

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет економіки та управління
(повне найменування факультету)

Кафедра «Менеджмент»
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка
до дипломного проекту (роботи)
бакалавр
(ступінь вищої освіти)

на тему «УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА»
(назва теми)

Виконав(ла): студент(ка) 4 курсу, групи ФЕУ-519

Спеціальності 073 «Менеджмент»
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)
«Менеджмент організацій та адміністрування»

КУЗЬМЕНКО О.О.
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник канд. екон. наук., доцент СОПІНА О.О.
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент _____
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет _____ економіки та управління _____
 Кафедра _____ «Менеджмент» _____
 Ступінь вищої освіти _____ бакалавр _____
 Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
 (код і найменування)
 Освітня програма (спеціалізація) _____ «Менеджмент організацій та адміністрування» _____
 (назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

« _____ » _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

_____ (ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) _____

керівник проєкту (роботи) _____,
 (науковий ступінь, вчене звання, ПРИЗВИЩЕ,
 ім'я, по батькові)

затверджені наказом закладу вищої освіти від « _____ » _____ 20__ року № _____

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) _____

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) _____

4. Зміст
 розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) _____

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів)

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
I			
II			
III			
Нормоконтроль	Шитікова Л.В., доцент кафедри «Менеджмент»	01.03.2023	01.06.2023

7. Дата видачі завдання « 01 » 04 2023 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання кваліфікаційної роботи та методики її виконання	01.03.2023	
2	Вибір теми	14.03.2023	
3	Затвердження переліку кваліфікаційних робіт на кафедрі	14.03.2023	
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем кваліфікаційних робіт	01.04.2023	
6	Видача завдання до кваліфікаційної роботи	01.04.2023	
7	Розробка робочого плану кваліфікаційної роботи за узгодженням з науковим керівником	05.04.2023	
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	14.04.2023	
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	01.05.2023	
10	Написання 3 розділу та представлення їх на кафедру в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	14.05.2023	
11	Нормоконтроль	19.05.2023	
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	23.05.2023	
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистовому оформленні	01.06. 2023	
14	Захист кваліфікаційної роботи перед ЕК	07-12.06.2023	

Студент(ка)

_____ (підпис) _____ (Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Керівник проєкту (роботи)

_____ (підпис) _____ (Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота бакалавра: «Удосконалення організаційної структури управління підприємства»: 115 с., 17 рис., 20 табл., 55 джерела.

Об'єктом дослідження є процес формування та розвитку організаційної структури управління підприємством АТ «Елміз».

Предметом дослідження є процес управління змінами в організаційній структурі управління підприємства, соціально-економічні обґрунтування необхідності впровадження змін.

Мета написання роботи – розробка комплексу пропозицій і рекомендацій для своєчасної модернізації структури управління підприємства.

Методи дослідження: описовий, порівняльний; SWOT-аналіз.

Результати і їх новизна. Проведено дослідження, результатом якого стало удосконалення організаційної структури управління підприємства АТ «Елміз». Новизна роботи полягає в оптимізації організаційної структури управління підприємства, що дасть змогу ефективно удосконалити діяльність підприємства.

Основні положення роботи. Розглянуто теоретичні основи сутності та особливостей проектування організаційної структури управління підприємства, проведено стратегічний аналіз АТ «Елміз», визначено шляхи удосконалення організаційної структури управління підприємства АТ «Елміз».

Значущість роботи і висновки. Визначені шляхи удосконалення організаційної структури управління підприємства дозволяють виявити перспективу розвитку АТ «Елміз», підвищити ефективність роботи, поліпшити фінансово-економічні результати діяльності.

Ключові слова: УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ СТРУКТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА, УПРАВЛІННЯ, ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК, СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ, SWOT-АНАЛІЗ.

ANNOTATION

Bachelor's work «Improving the organizational structure of enterprise management»: 115 p., 17 figures, 20 tables, 54 sources.

The object of research is the process of formation and development of the organizational management structure of AT "Elmiz" enterprise.

The subject of research is the process of managing changes in the organizational structure of enterprise management, socio-economic justifications for the need to implement changes.

Purpose of the work – to develop a set of proposals and recommendations for the timely modernization of the enterprise's management structure.

Research methods: descriptive, comparative; SWOT analysis.

Results and their novelty. A study was conducted, the result of which was the improvement of the organizational management structure of JSC Elmiz. The novelty of the work consists in optimizing the organizational structure of the company's management, which will make it possible to effectively improve the company's activities.

The main provisions of the work. The theoretical foundations of the essence and features of the design of the organizational structure of the company's management were considered, a strategic analysis of JSC «Elmiz» was carried out, and the ways of improving the organizational structure of the management of the company «Elmiz» JSC were determined.

Significance of work and conclusions. Identified ways of improving the organizational structure of the company's management allow us to identify the prospects for the development of JSC «Elmiz», to increase the efficiency of work, and to improve the financial and economic results of activity.

Keywords: MANAGEMENT OF THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF THE ENTERPRISE, MANAGEMENT, ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT, STRATEGIC ANALYSIS, SWOT ANALYSIS.

ЗМІСТ

Завдання на дипломну роботу бакалавра	
Реферат	
ANNOTATION	
Вступ	7
Розділ 1 Теоретичні основи побудови організаційної структури управління підприємства	10
1.1 Сутність організаційної структури управління підприємства та основні принципи її проектування	10
1.2 Види та особливості використання організаційних структур	16
1.3 Показники ефективності організаційної структури управління підприємства	24
Висновки до розділу 1	31
Розділ 2 Аналіз організаційної структури управління підприємством на прикладі АТ «Елміз»	33
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	33
2.2 Оцінка відповідності організаційної структури стратегії підприємства	41
2.3 Оцінка ефективності організаційної структури управління підприємства	51
Висновки до розділу 2	59
Розділ 3 Обґрунтування напрямків удосконалення організаційної структури управління АТ «Елміз»	62
3.1 Пропозиції щодо оптимізації організаційної структури управління підприємства	62
3.2 Оцінка ефекту впровадження запропонованих заходів	69
Висновки до розділу 3	81
Висновки	83
Список використаних джерел	87
Додатки	93

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах кризи для багатьох підприємств побудова оптимальної системи управління стало серйозним завданням на шляху до виживання та підвищення операційної ефективності. Перед керівниками і топ-менеджерами підприємств гостро встає питання перегляду організаційної структури, у тому числі при зміні чисельності персоналу. Основою побудови ефективної системи управління будь-якого підприємства є організаційна структура. Організаційна структура не є обов'язковим документом з точки зору трудового законодавства або вимог щодо ведення документообігу, але її наявність та затвердження мають суттєве значення у побудові взаємовідносин із власниками, акціонерами та органами управління, розумінні кордонів відповідальності, підпорядкованості та стилю корпоративного управління. При цьому в більшості великих підприємств, організаційна структура використовується як один з ефективних інструментів управління, але саме відсутність узгоджених показників щодо необхідності своєчасного впровадження змін, перетворюють ефективний інструмент управління на сповільнення виробничого процесу, протиріччя стратегічним цілям та невиправдані витрати на шляху до результату. Тому тема обґрунтування особливостей проведення змін в структурі управління підприємства є актуальною та потребує подальшого дослідження.

Питання зміни в структурі управління підприємства розглядали такі автори як: Буднік М. М., Георгіаді Н. Г., Глущевський В. В., Кабанов В. Г., Кармінська-Белоброва М. В., Кудіна В. В., Петренко С. А., Скороход С. В. та ін. Проте недостатньо дослідженими на даний момент залишаються проблеми обґрунтування методології прийняття рішення щодо необхідності впровадження змін в структурах підприємств, що і визначає актуальність даного дослідження.

Об'єктом дослідження є процес формування та розвитку організаційної структури управління підприємством АТ «Елміз».

Предметом дослідження є процес управління змінами в організаційній структурі управління підприємства, соціально-економічні обґрунтування необхідності впровадження змін.

Метою даної роботи є розробка комплексу пропозицій і рекомендацій для своєчасної модернізації структури управління підприємства.

Відповідно до мети, **завданнями роботи є:**

- дослідити сутність організаційної структури управління підприємства та основні принципи її проектування;
- провести дослідження видів та особливостей використання організаційних структур;
- визначити показники ефективності організаційної структури управління підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести аналіз складових організаційної структури управління підприємства;
- оцінити ефективність організаційної структури управління підприємства;
- визначити пропозиції щодо оптимізації організаційної структури управління підприємства;
- провести оцінку ефекту впровадження запропонованих заходів.

У роботі використовувались такі **методи дослідження**, як: порівняльний, економіко-математичний, табличний, графічний, аналіз та синтез, описовий, анкетування, опитування, SWOT-аналіз, структуризації цілей та системної побудови структури управління підприємства.

Інформаційною основою дослідження стали статистичні, маркетингові й фінансові звіти по підприємству АТ «Елміз», дослідження та розробки автора. Для опрацювання економічної інформації, побудови таблиць і графіків використано сучасне програмне забезпечення.

Практична цінність результатів дослідження може відобразитись у таких сферах, як:

- підвищення ефективності управління: дослідження може виявити поточні недоліки в організаційній структурі управління і запропонувати рекомендації щодо вдосконалення;

- збільшення продуктивності: Оптимізована організаційна структура може позитивно вплинути на продуктивність працівників. Це може сприяти зменшенню зайвих бюрократичних процедур, покращенню комунікації та координації між підрозділами, а також оптимізації ресурсів;

- збільшення гнучкості та адаптивності: нова структура може забезпечити більш гнучкий та адаптивний підхід до змін у зовнішньому середовищі, що дозволяє підприємству швидше реагувати на нові можливості та виклики;

- покращення взаємодії зі зацікавленими сторонами: оптимізована організаційна структура може сприяти покращенню взаємодії з постачальниками, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами. Це може позитивно вплинути на взаємовідносини та співпрацю з цими сторонами;

- зниження витрат: оптимізована структура може допомогти виявити та усунути непотрібні витрати, ефективніше використовувати ресурси та підвищити фінансову стійкість підприємства.

Наукова цінність результатів дослідження полягає в узагальненні теоретичних засад удосконалення побудови організаційної структури.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаної літератури. Повний обсяг роботи – 115 сторінок, включаючи 20 таблиць, 17 рисунків. Список використаних джерел (55 найменування) – 6 сторінок, 6 додатків – 23 сторінки.

Апробація результатів дипломної роботи. За результатами проведеного дослідження опубліковано тези доповіді «Показники оцінки ефективності структури управління підприємства».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОБУДОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність організаційної структури управління підприємства та основні принципи її проектування

Організаційна структура підприємства розробляється відповідно до завдань, які розв'язуються організацією, і обсягом виконуваних робіт. Організаційна структура повинна відповідати стратегії підприємства і забезпечувати ефективну організацію її діяльності. Організаційна структура забезпечує функціонування та розвиток підприємству як єдиного цілого. Завдяки організаційній структурі менеджер одержує потрібну інформацію для ухвалення управлінських рішень та доводить свої розпорядження до відповідних підрозділів підприємству [1, с. 98].

Поняття «організаційна структура управління» вперше введено англійськими вченими-біхевіористами Г. Старкером та Т. Бернсом. У ХХ ст. А. Файоль і Ф. Тейлор представили організаційну структуру управління як результат поділу робочих операцій і функцій за принципами управління [4, с. 94]. Зокрема, Головка О. М. відзначає, що організаційна структура (від франц. *organisation* – надавати стрункий вид; лат. *structura* – взаєморозташування та зв'язок складових частин, будова) – це поділ економічного об'єкта, готелів, компаній, установ на підрозділи, відділення, відділи, цехи, лабораторії, ділянки, групи з метою впорядкування управління, налагодження взаємодії ланок, установлення підпорядкованості й співпідпорядкованості, відповідальності [15, с. 21].

Організаційна структура складається з організаційних одиниць – структурних підрозділів чи окремих посадових позицій, реалізують одне чи кілька функціональних напрямів діяльності. Організаційні одиниці з'єднані

між собою вертикальними зв'язками, які відбивають підпорядкованість даних організаційних одиниць. Кількість вертикальних зв'язків відображає кількість рівнів управління [11, с. 415]:

- 1 рівень управління – керівники прямого підпорядкування керівнику організації;
- 2 рівень – структурні підрозділи у підпорядкуванні керівника прямого підпорядкування керівника організації.

Кількість рівнів управління залежить від загальної чисельності працівників підприємства, складності управління виробництвом, обсягу виконуваних робіт, кількості напрямків діяльності, а також від територіальної віддаленості виробничих об'єктів та інноваційності технік і технологій, що застосовуються. Слід зазначити, що у компаніях із високою часткою працівників молодого покоління кількість рівнів управління доцільно зменшити. Працівники покоління Y погано адаптуються до великих ієрархічних структур, що доречно взяти до уваги розробки організаційної структури підприємства [46, с. 17]. Також надмірна кількість рівнів управління призводить до зниження ефективності комунікацій та зростання витрат на утримання організаційної структури. З метою забезпечення ефективності управлінських процесів визначається норма керованості, яка відбиває кількість штатних одиниць (скорочено – шт. од.), що у підпорядкуванні одного працівника.

Організаційну структуру підприємства можна представити у вигляді схеми, на якій відображаються всі її підрозділи із вказівкою ієрархічних зв'язків між ними. Організаційна структура дає загальне уявлення про місце розташування кожної людини в діяльності підприємства і особливості її підпорядкованості [11, с. 315]. Слід зазначити, що організаційна структура управління має свою побудову і складається з таких елементів:

- суб'єкти управління, тобто органи державної влади;
- об'єкти управління, тобто сфери та галузі суспільного життя, що перебувають під організуючим, регулюючим і координуючим впливом

держави;

– державно-управлінська діяльність (процес), тобто певного виду суспільні відносини, через які реалізуються численні прямі та зворотні зв'язки між суб'єктами та об'єктами управління [6, с. 153].

Під організаційною структурою управління підприємством слід розуміти систему, яка демонструє сукупність взаємозв'язків і взаємопідпорядкування між посадовими особами і структурними підрозділами підприємства, відображає рівні управління, розподіл повноважень та відповідальності між ними і сприяє досягненню поставлених цілей і реалізації завдань підприємства [19, с. 193].

При побудові організаційної структури необхідно звернути увагу на встановлення єдиного підходу до найменування типів структурних підрозділів (департамент, служба, управління, відділ, група, цех, загін, бригада тощо) [27, с. 108]. Тип структурного підрозділу повинен відображати широту функціоналу, що виконується підрозділом, складність завдань, а також чисельність працівників підрозділу. Етапи формування і підтримки організаційних структур управління наведені на рис. 1.1.

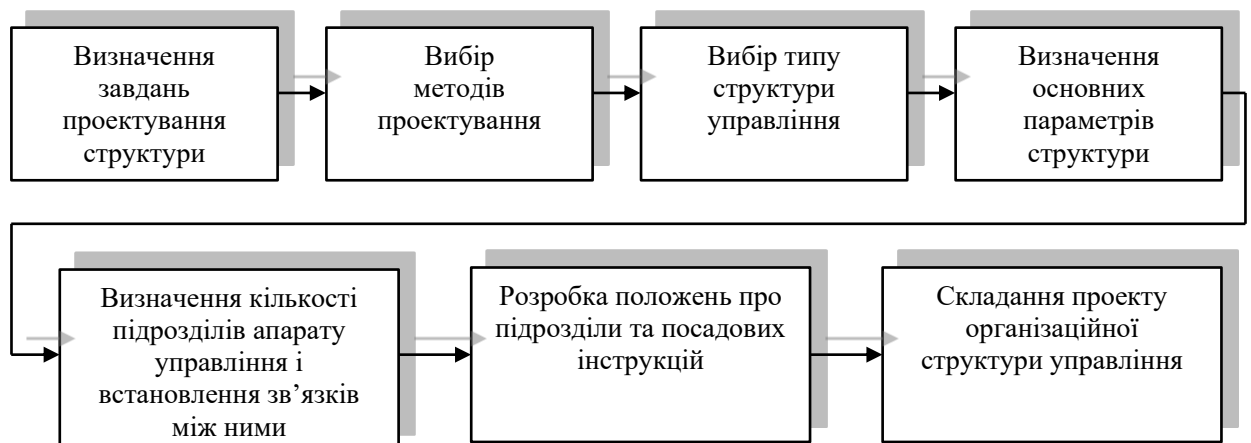


Рис. 1.1 Етапи формування і підтримки організаційних структур управління (побудовано автором на основі [11, с. 47])

Формування і підтримки організаційних структур необхідно починати із формування мети організації відповідно до умов внутрішнього і зовнішнього

середовища – це перший етап. На другому етапі слід визначати конкретні (спеціалізовані) функції управління відповідно до розроблених на першому етапі цілей. На третьому етапі, виходячи з теорії управління та практики організації підприємству певної галузі виробництва, необхідно визначити конкретний тип організаційної структури [8, с. 53]. Четвертий етап формування і підтримки організаційних структур управління – розрахунок потреби управлінських працівників за функцією. П'ятий етап формування і підтримки організаційних структур управління – визначення ступеня централізації і децентралізації функцій [50, с. 51]. Шостий етап формування і підтримки організаційних структур управління передбачає формування структурних підрозділів. Положення про структурний підрозділ є основним нормативним документом, регламентуючим призначення і місце підрозділу на підприємстві, його відповідальність і форми заохочення працівників підрозділу. Положення про підрозділи затверджує керівник підприємства, зазначає дату і ставить печатку [43].

Організаційна структура підприємства є ключовим компонентом у галузі менеджменту, яка завдяки схематичному зображенню дозволяє отримувати інформацію щодо функціональних підрозділів, їх зв'язків, рівнів управління [12, с. 71]. Жорстка ієрархічна структура підприємства донедавна вважалася оптимальною, проте сучасна реальність диктує нові правила, відповідно до яких першорядною стає гнучкість організації, можливість швидко пристосовуватися до динамічних умов зовнішнього середовища, що змінюються. Внаслідок цього стає актуальним питання побудови раціональної організаційної структури підприємства, орієнтованої перспективний розвиток організації. Крім того, слід зазначити, що еволюція організаційної структури господарської одиниці може визначатися також ускладненням завдань відповідно до стратегічного розвитку підприємства [4, с. 377], оскільки досить велика увага приділяється визначенню напрямів та перспектив організації в майбутньому. Інакше кажучи, структура формує базис у розвиток підприємства.

Варто зазначити, що існуючі підходи до оцінки ефективності управління корпоративною діяльністю не дозволяють розглядати ефективність як комплексну характеристику управління діяльністю. Це пов'язано з тим, що всі досліджувані підходи не враховують вплив усіх факторів функціональних підсистем. Запропонована послідовність оцінки ефективності діяльності підприємства дозволяє об'єктивно та всебічно проаналізувати ефективність з урахуванням специфіки діяльності підприємства та визначає резерви її підвищення. Найважливішими вимогами до організаційних структур управління зображені на рис 1.2:

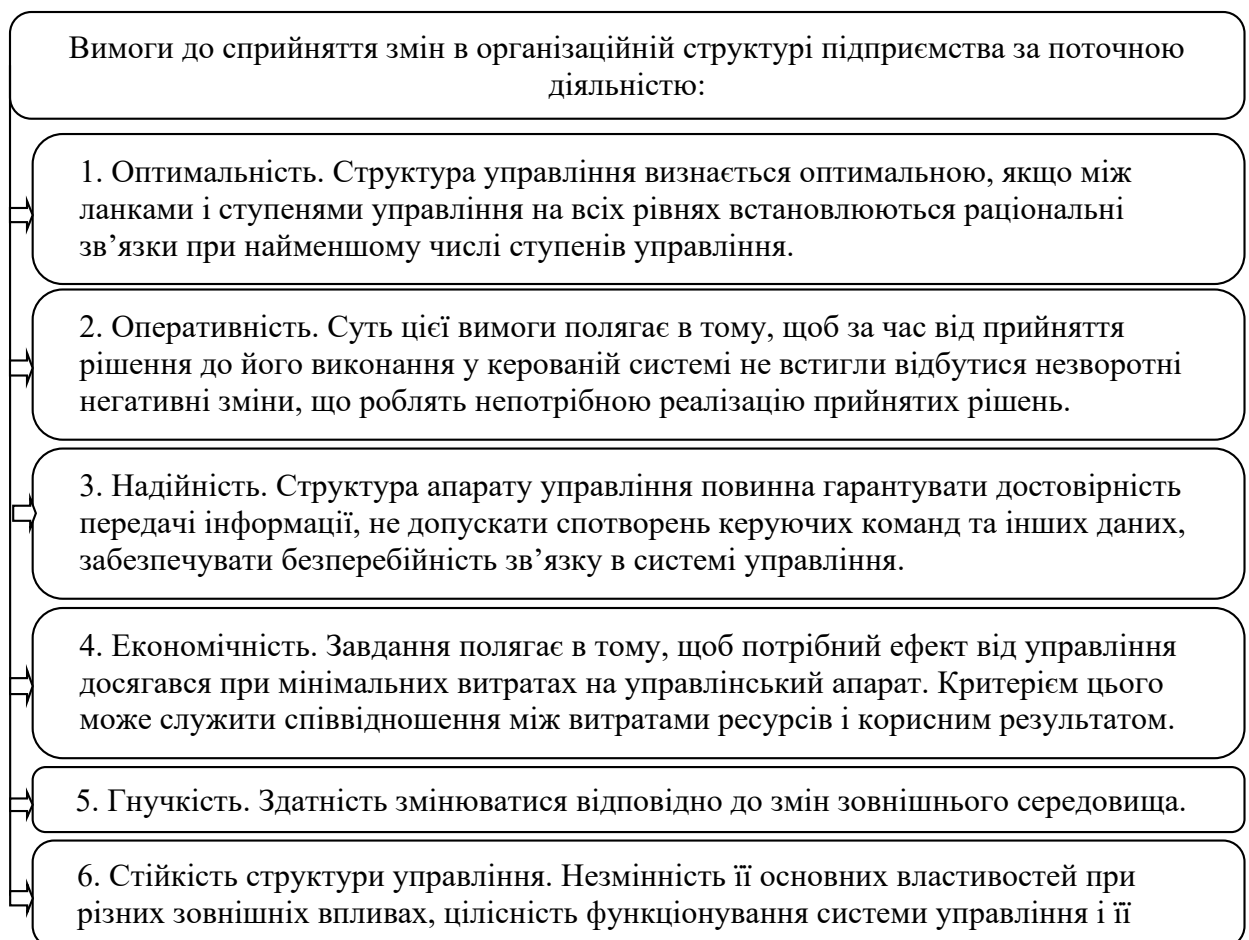


Рис. 1.2 Вимоги до сприйняття змін в організаційній структурі управління підприємства за поточною діяльністю (побудовано автором на основі [6, с. 124])

Суттєвими характеристиками механізму вдосконалення організаційної

структури управління, що відповідають за правильне її функціонування, без яких вона не виконувала б свого призначення, є принципи. Їхня особливість проявляється в потенційній здатності забезпечити активну діяльність механізму в напрямку досягнення цілей [22, с. 91]. Основні принципи формування і підтримки організаційної структури управління:

- гнучкість – характеризує здатність до швидкої перебудови відповідно до змін, які відбуваються з персоналом і на виробництві;
- централізація – полягає у розумній централізації функцій працівників у відділах і службах підприємства з переданням у нижчу ланку функції оперативного управління;
- спеціалізація – забезпечується закріпленням за кожним підрозділом певних функцій управління;
- підпорядкованість – це дотримання раціональної кількості підлеглих у кожного керівника: вища ланка підприємства – 5-9 осіб, середня ланка (функціональні керівники) – 9-20 осіб, нижча ланка (старші зміни) – 20-35 осіб);
- єдність прав і відповідальності – означає, що права і відповідальність підрозділів і співпрацівників знаходяться у діалектичній єдності;
- розмежування повноважень – лінійне керівництво забезпечує прийняття рішень, а функціональне керівництво забезпечує їх підготовку і реалізацію;
- оптимальність – визначає, що на всіх рівнях мають бути встановлені раціональні зв'язки при мінімальній кількості ступенів у системі управління;
- оперативність – час прийняття управлінських рішень має бути мінімальним;
- надійність – забезпечує достовірність передачі всієї інформації;
- економічність – характеризує досягнення мінімально необхідних витрат на формування і підтримки в організаційній структурі управління [6, с. 167].

Удосконалення організаційної структури дозволяє забезпечити

реалізацію стратегічних завдань підприємства, оптимізувати бізнес-процеси, визначити роль керуючої компанії в функціонуванні діяльності холдингу, підвищити швидкість прийняття управлінських рішень, а також скоротити необґрунтовані витрати на утримання апарату управління [41, с. 69].

Отже, під організаційною структурою системи управління розуміється упорядкована сукупність стійко взаємопов'язаних елементів (функціональних підрозділів), що забезпечують процес обґрунтування, вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень, для функціонування і розвитку організації як єдиного цілого.

1.2 Види та особливості використання організаційних структур

Організаційна структура підприємства повинна бути побудована таким чином, щоб забезпечувалась раціональна взаємодія між структурними підрозділами і працівниками, розмежування функцій, прав і зон відповідальності між організаційними одиницями було ефективним, виключалося дублювання функцій між структурними підрозділами, навантаження на персонал було рівномірним, а кількість структурних підрозділів та чисельність персоналу – оптимальними [22, с. 91]. Основними компонентами, що описують організаційну структуру підприємства, є:

- підрозділи – ланки (графічне подання посадової позиції підрозділу (певної особи організації) або його функціоналу);
- рівні управління (ієрархічне, вертикальне розташування підрозділу організації щодо вищої посадової особи, органу управління);
- зв'язки (графічне представлення напрямів взаємодії всіх підрозділів підприємства (як правило, горизонтальні та вертикальні) [11, с. 515].

За критерієм взаємодії ланок підприємства виділяють такі: лінійно-функціональна, дивізійна та матрична. Схеми основних видів організаційних структур підприємства представлені в Додатку А.

Лінійно-функціональна структура передбачає формування лінійних ланок підрозділів, орієнтованих основне виробництво та обслуговування цієї сфери (підрозділи зі спеціалізованим функціоналом, наприклад, кадрова служба, бухгалтерія, фінанси та ін.). Переважне застосування лінійно-функціональної структури знаходить у тих сферах, де здійснюється виробництво, як правило, одного виду продукції, при цьому мають місце рішення, що постійно повторюються [2].

Серед ключових позитивних моментів застосування лінійно-функціональної структури можна відзначити: спеціалізація, виходячи з професійної діяльності, узгодженість дій функціональних ланок – структурних підрозділів, зняття з лінійних управлінців функції прийняття рішень у галузі вузькоспеціалізованих питань, виключення дублюючих функцій, стабільність організації тощо.

Серед негативних аспектів використання лінійно-функціональної структури виділимо наступні: неможливість швидко змінюватися, пристосовуватися при появі нових завдань, відсутність взаєморозуміння між ланками підприємства, виникнення конфліктних ситуацій щодо пріоритетності, першорядності цільових установок окремих функціональних підрозділів та організації в цілому, збільшення вертикального ланцюжка рівнів підприємства внаслідок зростання організації, що веде до зниження оперативності у прийнятті рішень, функціональна короткозорість (складність підтримки стабільних зв'язків між структурними підрозділами), труднощі формування пулу управлінців вищого рівня у зв'язку з вузькоспеціалізованою спрямованістю менеджерів середньої ланки тощо.

Дивізіональна організаційна структура підприємства орієнтована на побудову такої структури, при якій лінійно-функціональний вид організації групується за видами вироблених товарів, груп покупців або географічних зон за збереження відносної автономності виділених елементів за зазначеними критеріями (продуктова, споживча (ринкова), регіональна спеціалізація) [6, с. 215].

Відмінною рисою представленої структури є синтез централізації та децентралізації управління: перше проявляється у прийнятті стратегічних важливих рішень вищим керівництвом, а друге – структурні підрозділи оперативно приймають рішення щодо питань для досягнення поставлених вищим рівнем цілей і завдань. Таким чином, виходить поєднання ключових переваг великих підприємств при використанні позитивних характеристик невеликих організацій, зосереджуючи увагу на товарі, покупцях чи географічній зоні.

Серед основних позитивних моментів застосування дивізійної структури можна відзначити: можливість подальшого зростання господарської одиниці, тісні взаємини зі споживачем продукції, миттєва реакція на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, висока узгодженість діяльності структурних підрозділів, відповідальність менеджменту [19, с. 193].

Серед негативних аспектів використання дивізійної структури виділимо такі: значне зростання витрат через наявність дублюючих функціональних підрозділів-ланок в рамках однієї організації [21, с. 87], вирішення глобальних питань дещо сповільнюється (низька оперативність у прийнятті рішень), низький зв'язок з головною організацією.

Матрична організаційна структура підприємства орієнтована побудова таких взаємозв'язків, у яких є можливість створення тимчасових проектних груп у межах організації. Проте, співробітники, які входять до складу таких груп, зрештою перебувають у подвійному підпорядкуванні: керівнику проекту та начальнику відповідного структурного підрозділу, де вони працюють на постійній основі.

Серед ключових позитивних моментів застосування матричної структури можна відзначити: значне спрощення ієрархії управління порівняно з дивізійною організаційною структурою підприємства, висока пристосованість та динамізм, що у сукупності дають можливість розосередити запаси ресурсів відповідно до запитів певних проектів, особиста

відповідальність керівного складу підприємства за проект, груп щодо реалізації певних проектів забезпечує розвиток професійних навичок персоналу організації [41, с. 69].

Серед негативних аспектів використання матричної структури виділимо такі: певні труднощі побудови та налагодження функціонування, посилення вимог до кваліфікації співробітників організації, конфліктні ситуації між управлінцями, керівниками проектів та структурних підрозділів, відносно стримування прийняття управлінських рішень при виникненні позаштатних ситуацій, конфлікти при визначенні (Робота над певним проектом або виконання постійних функціональних обов'язків), порушення правил, встановлених у структурних підрозділах, внаслідок тривалого відволікання співробітника для виконання певного проекту.

Виходячи із взаємодії із зовнішнім середовищем, прийнято виділяти механістичну та органічну структури підприємства [13, с. 214]. Механістичний тип організації ґрунтується на застосуванні формальних правил та процедур, централізоване прийняття управлінських рішень, жорсткі ієрархічні рівні влади та спеціалізовану відповідальність. Формування цього типу організаційної структури результативно у разі, коли простий процес виробництва, рутинна технологія і щодо стійка, нединамічна зовнішнє середовище. До позитивних аспектів механістичного типу підприємства належать універсальність, висока продуктивність та передбачуваність.

Слід зазначити, що економісти механістичний тип організації прирівнюють до раціональної бюрократії, ключові засади якої сформульовані німецьким представником економічної науки М. Вебером. Принципи раціональної бюрократії [3, с. 167]:

- розподіл праці, що сприяє спеціалізації співробітників на певному виді діяльності, що є основою для формування висококваліфікованого персоналу з різних напрямків;
- ієрархія управління – чітке розмежування підпорядкування нижчестоящої структурної одиниці вищому органу управління;

- сукупність формальних правил, стандартів та норм;
- формальна знеособленість через виконання поставлених цілей та завдань згідно з посадовими інструкціями;
- сувора відповідність досвіду, кваліфікації претендентів на кваліфікаційні вимоги, які пред'являються при наймі співробітників.

Бюрократія у класичному менеджменті ще називається класичної чи традиційної організаційної структури. Певні негативні моменти свідчать на користь відмови від неї в організаціях у сучасних умовах: негнучкість, протидія змінам, перебільшення значущості формальних правил, норм, стандартів тощо [43].

Органічний тип організації ґрунтується на слабкому застосуванні формальних правил, норм, процедур, відносної децентралізованості прийняття управлінських рішень, невеликій кількості рівнів управління, значної гнучкості даної структури, широкої відповідальності управлінців. Цей тип організації результативний у випадках, протилежних механістичному типу: нерутинна технологія, складне, динамічне зовнішнє середовище.

Ключовими позитивними аспектами цієї організаційної структури є: миттєва реакція на зміни у зовнішньому оточенні, можливість впровадження нових технологій, відносна мобільність управлінських дій, готовність до змін, розвиток елементів контролю та самоконтролю, використання наукової інтуїції та досвіду [47, с. 41].

Усі вищевказані види організаційних структур підприємств мають як певні позитивні риси, і негативні аспекти, отже, не можна однозначно стверджувати, що одна з них є найкращою і оптимальною для будь-якої організації. Визначення виду організаційної структури – досить складне завдання, яка зумовлює успіх кожної конкретної господарської одиниці та можливості її розвитку.

Залежно від потреб конкретної компанії і реалізованих бізнес-процесів визначається тип організаційної структури: лінійна, функціональна, лінійно-

функціональна, лінійно-штабна, дивізійна, проектна, матрична, бригадна [27, с. 108].

Для великих компаній (в першу чергу, виробничих) найбільш характерна організаційна структура лінійно-функціонального типу. Лінійно-функціональна організаційна структура – це структура, в якій кожен структурний підрозділ спеціалізується на реалізації окремої функції на кожному рівні управління. Функціональна спеціалізація всіх структурних підрозділів сприяє ефективності організаційної структури за рахунок наявності профільних експертів по предметним областям. Лінійно-функціональна організаційна структура дозволяє виключити дублювання функцій, забезпечує можливість оперативного управління кожним з функціональних напрямків діяльності, передбачає наявність кваліфікованих експертів по кожному з напрямків, а також має сильно розвинені вертикальні зв'язки (від керівника до підлеглого). У той же час для великих компаній з лінійно-функціональною структурою характерні тривалість прийняття управлінських рішень, які зачіпають кілька функціональних напрямків діяльності, складність контролю при реалізації окремих міжфункціональних проектів, а також слабкі «горизонтальні» зв'язки (між підрозділами різних функцій) [37, с. 85].

Кількість вертикальних зв'язків відображає кількість рівнів управління. Рівнем управління є сукупність ланок управління (організаційних одиниць), що займають певну щабель в організаційній структурі, починаючи від вершини організаційної структури: 1 рівень управління – керівники прямого підпорядкування керівнику організації; 2 рівень – структурні підрозділи в підпорядкуванні керівника прямого підпорядкування керівника організації і т. д. Кількість рівнів управління залежить від загальної чисельності працівників підприємства, складності управління виробництвом, обсягу виконуваних робіт, кількості напрямків діяльності, а також від територіальної віддаленості виробничих об'єктів та інноваційності застосовуваних технік і технологій. Необхідно відзначити, що в компаніях з високою часткою працівників

молодого покоління кількість рівнів управління доцільно зменшити. Також надмірна кількість рівнів управління призводить до зниження ефективності комунікацій і до зростання витрат на утримання організаційної структури [8, с. 53].

Для великих організацій, в тому числі холдингових структур, одним з параметрів побудови організаційної структури є ступінь централізації функцій. Ступінь централізації функцій відображає розподіл управлінських функцій між організаційними одиницями компанії за рівнями управління, а також делегування повноважень від верхнього рівня управління до нижнього. Ступінь централізації функцій відображає кількість і важливість рішень, які приймаються на нижчих рівнях управління. Чим більше свобода в прийнятті рішень у нижчестоящих керівників, тим більше ступінь децентралізації [17, с. 109].

Централізована структура має свої переваги і недоліки. Основною перевагою є швидкість прийняття рішень. За інших рівних умов дана організація витрачає менше часу на узгодження рішень і більш оперативно мобілізує свої ресурси на вирішення складних комплексних завдань, так як з єдиного центру (наприклад, керуючої компанії) простіше узгодити роботу великої кількості підсистем. У той же час централізована структура має істотний недолік: відносно невисоку надійність. Це викликано тим, що ефективність діяльності залежить від злагодженої роботи єдиного центру, збої в роботі якого можуть привести до проблем в роботі всієї організації [7].

Для холдингових структур найбільш характерна централізація адміністративно-управлінських функцій (включаючи загальне управління, фінанси, функціонування організаційної структури, ІТ, безпеку та ін.), в той час як основні виробничі процеси найчастіше децентралізовані. Такий підхід дозволяє здійснювати розвиток функціональних напрямків діяльності на рівні холдингу і забезпечувати уніфікацію реалізованих процесів і процедур, і в той же час не знижувати оперативність прийняття рішення виробничих питань [34, с. 103].

При побудові організаційної структури необхідно звернути увагу на встановлення єдиного підходу до найменування типів структурних підрозділів (департамент, служба, управління, відділ, група, цех, загін, бригада тощо) [9, с. 95]. Тип структурного підрозділу повинен відображати широту функціоналу, що виконується підрозділом, складність завдань, а також чисельність працівників підрозділу. У виробничих підприємствах найчастіше встановлюються правила застосування кожного з типу структурного підрозділу як для виробничих підрозділів, так і для адміністративно-управлінських [16, с. 112].

На підставі організаційної структури згодом розробляються положення про структурні підрозділи і посадові інструкції. Функції, передбачені організаційною структурою, деталізуються і уточнюються положеннями про структурні підрозділи. У свою чергу, функції підрозділу розподіляються на конкретних працівників і деталізуються в їх посадових інструкціях. Спільно посадові інструкції, положення про структурні підрозділи і організаційна структура є взаємопов'язаними елементами системи управління підприємством [5, с. 18].

У ряді випадків у великих компаніях (особливо в холдингових структурах) діюча організаційна структура не забезпечує належного контролю за ключовими бізнес-процесами, взаємодія між структурними підрозділами неефективна, кількість керівних позицій надмірна, а витрати на утримання апарату управління економічно не обґрунтовані. В цьому випадку необхідно переглянути і вдосконалити організаційну структуру.

Отже, організаційна структура підприємства – це сукупність формальних зв'язків між структурними підрозділами організації, побудованих на основі ієрархічності та спеціалізації та націлених на утворення функціонального цілого. Організаційна структура складається з організаційних одиниць – структурних підрозділів або окремих посадових позицій, що реалізують одне або кілька функціональних напрямків діяльності. Організаційні одиниці з'єднані між собою вертикальними зв'язками, які

відображають підпорядкованість даних організаційних одиниць. У практиці господарювання можуть застосовуватися кілька типів організаційної структури управління залежно від масштабів діяльності, виробничо-технічних особливостей, стратегічних і поточних завдань діяльності підприємства.

1.3 Показники ефективності організаційної структури управління підприємства

Необхідність системного дослідження існуючих методичних підходів до створення та підтримки організаційних структур управління бізнесом виникає внаслідок трансформаційних процесів, що відбуваються в суспільстві, економіці України, а особливо в окремих компаніях. Побудова ефективної організаційної структури в компанії, що враховує всю специфіку компанії та напрямок її стратегічного спрямування, активно впливає на стійкість компанії в конкурентному середовищі та значно підвищує рівень її ділової активності.

Для аналізу відповідності організаційної структури управління підприємства вимогам, що ставляться, доцільно проводити SWOT-аналіз (strengths, weaknesses, opportunities, threats). Зазначений метод дослідження дозволить визначати стан реалізації поточної стратегії підприємства за наявною організаційною структурою, одержати якісну оцінку сил та можливостей і мати адекватне уявлення щодо ситуації про розподілення чинників, що діють у зовнішньому і внутрішньому середовищі, та визначити послідовність кроків, що приведуть до вибору стратегії удосконалення організаційної структури підприємства [20].

Оцінка внутрішньої ефективності управління бізнесом має ґрунтуватися на загальній оцінці ефективності окремих елементів, що складають інтегровану систему управління [45, с. 193]. Показники оцінки ефективності управління підприємством поділяються на кількісні та якісні (рис. 1.3).

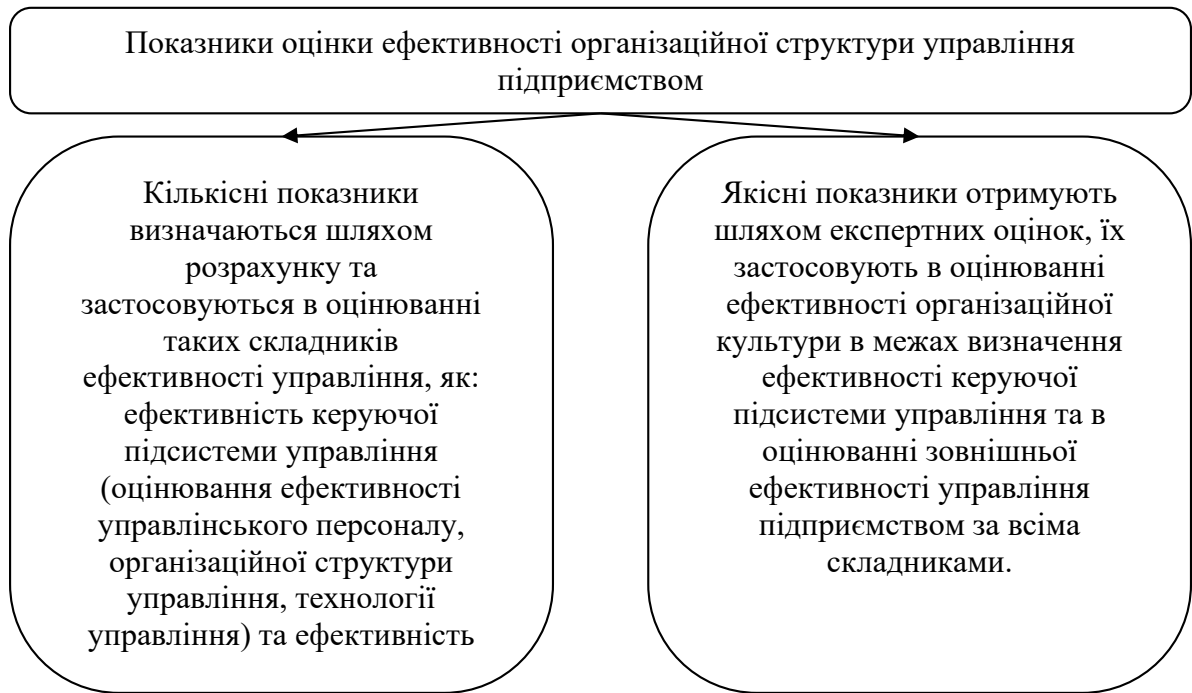


Рис. 1.3 Показники оцінки ефективності організаційної структури управління підприємством (побудовано автором на основі [29, с. 87])

Ефект системи організаційної структури управління підприємства не зводиться тільки до економічних результатів. Надзвичайно важливим аспектом вважається соціальний ефект, що відображає опосередковану результативність організаційної структури. Його значення збільшується в операційній системі сфери послуг. Через відсутність кількісних вимірювачів соціальна результативність системи організаційної структури управління оцінюється в основному якісними показниками [47, с. 289]:

- рівень трудової дисципліни;
- плинність персоналу;
- причини звільнення оперативного персоналу;
- коефіцієнт трудової участі в операційній діяльності;
- стан соціально-психологічного клімату;
- задоволеність працівників умовами праці;
- ступінь перспективності роботи та ін.

Можна сказати, що наведені індикатори результативності розвитку

системи організаційної структури управління надзвичайно взаємопов'язані між собою. Це засвідчує, що результативність організаційної структури є багатоаспектною та високі значення показників за одним або більшістю індикаторів ще не є гарантією забезпечення успіху та виживання підприємства в майбутньому [12, с. 73].

Основні показники ефективності організаційної структури управління підприємства представлені у формулах (1.1 – 1.14) [11, с. 315]:

Інтенсивність робочого часу:

$$K_i = 1 - B_T / \Phi \quad (1.1)$$

де B_T – втрати робочого часу, %;

Φ – номінальний фонд робочого часу.

Раціональне використання робочого часу:

$$K_p = 1 - B_n / \Phi \quad (1.2)$$

де B_n – витрати часу на невласиві функції.

Регламентації діяльності структурних підрозділів [11, с. 315]:

$$K_{рег.1} = P_n / P_z * (1 - H_f) \quad (1.3)$$

де P_n – кількість підрозділів, що мають затвержені положення;

P_z – загальна кількість підрозділів;

H_f – питома вага невласивих витрат робочого часу.

Регламентації праці серед працівників:

$$K_{рег.2} = Ч_{np} / Ч_z * (1 - H_f) \quad (1.4)$$

де $Ч_{np}$ – чисельність працівників із затвердженими посадовими

інструкціями;

Чз – загальна чисельність працівників;

Нф – питома вага невластивих функцій.

Плановість [11, с. 315]:

$$K_{n_1} = \Pi_{in} / \Pi_3 \quad (1.5)$$

де Π_{in} – чисельність працівників, що мають індивідуальні плани;

Π_3 – загальна чисельність працівників;

Π_{zag} – чисельність працівників охоплених загальними планами.

Вірогідності документації:

$$K_{n_2} = \Pi_{zag} / \Pi_3 \quad (1.6)$$

де D_b – кількість бракованих документів за тиждень;

D_3 – загальна кількість документів за тиждень.

Планування робочих місць [11, с. 316]:

$$K_{n_3} = \Pi_{\phi} / \Pi_3 \quad (1.7)$$

де Π_{ϕ} – фактичне планування робочих місць;

$\Pi_{п}$ – нормативне планування робочих місць.

Забезпеченість службовими приміщеннями:

$$K_{zab} = \Pi_{z\phi} / \Pi_{zn} \quad (1.8)$$

де $\Pi_{z\phi}$ – фактична забезпеченість одного працівника, m^2 ;

Π_{zn} – норматив забезпеченості, m^2 .

Устрою службових приміщень:

$$K_{yc} = Y_{\phi} / Y_n \quad (1.9)$$

де Y_{ϕ} – фактичний устрій приміщень, балів;

Y_n – норматив устрою приміщень, балів.

Стану службових приміщень [11, с. 316]:

$$K_{cm} = M_{\phi} / M_n \quad (1.10)$$

де M_{ϕ} – фактичний стан продукції, балів;

M_n – норматив стану продукції, балів.

Застосування засобів оргтехніки:

$$K_5 = B_{\phi} / B_n \quad (1.11)$$

де B_{ϕ} – фактична вартість засобів оргтехніки на одного працівника, грн.;

B_n – нормативна вартість, грн.

Стабільність кадрів:

$$K_6 = 1 - Z_{зв} / Z_3 \quad (1.12)$$

де $Z_{зв}$ – чисельність працівників, що звільнились за рік;

Z_3 – загальна чисельність працівників.

Трудової дисципліни:

$$K_7 = 1 - D_n / D_3 \quad (1.13)$$

де D_n – кількість прогулів;

D_3 – загальна кількість відпрацьованих днів.

Виконання обов'язків [11, с. 317]:

$$K_{вик.} = 1 - \frac{Ч_{ст.}}{Ч_з} \quad (1.14)$$

де $Ч_{ст}$ – чисельність працівників, що отримали адміністративні стягнення;

$Ч_з$ – загальна чисельність працівників.

Норми керованості можуть визначатися як загалом організації, так окремих функціональних напрямів діяльності. Наприклад, норми керованості для виробничих напрямів діяльності відрізнятимуться від норм керованості адміністративно-управлінського персоналу. Також для керівників вищої ланки норма керованості буде нижчою, ніж для керівників середньої ланки управління, оскільки керівники вищого рівня вирішують глобальні завдання з вищим рівнем складності [20].

На норми керованості, а також загалом на ефективність системи управління значною мірою впливає кваліфікація персоналу та менеджерський талант керівників. Нестача спеціальних знань та досвіду, а також управлінських навичок може призвести до цілої низки проблем. З цієї причини у великих компаніях приділяється значну увагу навчанню та розвитку персоналу (особливо керівного) для підвищення продуктивності праці та забезпечення конкурентоспроможності компанії [4, с. 377].

Норми керованості безпосередньо впливають на ефективність системи управління. Надмірна норма керованості призводить до навантаження керівників та ослаблення контролю за роботою підлеглих. Недостатня норма керованості призводить до збільшення кількості керівних посад, проблем у розподілі повноважень та до необґрунтованого зростання витрат. Для великих організацій, у т. ч. холдингових структур, одним із параметрів побудови організаційної структури є ступінь централізації функцій.

Ступінь централізації функцій відбиває розподіл управлінських функцій

між організаційними одиницями підприємства за рівнями управління, і навіть делегування повноважень від верхнього рівня управління до нижчого. Ступінь централізації функцій відображає кількість та важливість рішень, які приймаються на нижчих рівнях управління. Чим більша свобода у прийнятті рішень у нижчих керівників, тим більший ступінь децентралізації.

Централізована структура має свої переваги та недоліки. Основною перевагою є швидкість прийняття рішень. За інших рівних умов дана організація витрачає менше часу на узгодження рішень і оперативніше мобілізує свої ресурси вирішення складних комплексних завдань, оскільки з єдиного центру (наприклад, компанії, що управляє) простіше узгодити роботу великої кількості підсистем. У той самий час централізована структура має значний недолік: щодо невисоку надійність. Це зумовлено тим, що ефективність діяльності залежить від злагодженої роботи єдиного центру, збої у роботі якого можуть призвести до проблем у роботі всієї організації [5, с. 21].

Для холдингових структур найбільш характерною є централізація адміністративно-управлінських функцій (включаючи загальне управління, фінанси, управління персоналом, ІТ, безпека та ін.), тоді як основні виробничі процеси найчастіше децентралізовані. Такий підхід дозволяє здійснювати розвиток функціональних напрямів діяльності на рівні холдингу та забезпечувати уніфікацію реалізованих процесів та процедур, і водночас не знижувати оперативність прийняття рішення виробничих питань [20].

При побудові організаційної структури необхідно звернути увагу до встановлення єдиного підходу до найменування типів структурних підрозділів (департамент, служба, управління, відділ, група, цех, загін, бригада та ін.). Тип структурного підрозділу повинен відбивати широту функціоналу, виконуваного підрозділом, складність завдань, і навіть чисельність працівників підрозділи. У виробничих підприємствах найчастіше встановлюються правила застосування кожного з типів структурного підрозділу як виробничих підрозділів, так адміністративно-управлінських.

На підставі організаційної структури згодом розробляються положення

про структурні підрозділи та посадові інструкції. Функції, передбачені організаційною структурою, деталізуються та уточнюються положеннями про структурні підрозділи. У свою чергу функції підрозділу розподіляються на конкретних працівників і деталізуються в їх посадових інструкціях. Спільно посадові інструкції, положення про структурні підрозділи та організаційна структура є взаємозалежними елементами системи управління підприємством.

У ряді випадків у великих компаніях (особливо у холдингових структурах) діюча організаційна структура не забезпечує належного контролю за ключовими бізнес-процесами, взаємодія між структурними підрозділами неефективна, кількість керівних позицій надмірна, а витрати на утримання апарату управління економічно не обґрунтовані. У цьому випадку необхідний перегляд та вдосконалення організаційної структури [37, с. 21].

Отже, аналіз ефективності організаційної структури є процесом розкладання на складові елементи структури управління, діючих систем планування і менеджменту, структури кадрів, стилю роботи на різних рівнях підприємства, а також визначення факторів ефективності організаційної структури, ступеня її відповідності стратегічним завданням підприємства і можливостей її перебудови в необхідних напрямках. Організаційна ефективність – це відносна характеристика результативності діяльності конкретної організаційної системи управління, яка відображає факт досягнення організаційних цілей підприємства з витратами найменшої кількості управлінських, тимчасових, матеріально-технічних ресурсів.

Висновки до розділу 1

Отже, за результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки.

Досліджено сутність організаційної структури управління підприємства та основні принципи її проектування. Під організаційною структурою системи управління розуміється упорядкована сукупність стійко взаємопов'язаних

елементів (функціональних підрозділів), що забезпечують процес обґрунтування, вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень, для функціонування і розвитку організації як єдиного цілого.

Проведено дослідження видів та особливостей використання організаційних структур. У практиці господарювання можуть застосовуватися кілька типів організаційної структури управління залежно від масштабів діяльності, виробничо-технічних особливостей, стратегічних і поточних завдань діяльності підприємства.

Визначено показники ефективності організаційної структури управління підприємства. Так, аналіз ефективності організаційної структури є процесом розкладання на складові елементи структури управління, діючих систем планування і менеджменту, структури кадрів, стилю роботи на різних рівнях підприємства, а також визначення факторів ефективності організаційної структури, ступеня її відповідності стратегічним завданням підприємства і можливостей її перебудови в необхідних напрямках.

За результатами аналізу є доцільним розробка та впровадження програми підвищення кваліфікації персоналу, яка дозволить не лише підвищити рівень знань та навичок співробітників, але й створить можливості для просування в кар'єрі та збільшення мотивації працівників.

Результати аналізу системи управління персоналом свідчать про необхідність удосконалення цієї системи на підприємстві АТ "ЕЛМІЗ" для забезпечення ефективної роботи та досягнення стратегічних цілей компанії.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ПРИКЛАДІ АТ «ЕЛМІЗ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Акціонерне товариство «ЕЛМІЗ» засновано в 1996 році в результаті реструктуризації ВО «Київський радіозавод» відповідно до постанови Кабінету Міністрів України. Підприємство знаходиться в промисловому районі м. Києва – Дарниці. Юридична адреса АТ «Елміз»: Україна, 02099 м. Київ, вул. Бориспільська, 9. Специфіка підприємства – приладобудування [33].

До складу заводу входить серійне конструкторсько-технологічне відділу, монтажньо-складальне виробництво, механічна дільниця, відділ технічного контролю, служба постачання, служба збуту, інженерна служба з утримання будівель. АТ «ЕЛМІЗ» виготовляє продукцію для космічної, військової, гірничо-шахтної галузей, сільського господарства та електромобільності [33]. Нижче у рис 2.1 наведена номенклатура виробів АТ «Елміз».

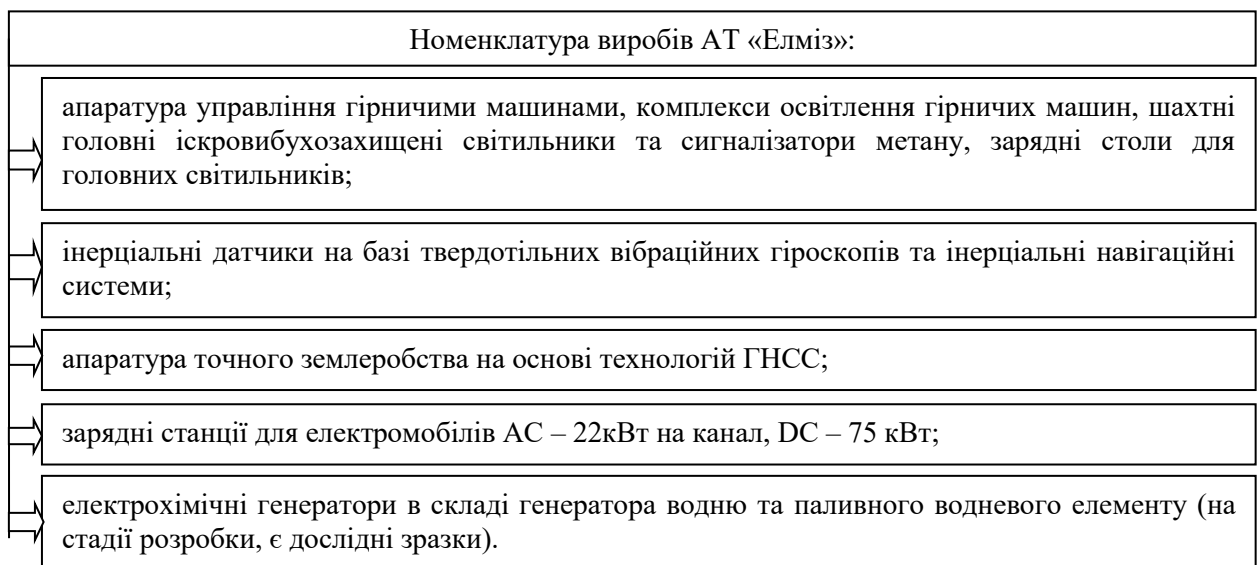


Рис. 2.1 Номенклатура виробів компанії (побудовано автором на основі [33])

АТ «Елміз» також розробило інноваційну, унікальну для України технологію отримання пористого литого алюмінію (ПЛА). Збудовано цех з виробничою лінією та налагоджено виробництво. Деталі з ПЛА застосовуються для фільтрації технічних рідин і газів, в шумоглушниках, сапунах, для виготовлення вакуумних столів, для виготовлення пресформ для формовки пакування, в якості декоративного матеріалу та сувенірної продукції [33].

Формування організаційної структури управління пов'язано із визначенням поточної економічної ситуації на підприємстві, адже обсяг отриманих доходів, виплат на фонд оплати праці працівників підприємства пов'язаний із загальною фінансово-господарською діяльністю АТ «Елміз». Тому проведемо аналіз економічного стану підприємства, використовуючи фінансову звітність АТ «Елміз» (Додатки Б-Д). У табл. 2.1 проаналізуємо дані Балансу підприємства.

Таблиця 2.1

**Динаміка обсягу та складу активів та пасивів АТ «Елміз»
упродовж 2020-2022 рр. (тис. грн)**

Показники	2020		2021		2022		Відхилення 2022 /2020 рр.	
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Активи								
Необоротні активи	154184	54,01	91367	39,54	80390	37,86	-73794	-47,86
Оборотні активи	131262	45,98	139701	60,46	131933	62,14	671	0,51
- запаси	40036	14,03	47154	20,41	46425	21,86	6389	15,96
- дебіторська заборгованість	49099	17,2	66875	28,94	55549	26,16	6450	13,14
- грошові кошти	17280	6,05	1533	0,66	6781	3,19	-10499	-60,76
- інші оборотні активи	24847	8,7	24139	10,45	23178	10,92	-1669	-6,72

Продовження табл. 2.1

Показники	2020		2021		2022		Відхилення 2022 /2020 рр.	
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Інші активи	8	0	5	0	3	0	-5	-62,50
Всього активів	285454	100	231073	100	212326	100	-73128	-25,62
Пасиви								
Власний капітал	90682	31,77	91418	39,56	92189	43,42	1507	1,66
Поточні зобов'язання	194772	68,23	139655	60,44	120137	56,58	-74635	-38,32
- кредиторська заборгованість	193329	67,73	119560	51,74	119491	56,28	-73838	-38,19
- інші поточні зобов'язання	1443	0,51	20095	8,7	646	0,3	-797	-55,23
Всього пасивів	285454	100	231073	100	212326	100	-73128	-25,62

*Примітка. Побудовано автором на основі [33]

Упродовж 2020-2022 рр. відбулося зменшення активів АТ «Елміз» на 73128 тис. грн. або на 25,62%, що сталося у зв'язку із скороченням необоротних активів підприємства на 73794 тис. грн. або на 47,86%. У 2022 р., порівняно з 2020 р., спостерігаємо збільшення оборотних активів підприємства на 671 тис. грн або на 0,51%, що відбулося за рахунок зростання запасів на 6389 тис. грн або на 15,96% та дебіторської заборгованості АТ «Елміз» на 6450 тис. грн або на 13,14%.

Упродовж 2021-2022 рр. найбільшу частку у структурі активів АТ «Елміз» займають оборотні активи – 60,46% у 2021 р. та 62,14% у 2022 р. Це вказує на відсутність високоліквідних активів на досліджуваному підприємстві. Збільшення суми необоротних активів сталося рахунок зростання довгострокових фінансових інвестицій.

Аналізуючи пасиви АТ «Елміз», варто відзначити, що упродовж 2020-2022 рр. спостерігаємо скорочення фінансових ресурсів підприємства на 73128 тис. грн. або на 25,62%. Упродовж 2020-2022 рр. скорочення фінансових

ресурсів АТ «Елміз» відбулося у зв'язку із зменшенням поточних зобов'язань підприємства на 74635 тис. грн. або на 38,32%. Позитивним моментом у діяльності підприємства було скорочення позикового капіталу АТ «Елміз». Упродовж 2020-2021 рр. найбільшу частку у структурі капіталу займає позиковий капітал підприємства (68,23% у 2020 р., 60,44% у 2021 р. та 56,58% у 2022 р.). Але за 2020-2022 рр. відбулося збільшення частки власного капіталу у загальній структурі капіталу АТ «Елміз» з 31,77% у 2020 р. до 43,42% у 2022 р.

Використовуючи дані офіційної фінансової звітності підприємства (додатки Б-Д) проаналізуємо основні показники Звіту про фінансові результати АТ «Елміз» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка основних показників Звіту про фінансові результати в
АТ «Елміз» упродовж 2020-2022 рр. (тис. грн)**

Показники	2020	2021	2022	Відхилення 2022 / 2020 рр.	
				Тис. грн.	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	47493	68281	51967	4474	9,42
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	44720	59497	35709	-9011	-20,15
Валовий прибуток	2773	8784	16258	13485	486,30
Інші операційні доходи	16750	12087	1818	-14932	-89,15
Адміністративні витрати	7694	7735	12457	4763	61,91
Витрати на збут	2002	4482	916	-1086	-54,25
Інші операційні витрати	9172	8255	3809	-5363	-58,47
Фінансові результати від операційної діяльності	655	399	894	239	36,49
Інші фінансові доходи	924	482	46	-878	-95,02
Інші доходи	33	17	27500	27467	83233,33
Фінансові витрати	0	0	27500	27500	x
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	1612	898	940	-672	-41,69
Податок на прибуток від звичайної діяльності	290	162	169	-121	-41,72
Чистий прибуток	1322	736	771	-551	-41,68
Елементи операційних витрат					

Продовження табл. 2.2

Показники	2020	2021	2022	Відхилення 2022 / 2020 рр.	
				Тис. грн.	%
Матеріальні затрати	12877	5591	14054	1177	9,14
Витрати на оплату праці	13785	15228	14523	738	5,35
Відрахування на соціальні заходи	2653	3055	2906	253	9,54
Амортизація	1623	1772	2404	781	48,12
Інші операційні витрати	22615	23056	17619	-4996	-22,09
Всього операційних витрат	53553	48702	51506	-2047	-3,82

*Примітка. Побудовано автором на основі [33]

Отже, у 2022 р., порівняно з 2020 р., спостерігаємо зростання чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) АТ «Елміз» на 4474 тис. грн. або на 9,42%. Натомість упродовж 2020-2022 рр. відбулося скорочення собівартості реалізованої продукції підприємства на 9011 тис. грн. або на 20,15%, що позитивно позначилося на зростанні валового прибутку підприємства на 13485 тис. грн. або на 486,30%. Варто відзначити, що у 2020-2022 рр. АТ «Елміз» вело прибуткову діяльність (чистий прибуток склав 1322 тис. грн. у 2020 р., 736 тис. грн. у 2021 р. та 771 тис. грн. у 2022 р.).

Протягом 2020-2022 рр. відбулося зменшення операційних витрат підприємства на 2047 тис. грн. або на 3,82%. Варто відзначити, що скорочення операційних витрат в основному відбулося за рахунок зменшення інших операційних витрат на 4996 тис. грн. або на 22,09%.

Для визначення ефективності діяльності проведемо аналіз фінансового стану АТ «Елміз» на основі розрахунку коефіцієнтів фінансового стану, використовуючи дані фінансової звітності за 2020 – 2022 рр. (додатки Б-Д):

а) аналіз ліквідності підприємства (табл. 2.3);

Так, протягом 2020-2022 рр. спостерігаємо скорочення коефіцієнта абсолютної ліквідності на 0,033. Зокрема, упродовж 2020-2022 рр. відбулося збільшення таких показників ліквідності як: коефіцієнта проміжної ліквідності на 0,244 та коефіцієнта загальної ліквідності (покриття) на 0,424. Також, слід відзначити, що власний оборотний капітал зріс на 75306 тис. грн. Зростання

показників ліквідності підприємства свідчить про наявність можливості у АТ «Елміз» забезпечити свої короткострокові зобов'язання з найбільше легко реалізованої частини активів – оборотних коштів.

Таблиця 2.3

Аналіз показників ліквідності в АТ «Елміз» за 2020-2022 роки

Показники	Роки			Відхилення		
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,089	0,011	0,056	-0,078	0,045	-0,033
Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,468	0,663	0,712	0,195	0,049	0,244
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	0,674	1	1,098	0,326	0,098	0,424
Власний оборотний капітал	-63510	46	11796	63556	11750	75306

*Примітка. Побудовано автором на основі [33]

б) оцінка показників ділової активності в АТ «Елміз» (табл. 2.4);

Таблиця 2.4

Аналіз показників ділової активності в АТ «Елміз» за 2020-2022 роки

Показники	Роки			Відхилення		
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
Оборотність дебіторської заборгованості	2,354	1,956	1,407	-0,398	-0,549	-0,947
Оборотність кредиторської заборгованості	0,246	0,399	0,312	0,153	-0,087	0,066
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	155	187	259	32	73	104
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	1486	915	1169	-571	255	-316
Оборотність постійних активів	0,31	0,556	0,605	0,246	0,049	0,295
Оборотність активів	0,168	0,264	0,234	0,096	-0,03	0,066

Продовження табл. 2.4

Показники	Роки			Відхилення		
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
Оборотність чистих активів	0,513	1,075	0,633	0,562	-0,442	0,12
Оборотність товарно-матеріальних запасів	1,27	1,365	0,763	0,095	-0,602	-0,507
Період обороту товарно-матеріальних запасів, днів	287	267	478	-20	211	191
Тривалість операційного циклу, днів	442	454	738	12	284	295
Тривалість фінансового циклу, днів	-1043	-461	-432	582	29	611

*Примітка. Побудовано автором на основі [33]

Таким чином, аналізуючи дані табл. 2.4, можна сказати, що коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості протягом 2020-2022 рр. зменшився на 0,947; натомість спостерігаємо зростання оборотності кредиторської заборгованості на 0,066.

У зв'язку із зменшенням оборотності дебіторської та зростанням оборотності кредиторської заборгованостей, спостерігаємо збільшення середнього періоду погашення дебіторської заборгованості на 104 дні та зменшення періоду погашення кредиторської заборгованостей на 316 днів. Зростання чистого доходу від реалізації продукції приладобудування вплинуло на збільшення оборотності активів на 0,066.

Позитивною тенденцією господарської діяльності АТ «Елміз» є зростання оборотності чистих активів на 0,12. У 2022 р., порівняно з 2020 р., відбулося скорочення оборотності товарно-матеріальних запасів на 0,507, що негативно позначилося на збільшенні періоду обороту товарно-матеріальних запасів на 191 день.

Також, слід відзначити, що протягом 2020-2022 рр. відбулося збільшення тривалості операційного та фінансового циклу на 295 та 611 днів.

в) аналіз показників фінансової стійкості в АТ «Елміз» (табл. 2.5);

Так, протягом 2020-2022 рр. відбулося збільшення коефіцієнта автономії на 0,116, що пов'язано із зменшенням поточних зобов'язань підприємства. Також скорочення поточних зобов'язань підприємства вплинуло на зменшення коефіцієнта залежності та коефіцієнта заборгованості підприємства. Позитивним моментом у діяльності підприємства є зменшення показника відношення заборгованості до власного капіталу підприємства на 0,845.

Таблиця 2.5

**Аналіз показників фінансової стійкості та платоспроможності в
АТ «Елміз» за 2020-2022 рр.**

Показники	Роки			Відхилення		
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,318	0,396	0,434	0,078	0,038	0,116
Коефіцієнт фінансової залежності	3,148	2,528	2,303	-0,62	-0,225	-0,845
Коефіцієнт заборгованості	0,682	0,604	0,566	-0,078	-0,038	-0,116
Відношення заборгованості до власного капіталу	2,148	1,528	1,303	-0,62	-0,225	-0,845

*Примітка. Побудовано автором на основі [33]

г) оцінка показників рентабельності в АТ «Елміз» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Аналіз показників рентабельності в АТ «Елміз» за 2020-2022 рр.
(%) (побудовано автором)**

Показники	Роки			Відхилення		
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
Рентабельність активів	0,468	0,285	0,348	-0,183	0,063	-0,12
Рентабельність власного капіталу	1,469	0,808	0,84	-0,661	0,032	-0,629
Рентабельність продажу	1,379	0,584	1,72	-0,795	1,136	0,341

Продовження таблиці 2.6

Показники	Роки			Відхилення		
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
Рентабельність чистих активів	1,469	0,808	0,84	-0,661	0,032	-0,629
Рентабельність оборотних активів	0,508	0,295	0,658	-0,213	0,363	0,15

*Примітка. Побудовано автором на основі [33]

Отже, протягом 2020-2022 рр. відбулося скорочення рентабельності активів на 0,12%; рентабельності власного капіталу на 0,629%; рентабельності чистих активів на 0,629% – це сталося у зв'язку із збільшенням величини чистого прибутку підприємства (протягом 2020-2022 рр. відбулося скорочення чистого прибутку АТ «Елміз» на 551 тис. грн або на 41,68%). Зменшення чистого прибутку підприємства відбулося у зв'язку із скороченням виробничих потужностей АТ «Елміз» у секторі виробництва та збуту продукції приладобудування.

2.2 Оцінка відповідності організаційної структури стратегії підприємства

Організаційна структура АТ «Елміз» є лінійною та має три рівня підпорядкування: 1 рівень – адміністрація; 2 рівень – відділи консалтингу та аутсорсингу, інформаційно-правового забезпечення, господарського забезпечення, сприяння працевлаштуванню профорієнтації та бухгалтерія, на яку покладено функції планування, фінансового забезпечення, бухгалтерського обліку та контролю; 3 рівень – рівень окремих працівників, що виконують конкретні процеси в відділах. Графічно організаційна структура управління АТ «Елміз» наведена на рис. 2.2.

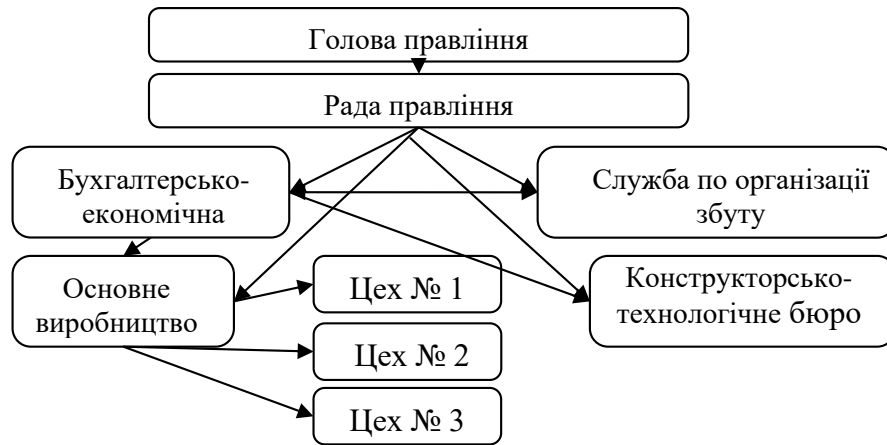


Рис. 2.2 Організаційна структура управління АТ «Елміз» (побудовано автором)

Організаційна структура управління АТ «Елміз» відноситься до лінійної структури – це структура, яка разом з лінійними керівниками та функціональним апаратом управління передбачає формування тимчасових проектних груп, що складаються та залучають спеціалістів функціональних підрозділів у створенні нових товарів (послуг). Ця організаційна структура компанії базується на принципі розподілу на цехи. Така організаційна структура відповідала характеристикам і розмірам підприємства, але вимагала вдосконалення організації праці та умов праці формувань у складі підприємства. Представлена організаційна структура є однією з найпростіших форм операційної системи – лінійною. Його особливість полягала в тому, що між елементами конструкції відбувалися лише однолокальні взаємодії. Кожен співробітник має свого безпосереднього керівника, який виконує всі адміністративні та спеціальні завдання в межах свого підрозділу.

З огляду організаційної структури управління АТ «Елміз» впливає, що вона включала: обслуговуючі підрозділи, підрозділи допоміжних операцій та виробничі приміщення. Слід зазначити, що в цій структурі управління не були передбачені посади спеціалістів з маркетингу, підбору та навчання кадрів та юрисконсультів. Тому вже тоді така структура не відповідала вимогам ринкового регулювання, оскільки не забезпечувала здійснення всієї сучасної управлінської діяльності та ефективного розподілу повноважень, прав і

відповідальності за окремими ділянками управлінської роботи, достатньої ефективності виробництва аерокосмічної, військової, гірничодобувної, сільськогосподарської та електромобільної продукції, стабільність їх розвитку та конкурентоспроможність продукції на внутрішньому ринку не створили умов для ефективної взаємодії окремих функціональних організацій, а також лінійних підрозділів аналізованого сільськогосподарського підприємства для досягнення поставленої перед ним мети.

Як ніколи гостро постала проблема пошуку раціональної форми керівництва та адаптації організаційної структури управління до вимог ринкового регулювання.

Вищим органом АТ «Елміз» є Загальні збори акціонерів. Керівництво поточною діяльністю здійснює Правління. Роботою підприємства керує Голова правління. Діяльність Правління контролює Наглядова Рада Товариства на чолі з Головою Наглядової ради. Контроль за фінансово-господарською діяльністю забезпечує Ревізійна комісія. Проведемо аналіз фактичного розподілу функцій (повноважень) між органами управління підприємства (Додаток Ж).

При детальному вивченні діючої організаційної структури управління підприємства виявилось, що при її побудові було допущено деякі помилки. Деяким керівникам підпорядковано велику кількість підлеглих, а у деяких їх набагато менше, ніж повинно бути у структурному підрозділі. Проте, зважаючи на те, що АТ «Елміз» є середнім за розмірами підприємством, така диспропорція може бути виправданою. Адаптивність та гнучкість організаційної структури управління є доволі невисокими. Також організація має високу централізацію функцій управління, що також можна частково пояснити помірними, як для виробничого підприємства, розмірами. Голова правління АТ «Елміз» здійснює адаптацію і мотивацію персоналу, стратегічне і оперативне управління, вирішенням організаційних питань, функціонування організаційної структури, контроль виконання поставлених завдань тощо. Заступник голови правління здійснює організаційне і методичне керівництво

у відділах, договірну діяльність, займається розробкою програм з працевлаштування спільно з інформаційним відділом і виконує інші функції. Начальник відділу сприяння працевлаштуванню здійснює контроль, методичне та організаційне управління у відповідному відділі. Організаційна структура управління (ОСУ) в системі менеджменту зазнає постійних змін під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, а також результатів господарської діяльності підприємства. За методикою В. М. Ковальова, рівень ефективності ОСУ визначається сукупністю коефіцієнтів, що охоплюють в основному коло питань, пов'язаних з удосконаленням структури управління (табл. 2.7). Кожний окремий коефіцієнт, за допомогою якого характеризується той чи інший аспект структури управління, може приймати числове значення від 0 (мінімальне) до 1 (максимальне).

Таблиця 2.7

Оцінка ефективності діючої організаційної структури АТ «Елміз»

Коефіцієнт	Розрахункова формула коефіцієнта	Назва показників	Норматив	Фактичний показник	Значення коефіцієнта
1	2	3	4	5	6
Інтенсивність робочого часу Рациональне використання робочого часу	$K_i = 1 - B_T / \Phi$	B_T – втрати робочого часу, % Φ – номінальний фонд робочого часу	0 100	8	0,92
	$K_p = 1 - B_n / \Phi$	B_n – витрати часу на невласиві функції	0	27	0,73
Використання робочого часу	$K_1 = K_i + K_p$	$K_1 = 0,92 + 0,73 = 0,67$			
Регламентативної діяльності структурних підрозділів	$K_{рег1} = P_n / P_3 \times (1 - H_\phi)$	P_n – кількість підрозділів, що мають затверджені положення		2	0,77
		P_3 – загальна кількість підрозділів H_ϕ – питома вага невласивих витрат робочого часу		3 14	
Регламентативної праці серед працівників	$K_{рег2} = Q_{np} / Q_3 \times (1 - H_\phi)$	Q_{np} – чисельність працівників із затвердженими посадовими інструкціями		21	0,85
		Q_3 – загальна чисельність працівників H_ϕ – питома вага невласивих функцій		25 11	
Регламентативної праці в управлінні	$K_2 = \frac{K_{рег1} + K_{рег2}}{2}$	$K_2 = (0,77 + 0,85) / 2 = 0,81$			

Продовження табл. 2.7

Коефіцієнт	Розрахункова формула коефіцієнта	Назва показників	Норматив	Фактичний показник	Значення коефіцієнта
1	2	3	4	5	6
Плановість	$K_{n_1} = \Pi_{ин} / \Pi_3$	Пін – чисельність працівників, що мають індивідуальні плани Пз – загальна чисельність працівників Пзаг – чисельність працівників охоплених загальними планами		20	0,80
	$K_{n_2} = \Pi_{заг} / \Pi_3$			25	
				25	
Вірогідності документації	$K_8 = 1 - D_6 / D_3$	Дб – кількість бракованих документів за тиждень Дз – загальна кількість документів за тиждень		2 31	0,94
Плановості та якості роботи	$K_3 = \frac{(K_{n_1} + K_{n_2} + K_8)}{3}$	$K_3 = \frac{(0,80 + 1 + 0,94)}{3} = 0,91$			
Планування робочих місць	$K_{пл} = \Pi_{ф} / \Pi_3$	Пф – фактичне планування робочих місць Пп – нормативне планування робочих місць	5	3	0,6
Забезпеченість службовими приміщеннями	$K_{заб} = \Pi_{зф} / \Pi_{зн}$	Пзф – фактична забезпеченість одного працівника, м2 Пзн – норматив забезпеченості, м2	0,5	5,5	1,1
Устрою службових приміщень Стану службових приміщень	$K_{ус} = Y_{ф} / Y_n$ $K_{ст} = M_{ф} / M_n$	Уф – фактичний устрій приміщень, балів Ун – норматив устрою приміщень, балів	5	4	0,8
		Мф – фактичний стан продукції, балів Мн – норматив стану продукції, балів	5	3	0,6
Організації робочих місць	$K_4 = (K_{пл} + K_{заб} + K_{ус} + K_{ст}) / 4$	$K_4 = (0,6 + 1,1 + 0,8 + 0,6) / 4 = 0,78$			
Застосування засобів оргтехніки	$K_5 = B_{ф} / B_n$	Вф – фактична вартість засобів оргтехніки на одного працівника, грн.. Вн – нормативна вартість, грн..	520	343	0,66
Стабільність кадрів	$K_6 = 1 - Z_{зв} / Z_3$	Ззв – чисельність працівників, що звільнились за рік Зз – загальна чисельність працівників		1 25	0,96
Трудової дисципліни Виконання обов'язків	$K_7 = 1 - D_n / D_3$ $K_{вик} = 1 - Ч_{ст} / Ч_3$	Дп – кількість прогулів Дз – загальна кількість відпрацьованих днів Чст – чисельність працівників, що отримали адміністративні стягнення Чз – загальна чисельність працівників		7 6 25	1 0,75
		$K_7 = (1 + 0,75) / 2 = 0,88$			
Організації управлінської праці	$K_8 = \sum K_i / 8 = (0,67 + 0,81 + 0,91 + 0,78 + 0,66 + 0,96 + 0,88) / 8 = 0,71$				

*Примітка. Побудовано автором на основі Додатку Ж

Отже, з розрахованих даних бачимо, що на підприємстві в основному

дотримуються норм керованості, але є деякі відхилення. Не менш важливий ступінь регламентації праці в сфері управління. Цей показник характеризується наявністю та використанням посадових інструкцій працівниками апарату управління. Коефіцієнт склав 0,81. На цьому підприємстві високий рівень планування робіт (0,91), забезпеченість керівників та персоналу засобами оргтехніки задовільна (0,66), організація робочих місць працівників становить 0,78. Рівень трудової дисципліни та виконання обов'язків персоналом має середній рівень – 0,88. Загальний рівень організації праці в управлінні, розрахований як середній із окремих коефіцієнтів, склав 0,71.

В підрозділах цей коефіцієнт іще досить мінливий. Докладання зусиль для його вирівнювання залишається одним із суттєвих завдань адміністрації. В процесі проведення якісного аналізу організаційної структури управління підприємства з'ясувалось, що діюча структура управління має низку недоліків.

Спеціалізація функціональних відділів виступає перешкодою для успішної діяльності підприємства, оскільки ускладнює координацію управлінських впливів. Функціональні відділи більше зацікавлені в реалізації цілей і завдань своїх підрозділів, ніж в загальних цілях підприємства. Це спричиняє конфлікти між функціональними відділами.

Рівень ефективності функціонування організаційної структури на підприємстві пропонуємо визначити на основі оцінки рівня задоволеності працівників. Для цього було розроблено відповідну анкету та проведене соціологічне дослідження серед працівників АТ «Елміз» (Додаток 3). Заповнили анкету 38 працівників підприємства. Результати проведеного анкетування показали, що лише 21% опитуваних задоволені роботою в АТ «Елміз» на 70% і вище, у 71 % опитуваних рівень задоволення знаходиться в межах від 70 до 30 % та 8% не задоволені роботою (від 20 до 0%). Крім того було виявлено, що на підприємстві наявні проблеми, які зображені на рис 2.3:

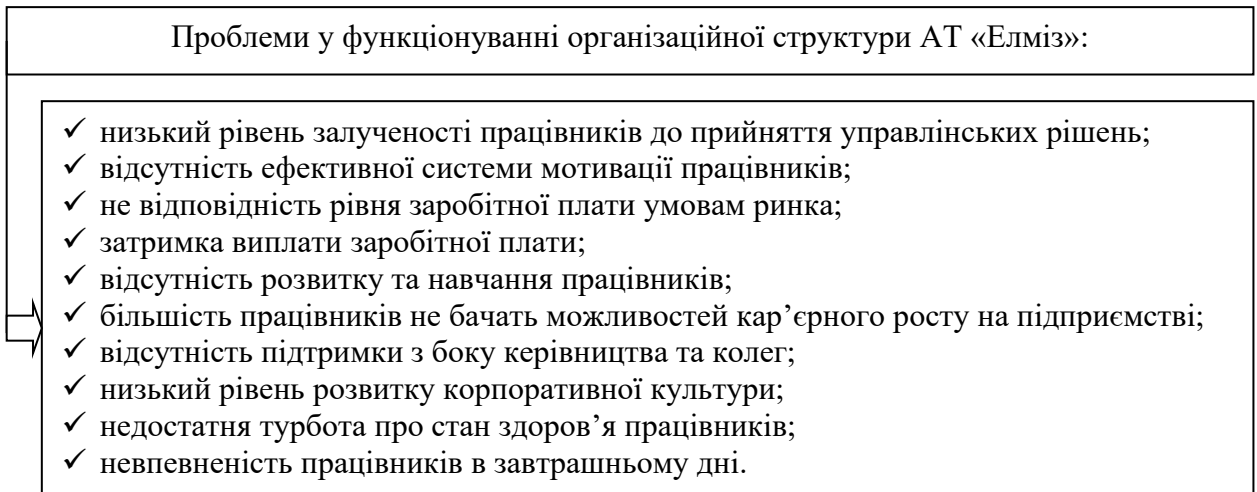


Рис. 2.3 Проблеми у функціонуванні організаційної структури АТ «Елміз»
(побудовано автором)

Можна зробити висновок, що гарантії, які, за словами вищого керівництва отримає працівник коли влаштується на роботу в компанію є лише свого роду рекламою для залучення висококваліфікованих працівників.

Для визначення ефективності функціонування організаційної структури на підприємстві використаємо індексний метод (рис. 2.4).

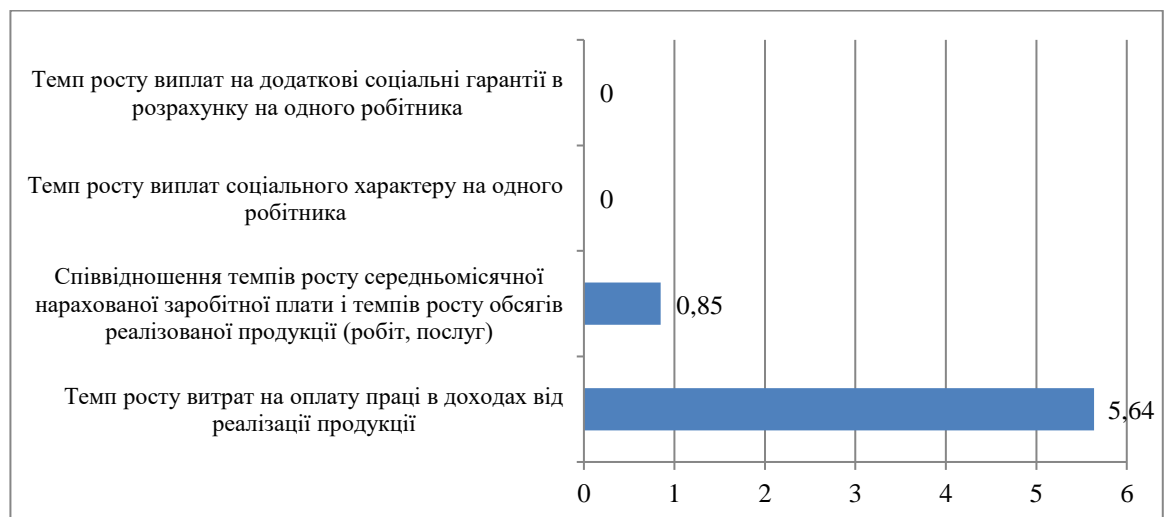


Рис. 2.4 Показники оцінки ефективності функціонування організаційної структури управління АТ «Елміз» у секторі «Оплата праці та соціальні виплати» (побудовано автором на основі [33])

Отже, частка фонду оплати праці в виручці від реалізації продукції АТ «Елміз» щороку збільшується; обсяги реалізованої продукції АТ «Елміз» підвищуються швидшими темпами ніж середньомісячна заробітна плата працівників; на даний момент на підприємстві не здійснюються виплати соціального характеру; також на підприємстві не здійснюються виплати на додаткові соціальні гарантії. Ця інформація вказує на кілька проблем, які можуть виникнути на підприємстві АТ "Елміз" і можуть вимагати уваги та вдосконалень.

Показники оцінки ефективності функціонування організаційної структури управління АТ «Елміз» у секторі «Розвиток персоналу» представлені на рис. 2.5.

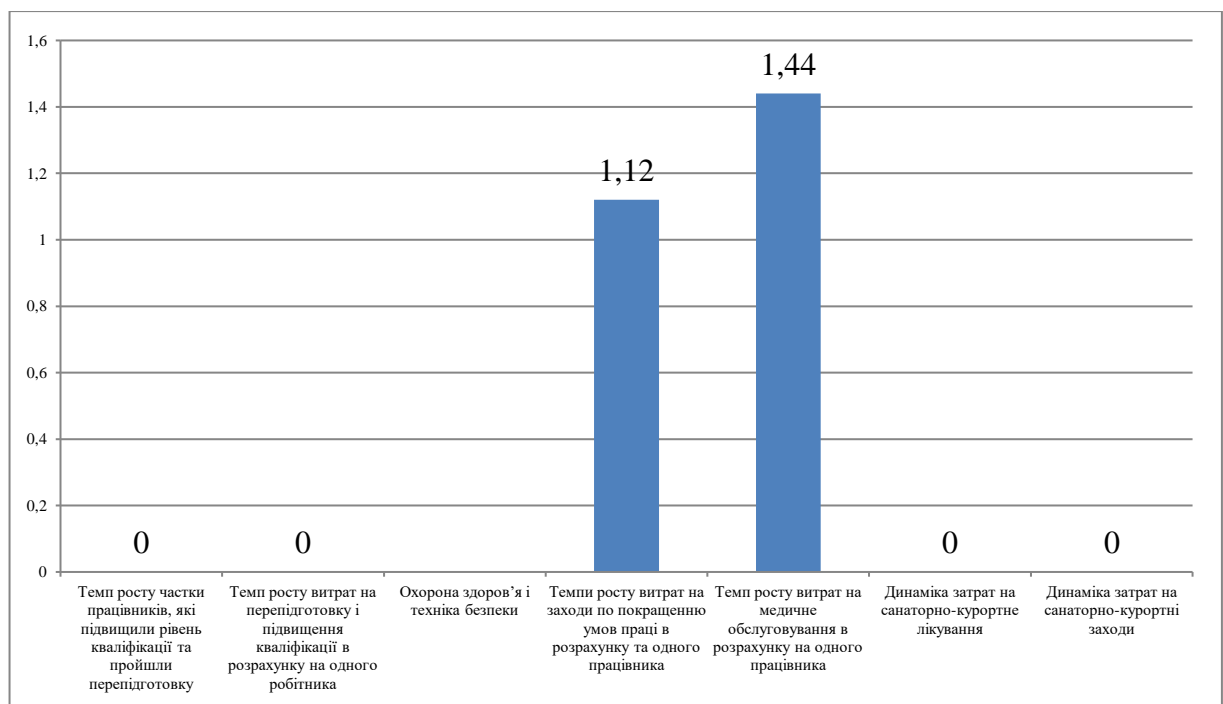


Рис. 2.5 Показники оцінки ефективності функціонування організаційної структури управління АТ «Елміз» у секторі «Розвиток персоналу» (побудовано автором на основі [33])

Відповідно до вище проведеного дослідження, варто відзначити, що на підприємстві відсутні програми розвитку та навчання працівників; кошти на перепідготовку та підвищення кваліфікації не виділяються; видатки на

покращення умов праці зросли на 12 %; витрати на медичне обслуговування підвищуються відповідно до збільшення чисельності персоналу; санаторно-курортне лікування та санаторно-курортні заходи не здійснюються.

Показники оцінки ефективності функціонування організаційної структури управління АТ «Елміз» у секторі «Реалізація соціальних програм» представлені на рис. 2.6.

Варто відзначити, що підприємство не здійснює соціальні програми для працівників; витрати на реалізацію соціальних програм в 2022 році зросли на 14 % порівняно з 2021 р., але на підприємстві не передбачені витрати на природоохоронну діяльність.

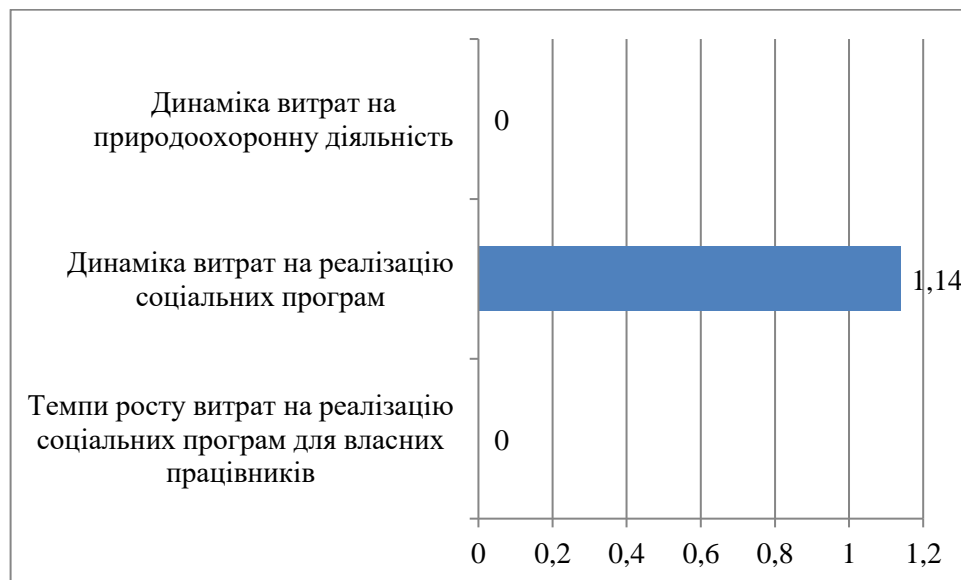


Рис. 2.6 Показники оцінки ефективності функціонування організаційної структури управління АТ «Елміз» у секторі «Реалізація соціальних програм» (побудовано автором на основі [33])

Отже, за допомогою статистичних розрахунків було визначено середній темп розвитку функціонування організаційної структури на підприємстві, який становить 1,09, тобто в 2022 році рівень розвитку корпоративної соціальної відповідальності порівняно з 2021 роком покращився на 9% по досліджуваним напрямкам. Динаміка вимірів ефективності забезпечення

розвитку процесу функціонування організаційної структури на підприємстві дає можливість виконати її аналіз в співставленні з доходами самого підприємства. Так, чистий прибуток в 2022 році, в порівнянні з 2021 роком підвищився в 7,16 разів, а витрати на соціальну сферу лише в 1,09 рази. Це може свідчити про те, що підприємство не використало власні можливості на покращення показників соціальної відповідальності.

Також для оцінки ефективності функціонування організаційної структури управління АТ «Елміз» було запропоновано п'ятьом топ-менеджерам підприємства оцінити за шкалою від 0 до 5 рівень дотримання принципів організаційної системи управління АТ «Елміз» (рис. 2.7).

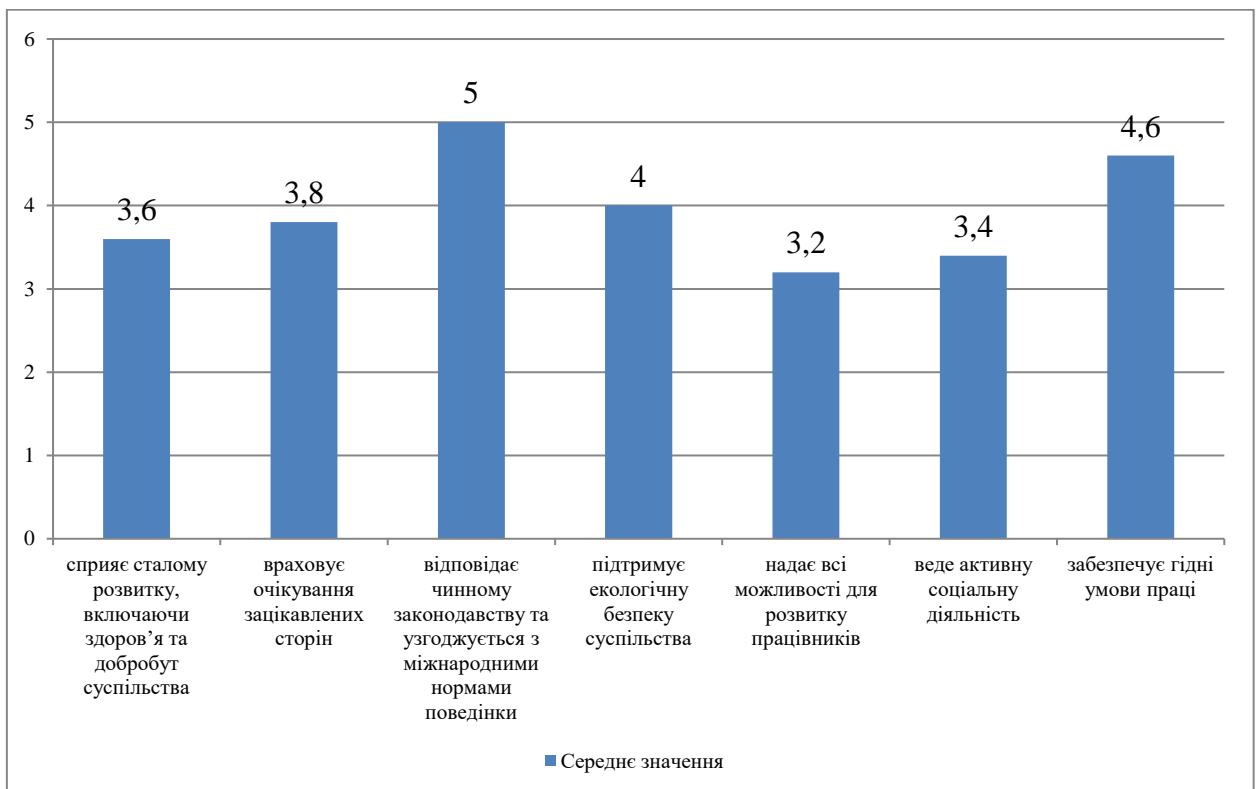


Рис. 2.7 Результати експертної оцінки ефективності функціонування організаційної структури управління АТ «Елміз» (побудовано автором на основі [33])

Отже, на думку менеджменту підприємства діяльність АТ «Елміз» повністю відповідає чинному законодавству та узгоджується з міжнародними

нормами поведінки, на другому місці по кількості балів знаходиться забезпечення гідних умов праці. І відповідно найменша кількість балів, а отже і найменша увага на підприємстві приділяється соціальній активності та можливостям для розвитку працівників.

За результатами проведеної оцінки ефективності побудови організаційної структури підприємства можна зробити висновок про те, що компанія не піклується про розвиток ефективної організаційної структури підприємства, та не ставить собі за мету посилити соціальний вектор своєї політики, отже і ефективність такої тактики ведення діяльності АТ «Елміз» дуже низька.

2.3 Оцінка ефективності організаційної структури управління підприємства

Сучасні умови господарювання передбачають створення нової концепції управління підприємством, в основі якої лежить насамперед орієнтація на потреби та пріоритети споживачів, поведінку конкурентів, цінову політику, рівень ділової активності на ринку тощо. А це у свою чергу вимагає постійної уваги менеджерів підприємства до формування та розвитку власного товарного асортименту, передбачає пошук неординарних творчих рішень, постійної генерації інноваційних ідей, застосування нових форм і методів виготовлення та збуту і, що найголовніше, запровадження маркетингової концепції управління у всі сфери діяльності підприємства. Оскільки на сьогоднішній день роль маркетингу в підвищенні ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства є ключовою, а іноді й вирішальною, актуальним стає питання про рівень та особливості практичного застосування маркетингових інструментів в управлінні економічними процесами на вітчизняних підприємствах.

Важливим практичним інструментом оцінки ефективності організаційної структури управління підприємства (в його взаємозв'язку із внутрішнім середовищем) є SWOT-аналіз – порівняння сильних і слабких сторін суб'єкта господарювання з потенційними сприятливими обставинами і загрозами для бізнесу.

Розглянемо вплив зовнішнього середовища на функціонування підприємства АТ «Елміз». Виявлені зовнішні загрози та можливості представлено в табл. 2.8

Як видно з табл. 2.8 однією з потенційних загроз є несприятлива урядова політика. По-перше, нестабільність і неефективність законодавчої бази. Це, зокрема, нормативний тиск і його часті зміни, а також неефективна система розрахунку. До зовнішніх загроз для держави також можна віднести надання знижок деяким компаніям, що призводить до нерівних умов для різних компаній.

Таблиця 2.8

Загальні зовнішні можливості та загрози для АТ «Елміз»

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
Обслуговування додаткової групи споживачів	Несприятлива державна політика (нестабільність та неефективність законодавчої бази)
Розширення товарного асортименту АТ «Елміз» і задоволення більш широкого кола споживачів	Жорстка конкуренція на ринку продукції для космічної, військової, гірничо-шахтної галузей, сільського господарства та електромобільності
Підтримка урядом національного виробника	Велика ймовірність виникнення нових конкурентів
Виведення на ринок нової продукції для космічної, військової, гірничо-шахтної галузей, сільського господарства та електромобільності	Зниження частки ринку продажу продукції для космічної, військової, гірничо-шахтної галузей, сільського господарства та електромобільності
	Соціально-політична нестабільність

*Примітка. Побудовано автором на основі [37]

Жорстка конкуренція на ринку виготовлення і продажу продукції для космічної, військової, гірничо-шахтної галузей, сільського господарства та

електромобільності спричиняє втрату значних конкурентних позицій та частки ринку. А також великий вплив конкурентів, які мають більший обсяг виготовлення, асортименту та потужну рекламу.

Серед зовнішніх загроз, що перешкоджають підприємству в досягненні своїх цілей можна назвати і значну ймовірність появи нових конкурентів. Так на ринку, де діє підприємство останнім часом з'явилося багато товариств, які пропонують продукцію за нижчими цінами та просувають її за допомогою великого асортименту. Так досить значною загрозою в діяльності АТ «Елміз» являється виникнення труднощів при укладанні договорів із постачальниками та споживачами.

Але поряд із загрозами з боку зовнішнього середовища, можна виділити і загальні можливості підвищення ефективності діяльності АТ «Елміз»: розширення асортименту продукції ТОВ і як наслідок задоволення широкого кола споживачів, так підприємство планує виготовлення нових видів морозива і йогуртів. Стосовно обслуговування додаткової групи споживачів – підприємство в майбутньому планує випускати повний асортимент продукції, що задовольнить всіх покупців.

Далі слід навести сильні та слабкі сторони АТ «Елміз» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Сильні та слабкі сторони АТ «Елміз»

Сильні сторони підприємства	Слабкі сторони підприємства
<p>Висока якість продукції для космічної, військової, гірничо-шахтної галузей, сільського господарства та електромобільності.</p> <p>Наявність висококваліфікованих кадрів.</p> <p>Імідж надійного партнера.</p> <p>Диференціація продукції для космічної, військової, гірничо-шахтної галузей, сільського господарства та електромобільності.</p> <p>Виробничий потенціал.</p> <p>Значна обізнаність про стан ринку.</p>	<p>Погіршення фінансового стану.</p> <p>Недостатня прибутковість.</p> <p>Погіршення конкурентних позицій на ринку продажу продукції для космічної, військової, гірничо-шахтної галузей, сільського господарства та електромобільності.</p> <p>Високі витрати на нове обладнання для виготовлення продукції для космічної, військової, гірничо-шахтної галузей, сільського господарства та електромобільності.</p> <p>Недостатньо розвинена маркетингова служба.</p> <p>Незначна обізнаність про найважливіші стратегічні групи.</p>

*Примітка. Побудовано автором на основі [37]

Як видно з таблиці, слабкі сторони АТ «Елміз» полягають у погіршенні фінансового стану та недостатній рентабельності, що також є наслідком впливу зовнішніх чинників – законодавча нестабільність, банкрутство споживачів та інших клієнтів. Ще одна слабка сторона – погіршення конкурентної позиції. Високі витрати на нові пристрої або переобладнання також є слабкою стороною. Недостатньо розвинена маркетингова служба – в АТ «Елміз» маркетингом керує відділ маркетингу.

Серед сильних сторін підприємства перш за все можна виділити високу якість продукції для космічної, військової, гірничо-шахтної галузей, сільського господарства та електромобільності. Також серед сильних сторін є високий виробничий потенціал та наявність висококваліфікованих кадрів. Достатні фінансові ресурси – незважаючи на недостатню прибутковість в товаристві спостерігається збільшення власного капіталу та відсутність довгострокових зобов'язань. Як вже зазначалося вище, підприємство з метою збереження ринкових позицій та завоювання нових ринків велику увагу приділяє диференціації продукції, що теж можна віднести до сильних сторін. Значна обізнаність про стан ринку, його постійне дослідження, аналіз дій конкурентів та їх конкурентних переваг сприяє зміцненню конкурентних переваг самого підприємства.

Проведемо SWOT-аналіз для оцінки ефективності організаційної структури управління в АТ «Елміз» (табл. 2.10).

АТ «Елміз» усвідомлює свою соціальну місію та сприяє розвитку суспільства: створює робочі місця; піклується про професійний розвиток працівників; дбайливо ставиться до довкілля; відіграє активну роль у соціальному, суспільному та духовному житті громаді регіону, де розташоване підприємство; розвиває вітчизняний ринок продажу продукції для космічної, військової, гірничо-шахтної галузей, сільського господарства та електромобільності.

АТ «Елміз» і надалі має намір брати активну участь в житті суспільства, а також сприяти якісному розвитку ринку продажу продукції України.

Таблиця 2.10

Матриця SWOT-аналізу для оцінки ефективності організаційної структури управління в АТ «Елміз»

	Можливості:	Загрози:
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення дистриб'юторської мережі. 2. Розширення сировинної бази. 3. Технічна модернізація. 4. Розширення асортименту продукції для космічної, військової, гірничо-шахтної галузей, сільського господарства та електромобільності. 5. Просування на регіональних ринках. 6. Збільшення своєї частки на вітчизняному та зарубіжному ринку продажу продукції. 7. Збільшення виробничих потужностей АТ «Елміз». 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зниження платоспроможного попиту з боку населення на продукцію. 2. Зростання конкуренції в галузі. 3. Високий рівень інфляції може привести до зниження рентабельності діяльності підприємств. 4. У разі зростання рівня цін на пакувальні матеріали, що поставляються обмеженою кількістю найбільших постачальників, підприємство може зіткнутися зі зниженням рентабельності виготовлення 5. Зменшення попиту на продукцію у зв'язку із низькою купівельною спроможністю населення.
<p align="center">Сильні сторони підприємства:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Широкий асортимент продукції для різних цільових груп клієнтів. 2. Використання тільки натуральних інгредієнтів при виготовленні продукції. 3. Доступна ціна. 4. Забезпеченість сировинною базою. 5. Висока якість продукції. 6. Своя мережа фірмових магазинів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1/5 Вихід на регіональні ринки, розширення асортименту та збільшення продажів (реклама, покриття ринку та ін.). 2/3,4 Диверсифікація виготовлення, зниження витрат, формування лояльності покупців, які не йдуть до конкурентів. 4/2,4,5 З метою розширення збутової політики підприємства здійснення обслуговування додаткової групи споживачів. 	<ol style="list-style-type: none"> 2,3/1,3,4 АТ «Елміз» є одним з провідних підприємств у сфері виготовлення продукції для космічної, військової, гірничо-шахтної галузей, сільського господарства та електромобільності в м. Київ. Протягом всього часу підприємство розвивалось, вдосконалювались технології, збільшувався асортимент продукції. Підприємство постійно підтримує та реалізує соціальні проекти, направлені на задоволення потреб споживачів якісними товарами.
<p align="center">Слабкі сторони підприємства:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Висока собівартість і як наслідок більш висока ціна продукції, ніж у конкурентів. 2. Низька рекламна активність. 3. Відносно невеликий асортимент продукції. 4. Недостатнє поширення продукції в торгових мережах. 5. Виробництво в основному традиційних продукції для космічної, військової, гірничо-шахтної галузей, сільського господарства та електромобільності. 	<ol style="list-style-type: none"> 2,3/1 На підприємства потрібно сприяти поліпшенню «керованості» організацією з метою зробити її більш мобільною в конкурентній боротьбі. 1,2,3/2,5 Для збільшення попиту на продукцію в АТ «Елміз» потрібно проводити модернізацію обладнання з метою забезпечення більш високої якості виготовлення продукції для космічної, військової, гірничо-шахтної галузей, сільського господарства та електромобільності. 	<p>Погіршення соціальної відповідальності керівництва АТ «Елміз» впливає на екологічну кризу в країні та зменшення попиту на продукцію підприємства, що в майбутньому вплине на скорочення фінансового результату діяльності підприємства.</p>

*Примітка. Побудовано автором на основі [37]

На основі проведеного аналізу факторів середовища АТ «Елміз» проведемо бальну матрицю SWOT-аналізу компанії (табл. 2.11).

Відповідно до проведеного SWOT-аналізу та дослідження маркетингової діяльності АТ «Елміз», можна сказати, що менеджерами компанії використовуються окремі комплекси (групи взаємозалежних методів і засобів) маркетингової діяльності (розробка й виробництво продукції виходячи з вивчення попиту й кон'юнктури ринку, аналіз цін конкурентів, організація збуту, реклама і стимулювання збуту тощо).

Таблиця 2.11

Бальна матриця SWOT-аналізу АТ «Елміз»

Зовнішнє середовище	Внутрішнє середовище								Разом
	Слабкі сторони				Сильні сторони				
	Необхідність налагодження гарантованого збуту	Висока плінність кадрів серед найбільш кваліфікованої та працездатної частини персоналу	Досить значний поріг входження в сектор виготовлення продукції для космічної, військової, гірничо-шахтної галузей	Разом	Наявність внутрішніх і зовнішніх ринків збуту	Наявність кваліфікованої робочої сили	Зростаючий попит на продукцію	Разом	
Маркетингові можливості:									
Наявність нових закордонних ринків збуту	-7	-8	-6	-21	+8	+6	+9	+23	+2
Наявність можливості розширити асортимент продукції шляхом впровадження нових видів і використання нових технологій	-6	-8	-9	-23	+8	+9	+8	+25	+2
Забезпечення конкурентоспроможності за рахунок високої якості та низьких витрат	-7	-6	-7	-20	+9	+9	+7	+25	+5
Маркетингові загрози:									

Продовження таблиці 2.11

Зовнішнє середовище	Внутрішнє середовище								
	Слабкі сторони				Сильні сторони				Разом
	Необхідність налагодження гарантованого збуту	Висока плінність кадрів серед найбільш кваліфікованої та працездатної частини персоналу	Досить значний поріг входження в сектор виготовлення продукції для космічної, військової, гірничо-шахтної галузей	Разом	Наявність внутрішніх і зовнішніх ринків збуту	Наявність кваліфікованої робочої сили	Зростаючий попит на продукцію	Разом	
Маркетингові можливості:									
Велика кількість конкурентів за рахунок збільшення кількості внутрішніх виробників	-6	-8	-5	-19	+7	+9	+5	+21	+2
Стримання покупців від переходу до конкурента, за рахунок використання гнучкої цінової політики й збільшення якості продукції АТ «Елміз»	-4	-8	-6	-18	+9	+5	+8	+22	+4
Разом	-38	-43	-40	-121	+47	+46	+44	+137	+16

*Примітка. Побудовано автором на основі [37]

Проаналізувавши конкурентне середовище підприємства, фактори макросередовища та їх вплив на підприємство, можна передбачити певні адекватні дії підприємства АТ «Елміз». Щоб запобігти їм, підприємство може вжити таких відповідних заходів: впровадження інформаційної інфраструктури для формування і реалізації промислової політики, системи стандартизації та якісних показників продукції, що забезпечить її конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринку; запровадження новітньої технології випуску та удосконалення застосовуваних стандартів і технічних умов, використання досягнень науки і техніки в процесі

проектування продукції для космічної, військової, гірничо-шахтної галузей, сільського господарства та електромобільності; забезпечення значного підвищення кваліфікації ланки управління та рівня маркетингових досліджень, відповідного рівня кваліфікації науково-технічного та виробничого персоналу та його соціальний захист; узагальнення й використання передового вітчизняного та зарубіжного досвіду в галузі підвищення конкурентоспроможності продукції; перевірка документації; прогнозування та планування необхідного рівня якості продукції; аудит відповідності на об'єкті управління; здача в оренду основних фондів, які не повною мірою використовуються у виробничому процесі; продаж окремих низькорентабельних структурних підрозділів та об'єктів основних фондів. За рахунок цієї операції підприємство може отримати інвестиційні ресурси для перепрофілювання випуску на більш прибуткові види діяльності.

Стратегічні рекомендації SWOT-аналізу наведені в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Стратегічні рекомендації SWOT-аналізу АТ «Елміз»

Сильні сторони (переваги)	Слабкі сторони
1) Новий кваліфікований управлінський персонал. 2) Розробка нових різновидів продукції. 3) Відносно дешева робоча сила. 4) Вдале розташування підприємства. 5) Стійке фінансове становище. 6) Висока вартість основних фондів в силу їх унікальності.	1) Слабка мотивація, низька виробнича культура. 2) Нестабільність якості продукції. 3) Технологічна відсталість. 4) Недосконалий процес збуту продукції.
Стратегія «Максі-Максі»	Стратегія «Міні-Максі»
П > С	С > П
Можливості	Загрози
1) Велика ємність АТ «Елміз». 2) Позитивний імідж підприємства. 3) Економічна стабілізація в країні. 4) Зростання добробуту населення. 5) Можливість використання нових технологій. 6) Вільні ресурси: управлінський персонал середньої ланки.	1) Жорстка конкуренція на ринку. 2) Підвищення ПДВ. 3) Монополія постачальників. 4) Технологічна відсталість від конкурентів. 5) Негативне ставлення громадськості та виконавчої влади до реклами товарів.
М > З	З > М

*Примітка. Побудовано автором на основі [48]

Отже, перевіривши взаємовплив факторів за допомогою матриці SWOT-

аналізу, можна зробити висновок, що сильні сторони компанії переважають слабкі сторони, а можливості переважають загрози. Тому АТ «Елміз» має обрати стратегію розвитку свого бізнесу «Максі-Максі». Стратегія «Максі-Максі» використовує сильні сторони компанії для використання її можливостей, це найбільш бажана і перспективна стратегія. В першу чергу на компанію впливають непередбачувані зміни макроекономічних показників, коливання курсу валют, а також посилення галузевої конкуренції та зміни споживчих уподобань. Основними сильними сторонами компанії є: широкий асортимент космічної, військової, гірничодобувної, сільськогосподарської та електромобільної продукції України, а також її достатня популярність; висока якість продукції; висококваліфікований персонал; вихід компанії на нові ринки збуту.

Висновки до розділу 2

Отже, за результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки:

АТ «Елміз» виготовляє різноманітну за номенклатурою складну електронну техніку для різних галузей вітчизняної економіки. У 2022 р., порівняно з 2020 р., спостерігаємо зростання чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) АТ «Елміз» на 4474 тис. грн. або на 9,42%. Натомість упродовж 2020-2022 рр. відбулося скорочення собівартості реалізованої продукції підприємства на 9011 тис. грн. або на 20,15%, що позитивно позначилося на зростанні валового прибутку підприємства на 13485 тис. грн. або на 486,30%. Варто відзначити, що у 2020-2022 рр. АТ «Елміз» вело прибуткову діяльність (чистий прибуток склав 1322 тис. грн. у 2020 р., 736 тис. грн. у 2021 р. та 771 тис. грн. у 2022 р.).

Організаційна структура управління АТ «Елміз» належить до матричної – це структура, яка передбачає створення поряд з лінійними керівниками та функціональним апаратом управління тимчасових проектних груп, які

формується із спеціалістів функціональних підрозділів і займаються створенням нових видів продукції (послуг). Вищим органом АТ «Елміз» є Загальні збори акціонерів. Керівництво поточною діяльністю здійснює Правління. Роботою підприємства керує Голова правління. Діяльність Правління контролює Наглядова Рада Товариства на чолі з Головою Наглядової ради. Контроль за фінансово-господарською діяльністю забезпечує Ревізійна комісія. Загальний рівень організації праці в управлінні, розрахований як середній із окремих коефіцієнтів, склав 0,71. В підрозділах цей коефіцієнт іще досить мінливий. Докладання зусиль для його вирівнювання залишається одним із суттєвих завдань адміністрації. В процесі проведення якісного аналізу організаційної структури управління підприємства з'ясувалось, що діюча структура управління має низку недоліків. Спеціалізація функціональних відділів виступає перешкодою для успішної діяльності підприємства, оскільки ускладнює координацію управлінських впливів. Функціональні відділи більше зацікавлені в реалізації цілей і завдань своїх підрозділів, ніж в загальних цілях підприємства. Це спричиняє конфлікти між функціональними відділами. За допомогою статистичних розрахунків було визначено середній темп розвитку функціонування організаційної структури на підприємстві, який становить 1,09, тобто в 2022 році рівень розвитку корпоративної соціальної відповідальності порівняно з 2021 роком покращився на 9% по досліджуваним напрямкам. Динаміка вимірів ефективності забезпечення розвитку процесу функціонування організаційної структури на підприємстві дає можливість виконати її аналіз в співставленні з доходами самого підприємства. Так, чистий прибуток в 2022 році, в порівнянні з 2021 роком підвищився в 7,16 разів, а витрати на соціальну сферу лише в 1,09 рази. Це може свідчити про те, що підприємство не використало власні можливості на покращення показників соціальної відповідальності.

Отже, перевіривши взаємовплив факторів за допомогою матриці SWOT-аналізу, можна зробити висновок, що сильні сторони компанії переважають

слабкі сторони, а можливості переважають загрози. Тому АТ «Елміз» має обрати стратегію розвитку свого бізнесу «Максі-Максі». Стратегія «Максі-Максі» використовує сильні сторони компанії для використання її можливостей, це найбільш бажана і перспективна стратегія. В першу чергу на компанію впливають непередбачувані зміни макроекономічних показників, коливання курсу валют, а також посилення галузевої конкуренції та зміни споживчих уподобань. Основними сильними сторонами компанії є: широкий асортимент космічної, військової, гірничодобувної, сільськогосподарської та електромобільної продукції України, а також її достатня популярність; висока якість продукції; висококваліфікований персонал; вихід компанії на нові ринки збуту.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ АТ «ЕЛМІЗ»

3.1 Пропозиції щодо оптимізації організаційної структури управління підприємства

Формування організаційної структури управління залишається важливим складником структурного реформування, що зумовлює актуалізацію управлінських досліджень різнопланового соціально-економічного змісту.

Ефективний розвиток організаційної структури управління є складним і необхідним завданням управління. Складність перетворень вимагає своєчасних і комплексних змін у діяльності компаній – у застосовуваних технологіях, методах управління, у вимогах до компетентності спеціалістів, у формах взаємодії із зовнішнім середовищем. Успішне впровадження змін в компанії значною мірою залежить від того, наскільки організація компанії готова до обґрунтованого процесу впровадження запланованих змін.

Розвиток організаційної структури є основним показником ефективної організаційної трансформації. Варто зауважити, що якісно побудована організаційна структура не має сенсу сама по собі. Однак погано розроблена організаційна структура унеможливорює конструктивну роботу незалежно від рівня управління.

Таким чином, розвиваючи організаційну структуру, можна підвищити ефективність роботи. На основі проведених досліджень пропонується здійснити конкретні заходи щодо оптимізації ОСУ АТ «Елміз» (табл. 3.1).

Таким чином, внесення вище запропонованих змін у організаційну структуру АТ «Елміз» є доцільним як з економічної, так і з загально-організаційної точки зору.

Таблиця 3.1

**Комплексний проект удосконалення організаційної структури
управління АТ «Елміз»**

Напрямок удосконалення	Стосовно:	Очікуваний результат
I. Впровадження змін до організаційної структури управління АТ «Елміз»		
1. Організаційна структура управління	Створення у межах адміністративної групи сектора прийому та розміщення клієнтів	Збільшення клієнтів внаслідок активної маркетингової поведінки
2. Управління підрозділами	Чітка регламентація механізмів координації та субординації між підрозділами	Уникнення ситуацій двозначності наказів та подвійного підпорядкування
3. Штатний розклад	Новий відповідно до змін	Чітка злагоджена робота
4. Положення про підрозділи, посадові інструкції	Розробити посадові інструкції у повній відповідності до стратегічних цілей підприємства	Підвищення службової дисципліни, об'єднаність механізмів
II. Раціоналізація інформаційно-документаційного обслуговування апарату управління		
1. Раціоналізація документообігу	Створення локальної мережі для обміну даними між адміністраторами і керівництвом у реальному режимі часу	Підвищення оперативності управління, контроль виконання
2. Впровадження нової системи обробки даних і реєстрації клієнтів	Купівля і використання програми для ведення бази даних про клієнтів	Прискорення процедури обслуговування замовлень, широкі можливості для маркетингового аналізу
III. Механізація й автоматизація праці		
1. Придбання ноутбуків	Адміністратори	Підвищення мобільності
2. Оновлення обладнання	Перший заступник голови правління та інженерна група	Підвищення якості та прискорення робіт
IV. Удосконалювання організації робочих місць і умов праці		
1. Створення кімнати відпочинку для персоналу АТ «Елміз»	Виробничий персонал	Підвищення комфорту

*Примітка. Побудовано автором на основі [17]

Переваги оновленої організаційної структури управління АТ «Елміз»: чітка система взаємних зв'язків функцій і підрозділів; чітка система єдиноначальності – один керівник зосереджує у своїх руках керівництво всією сукупністю процесів, що мають загальну мету; ясно виражена

відповідальність; швидка реакція виконавчих підрозділів на прямі вказівки керівництва.

Отже, для підвищення значення узагальнюючого показника ефективності організаційної структури управління АТ «Елміз» необхідно здійснити певні заходи:

- оптимізувати використання робочого часу за рахунок зменшення втрат робочого часу працівниками на невластиві функції;
- посилити регламентацію праці в управлінні шляхом забезпечення всіх виконавців посадовими положеннями, інструкціями;
- підвищити ефективність організації робочих місць, для чого необхідно ретельно спланувати робочі місця, забезпечити працівників службовими приміщеннями і відповідно їх обладнати;
- забезпечити засобами оргтехніки персонал.

Отже, всі вищенаведені заходи, на нашу думку, при правильному їх впровадженні та одночасному використанні дадуть досить позитивний ефект, що виявиться у покращенні функціонування ОСУ. Робота в ефективній організаційній структурі підприємства повинна бути розподілена між усіма співробітниками задля досягнення поставлених цілей і завдань в компанії. Структура також необхідна для ефективною трансформації ключових функцій працівників, визначення їхніх обов'язків і забезпечення відповідних зусиль персоналу.

Побудова або перебудова організаційної структури управління підприємством на вищезначених принципах вимагає врахування великої кількості чинників прямого і непрямого впливу на структуру управління. Станом на 31.12.2022 р. організаційна структура управління досліджуваного підприємства була незбалансованою, адже в АТ «Елміз» не було окремого відділу кадрів. Функціональні обов'язки працівника по управлінню персоналом виконував працівник конструкторсько-технологічного відділу, який по сумісництву був відповідальним за оформлення нового працівника на роботу, звільнення персоналу та інші обов'язки з приводу формування

соціально-трудових відносин на досліджуваному підприємстві. Тому пропонуємо створити окремий відділ – кадрову службу, яка буде відповідати за: планування та облік кадрів; пошук кадрів; відбір кадрів; визначення заробітної плати і пільг; професійна адаптація; навчання персоналу; атестація кадрів; перестановка кадрів за результатами атестації; підготовка керівних кадрів; соціальний захист персоналу; юридичні та дисциплінарні аспекти. Це дозволить стимулювати розвиток персоналу та підвищити продуктивність праці працівників АТ «Елміз». Запропонована схема організаційної структури управління АТ «Елміз» наведена на рис. 3.1.

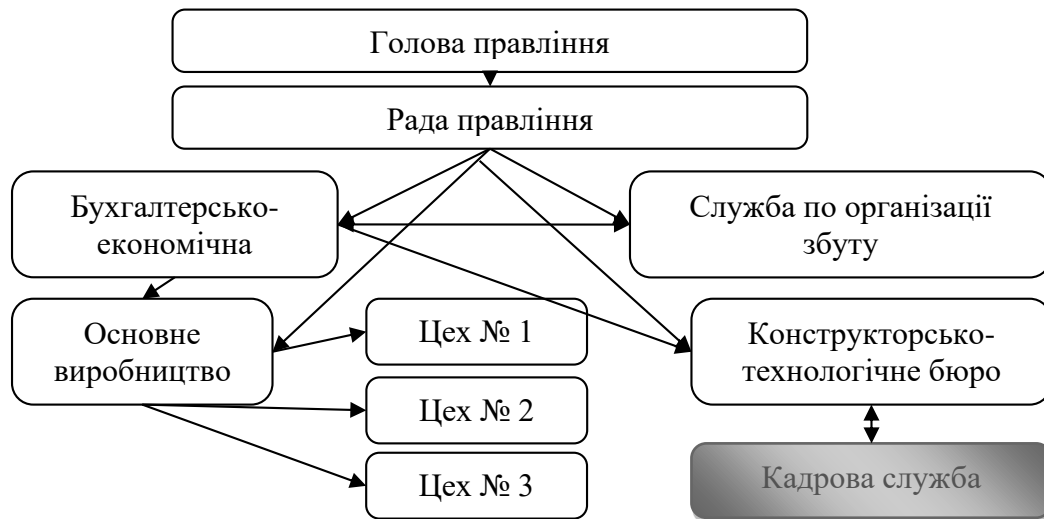


Рис. 3.1 Схема вдосконаленої організаційної структури управління АТ «Елміз» (побудовано автором)

Основними факторами, що впливають на етапи організаційних змін у структурі управління компанією, є: розмір компанії; життєвий цикл бізнесу; зміни організаційних форм господарювання; рівень розвитку інформаційних технологій компанії. Швидке коригування організаційних змін у структурі підприємства має забезпечуватися на основі комплексу інтелектуальних, техніко-технологічних, організаційно-економічних характеристик, що визначають успішне функціонування підприємства на ринку.

Таким чином, узагальнюючи проведене дослідження удосконалення організаційної структури управління та виокремлення складових його

механізму, я запропонував його структуру, яка охоплює: принципи удосконалення організаційної структури управління, методи, етапи процесу, сфери здійснення, критерії ефективності та цілі управління. Управління через всі ці складові команди впровадження змін разом з керівництвом має забезпечити досягнення поставлених цілей та необхідних результатів. З метою забезпечення стабільності функціонування підприємства та його збалансованого розвитку важливим процесом є ініціювання та удосконалення організаційної структури управління, що дозволить нівелювати можливі ризики та сприятиме забезпеченню конкурентоспроможності

Для підвищення значення узагальнюючого показника ефективності організаційної структури управління АТ «Елміз» рекомендую здійснити певні заходи:

- оптимізувати використання робочого часу за рахунок зменшення втрат робочого часу працівниками на невластиві функції (резерви поліпшення використання робочої сили, пов'язані з удосконаленням організації, умов праці, підвищенням працездатності, кваліфікації, мотивованості працівників, вдосконаленням структури та розстановки кадрів тощо);

- посилити регламентацію праці в управлінні шляхом забезпечення всіх виконавців посадовими положеннями, інструкціями;

- підвищити ефективність організації робочих місць, для чого необхідно ретельно спланувати робочі місця, забезпечити працівників службовими приміщеннями і відповідно їх обладнати;

- забезпечити засобами оргтехніки персонал (у новоствореній кадровій службі доцільно створити умови для нормальної роботи і підвищення кваліфікації працівників відділу, організаційної роботи та взаємодії з іншими відділами підприємства, забезпечити дану службу приміщенням, телефонним зв'язком, засобами оргтехніки, відповідно обладнаними місцями зберігання документів, а також законодавчими та іншими нормативно-правовими актами і довідковими матеріалами).

Організаційні зміни та організаційний розвиток повинні бути

спрямовані на підвищення економічної, організаційної та соціальної ефективності менеджменту. Ці складові і показують ефективність підприємства в цілому. Економічна ефективність менеджменту відображає економічні результати діяльності підприємства при певній системі управління. Також економічну ефективність менеджменту характеризує рівень автоматизації і технічної озброєності робочих місць управлінців. Організаційна ефективність менеджменту характеризує якість побудови організації, її системи управління, прийняття управлінських рішень, реакцію системи управління на організаційні зміни тощо. Із розвитком АТ «Елміз» необхідно було б покращити координацію дій персоналу. Це є нагальною проблемою у більшості мереж, де на великій території розташовані окремі структурні підрозділи. Тому необхідно удосконалити управління потоками інформації та товарів всередині АТ «Елміз», тобто логістичне управління підприємством. Нині у АТ «Елміз» застосовується лише лінійно-функціональний тип організації. І, як наслідок, існує недосконала система як управління, так і інформатизації. Тобто не всі матеріальні потоки супроводжуються інформаційними достатньо. Існують окремі інформаційні потоки, які не мають зворотного зв'язку, а, відповідно, не задовольняють відділи підприємства необхідною інформацією.

Далі наведені особливості досліджуваної організації, які б дозволили оптимізувати діяльність розширеної мережі АТ «Елміз»:

- низький рівень спеціалізації співробітників служби логістики, що дозволить залучити вже працюючих співробітників до служби логістики і не витратити додаткові кошти на пошуки нового персоналу та його навчання;
- звільнення від формалізму, але при цьому розробляється низка спеціальних інструкцій, відповідно до яких і функціонує служба логістики, а не відповідно до загального виробничого плану;
- децентралізація управління;
- низька інтенсивність контролю, завдяки децентралізації та тому, що діяльність відбувається відповідно до встановлених інструкцій, що створені

для кожної структурної одиниці.

Отже, всі вищенаведені заходи, на нашу думку, при правильному їх впровадженні та одночасному використанні дадуть досить позитивний ефект, що виявиться у покращенні функціонування ОСУ.

Для розрахунку економічної ефективності вище наведених пропозиції доцільно надати динаміку показників ефективності ОСУ в АТ «Елміз» наведена в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Динаміка показників ефективності ОСУ в АТ «Елміз»

Показники	Фактичні		Плановий 2023 р.
	2021 р.	2022 р.	
Коефіцієнт використання робочого часу	0,66	0,67	0,77
Коефіцієнт регламентації праці в управлінні	0,79	0,81	0,93
Коефіцієнт плановості та якості роботи	0,90	0,91	0,94
Коефіцієнт організації робочих місць	0,76	0,78	0,95
Коефіцієнт застосування засобів оргтехніки	0,64	0,66	0,87
Коефіцієнт стабільності управлінських кадрів	0,94	0,96	0,97
Коефіцієнт трудової дисципліни	0,86	0,88	0,99
Інтегрований коефіцієнт організації управлінської праці	0,69	0,71	0,88

*Примітка. Побудовано автором на основі [11]

На рис. 3.2 представлено криву ефективності організаційної структури управління АТ «Елміз».

З рисунку 3.2. видно, що менеджмент АТ «Елміз» є більш досконалим і має тенденцію до підвищення ефективності після раціоналізації його організаційної структури. Лінія тренду дозволяє прогнозувати ефективність ОСУ в наступні періоди. Таким чином, у 2023 році, з подальшим щорічним впровадженням заходів розвитку, вона буде максимально досконалою та

ефективною. Графік кривої ефективності ОСУ показує зміни в подальшому розвитку структури управління.

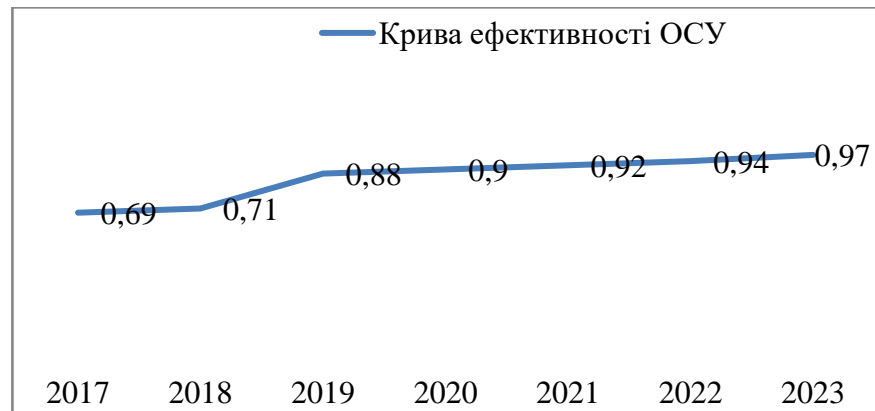


Рис. 3.2 Крива ефективності ОСУ в АТ «Елміз» (побудовано автором на основі табл. 3.2)

Таким чином, удосконалення організації управління підприємством передбачає використання різних методів проектування організаційної структури управління залежно від специфіки поставлених завдань. Проведені дослідження існуючих методів проектування організаційних структур управління показали, що для забезпечення ефективного функціонування організаційного механізму управління підприємством необхідно використовувати комплексний метод розробки організаційної структури управління, котрий з'єднує в собі кращі елементи кожного з існуючих методів.

3.2 Оцінка ефекту впровадження запропонованих заходів

З проведеного аналізу поточної діяльності підприємства АТ «Елміз» можна зробити висновок, що підприємство на даному етапі розвитку потребує вдосконалення організаційної структури в менеджменті. Функціонування системи вдосконалення організаційної структури в менеджменті в АТ «Елміз» спрямоване на формування інформації визначеної якості, що дозволить керівництву приймати оптимальні управлінські рішення максимально

оперативно. Пропоновану систему вдосконалення організаційної структури в менеджменті в АТ «Елміз» можна зобразити наступним чином (рис. 3.3).

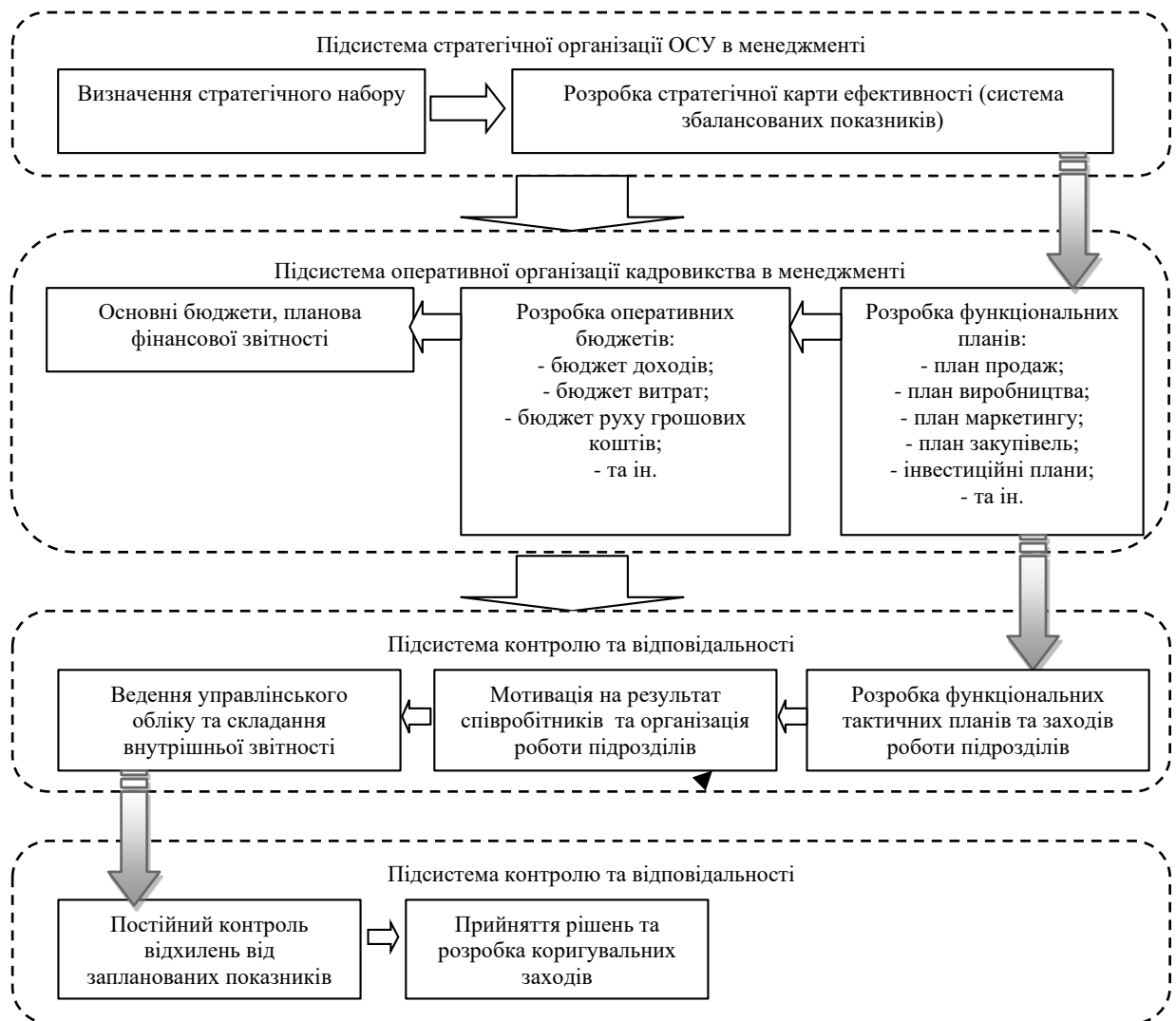


Рис. 3.3 Система вдосконалення організаційної структури в менеджменті, що рекомендується до впровадження в АТ «Елміз» (побудовано автором)

Згідно даної схеми на основі місії та генеральних цілей підприємства затверджується стратегічний набір, де визначаються основні орієнтири діяльності підприємства на наступні 3-5 років. Далі на основі визначених стратегій має бути розроблена стратегічна карта ефективності, тобто система цільових показників, які б відображали в кількісному вираженні цілі по функціональних сферах діяльності підприємства (фінанси, виробництво,

персонал та ін.). Для вдосконалення організаційної структури в менеджменті в АТ «Елміз» пропонується розглянути два альтернативні варіанти вдосконалення організаційної структури в менеджменті підприємства:

а) централізована система вдосконалення організаційної структури в менеджменті;

За наведеного варіанту створюється окрема служба вдосконалення організаційної структури в менеджменті, що підпорядковується адміністративному керівництву вищого рівня. Службі функціонально підпорядковуватимуться керівники підрозділів нижчого рівня (та їх структурних підрозділів) щодо надання інформації про стан виконання бюджетів та планових показників. Кадровики взаємодіють з керівниками функціональних напрямків.

Таким чином, служба системи вдосконалення організаційної структури в менеджменті в АТ «Елміз» повинна виконувати наступні задачі:

- своєчасно одержувати необхідну для аналізу інформацію з бухгалтерії, фінвідділу, планово-фінансового відділу та служби збуту;
- організувати за допомогою інших фінансових служб збір додаткової інформації, необхідної їй для аналізу і висновків, але що не міститься в типовій фінансовій та управлінській звітності підприємства;
- впровадити нові процедури збору аналітичної інформації на постійній основі;
- швидко доводити інформацію про відхилення від намічених планів до відома вищого керівництва підприємства;
- повинна бути незалежною від того чи іншого відділу.

Згідно даного варіанту в централізованій службі вдосконалення організаційної структури в менеджменті передбачається 4 працівника. Розглянемо матрицю відповідальності вдосконаленої організаційної структури в менеджменті на основі централізації в АТ «Елміз» наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Матриця відповідальності вдосконаленої організаційної структури
в менеджменті на основі централізації в АТ «Елміз»**

Подія	Вище керівництво	Начальник відділу кадрів	Кадровик	Керівник функціонального підрозділу	Працівники функціонального підрозділу
Розробка карти ефективності (перелік показників)	Р, П	У		У	
Встановлення планового рівня	Р, П	У		У	
Розробка оперативних та тактичних планів		К		Р, П	
Реалізація					В
Контроль відхилень			К	К	
Аналіз відхилень		К	В	У	
Формування рекомендації щодо усунення відхилень		П	В		
Затвердження заходів або зміна планових показників	Р	У			

*Примітка. Р – прийняття рішень; П – підготовка рішень; У – участь у прийнятті рішень; В – виконання рішень; К – контроль.

**Примітка. Побудовано автором на основі [23]

б) децентралізована система вдосконалення організаційної структури в менеджменті.

Згідно даного альтернативного варіанту не створюється окремої вдосконаленої організаційної структури в менеджменті. Кадровики входять до складу функціональних підрозділів, мають лінійне підпорядкування керівникам підрозділів, та функціональне підпорядкування головному кадровику. Провідний спеціаліст відділу кадрів підпорядковується голові правління. Слід відмітити, що при даній схемі функції кадровиків в окремих підрозділів можуть бути суміщені з іншими посадами. Підпорядковуватися всі процеси вдосконалення організаційної структури в менеджменті будуть керівникам функціональних підрозділів та керівнику вдосконаленої

організаційної структури в менеджменті.

Розглянемо матрицю відповідальності вдосконаленої організаційної структури в менеджменті на основі децентралізації в АТ «Елміз» наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Матриця відповідальності вдосконаленої організаційної структури
в менеджменті на основі децентралізації в АТ «Елміз»**

Подія	Вище керівництво підприємства	Провідний спеціаліст відділу кадрів	Керівник функціонального підрозділу	Кадровик	Працівники функціонального підрозділу
Розробка карти ефективності (перелік показників)	Р, П	У	У		
Встановлення планового рівня	Р, П	У	У		
Розробка оперативних та тактичних планів		К	Р, П		
Реалізація					В
Контроль відхилень		К	К	В	
Аналіз відхилень		К	К	В	
Формування рекомендації щодо усунення відхилень		У, К	К	У, П	
Затвердження заходів або зміна планових показників	Р	У			

*Примітка. Р – прийняття рішень; П – підготовка рішень; У – участь у прийнятті рішень; В – виконання рішень; К – контроль.

**Примітка. Побудовано автором на основі [11]

Так, децентралізована система управління передбачає те, що в кожному підрозділі працює внутрішній кадровик, підпорядковується керівнику підрозділу (лінійна підпорядкованість). Зокрема, керівників та існуючих

працівників потрібно буде додатково навчати на тренінгах. При чому існуючих працівників треба вчити методам та інструментам вдосконалення організаційної структури в менеджменті «з нуля», так як вони є фахівцями у своїх підрозділах, а не в вдосконалення організаційної структури в менеджменті.

Слід відмітити, що підсистеми стратегічного вдосконалення організаційної структури в менеджменті та бюджетування будуть функціонувати практично однаково за обох систем організації системи вдосконалення організаційної структури в менеджменті.

В результаті розгляду альтернативних варіантів вдосконалення організаційної структури в менеджменті на підприємстві можна виділити наступні їх переваги та недоліки (рис. 3.4).

	1 варіант ↓	2 варіант ↓
Переваги	Кадровик працює значною мірою самостійно. Інтереси підрозділів підкоряються інтересам центральної вдосконаленої організаційної структури в менеджменті	Кадровик працює у команді з керівниками підрозділів
Недоліки	Якщо блокувати зв'язок підрозділу з головним кадровиком, то підрозділ одержує зайву самостійність, що небажано	Служба не має бажаної самостійності

Рис. 3.4 Переваги та недоліки вдосконалення організаційної структури в менеджменті децентралізованого підпорядкування (побудовано автором)

Отже, особливістю вдосконаленої організаційної структури в менеджменті на основі централізації в АТ «Елміз» є те, що формування нового підрозділу із нових працівників, які мають стаж роботи кадровиками буде більш швидким, ніж в 2-й альтернативі (навчання своїх працівників). Однак, можна передбачити, що при 2 варіанті організацію системи вдосконалення організаційної структури в менеджменті можна провести більш економно.

Впровадження рекомендованих альтернативних проектів вдосконалення організаційної структури в менеджменті дозволить керувати процесом реалізації соціально-фінансових цілей діяльності АТ «Елміз» на всіх рівнях ієрархії. Це досягається завдяки пошуку найважливіших сфер діяльності: обліку, аналізу та планування результатів, контролю, аналізу потенціалу підприємства, пошуку «вузьких місць», зростання підприємства, стратегії просування товару на ринок, управління стратегічним розвитком.

Також з метою управління змінами в організаційній структурі у АТ «Елміз» пропонуємо впровадити новітню систему електронного документообороту. Система «М. Е. Дос» – комплексний інформаційно-комунікаційний додаток, який реалізує автоматизацію управлінського процесу, а також здійснення цілковито електронного документообігу компанії.

Переваги системи інформаційного забезпечення «М. Е. Дос» зображені на рис 3.5:

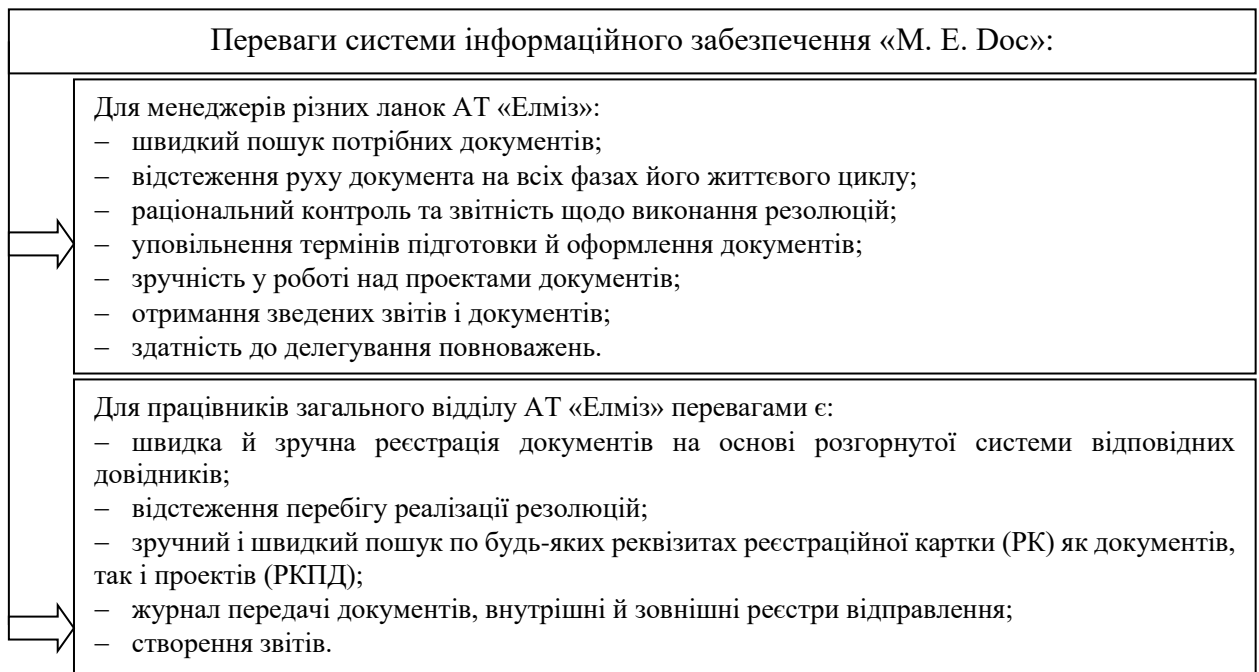


Рис. 3.5 Переваги системи інформаційного забезпечення «М. Е. Дос»

(побудовано автором)

Загальна схема функціонування новітньої системи електронного

документообороту (СЕД) «М. Е. Дос», що планується до встановлення у операційній системі БЕК-ОФІС підприємства наведена в Додатку В. Ефект від втілення в системі застосування ІКТ автоматизованої системи електронного документообігу «М. Е. Дос» виявляється у двох головних частинах:

а) прямий ефект від втілення автоматизованої системи «М. Е. Дос» у АТ «Елміз», що піддається кількісним підрахункам;

До першої групи ефектів відносяться:

- економія засобів (завдяки використанню більш дешевої технології обробки документів в електронній формі): на видаткові матеріали (папір); на обладнання (копіювальну-розмножувальну техніку й ін.); на доставку інформації в паперовому виді; на зберігання паперових документів (у т. ч. фізичне звільнення місця).

- економія робочого часу співробітників: на ручну обробку даних і виконання обслуговуючих функцій (передача, копіювання та ін.); на проходження документів; на пошук потрібних документів; на повторне використання документів.

Запланований ефект від впровадження новітньої системи електронного документообороту (СЕД) «М. Е. Дос» в АТ «Елміз» представлено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Запланований ефект від впровадження новітньої системи електронного документообороту (СЕД) «М. Е. Дос» в АТ «Елміз»

Робота з паперовими документами (традиційна технологія)	Робота з електронними документами (автоматизована технологія)
Майже 15% усіх документів безповоротно втрачається	Зростання продуктивності праці працівників складає 25-50%
до 30% робочого часу працівників витрачається на пошуки потрібних інформаційних джерел	Строк обробки одного документа скорочується більше ніж на 75%
на кожний документ припадає в середньому 19 його копій	Термін створення нового документа зменшується на 20-30% (завдяки швидкості пошуку й наявності прототипів)

*Примітка. Побудовано автором на основі [37]

Таким чином, впровадження сучасної системи електронного документообігу є необхідною умовою для переходу на якісно новий рівень застосування ІКТ в АТ «Елміз».

Для аналізу економічної доцільності впровадження СЕД «М. Е. Дос» в системі БЕК-ОФІС АТ «Елміз» узагальнимо ці параметри й розглянемо їх у рис. 3.6:

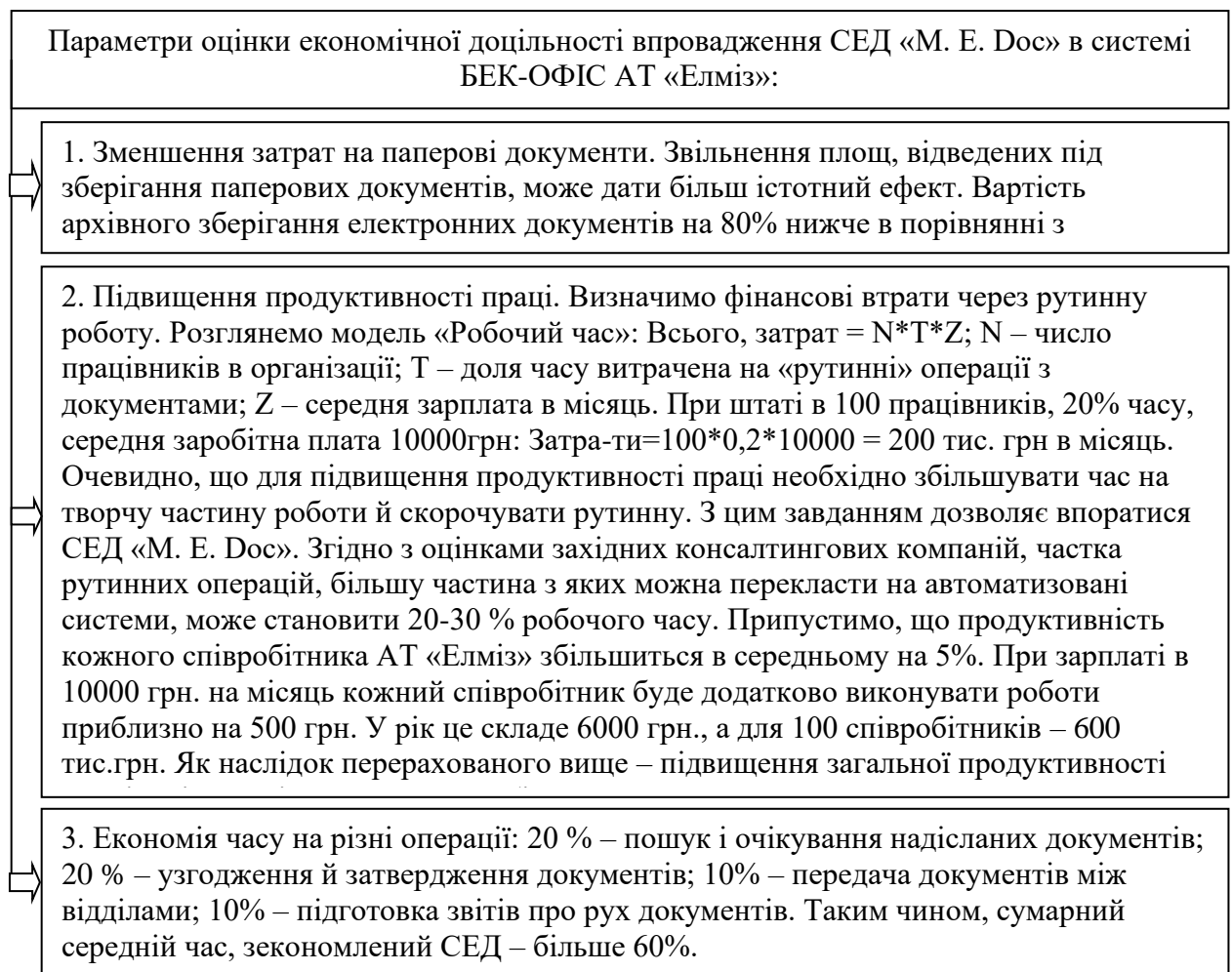


Рис. 3.6 Параметри оцінки економічної доцільності впровадження СЕД «М. Е. Дос» в системі БЕК-ОФІС АТ «Елміз» (побудовано автором)

Водночас, необхідно оцінити не тільки управлінські, а й фінансові показники ефективності впровадження СЕД «М. Е. Дос» в системі БЕК-ОФІС АТ «Елміз», оскільки вони напряму впливатимуть на підвищення ступеня прибутковості та фінансової стійкості, а в підсумку і загальної якості

торговельних послуг.

Проведемо проектний аналіз визначення ефективності від втілення СЕД «М. Е. Дос» в системі БЕК-ОФІС застосування ІКТ в АТ «Елміз». Оскільки впровадження СЕД «М. Е. Дос» передбачає підвищення ефективності здійснення основної операційної діяльності АТ «Елміз», то до розрахунків грошових потоків доцільно включити надходження та видатки від різних видів операційної діяльності. Вихідна умова – вхідні інвестиції, пов'язані з впровадженням СЕД «М. Е. Дос» становлять 700000 грн. Дані про грошові потоки від різних видів послуг АТ «Елміз» будемо приймати на рівні прогнозних даних. Дані про грошові потоки від реалізації проекту зведемо в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Планування грошових потоків від реалізації проекту
впровадження СЕД «М. Е. Дос»**

№ п/п	Показники (параметри)	Роки				
		1	2	3	4	5
1	Початкові інвестиції (грн.)	700000	-	-	-	-
2	Грошові надходження від збуту продукції, всього, тис. грн.	908409	908409	908409	908409	908409
3	Грошові видатки на збуту продукції, всього, тис. грн.	611532	611532	611532	611532	611532
4	Амортизаційні відрахування	100000	100000	100000	100000	100000
5	Очікуваний прибуток до оподаткування, грн.	296877	296877	296877	296877	296877
6	Очікуваний чистий прибуток, грн.	243439	243439	243439	243439	243439
7	Очікуваний чистий грошовий потік, грн.(р.6+р.4)	343439	343439	343439	343439	343439
8	Дисконтований чистий грошовий потік (р.7/(1+i) ^t)	269459	211415	165874	130144	102109
9	Кумулятивний дисконтований грошовий потік	269459	480875	646749	776892	879002

*Примітка. Побудовано автором на основі [33]

Розрахунок чистого приведеного до теперішньої вартості доходу від реалізації проекту:

$$ЧТВ = \left(\frac{343439}{(1+0,27)^1} + \frac{343439}{(1+0,27)^2} + \frac{343439}{(1+0,27)^3} + \frac{343439}{(1+0,27)^4} + \frac{343438}{(1+0,27)^5} \right) - 700000 = 179001 \text{ грн}$$

Розрахунок внутрішньої норми рентабельності виконується методом підбору: D1= 39%, D2=41%; ЧТВ d1 = 12153,41 грн.; ЧТВ d2 = -10394,51 грн.

$$ВНР = 0,39 + \frac{12153,41 * (0,41 - 0,39)}{12153,41 - (-10394,51)} = 0,14 = 14\%$$

Індекс прибутковості (дохідності) становить:

$$П = 8790018 / 7000000 = 1,255$$

Розрахунок періоду окупності проекту впровадження СЕД «М. Е. Дос» в забезпечення вдосконалення організаційної структури управління АТ «Елміз» наведений в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Дані для розрахунку періоду окупності

Період	Гпі	Гпді	Баланс на кінець року
0	343439		-700000
1	343439	269459	-430541
2	343439	211415	-219126
3	343439	165874	-53251
4	343439	130144	76892
5	343439	102109	179002

*Примітка. Побудовано автором на основі [19]

$$M_{\Pi} = 12 * (700000 - (269459 + 211415 + 165874)) / 130143 = 6 \text{ міс.}$$

ТО = 4 роки 6 місяців.

Зведена таблиця показників ефективності реалізації проекту представлена у табл. 3.8.

**Зведена таблиця показників ефективності проекту впровадження
СЕД «М. Е. Дос»**

Показник	Значення показників
ЧТВ (чиста теперішня вартість), грн.	179001
ВНР (внутрішня норма рентабельності), %	14
ІП (індекс прибутковості)	1,255
ТО (термін окупності), роки	4 роки 6 місяців

*Примітка. Побудовано автором на основі [19]

Графічно зростання грошових потоків за проектом відображається за допомогою фінансового профілю проекту (рис. 3.7).

Цей графік розробляється за значеннями кумулятивного грошового потоку. На ньому потрібно визначити такі індикатори ефективності проекту: величину інтегрального економічного ефекту (ЧТВ), строк реалізації проекту (n), термін окупності (ПО), максимальний грошовий відтік найменше значення кумулятивного грошового потоку – $ГВ_{\text{тах}}$.

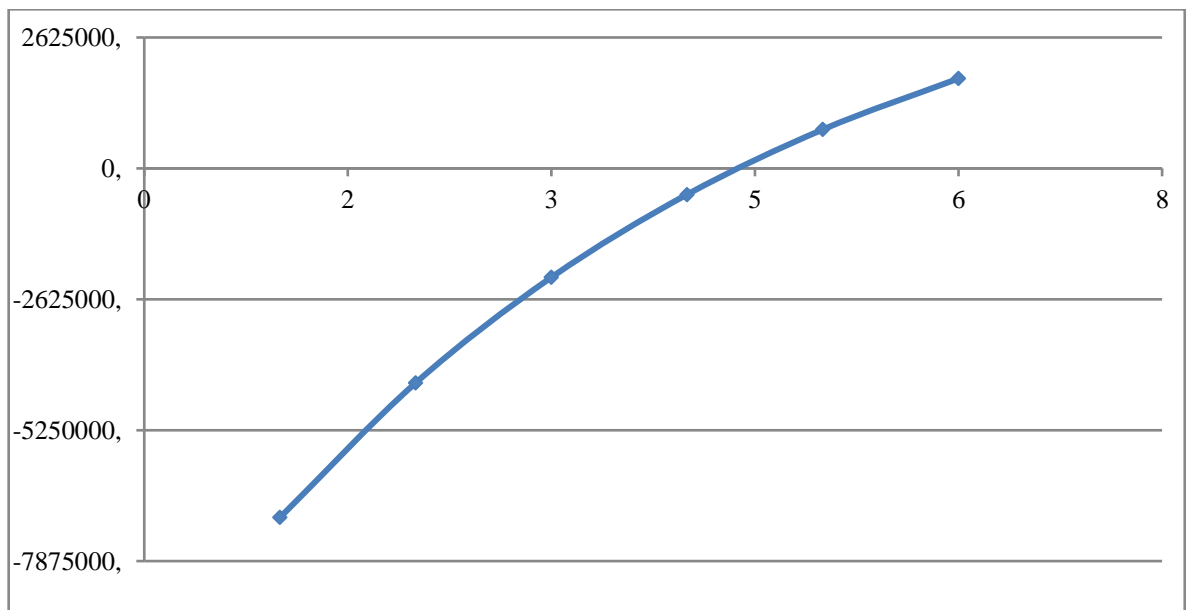


Рис. 3.7 Фінансовий профіль проекту впровадження СЕД «М. Е. Дос» в забезпечення вдосконалення організаційної структури у АТ «Елміз»
(побудовано автором на основі табл. 3.7)

Приведений графік фінансового профілю проекту впровадження СЕД «М. Е. Дос» в системі БЕК-ОФІС АТ «Елміз» найбільш повно відображає розгорнуту характеристику проекту. На графіку масштаб і розраховані показники відповідають отриманим результатам. Таким чином, даний проект доцільно реалізувати, оскільки він забезпечить збільшення чистого фінансового результату та сприятиме зростанню якості обслуговування клієнтів АТ «Елміз».

Отже, можна зробити висновок, що впровадження СЕД «М. Е. Дос» в забезпечення вдосконалення організаційної структури управління АТ «Елміз» забезпечить зростання ефективності роботи управлінського персоналу, знижуватиме частку ручного документообороту, та в підсумку збільшить його фінансовий результат.

Висновки до розділу 3

Отже, за результатами дослідження варто зробити такі висновки.

Внесено пропозиції щодо оптимізації організаційної структури управління підприємством. Ефективний розвиток організаційної структури управління є складним і необхідним завданням управління. Складність перетворень вимагає своєчасних і загальних змін у діяльності компаній – у застосовуваних технологіях, методах управління, у вимогах до компетентності спеціалістів, у формах взаємодії із зовнішнім середовищем. Із розвитком АТ «Елміз» необхідно було б покращити координацію дій персоналу. Це є нагальною проблемою у більшості мереж, де на великій території розташовані окремі структурні підрозділи. Тому необхідно удосконалити управління потоками інформації та товарів всередині АТ «Елміз», тобто логістичне управління підприємством.

Проведено оцінку ефекту впровадження запропонованих заходів. З метою вдосконалення організаційної структури у АТ «Елміз» пропонуємо впровадити новітню систему електронного документообороту. Варто

відзначити, що впровадження СЕД «М. Е. Дос» в забезпечення вдосконалення організаційної структури управління АТ «Елміз» забезпечить зростання ефективності роботи управлінського персоналу, знижуватиме частку ручного документообороту, та в підсумку збільшить його фінансовий результат.

Отже, удосконалення організації управління підприємством передбачає використання різних методів проектування організаційної структури управління залежно від специфіки поставлених завдань.

Загалом, були надані обґрунтовані пропозиції щодо удосконалення організаційної структури управління АТ "Елміз" і проведено оцінку потенційних позитивних ефектів цих заходів. Це дозволить підприємству досягти більшої ефективності, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити стабільне зростання у майбутньому.

ВИСНОВКИ

Отже, за результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки.

Досліджено сутність організаційної структури управління підприємства та основні принципи її проектування. Під організаційною структурою системи управління розуміється упорядкована сукупність стійко взаємопов'язаних елементів (функціональних підрозділів), що забезпечують процес обґрунтування, вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень, для функціонування і розвитку організації як єдиного цілого.

Проведено дослідження видів та особливостей використання організаційних структур. У практиці господарювання можуть застосовуватися кілька типів організаційної структури управління залежно від масштабів діяльності, виробничо-технічних особливостей, стратегічних і поточних завдань діяльності підприємства.

Визначено показники ефективності організаційної структури управління підприємства. Так, аналіз ефективності організаційної структури є процесом розкладання на складові елементи структури управління, діючих систем планування і менеджменту, структури кадрів, стилю роботи на різних рівнях підприємства, а також визначення факторів ефективності організаційної структури, ступеня її відповідності стратегічним завданням підприємства і можливостей її перебудови в необхідних напрямках.

АТ «Елміз» виготовляє різноманітну за номенклатурою складну електронну техніку для різних галузей вітчизняної економіки. У 2022 р., порівняно з 2020 р., спостерігаємо зростання чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) АТ «Елміз» на 4474 тис. грн. або на 9,42%. Натомість упродовж 2020-2022 рр. відбулося скорочення собівартості реалізованої продукції підприємства на 9011 тис. грн. або на 20,15%, що позитивно позначилося на зростанні валового прибутку підприємства на 13485

тис. грн. або на 486,30%. Варто відзначити, що у 2020-2022 рр. АТ «Елміз» вело прибуткову діяльність (чистий прибуток склав 1322 тис. грн. у 2020 р., 736 тис. грн. у 2021 р. та 771 тис. грн. у 2022 р.).

Організаційна структура управління АТ «Елміз» належить до лінійної – це структура, яка передбачає створення поряд з лінійними керівниками та функціональним апаратом управління тимчасових проектних груп, які формуються із спеціалістів функціональних підрозділів і займаються створенням нових видів продукції (послуг).

Вищим органом АТ «Елміз» є Загальні збори акціонерів. Керівництво поточною діяльністю здійснює Правління. Роботою підприємства керує Голова правління. Діяльність Правління контролює Наглядова Рада Товариства на чолі з Головою Наглядової ради. Контроль за фінансово-господарською діяльністю забезпечує Ревізійна комісія.

Загальний рівень організації праці в управлінні, розрахований як середній із окремих коефіцієнтів, склав 0,71. В підрозділах цей коефіцієнт іще досить мінливий. Докладання зусиль для його вирівнювання залишається одним із суттєвих завдань адміністрації.

В процесі проведення якісного аналізу організаційної структури управління підприємства з'ясувалось, що діюча структура управління має низку недоліків. Спеціалізація функціональних відділів виступає перешкодою для успішної діяльності підприємства, оскільки ускладнює координацію управлінських впливів.

Функціональні відділи більше зацікавлені в реалізації цілей і завдань своїх підрозділів, ніж в загальних цілях підприємства. Це спричиняє конфлікти між функціональними відділами.

За допомогою статистичних розрахунків було визначено середній темп розвитку функціонування організаційної структури на підприємстві, який становить 1,09, тобто в 2022 році рівень розвитку корпоративної соціальної відповідальності порівняно з 2021 роком покращився на 9% по досліджуваним напрямкам.

Динаміка вимірів ефективності забезпечення розвитку процесу функціонування організаційної структури на підприємстві дає можливість виконати її аналіз в співставленні з доходами самого підприємства. Так, чистий прибуток в 2022 році, в порівнянні з 2021 роком підвищився в 7,16 разів, а витрати на соціальну сферу лише в 1,09 рази. Це може свідчити про те, що підприємство не використало власні можливості на покращення показників соціальної відповідальності.

Перевіряючи взаємовплив факторів за допомогою матриці SWOT-аналізу, можна зробити висновок, що сильні сторони компанії переважають слабкі сторони, а можливості переважають загрози. Тому АТ «Елміз» має обрати стратегію розвитку свого бізнесу «Максі-Максі».

Стратегія «Максі-Максі» використовує сильні сторони компанії для використання її можливостей, це найбільш бажана і перспективна стратегія. В першу чергу на компанію впливають непередбачувані зміни макроекономічних показників, коливання курсу валют, а також посилення галузевої конкуренції та зміни споживчих уподобань.

Основними сильними сторонами компанії є: широкий асортимент космічної, військової, гірничодобувної, сільськогосподарської та електромобільної продукції України, а також її достатня популярність; висока якість продукції; висококваліфікований персонал; вихід компанії на нові ринки збуту.

Визначено пропозиції щодо оптимізації організаційної структури управління підприємства. Ефективне удосконалення організаційної структури управління є складним та необхідним завданням менеджменту.

Складність перетворень зумовлює необхідність своєчасних та комплексних змін у діяльності підприємств – у технологіях, що використовуються, у методах управління, у вимогах до компетенції фахівців, до форм взаємодії із зовнішнім середовищем. Із розвитком АТ «Елміз» необхідно було б покращити координацію дій персоналу. Це є нагальною проблемою у більшості мереж, де на великій території розташовані окремі

структурні підрозділи. Тому необхідно удосконалити управління потоками інформації та товарів всередині АТ «Елміз», тобто логістичне управління підприємством.

Проведено оцінку ефекту впровадження запропонованих заходів. З метою вдосконалення організаційної структури у АТ «Елміз» пропонуємо впровадити новітню систему електронного документообороту. Варто відзначити, що впровадження СЕД «М. Е. Дос» в забезпечення вдосконалення організаційної структури управління АТ «Елміз» забезпечить зростання ефективності роботи управлінського персоналу, знижуватиме частку ручного документообороту, та в підсумку збільшить його фінансовий результат.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеева В., Ярковой В. Організаційна структура управління суб'єктом підприємницької діяльності. *Техніко-технологічні проблеми сервісу*. 2013. № 3 (25). С. 96-100.
2. Ахмад Ф. Організаційні зміни, довіра та обмін інформацією: емпіричне дослідження. URL: <https://research.edgehill.ac.uk/ws/files/21401452/Aslib.pdf> (дата звернення: 30.03.2023)
3. Бобровник В. Теоретичні аспекти дослідження категорії «організаційна структура управління підприємством». *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2017. № 2. С. 166–170.
4. Буднік М. М. Механізм удосконалення організаційної структури управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2014. № 10. С. 376–380.
5. Власенко Т. А., Гринь Є. Л. Джерела організаційних змін підприємств сільськогосподарського машинобудування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 20. С. 17–23.
6. Гарафонова О. І. Управління змінами: теорія, методологія та практика. Монографія. Київ: КНУТД, 2014. 364 с.
7. Гевко В. Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. Вип. 16. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2018/4.pdf (дата звернення: 30.03.2023)
8. Гевко В. Л. Стратегічні вектори розвитку організаційної культури підприємств мережевих структур у фокусів викликів нової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 2. С. 51-55.
9. Георгіаді Н. Г. Сутність і види організаційних структур управління підприємствами. *Сталий розвиток економіки*. 2012. № 7 (17). С. 94–98.

10. Георгіаді Н. Г. Організаційна структура управління як складова системи менеджменту підприємства. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/23165/1/6-33-40.pdf> (дата звернення: 30.03.2023)
11. Глиненко Л. К., Лужко Є. В. Проектування організаційних структур управління. 4-те вид. Київ: Нора-Друк, 2014. 733 с.
12. Глушчевський В. В., Смородін В. В. Роль і місце організаційних структур у системі управління підприємством. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Випуск 4-1 (04). С. 70-76.
13. Гордієнко Л. Ю. Управління організаційними трансформаціями: теоретико-методологічні засади та управлінській інструментарій: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. 440 с.
14. Граціотова Г. О. Методичні підходи до оцінки готовності при управлінні змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2016. № 10 С. 377-385.
15. Жемчугов А., Жемчугов М. Оптимальна організаційна структура підприємства. *Проблеми економіки та менеджменту*. 2015. № 5. С. 7–28.
16. Захарчин Г. М. Корпоративна культура: навчальний посібник. Львів: Новий світ, 2011. 344 с.
17. Інноваційні підходи адаптації організаційних структур управління підприємств до принципів корпоративного управління; І. Ігнат'єва, В. Кудлай, О. Євлах. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2018. Т. 2. № 3. С. 108–111.
18. Кабанов В. Г. Оцінка ефективності організаційної структури управління. *Економіка і менеджмент культури*. 2013. № 2. С. 30–33.
19. Кармінська-Белоброва М. В. Організаційні структури управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2012. № 12. С. 192–195.
20. Копитова І. Оцінка оптимальності організаційної структури управління при зміні стратегії підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3056> (дата звернення: 30.03.2023)

21. Копитко М. І. Корпоративна культура підприємств: історія виникнення та сутність. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 9 (1). С. 86–91.
22. Красовська О. Ю. Генезис поняття «корпоративна культура підприємства». *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 6 (1). С. 89–93.
23. Корольков В. В., Соріна О. О., Тельчаров Е. А. Управління знаннями при реалізації стратегії інноваційного оновлення підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9529> (дата звернення: 06.05.2023).
24. Кудінова М. М., Рибалка А. С., Чубач О. Р. Підвищення ефективності управління підприємством шляхом удосконалення організаційної структури. *Східна Європа: бізнес та управління*. 2018. Випуск 3 (14). С. 199-205.
25. Кужда Т. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві. *Галицький економічний вісник*. 2013. № 2(41). С. 66–72.
26. Лаптева В. В. Формування системи показників для оцінки ефективності організаційної структури виробничо-торгівельного підприємства. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. Т. 19, вип. 2. С. 308-327.
27. Левчинський Д. Л. Підходи до класифікації організаційних структур управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент: зб. наук. пр. Міжнар. гуманіт. ун-т*. Одеса: МГУ, 2015. Вип. 14. С. 107-110.
28. Марцінковська О. Б., Легкий О. А. Організаційні аспекти впровадження CRM-систем у діяльність підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2018. Вип. 23. С. 81–85.
29. Менеджмент підприємства: навч. посіб.; за ред. В.М. Огаренка, С.Я. Салиги; Класич. приват. ун-т. Запоріжжя, 2009. 310 с.
30. Менеджмент організацій: навч. посіб.; В. Ф. Пуртов, В. П. Третяк, М. М. Кудінова. Х.: ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2015. 152 с.

31. Новаківський І. Логістичні засади перетворення організаційних структур управління. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2018. № 633. С. 521–531.

32. Нечаєва І.А., Єрмоєнко К. А. Особливості інвестування в людський капітал в сучасних умовах. Тиждень науки-2023. Факультет економіки та управління факультет. Тези доповідей науково-технічної конференції, Запоріжжя, 24-28 квітня 2023 р. Редкол. : Вадим ШАЛОМЄЄВ (відпов. ред.) Електрон. дані. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 120-123.

33. Офіційний сайт АТ «Елміз». URL: <http://www.elmiz.com> (дата звернення: 30.03.2023)

34. Охота Ю. В. Організаційно-структурні аспекти формування економічної результативності сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК*, 2020, № 8. С. 98-106.

35. Петренко С. А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2010. № 1 (3). Т. 2. С. 245–254.

36. Підмурняк О. О., Баюра Д. О. Організаційні зміни як головні складові у процесі організаційно-управлінської реструктуризації підприємств автомобільної галузі України. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 81-87.

37. Попков Е. Ю. Методи аналізу і вдосконалення організаційних систем управління підприємствами. *Праці ІСА РАН*. 2012. Том 62. Вип. 2. С. 12-22.

38. Пуліна Т.В. Оптимізація бізнес-процесів підприємства з позиції реінжинірингу. Сучасні технології управління промисловими ринками та підприємствами : монографія; за ред. проф. П.В. Гудзя, Л.О. Кримської. Запоріжжя: ЗНТУ, 2012. С. 91-111

39. Радочинська А. В. Удосконалення організаційної структури підприємств в умовах розвитку конкурентного середовища. *Сучасний соціокультурний простір*. 2017. № 10. С. 6–8.

40. Роженко О. В. Формування організаційної культури підприємницьких структур як засобу узгодженості економічних інтересів

суб'єктів господарювання. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського*. Серія: Економічні науки. 2019. № 1. С. 68-76.

41. Савченко Г. О. Кадрове забезпечення управління змінами. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 3 (13). С. 50-56.

42. Сапіцька І. К. Формування організаційних структур: теорія та практика. URL: <http://www.sworld.com.ua/simpoz4/100.pdf> (дата звернення: 30.03.2023)

43. Серебровський К. Управління змінами – данина моді чи нагальна потреба? URL: <https://www.cfin.ru/management/strategy/change/priority.shtml> (дата звернення: 30.03.2023)

44. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 360 с.

45. Скороход С. В. Підходи до побудови організаційних структур. *Известия ПФУ. Технічні науки*. 2011. Т. 118. № 5. С. 191-196.

46. Соріна О.О., Кузьменко О.О. Показники оцінки ефективності структури управління підприємства. *Тиждень науки-2023: тези доп. наук.-техн. конф., 24-28 квіт. 2023 р. Запоріжжя : НУЗП, 2023. С. 129-132.*

47. Тарасюк М. Обґрунтування організаційної структури торговельної мережі в умовах контролінгу. *Економічний вісник Донбасу*. 2009. № 4 (18). С. 152–157.

48. Тесленок І.М. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища в системі управління промисловим підприємством : монографія. Запоріжжя: ЗНТУ, 2012. 110 с.

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

50. Шорохов В. В. Особливості еволюції організаційних структур управління підприємством. *Ефективність державного управління*. 2015. № 44 (2). С. 48–57.

51. Шумейко В. Організаційні структури управління маркетингом на виробничих підприємствах. *Маркетинг в Україні*. 2019. № 1. С. 46–48.

52. Щербина О. Еволюція організаційних структур: сутність, етапи, принципи. *Вчені записки*. 2018. Вип. 10. С. 30–38.

53. Sanches P. L. B.; & Machado, A. G. C. (2013). Estratégias de Inovação de RBV: Evidências Em Uma Empresa de Base Tecnológica. *Revista de Administração e Inovação*, 10(4), 183-207.

54. Scheffel F. R.; Cunha, A.S.; & Lima, M.A. (2012). Teoria da Contingência Estrutural: as mudanças estratégicas ocorridas de 2000 a 2010 em uma empresa do setor elétrico. *Interface*, 9(1), 40-53.

55. Silva M. Z.; Scarpin, J. E.; Rocha, W.; & Domenico, D. (2014). Fatores contingenciais que contribuem para a decisão de modificação do sistema de custeio: estudo de caso em uma indústria moageira. *Revista de Administração*, 49(2), 267-279.

ДОДАТКИ

Додаток А

Схеми основних видів організаційних структур підприємства

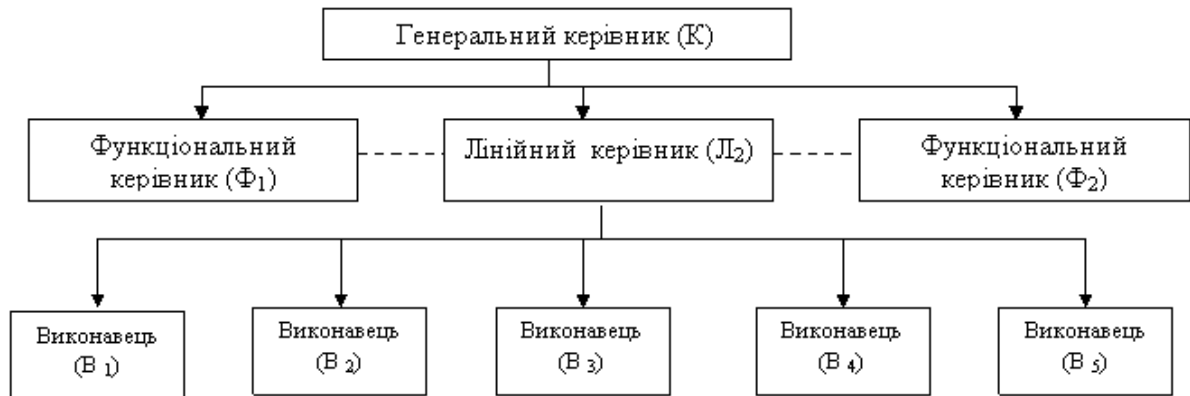


Рис. А.1 Лінійно-функціональна організаційна структура управління

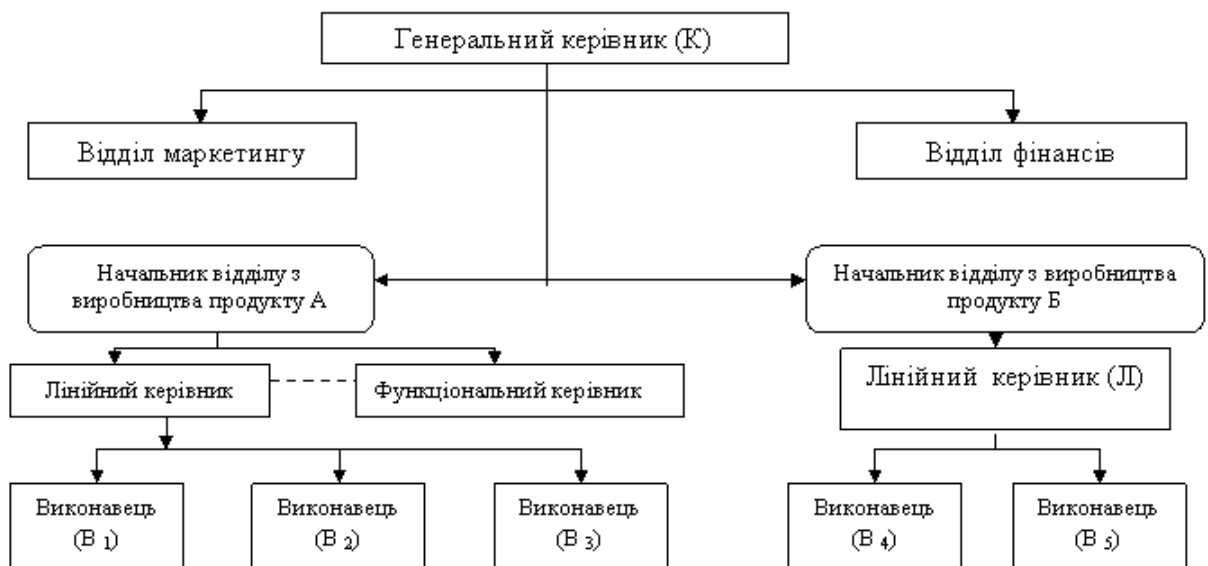


Рис. А.2 Дивізіональна організаційна структура управління

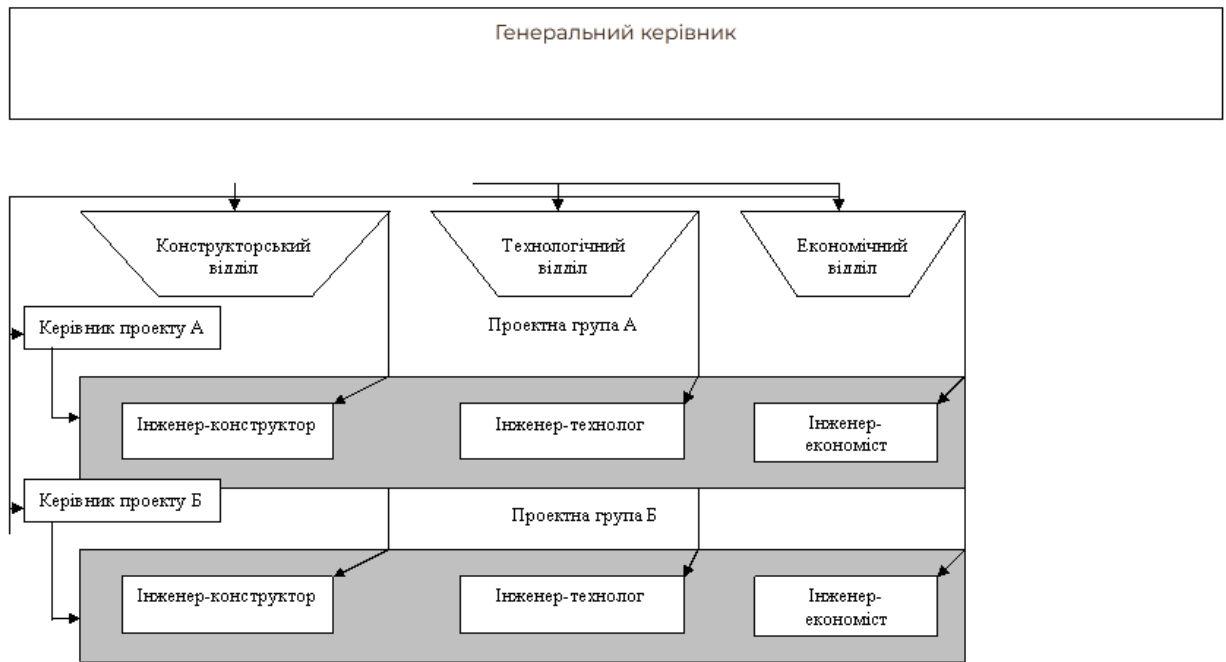


Рис. А.3 Матрична організаційна структура управління

Додаток Б
Балансова звітність АТ «Елміз» за 2020 рік

		КОДИ	
		Дата(рік, місяць, число)	2021 01 01
Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ЕЛМІЗ»	за ЄДРПОУ	24102142
Територія		за КОАТУУ	8036300000
Організаційно-правова форма господарювання	230	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	30.30	за КВЕД	30.30
Середня кількість працівників	128		
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Адреса	02096 м. Київ, вул. Бориспільська, 9		

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	370	341	0
первісна вартість	1001	1059	1076	0
накопичена амортизація	1002	689	735	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1394	249	0
Основні засоби:	1010	27288	24146	0
первісна вартість	1011	47278	45468	0
знос	1012	19990	21322	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	10340	14748	0
первісна вартість	1016	19037	23649	0
знос	1017	8697	8901	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	1350	1450	0
інші фінансові інвестиції	1035	111898	111898	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	1352	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	152640	154184	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	30388	40036	0
Виробничі запаси	1101	4125	4622	0
Незавершене виробництво	1102	19837	27506	0
Готова продукція	1103	4357	4616	0
Товари	1104	2069	3292	0

Продовження додатка Б

Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	19874	20477	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2292	2045	0
з бюджетом	1135	21310	17103	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	249	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	12425	9474	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	16144	17280	0
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	16144	17280	0
Витрати майбутніх періодів	1170	8	8	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	24079	24847	0
Усього за розділом II	1195	126520	131270	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	279160	285454	0

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	30000	30000	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	22841	22841	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	4500	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	36519	33341	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	89360	90682	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0

Продовження додатка Б

Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	177948	186062	0
за розрахунками з бюджетом	1620	100	197	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	41	0
за розрахунками зі страхування	1625	110	183	0
за розрахунками з оплати праці	1630	397	690	0
за одержаними авансами	1635	10779	6197	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	263	889	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	203	554	0
Усього за розділом III	1695	189800	194772	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	279160	285454	0

Примітки приміток немає

Керівник Шувило Микола Михайлович

Головний бухгалтер Христовська Лідія Миколаївна

Продовження додатка Б

			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	2021 01 01
Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ЕЛІМІЗ»	за ЄДРПОУ	24102142
	(найменування)		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2020 рік

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	47493	21121
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(44720)	(25050)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	2773	0
Валовий: збиток	2095	(0)	(3929)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	16750	51584
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(7694)	(8694)
Витрати на збут	2150	(2002)	(2194)
Інші операційні витрати	2180	(9172)	(34669)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	655	2098

Продовження додатка Б

Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	924	885
Інші доходи	2240	33	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(10)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1612	2973
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-290	-535
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1322	2438
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1322	2438

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Матеріальні затрати	2500	12877	18564
Витрати на оплату праці	2505	13785	9758
Відрахування на соціальні заходи	2510	2653	2008
Амортизація	2515	1623	1675
Інші операційні витрати	2520	22615	42260
Разом	2550	53553	74265

Закінчення додатка Б

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Середньорічна кількість простих акцій	2600	120000001	120000001
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	120000001	120000001
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Додаток В
Балансова звітність АТ «Елміз» за 2021 рік

		КОДИ	
		Дата(рік, місяць, число)	2022 01 01
Підприємство	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ЕЛМІЗ»	за ЄДРПОУ	24102142
Територія		за КОАТУУ	8036300000
Організаційно-правова форма господарювання	230	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	30.30	за КВЕД	30.30
Середня кількість працівників	134		
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Адреса	02099 м. Київ, вул. Бориспільська, 9		

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2021 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	341	309	0
первісна вартість	1001	1076	1076	0
накопичена амортизація	1002	735	767	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	249	0	0
Основні засоби:	1010	24146	24987	0
первісна вартість	1011	45468	47898	0
знос	1012	21322	22911	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	14748	13996	0
первісна вартість	1016	23649	23041	0
знос	1017	8901	9045	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	1450	1450	0
інші фінансові інвестиції	1035	111898	49294	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	1352	1331	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	154184	91367	0
II. Оборотні активи				

Продовження додатка В

Запаси	1100	40036	47154	0
Виробничі запаси	1101	4622	4209	0
Незавершене виробництво	1102	27506	28793	0
Готова продукція	1103	4616	3995	0
Товари	1104	3292	10157	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0		0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	20477	49351	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2045	3233	0
з бюджетом	1135	17103	12277	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9474	2014	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	17280	1533	0
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	17280	1533	0
Витрати майбутніх періодів	1170	8	5	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	24847	24139	0
Усього за розділом II	1195	131270	139706	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	285454	231073	0

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	30000	30000	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	22841	22841	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	4500	4500	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	33341	34077	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0

Продовження додатка В

Усього за розділом І	1495	90682	91418	0
ІІ. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом ІІ	1595	0	0	0
ІІІ. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	186062	112160	0
за розрахунками з бюджетом	1620	197	423	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	41	48	0
за розрахунками зі страхування	1625	183	158	0
за розрахунками з оплати праці	1630	690	605	0
за одержаними авансами	1635	6197	6214	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	889	650	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	554	19445	0
Усього за розділом ІІІ	1695	194772	139655	0
ІV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	285454	231073	0

Примітки

приміток немає

Керівник

Шумило Микола Михайлович

Продовження додатка В

Головний бухгалтер

Христовська Лідія Миколаївна

Підприємство	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ЕЛІМІЗ» (найменування)	Дата(рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	2022 01 01 24102142
--------------	---	---------------------------------------	----------------------------

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2021 рік

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	68281	47493
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(59497)	(44720)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	8784	2773
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	12087	16750
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(7735)	(7695)
Витрати на збут	2150	(4482)	(2002)
Інші операційні витрати	2180	(8255)	(9172)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	399	654
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0

Закінчення додатка В

Інші фінансові доходи	2220	482	924
Інші доходи	2240	17	33
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	898	1611
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-162	-290
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	736	1321
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	736	1321

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	5591	12877
Витрати на оплату праці	2505	15228	13785
Відрахування на соціальні заходи	2510	3055	2653
Амортизація	2515	1772	1623
Інші операційні витрати	2520	23056	22615
Разом	2550	48702	53553

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	120000001	120000001
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	120000001	120000001
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Керівник

Головний бухгалтер

Шумило
Микола
МихайловичХристовська
Лідія
Миколаївна

Додаток Д
Балансова звітність АТ «Елміз» за 2022 рік

		КОДИ	
		Дата(рік, місяць, число)	2023 01 01
Підприємство	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ЕЛМІЗ»	за ЄДРПОУ	24102142
Територія		за КОАТУУ	8036300000
Організаційно-правова форма господарювання	230	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	30.30	за КВЕД	30.30
Середня кількість працівників	133		
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Адреса	02099 м. Київ, вул. Бориспільська, 9		

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2022 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	309	799	0
первісна вартість	1001	1076	1592	0
накопичена амортизація	1002	767	793	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	0
Основні засоби:	1010	24987	24148	0
первісна вартість	1011	47898	48894	0
знос	1012	22911	24746	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	13996	14422	0
первісна вартість	1016	23041	23984	0
знос	1017	9045	9562	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	1450	1450	0
інші фінансові інвестиції	1035	49294	38260	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	1331	1311	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	91367	80390	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	47154	46425	0
Виробничі запаси	1101	4209	4939	0
Незавершене виробництво	1102	28793	28797	0
Готова продукція	1103	3995	4469	0

Продовження додатка Д

Товари	1104	10157	8220	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	49351	24519	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	3233	3520	0
з бюджетом	1135	12277	11948	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2014	15562	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	1533	6781	0
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	1533	6781	0
Витрати майбутніх періодів	1170	5	3	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	24139	23178	0
Усього за розділом II	1195	139706	131936	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	231073	212326	0

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	30000	30000	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	22841	22841	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	4500	4500	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	34077	34848	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	91418	92189	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				

Продовження додатка Д

Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	112160	116641	0
за розрахунками з бюджетом	1620	423	196	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	48	43	0
за розрахунками зі страхування	1625	158	172	0
за розрахунками з оплати праці	1630	605	641	0
за одержаними авансами	1635	6214	1841	0
за розрахунками з учасниками із внутрішніх розрахунків	1640	0	0	0
за внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	650	646	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	19445	0	0
Усього за розділом III	1695	139655	120137	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	231073	212326	0

Примітки

приміток немає

Керівник

Шумило Микола Михайлович

Продовження додатка Д

Головний бухгалтер

Мельник Дарія Сергіївна

		Дата(рік, місяць, число)	2023 01 01
Підприємство	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ЕЛІМІЗ»	за ЄДРПОУ	24102142
	(найменування)		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2022 рік

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	51967	68281
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(35709)	(59497)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	16258	8784
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	1818	12087
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(12457)	(7735)
Витрати на збут	2150	(916)	(4482)
Інші операційні витрати	2180	(3809)	(8255)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	894	399

Продовження додатка Д

Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	46	482
Інші доходи	2240	27500	17
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(27500)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	940	898
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-169	-162
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	771	736
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	771	736

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Матеріальні затрати	2500	14054	5591
Витрати на оплату праці	2505	14523	15228
Відрахування на соціальні заходи	2510	2906	3055
Амортизація	2515	2404	1772
Інші операційні витрати	2520	17619	23056
Разом	2550	51506	48702

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Середньорічна кількість простих акцій	2600	120000001	120000001
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	120000001	120000001
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Примітки

приміток немає

Закінчення додатка Д

Керівник
Головний бухгалтер

Шумило Микола Михайлович
Мельник Дарія Сергіївна

Додаток Ж
Розподіл функцій між вищими органами управління підприємства
АТ «Елміз»

Органи управління підприємством	Функції за статутом	Примітки
1	2	3
<i>Представницькі органи управління</i>		
Збори засновників	<p>До компетенції Загальних Зборів Учасників належить такі повноваження, які не можуть бути делеговані якщо у Статуті не зазначене інше:</p> <ul style="list-style-type: none"> - визначення основних стратегій/напрямів діяльності Товариства, включаючи, без обмеження, затвердження щорічного фінансового та операційного плану Товариства, річних бюджетів, планової норми прибутку та планів капітальних інвестицій; початок здійснення Товариством (або юридичними особами, учасником/власником яких є Товариство) діяльності за новими істотними напрямками або на нових територіях за межами України; - внесення будь-яких змін до цього Статуту; - прийняті рішення про будь-яку зміну розміру Стату і його Капіталу; - встановлення розміру, форми і порядку внесення додаткових вкладів Учасників до Статутного Капіталу; - обрання та відкликання Генерального Директора; - обрання та відкликання Виконавчого Директора; - визначення форм контролю за діяльністю Генерального Директора, створення та визначення повноважень Ревізійної Комісії; обрання та відкликання членів Ревізійної Комісії; - затвердження річних звітів та бухгалтерських балансів, затвердження звітів і висновків ревізійної комісії, вирішення будь-яких питань, пов'язаних з розподілом прибутку Товариства та покриттям збитків Товариства; - вирішення питання про придбання Товариством частки Учасника; - виключення Учасника із Товариства; - прийняття рішення про припинення (в тому числі шляхом приєднання, злиття) поділу, перетворення або ліквідації як це зазначено в статті 16.1) та виділ Товариства, призначення Комісії з припинення Товариства (Ліквідаційної Комісії, ліквідатора тощо), затвердження актів прийому-передачі, розподільчих балансів та/або ліквідаційних балансів Товариства; - розробка політики щодо виду, якості та обсягу позик або кредитів, що отримуються Товариством; - визначення порядку створення, розміру та способу здійснення грошових відрахувань до фондів Товариства, що визначені у Статті 6 цього Статуту, та їх використання, яке може бути необхідно для здійснення діяльності Товариства за рішенням Загальних Зборів Учасників, визначення валюти таких фондів; - створення, придбання, передача або припинення діяльності дочірніх підприємств, залежних товариств та інших юридичних осіб, учасником/власником яких є Товариство; створення або припинення діяльності філій та представництв Товариства в Україні та за кордоном, включаючи зміни їхнього статутного Капіталу та організаційної структури; - визначення умов оплати праці посадових осіб дочірніх підприємств Товариства, філій та представництв (якщо такі є); - притягнення до матеріальної відповідальності Генерального Директора та Виконавчого Директора у разі, якщо він/вона перевищує свої посадові повноваження; - прийняття рішення про обрання уповноваженої особи Учасників для представлення інтересів Учасників у випадках, передбачених законом; - призначення та відкликання уповноважених осіб Товариства і надання уповноваженим особам Товариства права першого або другого підпису банківських документів Товариства; - надання попередньої згоди Генеральному Директору та Виконавчому Директору Товариства. 	-

Закінчення додатка Ж

1	2	3
Головний керівник (президент, директор тощо)	<p style="text-align: center;">Виконавчі органи управління</p> <p>Управління повсякденною господарською діяльністю Товариства, а також виконання рішень Загальних Зборів Учасників здійснюється Генеральним Директором, який/а призначається Загальними Зборами Учасників. Якщо Загальні Збори Учасників не зазначили термін на який обирається Генеральний Директор, то Генеральний Директор має виконувати свої повноваження до його/її відкликання Загальними Зборами Учасників. Генеральний директор має право вирішувати усі питання діяльності Товариства (вчиняти будь-які дії чи правочини), крім тих, які відносяться до компетенції Загальних Зборів Учасників і не делеговані Генеральному Директору рішенням Загальних Зборів Учасників.</p>	-
Керівники підрозділів (управлінських відділів, виробничих підрозділів тощо)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Забезпечує освоєння нових видів виробів, робіт (послуг) для досягнення і підтримки високої ефективності праці по виробництву конкурентоздатної продукції. ▪ Бере участь в розробці стратегії підприємства, планів і програм розвитку. ▪ На основі аналізу загальної потреби підприємства, задач і можливостей свого структурного підрозділу, складає календарний план структурного підрозділу і визначає напрями, методи і терміни його реалізації. ▪ Забезпечує ведення переговорів і укладення договорів із сторонніми організаціями і установами для досягнення задач структурного підрозділу. ▪ Здійснює організаційно-методичне керівництво структурного підрозділу, відповідає за оснащення і розвиток його матеріальної бази, впровадження засобів автоматизації виробничих процесів, нової техніки та нових технологічних процесів. ▪ Забезпечує постійне підвищення рівня професійних навиків працівників підприємства (структурного підрозділу) відповідно до цілей і стратегії підприємства Організовує підбір кадрів для структурного підрозділу. ▪ Організовує роботу по аналізу результатів діяльності структурного підрозділу, його ефективності, розробці пропозицій по вдосконаленню форм і методів роботи, мер по усуненню наявних недоліків. ▪ Забезпечує правильне витрачання грошових коштів структурного підрозділу відповідно до затверджених кошторисів і фінансових планів підприємства, а також своєчасне складання встановленої звітності. ▪ Керує працівниками відділу. 	-

Додаток 3
Таблиця 3.1 Анкета задоволеності працівників

Твердження	Повністю не згоден	Скоріше не згоден	Скоріше згоден	Повністю згоден
Я порадив би своєму близькому другу роботу в АТ «Елміз»				
Я маю всі необхідні матеріали і обладнання для якісного виконання своєї роботи				
Я працюю в безпечних умовах				
Робочий графік дозволяє мені ефективно збалансувати роботу і особисте життя				
Офісне приміщення та інтер'єр налаштовують на продуктивну роботу				
Робота в повній мірі дозволяє реалізувати мої здібності				
В мене є можливість проявляти ініціативу і втілювати свої ідеї				
Роя робота дає мені можливість розвиватися як професіоналу				
Мені відомі і зрозумілі стратегічні цілі АТ «Елміз»				
Поставлені переді мною задачі відповідають моєму рівню професіоналізму				
Взаємодія працівників мого відділення гарно організована				
Я регулярно отримую оцінку своєї роботи від безпосереднього керівника				
Оцінка моєї роботи об'єктивна і справедлива				
Керівництво АТ «Елміз» відноситься до мене з повагою				
Моя заробітна плата відповідає ситуації на ринку				
Я чітко розумію, за що отримую винагороду				
Я завжди вчасно і в повному обсязі отримую заробітну плату				
Я відчуваю впевненість в завтрашньому дні, працюючи в АТ «Елміз»				
Компанія піклується про професійний ріст своїх працівників				
Компанія надає можливості отримати знання і навички, необхідні для виконання поставлених задач				
Моя посада повністю відповідає рівню професіоналізму та заслугам перед компанією				
Я бачу реальну можливість зробити кар'єру в АТ «Елміз»				
Я знаю як і за яким принципом компанія дає підвищення працівникам				
Я оцінюю атмосферу в АТ «Елміз» як доброзичливу і спрямовану на продуктивну роботу				
В випадку звернення за допомогою до колег я скоріше всього її отримаю				
Компанія піклується про корпоративну культуру				
Я маю можливості не тільки професійного а й особистісного розвитку				
Я отримую додаткове медичне та соціальне страхування				
В АТ «Елміз» створені всі умови відпочинку та дозвілля				

Таблиця 3.2 Анкета задоволеності працівників

На скільки ви задоволені роботою в АТ «Елміз»?

<input type="radio"/> 0%	<input type="radio"/> 30%	<input type="radio"/> 60%	<input type="radio"/> 90%
<input type="radio"/> 10%	<input type="radio"/> 40%	<input type="radio"/> 70%	<input type="radio"/> 100%
<input type="radio"/> 20%	<input type="radio"/> 50%	<input type="radio"/> 80%	

1. Рівень вашої посади :
 - Керівна посада
 - Некерівна посада
2. Ваш вік _____
3. Структурний підрозділ _____