміністративний відділ		Адміністративний відділ	
Радник	1		
Інженер з охорони праці	1	Інженер з охорони праці	1
Водій	1	Водій	1
Діловод	1	Діловод	1
Фахівець з персоналу	1	Фахівець з персоналу	1
Менеджер зв'язків з громадкістю	1	Менеджер зв'язків з громадкістю	1
Провідний фахівець з фінансової роботи	1		
Бухгалтерія		Бухгалтерія	
Головний бухгалтер	1	Головний бухгалтер	1

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4
Заступник головного бухгалтера	1	Заступник головного бухгалтера	1
Провідний бухгалтер	3	Провідний бухгалтер	2
Бухгалтер 1 категорії (закупки)	2	Бухгалтер 1 категорії (закупки)	2
		Фінансовий відділ	
		Начальник відділу	1
		Юрист	1
		Радник	1
		Провідний фахівець з фінансової роботи	1
Відділ продажів фізичним особам		Відділ продажів фізичним особам	
Начальник відділу	1	Начальник відділу	1
Провідний фахівець	1	Провідний фахівець	1
Фахівець першої категорії	1		
Відділ продаж юридичним особам		Відділ продаж юридичним особам	
Начальник відділу	1	Начальник відділу	1
Фахівець публічних закупівель	2	Фахівець публічних закупівель	2
Провідний фахівець	1		
Фахівець 1 категорії	2	Фахівець 1 категорії	2
Менеджер зі збуту електроенергії	3	Менеджер зі збуту електроенергії	3
Фахівець з аналітики (координатор)	2	Фахівець з аналітики (координатор)	2
Відділи продаж		Відділи продаж	
<i>Чернігівський відділ продажів</i>		<i>Чернігівський відділ продажів</i>	
Старший менеджер зі збуту	1	Старший менеджер зі збуту	1
Менеджер зі збуту фізичним особам	5	Менеджер зі збуту фізичним особам	5
Менеджер зі збуту юридичним особам	5	Менеджер зі збуту юридичним особам	5
<i>Ніжинський відділ продажів</i>		<i>Ніжинський відділ продажів</i>	
Старший менеджер зі збуту	1	Старший менеджер зі збуту	1
Менеджер зі збуту фізичним особам	5	Менеджер зі збуту фізичним особам	5
Менеджер зі збуту юридичним особам	5	Менеджер зі збуту юридичним особам	5
<i>Прилуцький відділ продажів</i>		<i>Прилуцький відділ продажів</i>	
Старший менеджер зі збуту	1	Старший менеджер зі збуту	1
Менеджер зі збуту фізичним особам	5	Менеджер зі збуту фізичним особам	5
Менеджер зі збуту юридичним особам	5	Менеджер зі збуту юридичним особам	5
	62		61

Джерело: розроблено автором

Очікуваним ефектом від удосконалення організаційної структури є підвищення ефективності діяльності компанії та зменшення її фінансових втрат.

Далі слід розглянути можливість скорочення управлінського персоналу, частка якого збільшилась за три роки з 10,26% до 12,9%. Оскільки було виявлене дублювання функцій відділом продаж юридичним особам та регіональними відділами продаж, то у відділі продаж юридичним особам пропонуємо звільнити фахівця 1 категорії та у відділі продаж фізичним особам також звільнити фахівця 1 категорії. Функціональні обов'язки даних фахівців полягали частково в узагальненні результатів роботи менеджерів зі збуту відділу продаж та в контролі їх роботи. Провідні фахівці також займаються контролем та координацією роботи відділу продаж, а тому пропонуємо скоротити такі посади:

- Фахівець першої категорії відділу продаж юридичним особам;
- Фахівець першої категорії відділу продаж фізичним особам;

Радника пропонуємо перевести до новоствореного фінансового відділу. При цьому, пропонуємо провідного фахівця з фінансової роботи перевести до фінансового відділу. Повний перелік співробітників фінансового відділу:

- Начальник відділу;
- Юрист;
- Радник;
- Провідний фахівець з фінансової роботи.

Кількість провідних бухгалтерів пропонуємо скоротити з 3 до 2.

Внесемо запропоновані зміни в організаційну структуру підприємства (рис.2.10). Всього буде звільнено 3 співробітники та найнято 2 співробітники, а також 2 співробітники переміщено в іншій відділ шляхом реорганізації організаційної структури підприємства.

Удосконалення організаційної структури підприємства є складним процесом, у якому необхідно задіяти всі сили підприємства, слід об'єднати і згуртувати працівників підрозділів закріплення підприємства належному рівні ринку.



Рисунок 2.10 - Удосконалена організаційна структура ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ»

Джерело: за даними ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ»

Проведення організаційних змін - усунення нерозуміння з боку персоналу, навчання кадрів роботі в нових умовах, переробка або створення нових посадових інструкцій, оцінка ефективності змін, яку можна провести за рівнем відповідності поставленому завданню та рентабельності витрат.

Соціальна ефективність, наведених нами заходів щодо нововведень до організаційної структури ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ» полягають у наступному:

- підвищення продуктивності та ефективності праці;
- усунення дублювання функціональних обов'язків;
- забезпечення контролю фінансових потоків підприємства.

Складемо прогноз зміни показників цільової та функціональної визначеності ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ» після реорганізації організаційної структури підприємства в табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Прогноз показників цільової та функціональної визначеності ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ»

№	Показник	2021	Прогноз	Відхилення
1	Рівень визначеності мети	0,63	0,67	0,04
2	Коефіцієнт охоплення функцій	0,93	0,95	0,02
3	Коефіцієнт дублювання та ігнорування функцій	0,80	0,90	0,10
4	Коефіцієнт спеціалізації за і-ою функцією	0,73	0,90	0,17
5	Питома вага посад, для яких у посадових інструкції визначено реально виконувати обов'язки та права	1,00	1,00	0,00

Джерело: за даними ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ»

Отже, після удосконалення організаційної структури ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ» рівень визначеності мети на підприємстві підвищиться на 0,04. Коефіцієнт охоплення функцій збільшиться з 0,93 до 0,95, що свідчить про підвищення ефективності організаційної структури. Коефіцієнт дублювання та ігнорування функцій збільшиться до 0,9. Коефіцієнт спеціалізації за і-ою функцією становив в виросте на 0,17. Тож можна зазначити, що прогнозується покращення цільової та функціональної визначеності ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ».

Спрогнозуємо показники відповідності принципу економічності ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ» в 2018-2020 роках наведемо в табл. 2.12.

Таблиця 2.12 - Прогноз показників відповідності принципу економічності організаційної структури

№	Показник	2021	Прогноз	Відхилення
1	Питома вага чисельності керівників у чисельності працівників, %	10,26	12,12	0,78
2	Коефіцієнт економічності утримання управлінського персоналу	0,38	0,48	0,34
3	Коефіцієнт відповідності фактичної чисельності за функціями нормативній	0,98	0,94	-0,06
4	Співвідношення середньої заробітної плати до середньо-галузевого рівня	0,98	0,87	0,11

Джерело: за даними ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ»

Питома вага чисельності керівників у чисельності працівників виросла з 10,26% в 2018 році до 12,9% в 2020 році, оскільки скорочуються тільки службовці, а управлінські посади залишаються, а тому відбувається збільшення навантаження на службовців. Проте, рекомендована частка управлінського персоналу 15%, тобто частка управлінського персоналу в межах норми.

Коефіцієнт економічності утримання управлінського персоналу виріс з 0,38 до 0,81, тобто значно перевищив рекомендоване значення, що свідчить зниження ефективності роботи персоналу. Коефіцієнт відповідності фактичної чисельності за функціями нормативній скоротився з 0,98 до 0,89, що є негативною тенденцією. Співвідношення середньої заробітної плати до середньо-галузевого рівня становить 0,98, тобто рівень оплати праці на підприємстві на 2% нижчий, ніж в середньому в галузі.

Проведемо оцінку економічного ефекту від реалізації заходів з удосконалення організаційної структури ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ» (табл.2.13).

З табл.2.13 бачимо, що проведені заходи дозволять зменшити витрати на оплату праці персоналу на 239 тис.грн. за рік.

Таблиця 2.13 – Прогноз економії заробітної плати ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ»

Рекомендація	Заробітна плата, грн.	Річний ФОП, тис.грн.	Відрахування на соціальні заходи, тис.грн.	Всього, тис.грн.
Фахівець першої категорії відділу продаж юридичним особам	18 650	224	46	+270
Фахівець першої категорії відділу продаж фізичним особам	18 650	224	46	+270
Головний бухгалтер	14 200	170	35	+205
Юрист	15 000	180	37	-217
Начальник відділу ризик менеджменту	20 000	240	49	-289
Разом економія				+239

Джерело: за даними ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ»

Окрім того, очікується, що завдяки роботі фінансового відділу буде скорочено обсяги дебіторської заборгованості та зменшиться кількість випадків роботи із неплатоспроможними юридичними особами, підвиситься сума надходжень заборгованості від фізичних та юридичних осіб через роботу з судовими позовами. Також скоротиться швидкість прийняття управлінських рішень в роботі відділ продаж підприємства.

Очікується підвищення продуктивності роботу персоналу, оскільки меншу часу у менеджерів по збуту буде витрачатись на складання звітів для інших фахівців (посаду яких буде скорочено) і зростуть показники продаж (спрогнозуємо зростання на 10% за рік).

Розрахуємо економічний ефект від росту продаж газу на 10%. Зростання чистого доходу складе:

$$1278179 \cdot 10\% = 127818 \text{ тис.грн.}$$

Частка постійних витрат у структурі собівартості складає 28%. Зростання собівартості продаж через збільшення обсягів продаж складе:

$$1270146 \cdot (100\% - 28\%) \cdot 10\% = 91451 \text{ тис.грн.}$$

Економічний ефект складе:

$$127818 - 91451 = 36367 \text{ тис.грн.}$$

В табл.2.14 узагальнено сукупний економічний ефект від реалізації заходів з удосконалення організаційної структури ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ»

Таблиця 2.14 – Прогноз економічного ефекту від реалізації заходів з удосконалення організаційної структури ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ»

Економічний ефект від економії заробітної плати	+ 239 тис.грн
Економічний ефект від зростання продуктивності праці	+ 36 637 тис.грн.
Сукупний економічний ефект	+ 36 606 тис.грн.

Джерело: розраховано автором

Отже, нами було запропоновано провести реорганізацію організаційної структури ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ» з метою її удосконалення, а саме створити фінансовий відділ та перевести в нього 2 працівників відділу адміністрації та звільнити 2 фахівців першої категорії відділу продаж. Очікується отримати економічний ефект у розмірі 36 606 тис.грн. за рахунок економії заробітної плати, підвищення продуктивності праці, скорочення дублювання функцій відділу продаж, забезпечення контролю фінансових потоків підприємства.

ВИСНОВКИ

В першому розділі кваліфікаційної бакалаврської роботи було розглянуто теоретико-методичні підходи до удосконалення організаційної структури підприємства та зроблено такі висновки. Організаційна структура – це функціональний взаємозв'язок підрозділів підприємства для досягнення необхідних цілей підприємства. Існують різні типи організаційних структур. Всього виділяють 6 основних типів організаційних структур, які відрізняються ієрархічними зв'язками та завданнями підрозділів. Організаційна структура підприємства розробляється відповідно до завдань, що вирішуються організацією, та обсягом виконуваних робіт. Організаційна структура має відповідати стратегії компанії та забезпечувати ефективну організацію її діяльності.

Критерієм ефективності при порівнянні різних варіантів організаційної структури служить можливість найбільш повного та стійкого досягнення кінцевих цілей системи управління за відносно менших витрат на її функціонування. Ступінь досконалості організаційної структури проявляється у швидкодії системи управління та у високих кінцевих результатах діяльності організації. Оцінка ефективності управління може бути проведена за рівнем реалізації завдань, надійності та організованості системи управління, швидкості та оптимальності прийнятих управлінських рішень. Нами було розглянуто різні групи показників ефективності організаційної структури.

Мета модернізації організаційної структури підприємства полягає в її оновленні та приведенні у відповідність до викликів сучасного етапу інформаційного суспільства. Модернізація організаційної структури підприємства дозволяє оптимізувати управлінські функції, прискорити адаптацію змін зовнішнього середовища, знизити витрати на управлінський персонал тощо.

Нами було проведено оцінку ефективності організаційної структури ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ». Основною метою діяльності ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ» є розширення ринку з постачання природного газу та отримання прибутку.

Підприємство входить до холдингу «ТВІЙ ГАЗБУТ». ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ» в 2018-2020 роках мало низькі показники ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності та ділової активності. Організаційна структура ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ» є лінійно-функціональною. Для кожного з ключових менеджерів визначається діапазон прав та обов'язків, а також міра відповідальності, що визначається посадовою інструкцією. ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ» характеризується централізованою структурою управління. Централізація відбиває рівень концентрації прийняття рішень на рівні організації. Станом на кінець 2020 року на підприємстві працювало 62 співробітників із 70 передбачених за штатним розкладом. Проведений аналіз вертикальних зв'язків структури управління ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ» дозволяє зробити висновок про деяку їхню необґрунтованість. Регулярне узгодження різноманітних рішень сприяє уповільненню доведення необхідної інформації до директора ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ», внаслідок чого рішення найчастіше приймаються із запізненням. Аналіз показників цільової та функціональної визначеності ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ» виявив певні недоліки в структурі управління. За показниками цільової та функціональної визначеності ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ» має недостатньо ефективну організаційну структуру. Серед виявлених недоліків слід віднести систематичне скорочення чисельності службовців, наявність дублювання функцій, несвоєчасне прийняття управлінських рішень, рівень оплати праці, нижчий, ніж в галузі. Наслідком неефективної організаційної структури є зниження продуктивності праці в 2019-2021 роках.

Для удосконалення організаційної структури ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ» було запропоновано провести реорганізацію організаційної структури ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ» та створити фінансовий відділ та перевести в нього 2 працівників відділу адміністрації та звільнити 2 фахівців першої категорії відділу продаж. Очікується отримати економічний ефект у розмірі 36 606 тис.грн. за рахунок економії заробітної плати, підвищення продуктивності праці, скорочення дублювання функцій відділу продаж, забезпечення контролю фінансових потоків підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабич Д.В., Проскуріна Т.В., Маковій Д.Д. Удосконалення організаційної структури управління як важливий механізм управління сучасним підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2018. №24. С. 91-95.
2. Баценко Л.М. Діагностика організаційної структури як її оптимізації. Науковий вісник МНУ імені В.О. Сухомлинського. *Економічні науки*. 2015. №2. С.22-25.
3. Богданов Р.І. Удосконалення організаційної структури служби економічної безпеки підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2020. № 1(257). С. 12–17.
4. Бойкова Ю., Куценко Є. Формування системи управління організації на основі інтеграційного підходу. *Вісник магістратури*. 2016. № 3–2 (54). С. 46–48.
5. Варава Л.М., Арутюнян А.Р., Варава А.А. Стратегічні аспекти вдосконалення організаційної структури управління в умовах гірничодобувних підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2016. № 4. С.243-255.
6. Вільгуцька Р. Б. Вплив соціальних медіа на побудову організаційної структури управління підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 21. С. 72–77.
7. Володькіна М.В. Організація управління промисловим підприємством: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2014. 318 с.
8. Гевко В. Л. Стратегічні вектори розвитку організаційної культури підприємств мережових структур у фокусів викликів нової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 2. С. 51-55.
9. Герасименко В.М. Методика побудови логістичної структури організації. *Приазовський економічний вісник*. 2021. №1 (24). С.69-72.
10. Гісем С.І., Голіонко Н.Г. Вплив зовнішнього середовища на бюрократичні та адаптивні організаційні структури. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (28 квітня 2020 р., м. Херсон). С.398-402.

11. Готра В.В., Данайканич О.В., Візор І.Є. Вдосконалення організаційної структури підприємства в сучасних умовах. *Економічні науки*. 2016. №21. С.77-80.
12. Дідковська Л.Г. Менеджмент : навчальний посібник. Київ : Алерта ; КНТ, 2007. 137 с.
13. Дикань Н.В. Менеджмент: навч. посібник / Н.В. Дикань, І.І. Борисенко. – К.: Знання, 2008. 389 с.
14. Долгова Л. І. Застосування адаптивних організаційних структур в сучасному підприємстві. *Ефективна економіка*. 2021. № 3. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8747> (дата звернення: 02.03.2022).
15. Дорошенко М. П., Вороніна В. Л. Організаційна структура управління: сутність та класифікація. *Економіка і управління*. 2019. № 5(1). С. 52- 56.
16. Зайченко К.С. Методи і моделі формування організаційної структури інноваційно-активного малого підприємства: сутність та практичне значення. *Економіка та держава*. 2019. № 2. С. 135-140
17. Ігнат'єв О.І. Теоретичні засади проектування організаційних структур управління суб'єктами господарювання. *Науковий вісник Полісся*. 2015. № 1 (1). С.125-130.
18. Кощій О.В. Оптимізація організаційних структур вітчизняних підприємств. *Економічний форум*. 2021. №4. С. 70-78.
19. Кудінова М.М., Рибалка А.С., Чубач О.Р. Підвищення ефективності управління підприємством шляхом удосконалення організаційної структури. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. №3. С.199-205.
20. Лазоренко Л.В. Вплив організаційної структури управління на фінансову діяльність ПРАТ «Київстар». *Економіка та управління підприємствами*. 2020. №51. С.96-101.
21. Лаптева В. В. Формування системи показників для оцінки ефективності організаційної структури виробничо-торгівельного підприємства. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. № 2. С. 308-327.
22. Левковець О. М. Організаційний розвиток в епоху VUCA: концепція, технології, потенціал. *Економічна теорія та право*. 2020. № 4. С. 46-72

23. Лепейко Т.І., Миронова О.М. Менеджмент: навчальний посібник. 3-тє вид. Харків : ХНЕУ, 2014. 204 с.
24. Малий І. Р. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності промислового підприємства : магістерська дис. : 073 Менеджмент / Малий Іван Романович. - Київ, 2021. 115 с.
25. Менеджмент організацій : підручник / Г.В. Осовська, Л.Ц. Масловська, О.А. Осовський. – Київ : Кондор, 2016. – 366 с.
26. Монастирський Г.Л. Теорія організації: навч. посіб. / Г.Л. Монастирський. – К.: Знання, 2008. 319 с.
27. Мулик Я. І. Методичні та організаційні підходи до системи внутрішнього контролю на підприємстві. *Агросвіт*. 2020. № 17-18. С. 28–38.
28. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Кондор, 2007. 676 с.
29. Офіційний сайт ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ». – URL: cngaszbut.com.ua (дата звернення 01.03.2022).
30. Панченко В.А., Панченко О.П. Теоретичне обґрунтування побудови матричної організаційної структури управління підприємством в умовах впровадження інновацій. *Економічні науки*. 2021. №65. С.97-103.
31. Пащенко О.П., Васьківський О.П., Куліш Н. Теоретичні аспекти оцінки ефективності менеджменту підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2020. №1 (18). С. 119-125.
32. Пермінова С.О. Оптимізація організаційної структури в контексті управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 4 (56). С. 831-835.
33. Роженко О. В. Формування організаційної культури підприємницьких структур як засобу узгодженості економічних інтересів суб'єктів господарювання. *Економічні науки*. 2019. № 1. С. 68-76.
34. Рябошлик В. Четверта промислова революція: небачені можливості і передбачувані виклики. *Економіст*. 2017. № 6. С. 1–28.

35. Солоненко Ю. В., Куца Я.О. Оптимізація організаційної структури управління підприємством. *Фінансовий простір*. 2021. № 4 (44). С.136-145.
36. Теорія організації : навчальний посібник / О.М. Марченко, Л.М. Томаневич. Львівський державний університет внутрішніх справ. – Львів : ЛДУВС, 2015. 359 с.
37. Чичотка В.В. Обґрунтування моделі побудови оптимальної структури підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. №5/2. С.40-45.
38. Шегда А.В. Менеджмент: Навч. посібник / А.В. Шегда. – К.: Т-во «Знання», 2002. 583 с.
39. Шорохов В. Особливості еволюції організаційних структур управління підприємством. Ефективність державного управління. 2015. Вип. 44. С. 48-57.
40. Agasisti T. Management of higher education institutions and the evaluation of their efficiency and performance. *Tertiary Education and Management*. 2017. Vol. 23. No. 3. Pp. 187–190. <https://doi.org/10.1080/13583883.2017.1336250>.

Таблиця - Моделі організацій у різних організаційних теоріях

Модель організації	Творці	Характеристика
Механічна	Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер	Організація-машина, що працює за строго встановленим порядком.
Природна	Т. Парсонс, Р. Мертон, А. Етцйоні	Організація - об'єктивний самовдосконалений процес, в якому присутній, але не переважає суб'єктивний початок.
Організація-група	Е. Мейо	Головний регулятор функціонування -прийняті організації норми поведінки.
Соціоахнічна	А. Райс, Е. Трієст	Заснована залежно від внутрішньогрупових зв'язків від технології виробництва.
Інтераціонаісна	Ч. Бернард	Організація розглядається як система тривалих взаємодій між її членами, які вносять до організації власні очікування та цінності.
Кібернетична	С. Вінг, Д. Форрестер, С Янг	Передбачає побудову повної математичної моделі структури організації з урахуванням численних зворотних зв'язків.
Інституційна	Д. Норт	Форми та поведінка організації визначаються звичаями, традиціями, нормами.
Конфліктна	Р. Холл	Організація має безліч суперечливих цілей та діє в умовах суперечливих інтересів різних членів організації або її груп.
Органічна	Т. Берне, Д. Сталкер	Суспільство порівнюється із живим організмом, у якому всі частини взаємозалежні.
Процесна	О. Богданов	Суспільство сприймається як безперервний процес з'єднань (асоціацій) і роз'єднань (дисоціацій). Суспільство немає стійкої структури.
Проблемна	В.Франчук	Проблеми організації розглядаються не як перешкоди чи перешкоди у її розвитку, бо як вираження природних потреб та можливостей їх реалізацій.

Штатний розклад ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ»

Листа 1 М

Штатний розпис станом на 15 листопада 2021 року ТОВ ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ	
Підрозділ організації	кількість штатних одиниць
Посада	
ТОВ ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ	70,00
ТОВ ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ	7,00
Директор ТОВ	1,00
Радник	1,00
Інженер з охорони праці	0,50
Водій	1,00
Діловод	1,00
Фахівець з персоналу	0,50
Менеджер із зв'язків з громадськістю	1,00
Провідний фахівець з фінансової роботи	1,00
Бухгалтерія	6,00
Провідний бухгалтер	3,00
Бухгалтер 1 категорії (закупки)	1,00
Головний бухгалтер ТОВ	1,00
Заступник головного бухгалтера з	1,00
Відділ продажів фізичним особам	3,00
Начальник відділу	1,00
Провідний фахівець	1,00
Фахівець 1 категорії	1,00
Відділ продажів юридичним особам	7,00
Начальник відділу	1,00
Фахівець з публічних закупівель	2,00
Провідний фахівець	1,00
Фахівець 1 категорії	1,00
Менеджер із збуту електроенергії	1,00
Фахівець з аналітики (координатор)	1,00
Чернігівський відділ продажів	25,00
старший менеджер зі збуту	1,00
менеджер зі збуту фізичним особам	20,00
менеджер зі збуту юридичним особам	4,00
Ніжинський відділ продажів	11,00
старший менеджер зі збуту	1,00
менеджер зі збуту фізичним особам	8,00
менеджер зі збуту юридичним особам	2,00
Прилуцький відділ продажів	11,00
старший менеджер зі збуту	1,00
менеджер зі збуту фізичним особам	7,00
менеджер зі збуту юридичним особам	3,00
Разом	70,00

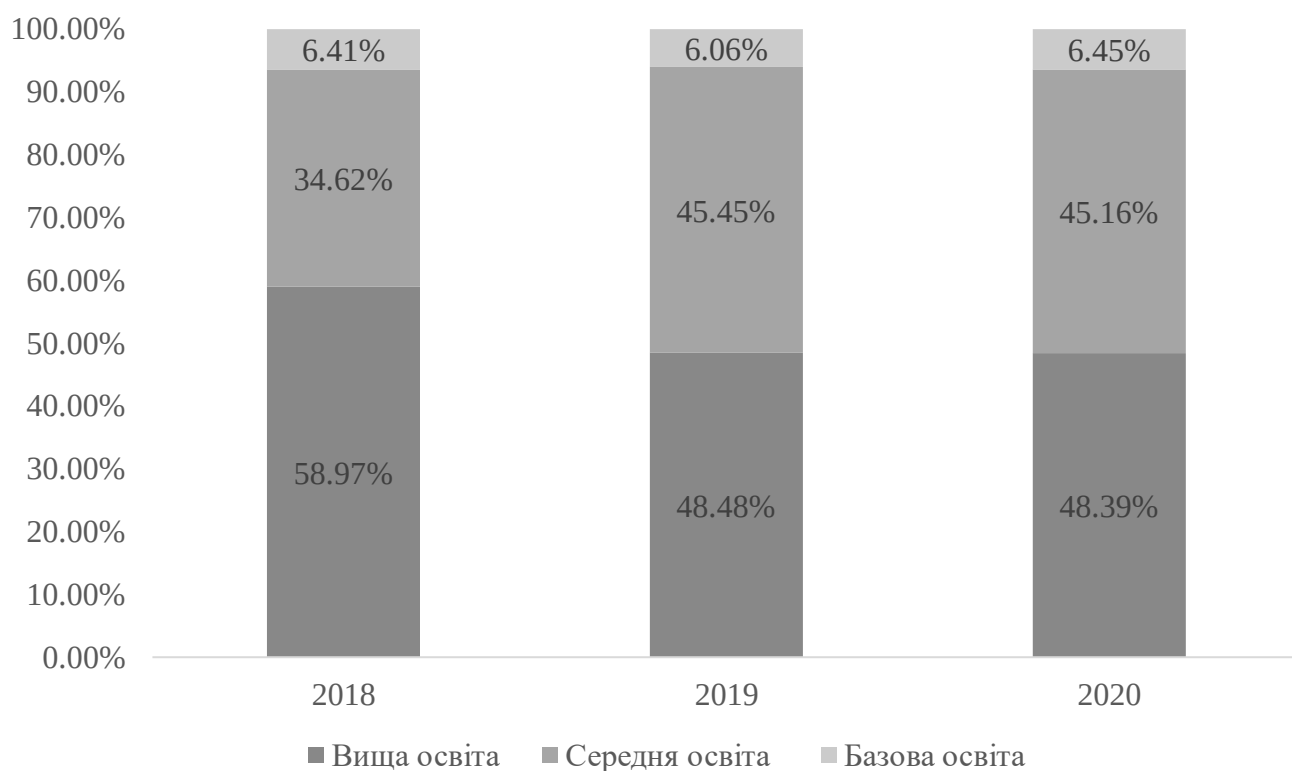


Рисунок 2.9 – Структура персоналу ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ» за рівнем освіти в 2018-2020 роках, %

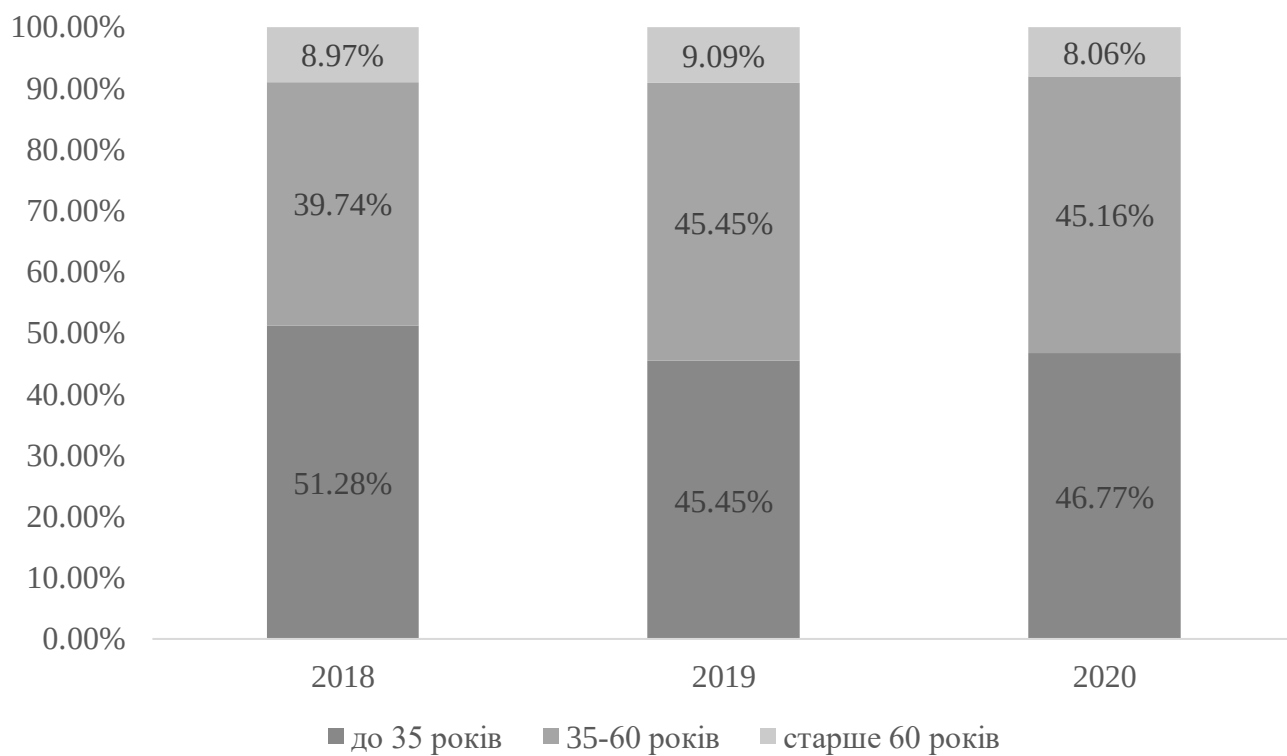


Рисунок 2.9 – Вікова структура персоналу ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ» в 2018-2020 роках, %

Джерело: за даними ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ»

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ від «___» _____ 20__ року № ___
Директор ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ»

ПОЛОЖЕННЯ
про фінансовий відділ
ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ»

I. Загальні положення

1.1 Фінансовий відділ (далі – Відділ) є структурним підрозділом ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ» (далі Товариства) забезпечує діяльність Товариства з питань, що належать до компетенції відділу.

1.2 Відділ у своїй роботі керується статутом Товариства, нормативно – правовими актами України.

1.3 Структуру та штатний розпис Відділу, фонд оплати праці працівників Відділу та кошторис затверджує директор Товариства.

II. Основні завдання Відділу

2.1 Основними завданнями Відділу є:

2.1.1 організація, аналіз та планування фінансово-господарської діяльності Товариства;

2.1.2 відображення у документах достовірної та в повному обсязі інформації про господарські операції і результати діяльності, необхідної для оперативного управління фінансовими ресурсами Товариства;

2.1.3 забезпечення контролю за наявністю і рухом майна, використанням фінансових і матеріальних (нематеріальних) ресурсів;

2.1.4 запобігання виникненню негативних явищ у фінансово-господарській діяльності, виявлення і мобілізації внутрішньогосподарських резервів;

2.2 Відділ, відповідно до покладених на нього завдань:

2.2.1 Складає затверджені форми управлінської звітності;

2.2.2 Здійснює поточний контроль за рухом грошових коштів, витратами підприємства.

2.2.9 Відділ забезпечує:

- контроль розрахунків за товари, роботи та послуги;
- складання звітності, а також звітності;
- користувачів у повному обсязі правдивою та неупередженою інформацією про фінансовий стан Товариства, результати його діяльності та рух коштів;

III. Права Відділу

3.1 Відділ має право:

3.1.1 вимагати первинну звітність у інших відділів для проведення фінансового аналізу та контролю;

3.1.2 встановлювати обґрунтовані вимоги до порядку оформлення і подання структурними підрозділами первинних документів для їх відображення у бухгалтерському обліку, а також здійснювати контроль за їх дотримання;

3.1.3 вносити пропозиції щодо удосконалення порядку ведення бухгалтерського обліку, складання звітності, здійснення поточного контролю, провадження фінансово–господарської діяльності;

3.2 Працівники відділу наділені іншими правами, визначеними посадовими інструкціями.

3.3 Працівники відділу зобов'язані:

3.3.1 забезпечувати організацію, своєчасне і якісне виконання дорученої їм роботи;

3.3.2 не розголошувати персональні дані, інформацію з обмеженим доступом (конфіденційну, таємну, службову), які стали відомі в процесі виконання службових обов'язків, опрацювання справ, інших документів;

3.3.3 дотримуватися встановлених правил ведення діловодства;

3.3.4 виконувати свою роботу у взаємодії з працівниками інших структурних підрозділів Товариства.

IV. Взаємодія з іншими відділами та структурними підрозділами

4.1 Відділ, у процесі виконання покладених на нього завдань, для належного провадження послідовної та узгодженої діяльності, здійснення запланованих заходів, взаємодії з іншими відділами та структурними підрозділами Товариства.

V. Структура Відділу

5.1 До складу Відділу входять:

5.1.1 начальник фінансового відділу;

5.1.2 провідний фахівець з фінансової роботи.

5.1.3. радник

5.1.4. юрист.

VI. Заключні положення

6.1 Зміни та доповнення до цього Положення вносяться в порядку, встановленому для його прийняття і затверджуються директором Товариства.

Директор ТОВ «ЧЕРНІГІВГАЗ ЗБУТ»



метадані

Заголовок

Удосконалення організаційної структури підприємства.docx

Автор

Агібайлов Дмитро В'ячеславович

Науковий керівник

Востряков Олександр Володимирович

підрозділ

кафедра менеджменту

Перелік можливих спроб маніпуляцій з текстом

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		10
Інтервали		0
Мікропробіли		38
Білі знаки		13
Парафрази (SmartMarks)		70

Обсяг знайдених подібностей

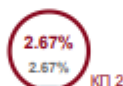
Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Довжина фраз для коефіцієнта подібності 2



КП 2

9913

Кількість слів



КЦ

77790

Кількість символів

Подібності за списком джерел

Прокручіть список та аналізуйте, особливо, фрагменти, які перевищують КП 2 (позначено жирним шрифтом). Скористайтесь посиланням "Позначити фрагмент" та перегляньте, чи є вони короткими фразами, розкиданими в документі (випадкові схожості), численними короткими фразами поруч з іншими (мозаичний плагіат) або великими фрагментами без зазначення джерела (прямий плагіат).

10 найдовших фраз

Колір тексту

порядковий номер	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	кількість ідентичних слів (фрагментів)	
1	https://studopedya.ru/2-58057.html	47	0.47 %
2	http://conf.at.ua/27.01.2017_kanada.pdf	35	0.35 %
3	https://knowledge.allbest.ru/management/2c0a65635a2ac68b5d43a89421306d36_1.html	29	0.29 %
4	https://studopedia.info/10-19788.html	28	0.28 %
5	https://www.mnau.edu.ua/files/nauk_rob/studentresearchjournal102.pdf	26	0.26 %
6	http://dspace.odsa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/6242/2/%D0%A2%D0%9D%D0%A3%2030%20%2869%29%20%E2%84%86%5_%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%8C%201.pdf	25	0.25 %

7	http://www.kntu.kr.ua/doc/nauka-virobn.pdf	25	0.25 %
8	http://www.ukrefs.com.ua/114645-Sovershenstvovanie-organizatsionnoy-struktury-upravleniya-predpriyatiem-OOO-Lesopromyshlennaya-kompaniya.html	25	0.25 %
9	https://kneu.edu.ua/userfiles/Department_of_Administration_and_Marketing_Personn/Kafedra+marketingu+%25D1%2596m_+A_F_Pavlenka%202019/Blank_tyul_KBR_2020.docx	25	0.25 %
10	http://www.kntu.kr.ua/doc/nauka-virobn.pdf	23	0.23 %

з бази даних RefBooks (0.00 %)

порядковий номер	заголовок	кількість ідентичних слів (фрагментів)	
------------------	-----------	--	--

з домашньої бази даних (0.51 %)

порядковий номер	заголовок	кількість ідентичних слів (фрагментів)	
1	Управління грошовими потоками підприємства 1/30/2019 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра корпоративних фінансів і контролінгу)	23 (3)	0.23 %
2	Чупра Управління грошовими потоками.docx 3/24/2018 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра корпоративних фінансів і контролінгу)	15 (2)	0.15 %
3	Формування системи обліку, наявності надходження та вибуття виробничих запасів на ТОВ «Клуб Сиріу».docx 5/28/2020 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра обліку в кредитних і бюджетних установах та економічного аналізу)	13 (1)	0.13 %

з програми обміну базами даних (1.10 %)

порядковий номер	заголовок	кількість ідентичних слів (фрагментів)	
1	Інформаційне забезпечення фармацевтичного бізнесу в м.Києві.docx 6/9/2021 Kyiv International University (KIU) (Кафедра УЯСБЛЗ)	45 (5)	0.45 %
2	Облік виробничих витрат і калькулювання собівартості продукції 6/11/2021 Sumy State University (Кафедра бухгалтерського обліку та оподаткування)	30 (2)	0.30 %
3	Вішлук_O_KrS_073_2021.docx 12/16/2021 Polissia national university (факультет економіки та менеджменту)	18 (1)	0.18 %
4	Пильник 11/21/2018 National University Chernihiv Politechnika (NUCP) 2 (Науковий вісник Полісся)	16 (2)	0.16 %

з Інтернету (6.82 %)

порядковий номер	джерело URL	кількість ідентичних слів (фрагментів)	
1	https://knowledge.allbest.ru/management/2c0a65635a2ac68b5d43a89421306d36_1.html	161 (14)	1.62 %

2	https://studopedya.ru/2-58057.html	86 (4)	0.87 %
3	https://revolution.allbest.ru/marketing/00627595_0.html	60 (4)	0.61 %
4	https://www.mnau.edu.ua/files/nauk_rob/studentresearchjournal102.pdf	58 (3)	0.59 %
5	http://www.kntu.kr.ua/doc/nauka-virobn.pdf	48 (2)	0.48 %
6	http://conf.at.ua/27.01.2017_kanada.pdf	35 (1)	0.35 %
7	https://studopedia.info/10-19788.html	34 (2)	0.34 %
8	http://dspace.pdas.edu.ua:8080/bitstream/123456789/6242/2/%D0%A2%D0%9D%D0%A3%2030%20%2869%29%20%E2%84%96%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%8C%201.pdf	31 (2)	0.31 %
9	https://kneu.edu.ua/userfiles/Department_of_Administration_and_Marketing_Personn/Kafedra+marketingu+%25D1%2596m_+A_F_Pavlenka%202019/Blank_tytul_KBR_2020.docx	25 (1)	0.25 %
10	http://www.ukrefs.com.ua/114645-Sovershenstvovanie-organizacionnoy-struktury-upravleniya-predpriyatiem-OOO-Lesopromyshlennaya-kompaniya.html	25 (1)	0.25 %
11	https://mirznani.com/a/235522/osnovi-fnansovogo-analzu/	24 (2)	0.24 %
12	https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/11/MV_4_2016.pdf	21 (3)	0.21 %
13	http://dspace.uccu.org.ua/bitstream/123456789/7464/3/dis.pdf	15 (2)	0.15 %
14	http://idgu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/02/ip-073-menedzhment-2-bak.pdf	14 (2)	0.14 %
15	http://docplayer.net/70592132-Ministerstvo-osviti-i-nauki-ukrayini-nacionalniy-universitet-lvivska-politehnika-novakivskiy-gor-ivanovich.html	13 (1)	0.13 %
16	http://antibotan.com/file.html?work_id=524572	10 (1)	0.10 %
17	https://stud.wiki/management/2c0a65635a2ac68b5d43a89421308d36_0.html	10 (1)	0.10 %
18	http://dspace.quet.edu.ua/bitstream/123456789/7826/1/Cidulkina_Viktoria_Mukolajna-EKm-61%28x%29.pdf	6 (1)	0.06 %

Список принятых фрагментів (немає принятих фрагментів)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗМІСТ	КІЛЬКІСТЬ ОДНАКОВИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
------------------	-------	---------------------------------------

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомився (-лась) з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Агібайлов Дмитро В'ячеславович

Назва: Удосконалення організаційної структури підприємства.docx

Координатор: Востряков Олександр Володимирович

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності 1:8.4

Коефіцієнт подібності 2:2.7

Тривога: 10

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

виявлені в роботі запозичення є сумнівними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;

25.05.2022

Востряков О.В.