МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему Удосконалення організаційної структури управління ПП «Наслада»

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Improvement of Organizational Structure of Management at PC «Naslada»

Виконав: студент 2 курсу магістратури, групи 8.0738-мо
спеціальності _____073 Менеджмент_____
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
_____В.О. Медвецький_____
Керівник доц. каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н._____В.О. Шишкін
Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, к.н.держ.упр. ____О.А. Онищенко

Запоріжжя
2019

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
д.е.н., проф. Бухаріна Л.М._____
«____» _____20___ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Медвецькому Вячеславу Олександровичу

1. Тема роботи Удосконалення організаційної структури управління ПП «Наслада»
керівник роботи Шишкін Віктор Олександрович, к.е.н., доцент
затверджені наказом ЗНУ від «___»_____20__ року №___
2. Строк подання студентом роботи «___»_____ 20__ р.
3. Вихідні дані до роботи навчальна, наукова, методична, довідкова література, наукові праці вітчизняних та закордонних авторів з досліджуваних питань, інструктивний матеріал, звітні дані, документи бухгалтерсько-фінансової звітності ПП «Наслада».
4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ – Теоретичні основи формування організаційної структури управління підприємством – складається з 3 підрозділів: 1.1 Сутність і класифікація організаційних структур управління організацією; 1.2 Органіграми, як відображення організаційних структур управління підприємствами та методи їх побудови; 1.3 Основні шляхи вдосконалення організаційної структури управління підприємством та оцінка ефективності її функціонування; 2 Розділ – Загальна характеристика та аналіз існуючої

організаційної структури управління ПП «Наслада» – складається з 3 підрозділів: 2.1 Загальна характеристика підприємства та оцінка його виробничо-господарської діяльності; 2.2 Аналіз діючої структури управління ПП «Наслада»; 2.3 Аналіз ефективності діючої системи управління на кондитерській фірмі ПП «Наслада»; 3 Розділ – Основні напрямки удосконалення структури управління ПП «Наслада» – складається з 3 підрозділів: 3.1 Розробка нової організаційної сруктури управління ПП «Наслада»; 3.2 Оцінка ефективності нової організаційної структури управління.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Шишкін В.О. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	10.10.2019 р.	10.10.2019 р.
2	Шишкін В.О. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	31.10.2019 р.	31.10.2019 р.
3	Шишкін В.О. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	28.11.2019 р.	28.11.2019 р.

6. Дата видачі завдання 10.10.2019 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	жовтень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	жовтень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	жовтень	виконано
4	Обробка матеріалу	жовтень	виконано
5	Виконання розділу 1	жовтень	виконано
6	Виконання розділу 2	листопад	виконано
7	Виконання розділу 3	грудень	виконано
8	Формулювання висновків	грудень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	грудень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	грудень	виконано

Студент _____ В.О. Медвецький
(підпис)

Керівник роботи _____ В.О. Шишкін
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ _____

(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 118 с., 19 рис., 8 табл., 2 додатки, 60 джерел.

Об’єктом дослідження є кондитерська фірма ПП «Наслада».

Метою роботи є дослідження теоретичних аспектів вибору та вдосконалення структури управління підприємством, проведення аналізу діючої структури управління об'єкту дослідження і надання рекомендацій з її вдосконалення.

Методи дослідження – описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

Актуальність теми даної кваліфікаційної роботи визначається тим, що питання формування організаційних структур управління для підприємницької діяльності ще не досить вирішені і вимагають до себе підвищеної уваги.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні основи формування організаційної структури управління підприємством.

На основі теоретичного матеріалу було проаналізовано діяльність ПП «Наслада» та запропоновано заходи щодо удосконалення організаційної структури управління досліджуваного підприємства.

Отримані в кваліфікаційній роботі результати можуть бути використані керівництвом ПП «Наслада» в практичній діяльності і сприятимуть удосконаленню діяльності вітчизняних підприємств.

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ, ОРГАНІГРАМА, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ЯКІСТЬ ПРОДУКЦІЇ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ФУНКЦІОНУВАННЯ, МОДЕРНІЗАЦІЯ

ABSTRACT

Thesis for the Master's Degree: 118 pp., 19 fig., 8 tab., 2 appendices, 60 sources.

The object of the research is confectionery company PC «Naslada».

The purpose is research of theoretical aspects of the choice and improvement of the structure of enterprise management, analysis of the current structure of management of the object of study and providing recommendations for its improvement.

The research methods: descriptive, comparative, analytical, tabular, graphical, balance, a method of statistical analysis, grouping and summarizing data, expert estimates.

Background of this thesis is determined by the fact that issues of formation of organizational structures of management for business activities are not yet sufficiently resolved and require special attention.

During the execution of the thesis we were considered the theoretical foundations of the Organizational Structure of Management of enterprises. Based on the theoretical material was analyzed the activities of the PC «Naslada» and suggested ways of improving of Organizational Structure of Management in this company.

The specifics character of the paper consists in the fact that the results may be used in the practice of the PC «Naslada» and will contribute to improvement of activity of domestic enterprises.

ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF MANAGEMENT, ORGANYGRAM, COMPETITIVENESS, PRODUCT QUALITY, EFFICIENCY, FUNCTIONING, MODERNIZATION

СПИСОК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА СИМВОЛІВ

ПП – приватне підприємство;

PC – Private Company;

PR – Public Relations (з англійської – зв'язки з громадськістю), своєрідний вид соціально-психологічного менеджменту;

ПЕОМ – персональна електронно-обчислювальна машина;

НБУ – Національний банк України;

Диверсифікація – (пізньолат. diversificatio – зміна, різноманітність, від лат. diversus – різний і facio – роблю), одна з форм концентрації капіталу. Диверсифікуючи своє виробництво, фірми проникають в нові для себе галузі і сфери, розширюють асортимент товарів і поступово перетворюються в багатогалузеві комплекси.

ЗМІСТ

ВСТУП ……..……. 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ …….…….. 12
1.1 Сутність і класифікація організаційних структур управління організацією ……..……..…….. 12
1.2 Органіграми, як відображення організаційних структур управління підприємствами та методи їх побудови …… 29
1.3 Основні шляхи вдосконалення організаційної структури управління підприємством та оцінка ефективності її функціонування ……. 37
РОЗДІЛ 2 ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПП «НАСЛАДА» ……... 58
2.1 Загальна характеристика підприємства та оцінка його виробничо-господарської діяльності ……..……..……..... 58
2.2 Аналіз діючої структури управління ПП «Наслада» ……... 74
2.3 Аналіз ефективності діючої системи управління на кондитерській фірмі ПП «Наслада» …….. 82
РОЗДІЛ 3 ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПП «НАСЛАДА» ..…… 88
3.1 Розробка нової організаційної сруктури управління ПП «Наслада» ……...…..…… 88
3.2 Оцінка ефективності нової організаційної структури управління …….. 100
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ……..105
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ …….. 110
ДОДАТКИ……116

ВСТУП

Підприємство має право на існування як структура, як організація в тому випадку, якщо воно знаходить більш ефективний, ніж купівля на ринку, спосіб отримання необхідної споживачеві продукції, тобто технологію виробництва і управління. Але при цьому функціонування підприємства відбувається у взаємодії із зовнішнім для нього середовищем – ринками збуту і ресурсів усіх видів.

Таким чином, формування організаційної структури відбувається як результат взаємовпливу стратегічного задуму власника і зовнішніх умов.

Під організаційною структурою підприємства розуміють склад і взаємозв'язок всіх його підрозділів, а також організаційно-юридичний статус.

Зовнішнє середовище підприємства формується в результаті взаємодії маси пов'язаних і не пов'язаних з ним суб'єктів господарської діяльності – покупців, інших підприємств, інвесторів, найманих працівників, держави. Кожна група, вступаючи в ринкові угоди, керується певними спонуканнями – мотивами. В залежності від того, наскільки важливі підприємству ті чи інші суб'єкти, воно має на ці мотиви орієнтуватися. Перетин всіх мотивів насамперед відбивається на номенклатурі продукції, що виробляє підприємство. Більш того, як правило, організаційна структура будь-якого підприємства «підлаштовується» під номенклатуру продукції, обсяг випуску тощо.

Постійні зміни в законодавстві України також змушують відповідним чином реагувати на них всі підприємницькі структури країни.

Все це веде до того, що сильно зростає складність ведення конкурентної боротьби, яка починає набувати все більш жорсткі форми. Утруднюється розробка і реалізація стратегічних планів організацій, які, в свою чергу, вимагають підвищення її гнучкості, здатності оперативно

реагувати на постійно мінливі умови діяльності, що в першу чергу обумовлено побудовою та функціонуванням організаційної структури управління підприємства.

Отже, в сучасних умовах проблема правильної і грамотної побудови організаційної структури набуває особливої актуальності.

Проблеми дослідження, розробки та впровадження організаційних структур управління в підприємницькі проекти, знайшли широке відображення в зарубіжній економічний літературі, в працях М. Альберта, І. Ансоффа, Х. Виссема, П. Друкера, Д.У. Дункана, П. Ленда, М. Мескона, Дж. Обер-Кріє, А. Хоскинга, Ф. Хедоурі, А.Р. Алавердова, А.В. Бандуріна, В.Р. Весніна, І.М. Герчикова, С.Д. Ільєнкової, З.П. Румянцевої та ін. У вітчизняній економічній літературі проблеми дослідження, розробки та впровадження організаційних структур управління підприємств та організацій присвячені роботи М.Д. Виноградського, О.Є. Кузьміна, А.А. Мазаракі, Г.Л. Монастирського, Г.Л. Осовської, С.М. Пилипенка, Л.І. Скібіцької, Л.І. Федулової і багатьох інших.

Слід зазначити, однак, що більшість публікацій, що з'явилися в останні роки, в узагальненому вигляді передають зарубіжний досвід вивчення, розробки та впровадження організаційних структур управління підприємств та організацій. У них недостатньо розроблені питання сутності організаційних структур управління і мало приділено уваги питанням прикладного характеру, орієнтованим на вирішення проблем, що виникають у вітчизняних підприємців та їх організацій.

В даний час потрібні розробки конкретних технологій відображення, аналізу, проектування та впровадження організаційних структур управління підприємств, реалізація яких в українських умовах сприяла б ефективній діяльності підприємницьких утворень.

Все це дозволяє зробити висновок, що питання формування організаційних структур управління для підприємницької діяльності ще не досить вирішені і вимагають до себе підвищеної уваги. Даний факт

визначив актуальність дослідження роботи.

Об'єктом дослідження в даній роботі є ПП «Наслада».

Предметом дослідження є діюча організаційна структура і процес управління на аналізованому підприємстві.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних аспектів вибору та вдосконалення структури управління підприємством, проведення аналізу діючої структури управління об'єкта дослідження – ПП «Наслада» і надання рекомендацій з її вдосконалення.

У зв'язку з цим основними завданнями кваліфікаційної роботи є:

- визначення теоретичних основ вдосконалення структури управління підприємством;

- надання загальної характеристики ПП «Наслада»;

- проведення аналізу діючої структури управління об'єкта дослідження;

- розробка заходів з удосконалення структури управління досліджуваного підприємства.

В якості вихідної інформації використовувалася навчальна, наукова, методична, довідкова література, наукові праці вітчизняних та закордонних авторів, інструктивний матеріал, звітні дані досліджуваного підприємства.

В якості інформаційно-аналітичної бази використовувалися документи бухгалтерсько-фінансової звітності ПП «Наслада» за 2014-2018 роки.

Методи дослідження, що були застосовані в кваліфікаційній роботі – описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

Практичне значення отриманих результатів кваліфікаційної роботи полягає у розробці рекомендацій та практичних пропозицій з модернізації існуючої організаційної структури управління досліджуваного підприємства.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та

рекомендацій, списку використаних джерел та додатків.

В першому розділі роботи розглянуті теоретичні питання вдосконалення структури управління підприємством; сутність і класифікація організаційних структур управління організацією; методи побудови органіграм; основні шляхи вдосконалення організаційної структури управління підприємством та порядок визначення ефективності її функціонування.

У другому розділі роботи надана загальна характеристика ПП «Наслада», проаналізовано існуючу організаційну структуру управління підприємством та її ефективність.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи запропонована нова організаційна сруктура управління ПП «Наслада» та проведена оцінка її ефективності.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Сутність і класифікація організаційних структур управління організацією

Організаційна структура управління представляє собою одну з основних категорій теорії управління.

Необхідність уточнення поняття «організаційна структура управління» обумовлена тим, що в літературі описані різноманітні організаційні структури, поява яких пов'язана з потребами вдосконалення менеджменту як галузі практичної діяльності.

При розгляді сутності організаційних структур управління виходять з положення, згідно з яким вона являє собою внутрішню структуру формальної організації. Організаційна структура визначає склад, підпорядкованість, взаємодію і розподіл функцій по підрозділах і органам управління. При цьому між органами управління встановлюються певні відносини з приводу реалізації владних повноважень, потоків команд та інформації.

Іншими словами, вона, в класичному розумінні, визначає наступні три характеристики організації [20]:

- сукупність всіх підрозділів, служб і окремих співробітників фірми;
- вертикальні та горизонтальні зв'язки між ними;
- рівні ієрархії, займані ними (тобто підпорядкованість елементів організації).

Аналіз сутності організаційних структур управління, дозволяє уточнити поняття «організаційна структура управління підприємством».

Під суб'єктом підприємницької діяльності ми розуміємо підприємство (організацію), що має за мету задоволення громадських потреб у певних

видах продукції (товарів і послуг) і одержання прибутку (навіть якщо вона йде на реалізацію статутних цілей, не передбачають її розподілу між членами організації). При такому підході, під організаційною структурою управління, слід розуміти поділ підприємства за видами діяльності, закріпленими за його окремими елементами. Задача будь-якої організації полягає у виборі типу організаційної структури з урахуванням її специфіки. Організаційна структура повинна забезпечити керованість суб'єктом в постійно мінливих умовах функціонування.

Так, важливим аспектом поглиблення економічних реформ в Україні є перетворення відносин власності і розвиток інститутів, без яких неможлива ринкова економіка. Такими інститутами є холдингові компанії та фінансово-промислові групи [7]. Фінансово-промислові групи об'єднують на добровільній договірній основі суб'єкти господарювання, що виконують основні функції в економіці шляхом створення спільної компанії акціонерного типу. Фінансово-промислові групи забезпечують горизонтальні і вертикальні зв'язки шляхом об'єднання промислових підприємств, фінансово-кредитних та інвестиційних структур, торгівельних, транспортних, будівельних компаній тощо.

Сучасна парадигма управління передбачає, що організація повинна бути здатна змінювати свою структуру управління, підлаштовуватися під внутрішні та зовнішні умови функціонування. Дане положення грунтується на змінах, з одного боку в поведінці споживача, а з іншого боку в технології.

Уже сьогодні, зміна і диференціація норм, цінностей, стилів життя і культури викликають збільшення різноманітності ринку. Зміни в технології скорочують життєві цикли продукту, збільшують значення дрібносерійного виробництва, збільшують частку досліджень і розробок в продукті за рахунок трудового компонента. Швидке розповсюдження технічного ноу-хау призводить до появи зовсім нових форм конкуренції, за допомогою чого норма і маса прибутку зменшуються набагато більш швидкими (ніж це було раніше) темпами протягом життєвого циклу продукту. Сучасний ринок все

менше і менше характеризується масовими товарами (стандартизованими і уніфікованими). Навпаки, на ньому все більше місце починають займати унікальні вироби з особливими характеристиками і властивостями.

В сучасних умовах створення організаційних структур управління може відбуватися лише на основі інтересу та ініціативи суб'єкта підприємницької діяльності.

Таким чином, організаційна структура управління представляє собою сукупність всіх підрозділів підприємства, збудованих відповідно до їх ієрархічної приналежністю і взаємозв'язків між ними. Вона повинна динамічно змінюватися і мати здатність адаптації до різних змін, як всередині підприємства, так і в зовнішньому середовищі.

У теорії організації сформувалася певна термінологія, що дозволяє характеризувати складний і багатоплановий процес взаємодії людини і організаційного оточення. В загальному вигляді, організаційне оточення визначається як частина організації, з якою людина стикається в процесі роботи в організації. При цьому кожен член організації має своє власне оточення, виділяє для себе ті характеристики і аспекти організації, які для нього важливі. Крім того, кожна людина займає певне місце в організаційному оточенні і виконує відповідні функції, відіграє певну роль.

Під роллю в організації розуміють відокремлену сукупність завдань, функцій і робіт [23].

Для побудови організаційних структур підприємств важливий саме облік ролі людини в тій чи іншій організації. Велике значення має правильна побудова ролі, формування вихідних передумов щодо змісту, сутності і місця даної ролі в системі організації. Ролі повинні відповідати цілям, які ставляться перед організацією.

Ясність ролі означає, що людині, виконуючої цю роль, відомо і зрозуміло зміст ролі, зрозумілий зв'язок її діяльності з цілями і завданнями організації, місце в сукупності робіт, що виконуються колективом.

Прийнятність ролі припускає, що людина готова її виконувати

усвідомлено, виходячи з того, що виконання даної ролі принесе їй задоволення і призведе до отримання очікуваного результату.

У відповідності зі своїми ролями, люди розподілені всередині організації за ієрархією, що означає їх впорядкованість за важливістю завдань, які вони покликані вирішувати, за ступенем їх самостійності (тобто права без участі вищих співробітників підприємства приймати будь-які рішення).

Також відповідно до ролі людини в організації сформувалося поняття верхньої (вищої), середньої та низової ланок (або рівнів) управління.

1. Керівники верхньої ланки управління – це, так звані, топ-менеджери, які здійснюють управління діяльністю всієї організації або займають ключові пости в різних видах її діяльності. До них, як правило, відносять Генерального директора підприємства та його заступників (але, якщо мова йде про невелику організацію, то останні не належать до топ-менеджерів). У разі опису організації, що має законодавчо закріплені особливості будови організаційної структури (наприклад, громадської організації), то до керуючих вищої ланки відносять: Президента з його заступниками та Голови правління з заступниками. Якщо у підприємства є Рада директорів, Збори акціонерів або Рада на чолі з Головою, то вони не завжди є топ-менеджерами, але, тим не менш, відносяться до вищої ланки управління.

2. Керівники середньої ланки (рівня) управління, як правило, здійснюють такі основні функції:

- деталізація і подальша передача на більш низькі рівні управлінських завдань керівників вищого рівня управління;

- координація діяльності різних служб підприємства;

- виконання різних оперативних завдань тощо.

3. Керівники низового рівня (ланки) управління здійснюють оперативне управління діяльністю кінцевих виконавців робіт.

Вся сукупність кінцевих виконавців робіт (робітники, рядові службовці, рядові торгові агенти тощо) називається виконавчим рівнем. Це

найнижчий рівень ієрархії організації. В Японському менеджменті цей рівень вже давно активно втягується в процес управління підприємством, як правило, у вигляді групових форм роботи (наприклад, знамениті гуртки якості). Подібні методи організації діяльності підприємства останнім часом знаходять активну підтримку в європейському і американському менеджменті.

Не менше значення у виборі організаційної структури підприємства надається інформації. Зауважимо, що тенденції підвищення ролі інформації отримали узагальнене вираження в гіпотезі становлення «інформаційного суспільства». Нерідко володіння інформацією є більш необхідним для прийняття тих чи інших рішень, ніж володіння власністю. Адже використання інформації може компенсувати обмеженість інших ресурсів, відкриває доступ до нових ресурсів, стає ефективним засобом прийняття технологічних і комерційних рішень. Тому інформаційне середовище є важливою областю підприємницької діяльності.

Організаційні структури управління формуються, в значній мірі, за рахунок переміщення інформаційних потоків. З інформаційними потоками пов'язане поняття ланцюжок управління. У менеджменті під ланцюжком управління розуміють послідовність структурних одиниць, розташованих одна за одною вздовж інформаційного каналу, утвореного за допомогою інформаційних зв'язків між елементами організаційної структури.

У процесі діяльності організації, її співробітники виконують велику кількість різних операцій, що представляють собою найпростіші дії спрямовані на виконання різних функцій в сукупності, що слугують для реалізації певних завдань. Будь то завдання реєстрації вхідних документів або реалізації готової продукції безпосередньо її споживачеві (завдання, що містять одну функцію) або завдання з проведення рекламної компанії товару, з розвитку торгівельної мережі тощо (завдання включають в себе декілька функцій) [4].

Елемент організаційної структури управління, який не можна

роздрібнити ні за якими ознаками, носить назву структурної одиниці (або структурного елементу). Так структурною одиницею може бути, наприклад: Генеральний директор, Головний бухгалтер, Бухгалтер, Касир, – тобто будь-який співробітник організації.

Кілька структурних одиниць, що знаходяться на одному ієрархічному рівні і підпорядковуються одному керівнику утворюють структурний блок. З позиції стратегічного менеджменту рекомендується розрізняти два їх види:

1) якщо структурними одиницями, що входять в структурний блок є менеджери вищого, середнього або нижчого рівня управління, то він називається стратегічним центром господарювання;

2) якщо в блок входять співробітники виконавчого рівня, то вони утворюють бригаду.

Це розмежування дуже важливо, тому що стратегічні центри господарювання та бригади мають значні відмінності за своїм функціональним можливостям і по закладеному управлінського потенціалу. Хоча бригади і можуть здійснювати управління виробничою діяльністю підприємства на основі групових форм господарювання, а до їх складу не входять професійні менеджери, до функцій яких спочатку входять: прийняття певних рішень та організація діяльності підлеглих.

Одна або кілька структурних одиниць, що входять в одну структуру, покликану здійснювати чітко окреслене коло функцій і не піддається подальшому дробленню, утворює службу. У реальній практиці служби можуть носити назви секторів, відділів тощо. Наприклад, Відділ продажів, якщо його не можна роздрібнити, приміром, на Сектор оптових продажів і Сектор роздрібних продажів, є службою, в іншому випадку, службами є сектора, а Відділ продажу – структурним підрозділом.

Отже, сукупність двох і більше служб утворює структурний підрозділ, які можна охарактеризувати, як структурно-відокремлений елемент організації. Прикладом структурного підрозділу може бути філія підприємства або формальний колектив з деякою частиною співробітників,

що здійснює реалізацію одного з напрямків діяльності суб'єкта підприємницької діяльності (наприклад, Бухгалтерія, Кадрова служба, Відділ маркетингу тощо).

Процес дроблення підприємства на окремі структурні підрозділи, служби та структурні одиниці носить назву департаменталізації. Даний процес має значення при прийнятті рішень менеджерами різного рівня для досягнення цілей організації. Іншими словами, цей термін використовується в дослідженні процесу організаційного відокремлення, який відрізняється за природою, цілями і принципами від процесу створення робочих груп або групової роботи.

У теорії менеджменту описуються різні підходи до групування спеціалізованих робіт в організаціях, об'єднаних терміном департаменталізація. При цьому групування робіт йде навколо ресурсів або результату.

На всіх рівнях управління приділяють величезну увагу принципам і методам формування структур, вибору типу або комбінації видів структур. Багатогранність змісту структур управління зумовлює безліч принципів їх формування. Головні з цих принципів можуть бути сформульовані наступним чином:

1. Організаційна структура управління повинна, перш за все, відображати цілі та завдання організації, а, отже, бути підпорядкованою виробництву і його потребам.

2. Необхідно передбачити оптимальний розподіл праці між органами управління і окремими робітниками, що забезпечує творчий характер роботи і нормальне навантаження, а також належну спеціалізацію.

3. Формування структури управління потрібно пов'язувати з визначенням повноважень і відповідальності кожного робітника і органу управління, зі встановленням системи вертикальних і горизонтальних зв'язків між ними.

4. Між функціями і обов'язками, з одного боку, і повноваженнями і

відповідальністю з іншого, необхідно підтримувати відповідальність, порушення якої призводить до дисфункції системи управління в цілому.

5. Організаційна структура управління повинна бути адекватною в соціально-культурному середовищі організації, що виявляє істотний вплив на рішення, щодо рівня централізації і деталізації, розподілу повноважень і відповідальності, міри самостійності і масштабів контролю керівників і менеджерів.

Реалізація цих принципів означає необхідність врахування при формуванні (або перебудові) структури управління безлічі різноманітних чинників впливу на організаційну структуру управління.

Головний фактор, що «задає» можливі контури і параметри структури управління – сама організація. Відомо, що організації розрізняються по багатьом критеріям. Велика розмаїтість організацій в Україні передбачає велику кількість підходів до побудови управлінських структур. Ці підходи різноманітні в комерційних організаціях і некомерційних, великих, середніх і малих, що знаходяться на різних стадіях життєвого циклу, що мають різний рівень розподілу і спеціалізації праці, його кооперування і автоматизації, ієрархічних і «плоских» тощо.

Очевидно, що структура управління великими підприємствами більш складна у порівнянні з тією, що потрібна невеликій фірмі, де всі функції менеджменту часом зосереджуються в руках одного-двох членів організації (звичайно керівника і бухгалтера), де відповідно немає необхідності проектувати формальні структурні параметри. У міру зростання організації, а значить, і обсягу управлінських робіт, розвивається розподіл праці, і формуються спеціалізовані ланки (наприклад, з управління персоналом, виробництвом, фінансами, інноваціями тощо), злагоджена робота яких вимагає координації і контролю.

Важливо звернути увагу на поєднання структури управління з фазами життєвого циклу організації. На стадії зародження організації управління нерідко здійснюється самим підприємцем. На стадії зростання відбувається

функціональний розподіл праці менеджерів. На стадії зрілості в структурі управління найчастіше реалізується тенденція до децентралізації. На стадії спаду звичайно розробляються заходи щодо вдосконалення управлінської структури відповідно до потреб і тенденцій у зміні виробництва. Нарешті, на стадії припинення існування організації структура управління або повністю руйнується (якщо фірма ліквідується), або відбувається її реорганізація (бо дану фірму приєднує до себе інша компанія, що пристосовує структуру управління до тієї фази життєвого циклу, в якій вона знаходиться).

На формування структури управління впливають зміни організаційних форм, в яких функціонують підприємства. Так, при входженні фірми в склад якогось об’єднання (концерну, асоціації тощо), відбувається перерозподіл управлінських функцій (частина функцій централізується), тому змінюється і структура управління фірми. Якщо підприємство залишається самостійним і незалежним, але стає частиною організаційної мережі, що об'єднує на тимчасовій основі ряд взаємопов'язаних підприємств (найчастіше для використання сприятливої ситуації), йому доводиться вносити в свою управлінську структуру ряд змін. Це пов'язано з необхідністю посилення функцій координації і адаптації до систем менеджменту інших компаній, що входять в мережу.

Більшість організацій безперервно вдосконалюють свої організаційні структури. В даний час є характерним скорочення кількості управлінських рівнів, тобто скорочення числа проміжних ланок між головним керуючим і співробітниками.

Основними напрямами вдосконалення організаційних структур управління є:

- децентралізація виробничих і збутових операцій;

- пошук нових ринків, диверсифікація операцій;

- систематичне підвищення творчої і виробничої віддачі персоналу;

- перехід від вузької спеціалізації до інтеграції в змісті і характері самої управлінської діяльності, в стилі управління;

- перетворення пірамідальних організаційних структур управління в плоскі з мінімальною кількістю рівнів між вищим керівництвом і безпосередніми виконавцями;

- відмова від використання адміністративних важелів координації і контролю.

Розглянемо різні класифікації організаційних структур управління підприємствами, використання яких дозволить більш чітко орієнтуватися серед їх різноманіття.

Для того, щоб скласти класифікації організаційних структур управління, в першу чергу, необхідно вибрати, за якою ознакою їх проводити. Рекомендуються наступні ознаки класифікацій оргструктур [7]:

- за зовнішнім видом ієрархії;

- за видами дроблення при департаменталізації організації;

- за ступенем централізації;

- за ступенем складності;

- за ступенем деталізації і за ступенем реагування на зовнішнє середовище.

Виходячи з означених ознак, отримані наступні класифікації:

1. Класифікація організаційних структур управління по зовнішньому виду ієрархії.

- моно-адміністративні (пірамідальні);

- полі-адміністративні (матричні).

Моно-адміністративна ієрархія має на увазі, що у кожного виконавця є один прямий начальник. Іноді допустиме існування декількох функціональних керівників, але всі вони працюють на постійній основі, тобто у одного і того ж підлеглого не можуть змінюватися начальники.

Полі-адміністративні (наприклад, матричні) організаційні структури управління відрізняються від попередніх тим, що у кінцевих виконавців завжди є не менше двох керівників, кожен з яких здійснює пряме керівництво на постійній або тимчасовій основі.

2. Класифікація організаційних структур управління за видами дроблення при департаменталізації організації:

- дроблення без спеціалізації;

- дроблення за функціями;

- дроблення за видами продукції, за територіальним розташуванням і по групах клієнтів.

Дроблення без спеціалізації.

Даний вид дроблення відбувається при дробленні структурного блоку, що складається зі співробітників однакової кваліфікації і, відповідно, займаються виконанням схожих функцій. Дроблення відбувається у вигляді поділу структурного блоку на кілька (у кожного новоутвореного структурного блоку, виходячи з визначення, з'являється свій керівник).

Наприклад, дроблення всієї маси робітників на бригади (рис. 1.1.) відбувається на рівні бригадирів.

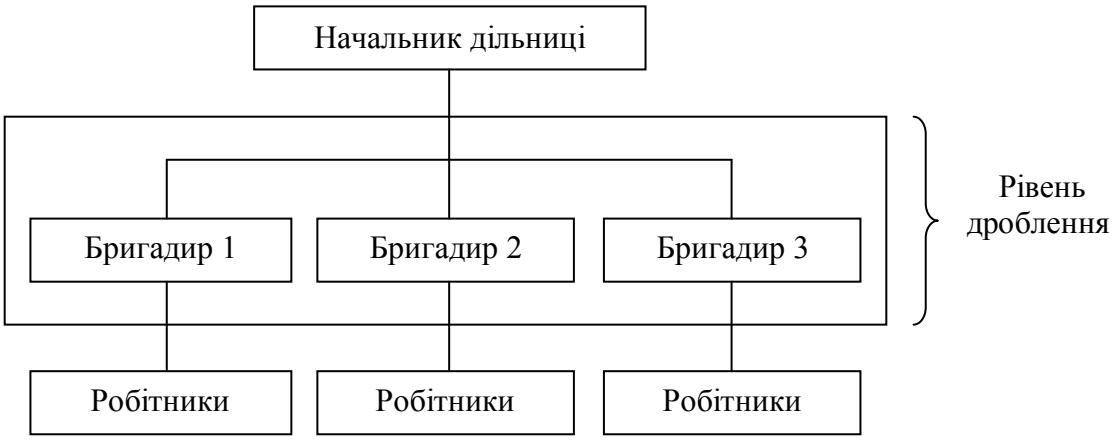

Рис. 1.1. Приклад дроблення без спеціалізації

Дроблення по функціях.

Цей вид дроблення здійснюється з метою формування служб та структурних підрозділів, що спеціалізуються на виконанні якихось певних функцій.

Наприклад, виділення фінансового відділу, виробничого відділу та

відділу маркетингу (рис. 1.2.) відбувається на рівні структурного блоку заступників директора підприємства і призводить до формування відповідних структурних підрозділів і служб.

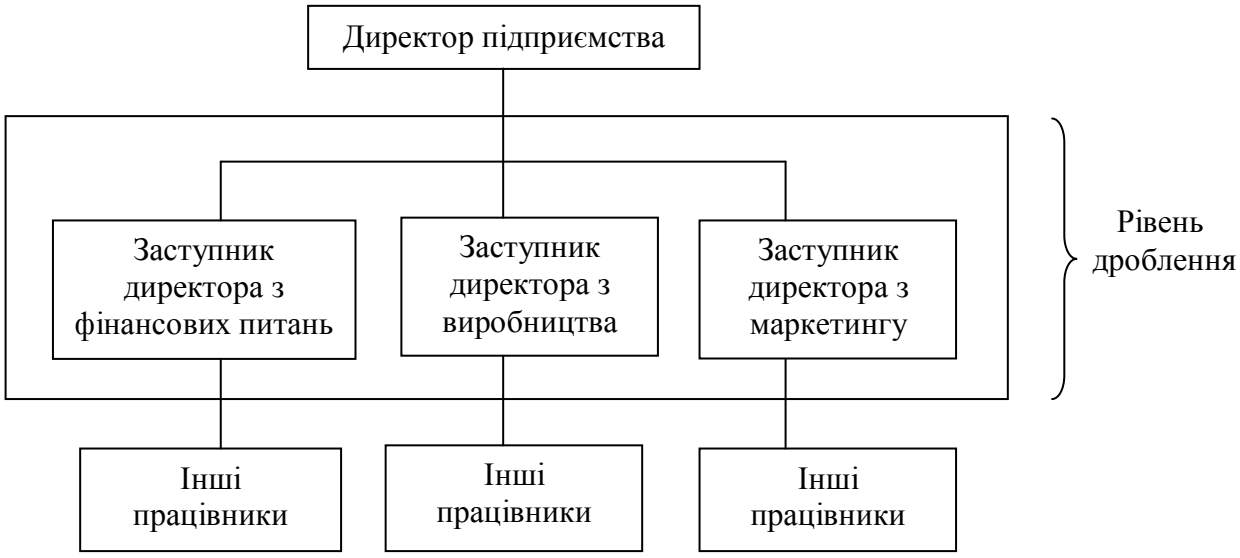

Рис. 1.2. Приклад дроблення за функціональною ознакою

Дроблення за видами продукції, за територіальним розташуванням і по групам клієнтів. Цей вид дроблення застосовується в разі неможливості з якоїсь причини об'єднати структурні підрозділи, що займаються однотипними функціями в одне.

Наприклад, в силу історично сформованих обставин, підприємство займається випуском виробів зі скла і шкіряним виробництвом. Природно, що один виробничий підрозділ не зможе здійснювати випуск всієї номенклатури товарів. Отже необхідно розбити його на два виробництва, як це показано на рис. 1.3.

За територіальною ознакою зазвичай відбувається дроблення на філії. Дроблення по групам клієнтів буває необхідне, якщо підприємство реалізує продукцію настільки сильно відмінну за групами споживачів (наприклад, по доходу або за смаком), що може знадобитися створення не тільки окремих підрозділів відділу маркетингу, але навіть різних виробництв і під різними

торговими марками.

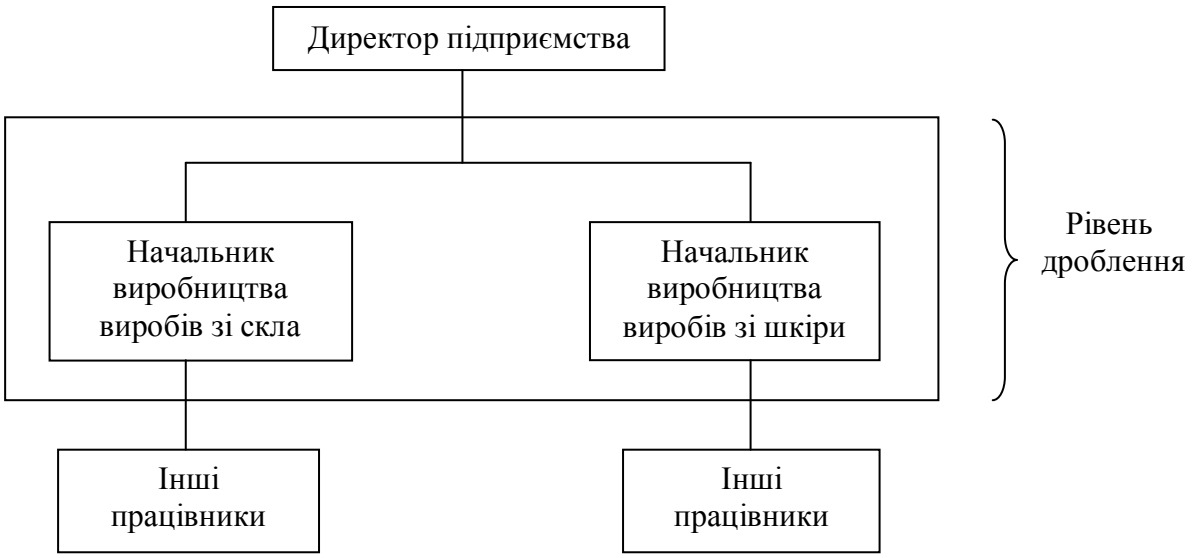

Рис. 1.3. Дроблення за типом продукції, що виготовляється

3. Класифікація організаційних структур управління за ступенем централізації:

- централізовані;

- децентралізовані.

Централізоване підприємство – це підприємство, на якому зосередження основної влади знаходиться на вищому рівні управління.

Децентралізоване підприємство – це організація, на якій всі рівні управління, в тому числі і виконавчий, активно беруть участь в управлінні нею.

Надмірна централізація на підприємстві веде до тотальної залежності функціонування організації від діяльності вищого рівня управління. Це призводить до того, що співробітники, які стоять на нижчих рівнях ієрархії стають лише провідниками і виконавцями волі вищого рівня управління. В результаті, вищим рівнем не заохочуються новаторство і вільнодумство. Але, в той же час, і для топ-менеджерів надмірна централізація загрожує серйозними наслідками, такими, як:

- великі перевантаження, через що відбувається зниження ефективності роботи;

- поява необхідності займатися оперативним управлінням тощо.

Децентралізація дозволяє вирішити дані проблеми. При здійсненні делегування повноважень (а саме цей процес лежить в основі децентралізації) необхідно разом з додатковою відповідальністю передавати своїм підлеглим відповідні їй права, а також слід адекватно підвищити заробітну плату, як компенсацію за більш складну і напружену роботу. Нехтування даними процедурами може поставити під удар всі заходи щодо поліпшення функціонування організації або, більш того, здатне повністю паралізувати всю її роботу.

4 Класифікація організаційних структур управління за ступенем складності:

1. Найпростіші, діляться на підвиди:

- базові;

- похідні.

2. Складні, діляться на підвиди:

- класичні;

- збірні або конгломерати (поєднують кілька видів класичних).

Розрізняють два види основних організаційних структур управління: основні базисні; основні похідні.

Основними базисними організаційними структурами управління є: «стрічка»; «коло», «колесо».

Для зручності аналізу, будемо відштовхуватися від припущення, що всі елементи схем – структурні одиниці. Розберемо, як вони функціонують.

Стрічка (рис. 1.4.).

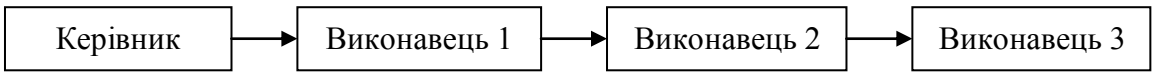

Рис. 1.4. Основна базисна організаційна система управління «стрічка»

Коло (рис. 1.5.).

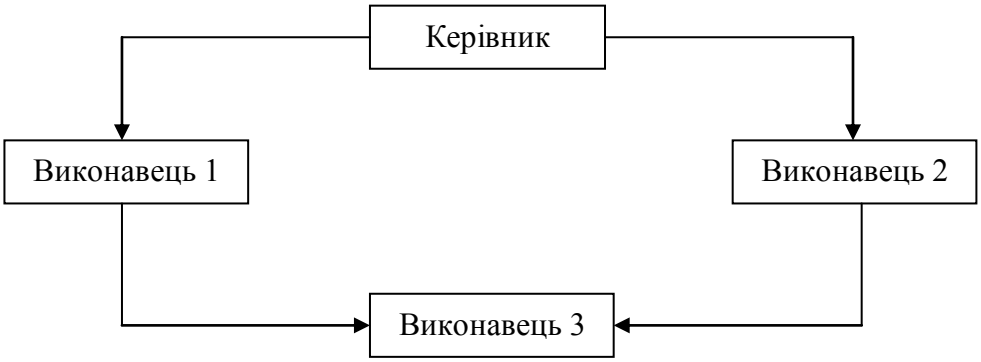

Рис. 1.5. Основна базисна організаційна структура управління «коло»

У схемі «коло», на відміну від «стрічки», не простежується чіткого лінійного взаємозв'язку між її структурними елементами.

У елемента «Виконавець 3» не один, а два безпосередніх (лінійних) начальника.

Колесо (рис. 1.6.).

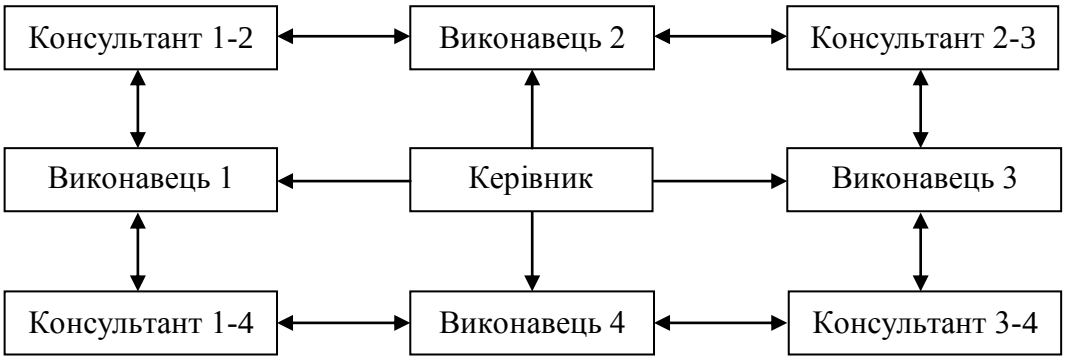

Рис. 1.6. Основна базисна організаційна структура управління «колесо»

Схема «колесо» відрізняється від всіх попередніх схем наявністю такого елемента, як «консультант». З метою найбільш наочної демонстрації схеми функціонування даної оргструктури, замінимо всіх консультантів одним. У цьому випадку схема буде виглядати так, як зображено на рис. 1.7.

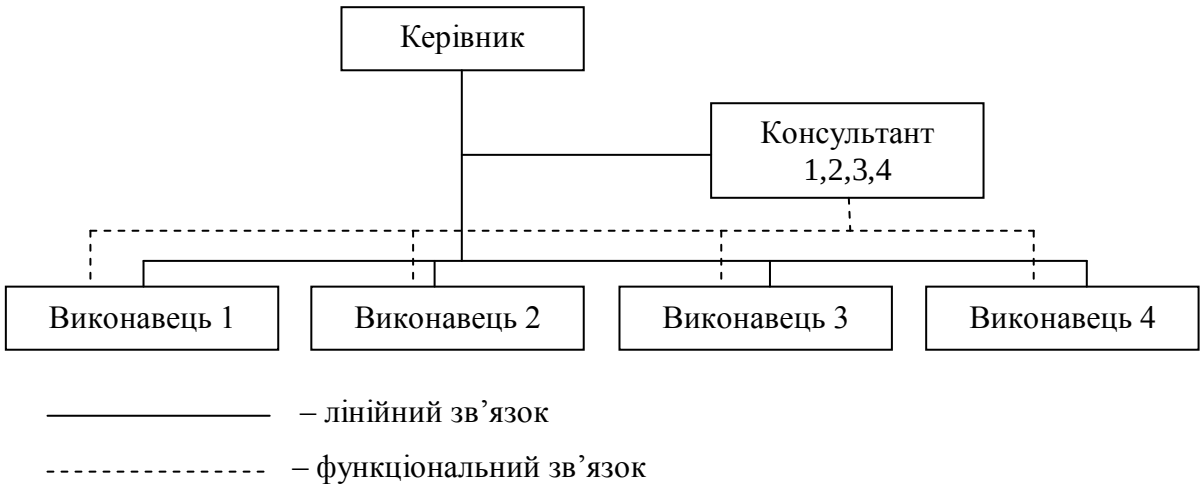

Рис. 1.7. Спрощена основна базисна організаційна структура управління «колесо»

Крім основних базисних організаційних структур управління, виділяють два види основних похідних (від базисних) оргструктур:

- схема «зірка»;

- схема «ієрархічна».

Зірка.

Схема «зірка» (рис. 1.8.) цікава тим, що в ній між виконавцями не виникає ніяких зв'язків. Така схема дозволяє зберігати конфіденційність і незалежність функціонування від решти кожного з виконавців.

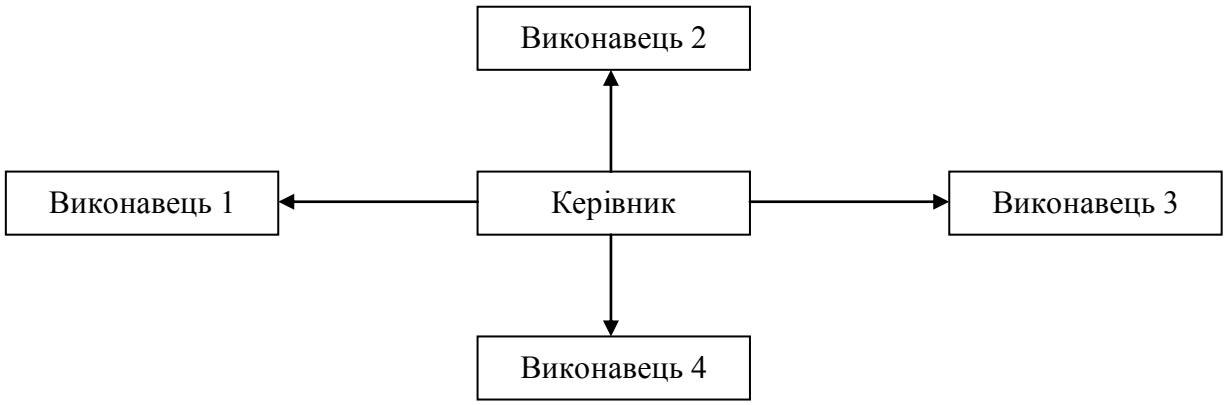

Рис. 1.8. Основна похідна схема «зірка»

Подібна схема може мати місце, наприклад, на підприємствах, що мають свої торгові представництва в різних регіонах.

Ієрархічна (рис. 1.9.).

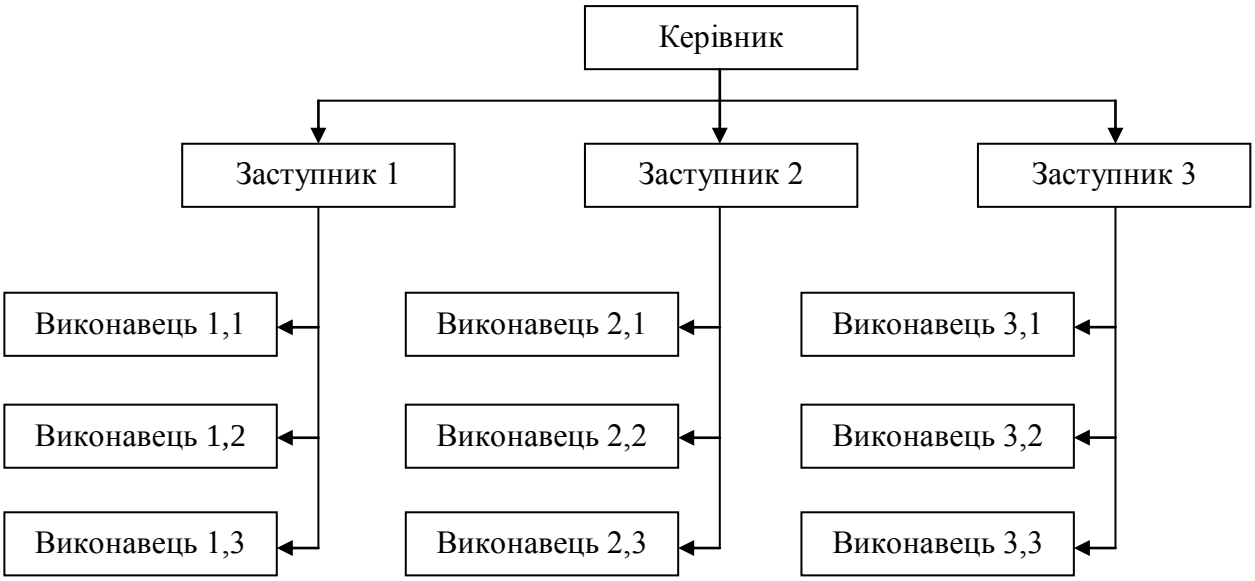

Рис. 1.9. Основна похідна схема «ієрархічна»

«Ієрархічна» схема функціонує аналогічно схемі «стрічка» і по суті справи є її подальшим розвитком.

Всі розглянуті вище схеми організаційних структур управління та основні базисні, і основні похідні є, як вже зазначалося раніше, тими елементами з яких вибудовуються організаційні системи управління будь-якої складності. Будь-який елемент такої схеми може бути не тільки структурною одиницею, а й структурним блоком, і навіть структурним підрозділом.

5. Класифікація організаційних структур управління за ступенем деталізації: детальні; глобальні.

Ця класифікація застосовується тільки при проведенні системного аналізу. Глобальні схеми організаційних структур управління відображають будову організації тільки на рівні структурних підрозділів (тобто не виділяють кінцевих виконавців). Наприклад, схема, що відображає структуру

підприємства з великою кількістю філій без приведення схем роботи кожного з них окремо.

Всі класичні організаційні структури управління увійшли в наступну класифікацію.

6. За ступенем реагування на навколишнє середовище:

1) бюрократичні: лінійні; функціональні;

2) адаптивні (органічні): дивізіонні; матричні.

1.2 Органіграми, як відображення організаційних структур управління підприємствами та методи їх побудови

Органіграма – це схема або таблиця, що служить для графічного зображення організаційної структури управління. Без побудови органіграми неможливо детально вивчити функціонування організаційної структури управління навіть малого підприємства, тому що утримати в пам'яті (тобто без відображення на папері або екрані монітора комп’ютера) всі прояви організаційної структури управління (тобто різні властивості і характеристики оргструктури) здатні лише одиниці. Такими проявами в практиці сучасного менеджменту є [28]:

- структурні елементи і підрозділи підприємства;

- порядок їх розташування по вертикалі і по горизонталі, а також типи взаємозв'язків між ними;

- різні дані про співробітників підприємства;

- структура розподілу повноважень і відповідальності між співробітниками організації (структура децентралізації підприємства);

- порядок виконання будь-яких операцій для реалізації конкретних функцій тощо.

Використання органіграми набуло великого поширення в менеджменті. Практично всі вітчизняні та зарубіжні автори праць з управління

використовували органіграми для зображення організаційних структур управління, не даючи докладного опису техніки, якою при цьому користувалися.

Способи відображення різних проявів оргструктур за допомогою органіграми повинні бути докладно описані і систематизовані для того, щоб їх можна було використовувати цілеспрямованим чином для відображення саме того, що необхідно в кожному конкретному випадку.

Традиційні (або класичні) органіграми найбільш часто використовуються у вітчизняній та зарубіжній літературі з менеджменту (рис. 1.10.). В якості основи, для зображення проявів організаційних структур управління у вигляді схем, зручніше за все використовувати традиційні органіграми, тому що у менеджерів, як правило, вже є досвід їх побудови.

Класичні органіграми відображають ієрархічну будову організації (піраміда або матриця), основні зв'язки між лінійними керівниками і підлеглими їм структурами і функціональні зв'язки між штабними підструктурами і лінійними керівниками, з якими вони співпрацюють.

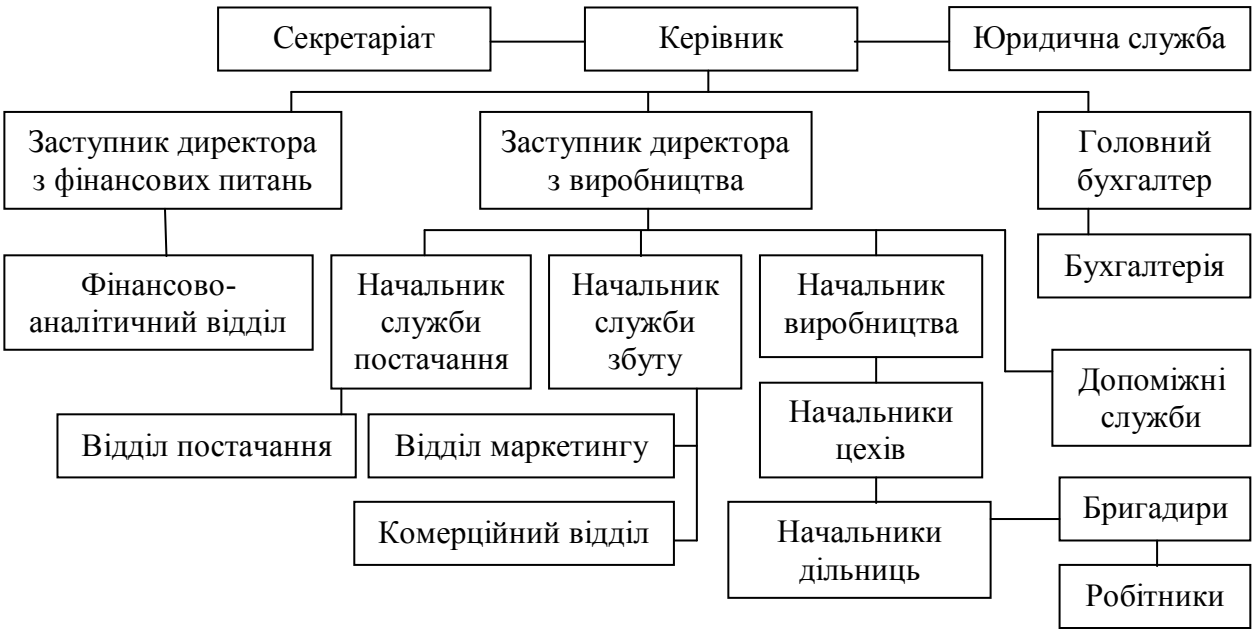

Рис 1.10. Фрагмент оргструктури управління за допомогою класичної органіграми

Як правило, при побудові класичних органіграм не використовуються додаткові спеціальні засоби, наприклад, для відображення видів зв'язків між структурними одиницями, рівня децентралізації організації тощо.

Класичні органіграми використовують для вирішення наступних завдань:

1) загальне візуальне ознайомлення з організаційною структурою управління підприємством;

2) поверхнева оцінка дотримання класичних правил, які знайшли відображення в багатьох працях з менеджменту побудови оргструктури підприємства, таких як:

- єдиноначальність (за винятком проектних організаційних структур);

- цілісність скалярного ланцюга;

- відповідність логіці функціонування організації (недопущення включення різних структурних одиниць в «чужі» структурні підрозділи (наприклад, віднесення касира до департаменту по роботі з персоналом, в той час, як він може бути тільки співробітником бухгалтерії) без вагомих на те підстав);

- порівняльний аналіз організаційної структури даного підприємства з оргструктурою іншого, функціонуючого в схожих умовах;

- використання в якості основи для проектування нової, більш ефективної, на думку експертів або керівництва підприємства, організаційної структури управління.

Для того, щоб визначити, хто займає той чи інший пост, в класичну органіграми необхідно додати список прізвищ та ініціалів, відповідних досліджуваним посадам осіб (рис. 1.11.).

При складанні такої органіграми, не має сенсу переписувати всіх співробітників організації. Для найбільшої зручності сприйняття схеми, рекомендується відзначати тільки тих працівників організації, хто є співробітниками досліджуваної частини організаційної структури або представниками вищого керівництва.

Рис. 1.11. Зображення фрагменту оргструктури управління за допомогою класичної органіграми з додаванням даних про осіб, що займають ряд керівних постів

При складанні такої органіграми, не має сенсу переписувати всіх співробітників організації. Для найбільшої зручності сприйняття схеми, рекомендується відзначати тільки тих працівників організації, хто є співробітниками досліджуваної частини організаційної структури або представниками вищого керівництва.

Включення даних про розподіл керівних постів між співробітниками фірми дозволяє:

- оцінити і найбільш успішно розподілити наявні вакансії серед

співробітників підприємства;

- вчасно помітити що виникла потреба в новому персоналі або надлишок існуючого;

- при раптово виниклій критичній ситуації (наприклад, раптове звільнення з якихось причин одного з менеджерів вищої ланки) оперативне вирішення проблеми нестачі кваліфікованого персоналу (в наведеному прикладі може бути створений тимчасовий комітет, що складається із заступників начальника, що звільнився, який володіє достатніми правами і компетенцією для його заміни) [14] .

Коли потрібно відобразити інформаційні зв'язки, наявні між різними структурними елементами організаційної структури, то їх потрібно включити в класичну органіграму (рис. 1.12.).

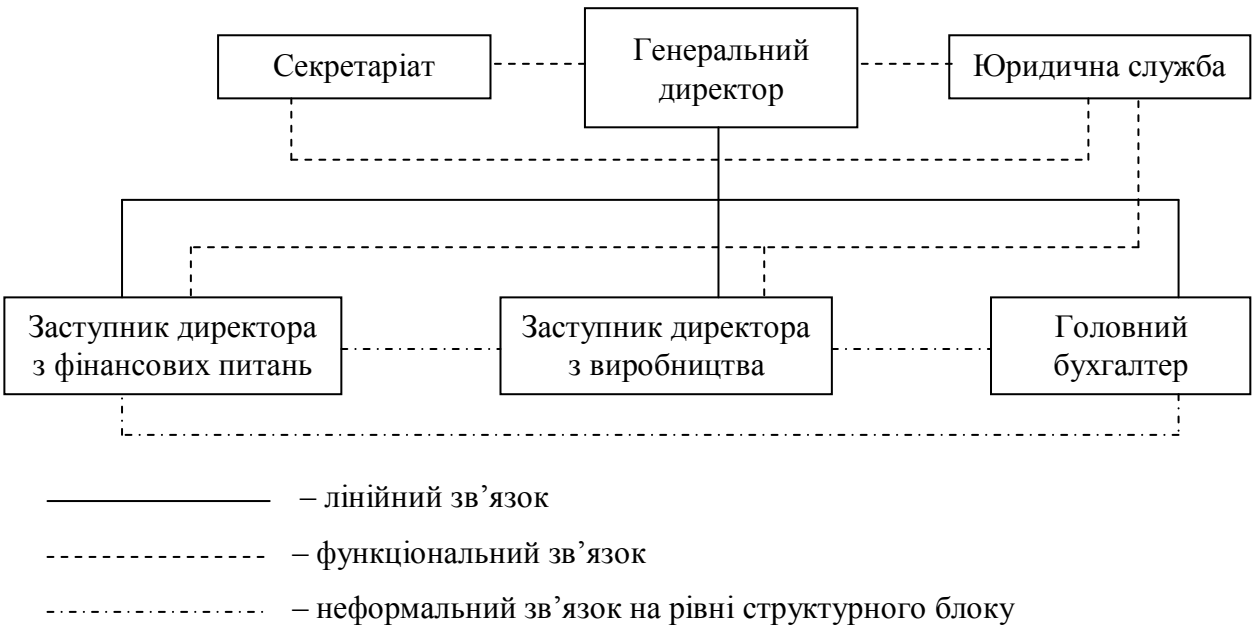

Рис. 1.12. Зображення фрагменту організаційної структури управління за допомогою класичної органіграми з додаванням інформаційних зв'язків між різними структурними одиницями та підрозділами

Ступінь деталізації такої схеми може відрізнятися в залежності від цілей дослідження. В даному випадку приведена схема системи

інформаційних зв'язків на рівні топ-менеджерів і штабних підрозділів організації. Причому, не виділені окремо прямі і зворотні лінійні і функціональні зв'язки. Тим не менш, іноді це буває необхідно, тому що на практиці підлеглий може одержувати прямі вказівки від одного керівника, а звітувати про їх виконання перед іншим вищим менеджером, тобто прямі і зворотні зв'язки, в описуваному випадку, не збігаються. У подібній ситуації необхідно більш детально відобразити систему інформаційних зв'язків, що мають місце на підприємстві.

Класичні органіграми з додаванням інформаційних зв'язків застосовують для:

- вивчення та оцінки системи інформаційних зв'язків, як всередині, так і поза підприємством;

- коригування, проектування та впровадження нової системи інформаційних зв'язків в організації.

При необхідності, можна поєднати включення в класичну органіграму системи інформаційних зв'язків з поіменним списком осіб, що займають ті чи інші посади на фірмі. Це дозволить відстежувати і регулювати інформаційні зв'язки, що існують між конкретними людьми.

Для відображення функцій різних підрозділів і структурних одиниць, що виконуються для досягнення тих чи інших цілей організації, використання класичної органіграми не доцільне, тому що вона буде занадто громіздкою і складною для вивчення. В даному випадку рекомендується застосовувати функціонально-цільову органіграму.

Функціонально-цільова Органіграма – відображає систему функцій, розподілених між співробітниками організації та службовців для виконання тих чи інших завдань (рис. 1.13.).

Наведена схема відображає укрупнену систему функцій, виконання яких дозволяє реалізовувати завдання прийому безперервного потоку замовлень від клієнтів на виконання виробничим підрозділом тих чи інших робіт. Так як в органіграмі відображені структурні одиниці, то є можливість

додавання інформаційних зв'язків між ними, що дозволить оцінити ефективність використання тих чи інших інформаційних каналів. Для цього слід відобразити інформаційні зв'язки на даній органіграмі по аналогії з класичною.

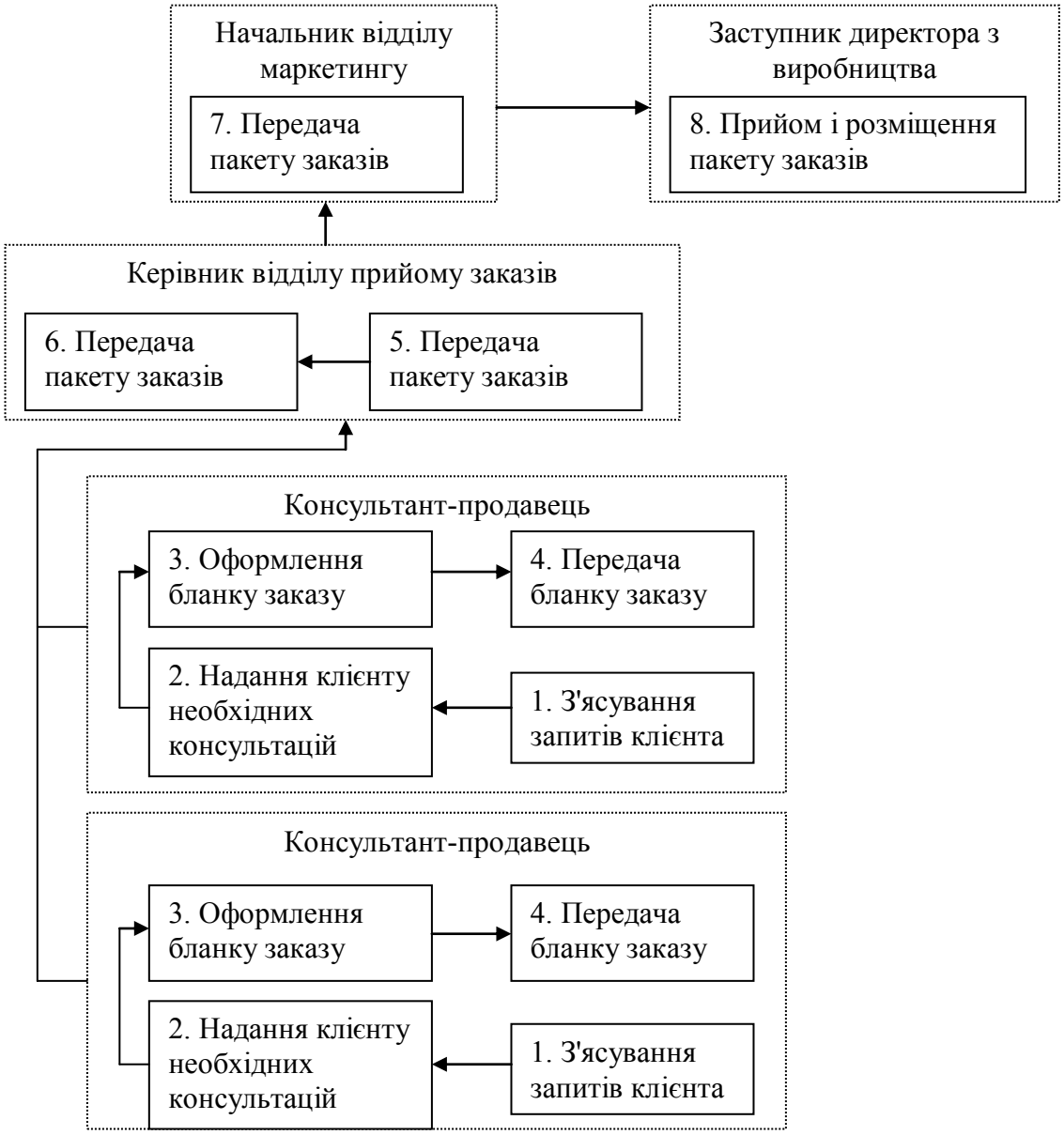

Рис. 1.13. Зображення реалізації прийому замовлень від клієнтів і передачі їх у виробництво за допомогою функціонально-цільовій органіграмі

Функціонально-цільова органіграма дозволяє визначити наявність так званих вузьких місць у виробничих процесах організації і намітити найбільш

ефективні шляхи їх вирішення. Наприклад, схема виконання завдання прийому замовлень від клієнтів і передачі їх у виробництво, що зображена на рис. 1.13., може бути покращена за рахунок того, що пакет замовлень у виробничий підрозділ буде замість Комерційного директора передавати Керівник відділу замовлень, тому що він вже має повний комплект замовлень, а Комерційний директор виконує, в принципі, зайві дії. Але, перш ніж приймати подібне рішення, необхідно враховувати вплив усіх факторів на існуючу систему роботи. Наприклад, Комерційний директор може об'єднувати пакет замовлень з якоюсь іншою інформацією для виробничого підрозділу, або, обробляючи його, передавати необхідну інформацію вищому керівництву або в інший підрозділ. У подібному випадку, дана схема реалізації завдання з передачі пакета замовлень у виробничий підрозділ є найбільш оптимальною.

Органіграмм синергії – відбиває взаємодію систем цілеполягання різних структурних елементів (або при необхідності структурних підрозділів) між собою і з усією організацією в цілому.

Її можна використовувати для відображення взаємодії різних структурних одиниць організації між собою (тобто функціонально-цільова органіграма є окремим випадком органіграми синергії) та оцінки рівня синергії на підприємстві, що є незамінним інструментом при координації системи цілеполягання підприємства в цілому, і діяльності його окремих структурних одиниць зокрема.

Описані способи зображення організаційних структур управління за допомогою органіграми можуть об'єднуватися в різні поєднання і з успіхом використовуватися, як для вивчення вже існуючих організаційних структур управління, так і для розробки нових, більш досконалих.

1.3 Основні шляхи вдосконалення організаційної структури управління підприємством та оцінка ефективності її функціонування

На будь-якому підприємстві постійно циркулюють потоки різних ресурсів, необхідних для його існування. Найголовнішим ресурсом, що формує структуру управління організацією, є інформація. Інформація буває декількох видів:

- управлінська (адміністративна);
- спеціалізована (виробнича);
- інформаційний шум.

У процесі діяльності організації в ній циркулюють всі ці три її виду. Але корисними є тільки управлінська та спеціалізована інформація. Дамо їм визначення[34].

Управлінська (адміністративна) інформація – це інформація, за допомогою якої здійснюються: керівництво (оперативне управління) всіма видами діяльності підприємства; координація функціонування всіх структурних одиниць і контроль роботи всієї організації в цілому.

Спеціалізована (виробнича) інформація – це інформація, за допомогою якої здійснюються всі види діяльності організації.

Для того, щоб забезпечити циркуляцію інформації повинні існувати спеціалізовані інформаційні канали. Інформаційний канал – це сукупність зв'язків, що утворилися між двома або більше структурними одиницями, за допомогою яких відбувається передача інформації від однієї структурної одиниці до іншої.

Необхідно зауважити, що кожна зі структурних одиниць може не тільки приймати і передавати інформацію далі, але й перетворювати її, тобто здійснювати над нею різні операції. Наприклад [23]:

1. Співробітники Служби маркетингових досліджень, провівши дослідження ринку, прийшли до висновку, що трохи модифікувавши один з видів товару, можна проникнути в нову для підприємства ринкову нішу. Цю

інформацію, підготувавши у вигляді звіту, представили Начальнику Служби маркетингових досліджень.

2. Начальник Служби маркетингових досліджень, привівши звіт в більш прийнятний вигляд, передав його Комерційному директору підприємства.

3. Комерційний директор, прийнявши звіт, скомпонував його з усіма звітами Маркетингового підрозділи і представив на нараді Генеральному директору підприємства.

4. Генеральний директор, у свою чергу, підготував відповідну директиву і передав її разом із звітом Служби маркетингових досліджень Директору виробничого підрозділу.

5. Директор Виробничого підрозділу викликав до себе Начальника цеху, що виробляє товар, в який потрібно внести відповідну зміну, і, у вигляді наказу, повідомив йому про це.

6. Начальник цеху зібрав виробнича нарада і на ньому передав цей наказ Начальникам ділянок.

7. Начальники ділянок розробили і передали відповідні накази Бригадирам.

8. Бригадири донесли цю інформацію до робітників.

9. Робочі при виробництві продукції стали вносити до неї відповідні зміни.

Наочно весь цей процес зображений на рис. 1.14.

Природно, що насправді, описана послідовність дій не охоплює всього спектру переміщень інформації для досягнення кінцевого результату у вигляді початку виробництва зміненого продукту. Для цього знадобилося б описувати процес передачі необхідної інформації дослідному відділу (або дослідно-конструкторському бюро) для розробки нової технології виробництва, розробку нової супровідної документації тощо аж до проведення випробування дослідних зразків і узгодження термінів початку інформування ринку про появу цього товару.

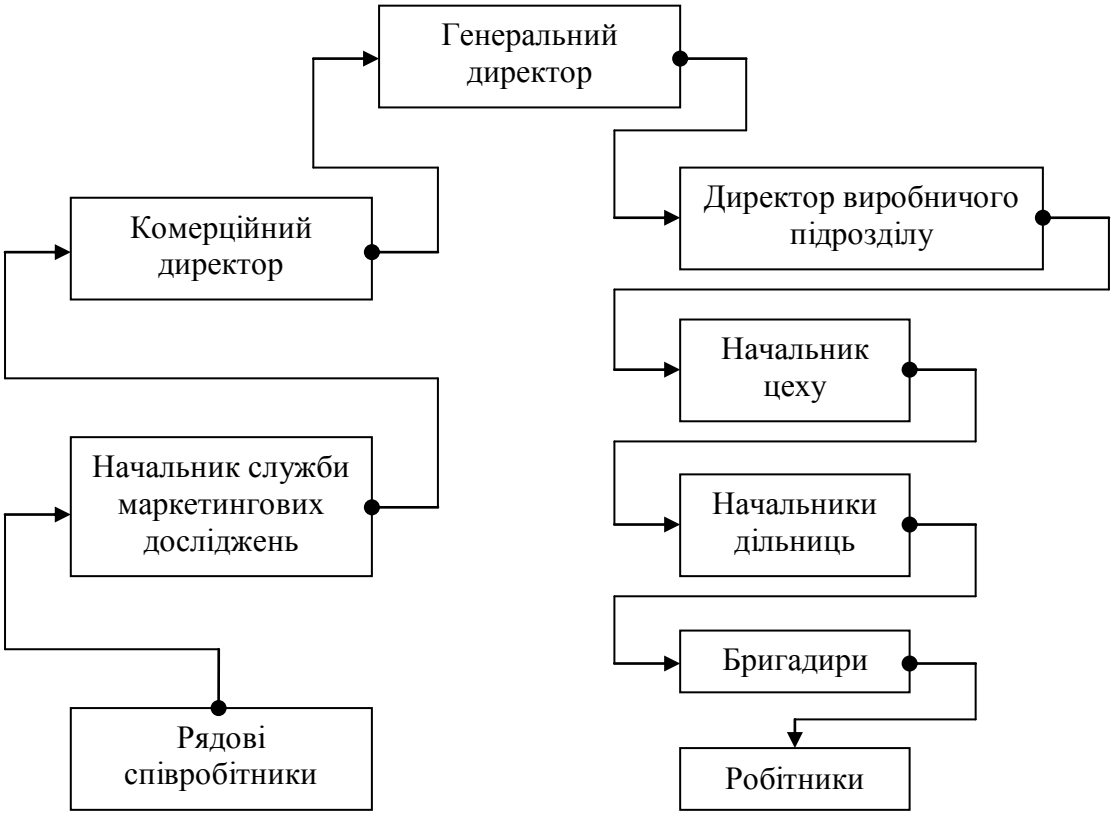

Рис. 1.14. Схема проходження інформації з інформаційного каналу за допомогою зв'язків, що встановилися між різними рівнями ієрархії

З цього прикладу ми бачимо, що кожна структурна одиниця не тільки здійснює передачу інформації від джерела до кінцевого споживача, але і видозмінює її для більш чіткого сприйняття наступної за нею структурної одиниці, при цьому не змінюючи її суті [17]. Отже, ми підійшли до того, що кожен інформаційний канал має початок і кінець (джерело і кінцевого споживача).

Інформаційне джерело – структурна одиниця або їх сукупність, яка на основі аналізу інформації, що надійшла, формує свою власну, приводить її в необхідний для сприйняття вид і передає в потрібний інформаційний канал.

Кінцевий споживач інформації – структурна одиниця або їх сукупність, яка на основі сприйняття та обробки інформації, що надійшла з інформаційного каналу, робить або виробіток своєї інформації для подальшої її передачі по іншим інформаційним каналам, або здійснює будь-які

практичні дії для досягнення мети, регламентованої інформацією, що надійшла.

Виходячи з наведених визначень випливає, що в нашому прикладі має місце не один інформаційний канал, а два: від рядових співробітників служби маркетингових досліджень до генерального директора і від генерального директора до робітників.

З вище сказаного випливає, що одна і та ж структурна одиниця може бути одночасно і кінцевим споживачем інформації, і інформаційним джерелом (в нашому випадку це генеральний директор). Але інформаційний канал проходить від джерела до кінцевого споживача через кілька структурних одиниць, значить, ми маємо справу з трьома їх типами (з точки зору формування інформаційних каналів): з тими, хто є рядовою ланкою інформаційного каналу і з тими, хто є його початком і кінцем.

Рядова ланка інформаційного каналу – структурна одиниця або їх сукупність, яка, обробляючи і перерозподіляючи інформацію, не змінює її основної суті [21]. Наприклад, в нашому випадку комерційний директор, прийнявши інформацію, скомпонував її з іншою інформацією і передав генеральному директору, фактично, не змінюючи її суті – «з'явилася можливість захоплення нової ринкової ніші». Інший приклад: бригадири, отримавши від начальників ділянок відповідні розпорядження, перетворили їх у конкретні команди і передали робітникам, знову ж таки не змінивши основної суті, що виходить від джерела інформації – «почати виробництво видозміненій продукції для реалізації ринкової можливості, що з'явилася».

Як уже зазначалося раніше, інформаційні канали створюються за допомогою зв'язків, що існують між різними структурними одиницями. Існує такі типи цих зв'язків:

1. Формальні:

- лінійні: прямі лінійні; зворотні лінійні;

- функціональні: прямі функціональні; зворотні функціональні;

2. Неформальні:

- на рівні структурного блоку;

- без рівневої диференціації.

Прямий лінійний зв'язок – це зв'язок, який характеризується передачею керуючої інформації від суб'єкта управління до об'єкта, тобто наявністю в ній передачі адміністративної інформації. У нашому прикладі за допомогою прямих лінійних зв'язків утворюється інформаційний канал: генеральний директор – робітники.

Зворотній лінійний зв'язок – це тип зв'язку, через який передається інформація від підлеглого начальнику і має вигляд звіту про виконану роботу та її результати. Так само через ці зв'язки передається інформація, що несе новаторський (інноваційний) характер. У розглянутому вище прикладі із зворотних лінійних зв'язків складається канал: рядові співробітники служби маркетингових досліджень – генеральний директор.

Прямий функціональний зв'язок – це зв'язок, через який передається керуюча інформація між функціональним суб'єктом управління і, пов'язаним з ним, об'єктом управління з іншої служби. Прикладом такого зв'язку може служити зв'язок між начальником виробничого цеху і співробітником служби технічного обслуговування обладнання. Через цей зв'язок може бути передана інформація про необхідність провести ремонт обладнання, щовийшло з ладу.

Зворотній функціональний зв'язок – це зв'язок між структурною одиницею та її функціональним керівником, як правило, через неї передається інформація у вигляді звіту про результати виконаної роботи. Наприклад, співробітник технічної служби гаража фірми за розпорядженням начальника відділу постачання виконав неповний ремонт обладнання автомобіля, що вийшов з ладу, і, для доведення ремонту до кінця, йому знадобився додатковий час. Він у письмовій чи усній формі звітує перед своїм функціональним керівником (начальником відділу постачання) про виконану роботу і пояснює причини, за якими йому не вистачило відведеного на ремонт часу.

Неформальний зв'язок на рівні структурного блоку – це зв'язок між структурними одиницями, що входять в один структурний блок. Характеризується яскраво вираженими міжособистісними відносинами «людей з одного кола», тобто людей, що належать одному рівню в ієрархії управління. Такі зв'язки, в сукупності з децентралізацією прийняття рішень, дозволяють значно скорочувати довжину інформаційних каналів, а отже, вирішувати багато проблем більш оперативно. Наприклад, якщо б у розглянутій вище ситуації генеральний директор делегував повноваження з вирішення завдань середньострокового стратегічного планування (до яких можна віднести проведену в прикладі задачу) своїм безпосереднім підлеглим (комерційному директору і директору виробничого підрозділу), то кожен із задіяних інформаційних каналів скоротився б на одну ступінь (зв'язок), що в сумі склало б вже два ступені. Тоді схематично весь цей процес виглядав би так, як зображено на рис. 1.15.

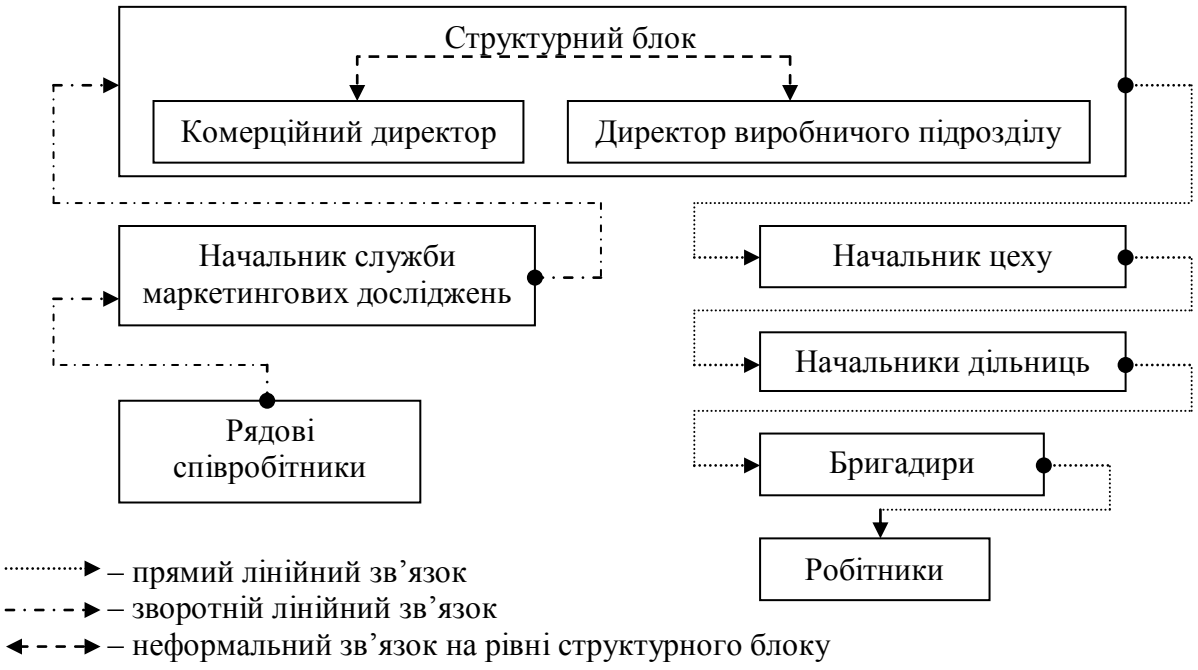

Рис. 1.15. Схема проходження інформації з інформаційного каналу за допомогою зв'язків, що встановилися між різними рівнями ієрархії, з використанням неформального зв'язку на рівні структурного блоку

З рис. 1.15. видно, що участь генерального директора у вирішенні завдання не потрібна. А це, крім уже описаних переваг, дозволяє зняти з плечей голови фірми зайве навантаження.

Неформальний зв'язок без рівневої диференціації – це міжособистісні зв'язки між різними структурними одиницями, що носять непередбачуваний і не регламентований характер. Це може бути міжособистісний зв'язок між генеральним директором промислового підприємства і водієм з відділу постачання, заснований на родинних чи інших відносинах. Але, слід зазначити, що подібні зв'язки іноді допомагають дуже оперативно і ефективно вирішувати досить серйозні завдання, що виникають в процесі діяльності підприємства.

Далі розглянемо метод впровадження нового структурного підрозділу в організаційну структуру управління підприємством.

Механізм розвитку та розширення підприємства (збільшення чисельності працівників) полягає в реалізації наступних двох процесів [31]:

1. Прийом на роботу нових співробітників у вже існуючі структурні підрозділи.

2. Включення нових структурних підрозділів у вже існуючу організаційну структуру управління підприємством.

Технологічно перший і другий процеси схожі між собою, але лише в тій частині, що другий ніколи не обходиться без першого. Тому ми розглянемо тільки механізм другого.

Перш, ніж почати процес впровадження нового структурного підрозділу, необхідно переконатися в тому, що організація готова до нього. Рівень готовності організації можна визначити на основі оцінки таких ознак:

1. Наявність потреби організації в будь-яких функціях, виконання яких наявними службами і підрозділами або неефективне, або неможливе; так само може виникнути необхідність у відокремленні служб від структурних підрозділів, до складу яких вони входять з різних причин (наприклад, через неможливість подальшого розвитку служби в даному підрозділі).

2. Усвідомлення всіма співробітниками підприємства необхідності і доцільності введення нового підрозділу.

3. Готовність менеджерів зі структурного блоку, в який увійде майбутній керівник підрозділу, для його прийняття в свій колектив (усвідомлення цієї необхідності, а також схвалення цієї кандидатури).

4. Наявність необхідних кадрів:

- наявність майбутнього керівника, що володіє необхідною компетенцією для практичного здійснення функцій майбутнього підрозділу;

- наявність необхідного мінімального числа компетентних співробітників майбутнього відділу.

Якщо по всім перерахованим вище пунктам можна дати позитивну відповідь, то можна переходити безпосередньо до підготовки підприємства для введення нового структурного підрозділу, тобто до приведення організації до функціональної готовності, яка включає в себе кілька етапів, що нагадують передінвестиційну, інвестиційну та експлуатаційну фазу реалізації інвестиційного проекту:

1. Етапи розробки і обґрунтування методу впровадження нового структурного підрозділу в організаційну структуру управління підприємством:

- аналіз інвестиційних можливостей, тобто оцінка суми, яку може вкласти підприємство у формування нового структурного підрозділу;

- заповнення анкети, розрахунок ефективності та доцільності інвестиційних вкладень, складання органіграми майбутньої оргструктури управління даного підприємства і проведення необхідних досліджень;

- складання звіту про доцільність впровадження нового структурного підрозділу для вищого керівництва компанії.

2. Етапи впровадження нового структурного підрозділу відбувається в наступному порядку:

- виділення або створення робочих місць для майбутнього керівника і його підлеглих;

- розробка посадової інструкції для майбутнього керівника нового підрозділу;

- при необхідності, навчання, необхідних для початку функціонування даної структури, співробітників підприємства;

- випуск наказів по підприємству: про формування нового структурного підрозділу; про призначення на посаду керівника нового підрозділу заздалегідь підготовленого співробітника або про призначення виконуючою обов'язки керівника якоїсь структури (наприклад, комітету); про призначення на посади співробітників структури, що утворилася;

- розробка керівником нового підрозділу посадових інструкцій для своїх підлеглих;

- закупівля всіх необхідних матеріалів для початку функціонування нового підрозділу.

3. Етапи експлуатації новоутвореного структурного підрозділу:

- запуск нового підрозділу;

- цільове функціонування нової структури;

- забезпечення її функціонування: закупівля необхідних ресурсів; проведення ремонтних та оздоблювальних робіт в робочих приміщеннях підрозділу; оновлення кадрового складу; підвищення кваліфікації поточного кадрового складу та інші заходи;

- розвиток і вдосконалення підрозділу.

Крім перерахованих кроків формування та експлуатації нового структурного підрозділу, необхідно провести наступну підготовку всієї організації для введення нового підрозділу:

- продумати механізм циркуляції фінансових потоків, що проходять через підрозділ;

- створити передумови включення підрозділу в загальний документообіг підприємства та інші пов'язані з ним заходи.

Запропонована схема впровадження нового структурного підрозділу не є жорстко формалізованою. При необхідності, в неї можна включати, не

наведені тут, етапи та операції або виключати зайві. Але, запропонований метод, може вважатися універсальним, тому що включає всі стандартні кроки формування нового структурного підрозділу на підприємстві, а також не суперечить здоровому глузду і методам здійснення менеджменту на підприємстві.

Даний метод може застосовуватися не тільки для введення нового підрозділу в організаційну структуру управління, а й для реорганізації вже існуючих.

Також можна говорити про те, що періодична зміна організаційної структури управління підприємством дозволяє реалізувати наступні цілі:

- перетворення еволюційним шляхом існуючої організаційної структури управління (її реорганізація);

- розширення, розвиток організації, як якісно, так і кількісно;

- підтримка гнучкості організаційної структури управління суб’єкту підприємницької діяльності, що важливо в умовах ринкової економіки [11].

Але, яким чином можна зробити висновок про необхідність внесення змін в організаційну структуру управління організації? Індикаторами, що показують стан різних структурних одиниць та їх об'єднань є результати проведення оцінки ефективності функціонування організаційної структури управління підприємством.

Провести об'єктивну комплексну оцінку ефективності функціонування організаційної структури управління підприємства досить складно, тому що необхідно врахувати велику кількість різних аспектів, які мають свою особливу специфіку на кожному підприємстві. Але, тим не менш, можна виділити два підходи до вирішення даної проблеми:

1. Фінансовий підхід до оцінки ефективності функціонування організаційної структури управління підприємством – тобто оцінка того, наскільки ефективні витрати на функціонування оргструктури організації (управлінські витрати), що включають в себе наступні види витрат [35]:

- витрати на оплату роботи менеджерів підприємства, яку можна

ранжувати по підрозділах і по рівнях управління, аж до окремих структурних одиниць;

- витрати на формування, підтримку працездатності та ефективності функціонування самої організаційної структури управління, які можуть бути представлені у вигляді оплати консалтингових послуг сторонньої організації, витрат на окремі заходи, такі, як збори різного роду комітетів, підтримання їх довгострокового функціонування, фінансування роботи експертних рад або окремих експертів тощо;

- закупівля (оренда) і ремонт різних матеріальних цінностей, необхідних для функціонування адміністративного апарату організації (приміщення, оргтехніка, меблі тощо) та пов'язані з ними експлуатаційні витрати;

- витрати на різні витратні матеріали, без яких взагалі не можлива робота менеджера (папір, канцелярське приладдя та витратні матеріали для копіювальної та розмножувальної техніки), оплата електроенергії, без якої неможливе функціонування офісної оргтехніки тощо.

2. Системний підхід до оцінки ефективності діяльності суб'єкта підприємницької діяльності – тобто оцінка якості функціонування організації, як системи важко чітко формалізувати, але можна виділити наступні найбільш важливі аспекти:

- оцінка функціонування інформаційних потоків, які характеризуються за такими позиціями [7]: загальний час реагування; інтенсивність; надмірність; дублювання; нестабільність; похибка; форма подання;

- оцінка якості вирішення поставлених задач, яку можна реалізувати через аналіз наступних позицій: дотримання, встановлених для виконання різних завдань і досягнення конкретних цілей, тимчасових і кількісних характеристик; наявність «вузьких місць» і ефективність їх нейтралізації; відповідність виконуваних співробітниками функцій їх посадовим інструкціям; внутрішня атмосфера підприємства (атмосфера на виробництві, в офісних приміщеннях), якість PR заходів тощо.

Для оцінки ефективності функціонування організаційної структури підприємств рекомендується скористатися фінансовим аналізом, тому що він більш чітко здатний відобразити загальну картину діяльності підприємства.

У зв’язку з тим, що організаційна структура управління – це, в першу чергу, система управління підприємства, що включає менеджерів усіх рівнів, то основним показником ефективності її функціонування є оцінка ділової активності суб'єкта підприємницької діяльності. Для цього використовується цілий ряд фінансових показників [38]:

1. Виручка від реалізації (Rfr).

2. Балансовий прибуток (P).

3. Продуктивність праці (Pol).

Продуктивність праці для виробничого підприємства, буде відображати формула, в чисельнику якого буде міститися весь обсяг виробленої в звітному періоді продукції і послуг у грошовому вираженні.

Наприклад, сума добутку обсягу випущеної продукції на її середню відпускну вартість та виручку від інших операцій, не пов'язаних з реалізацією даної продукції (1.1):

$$Pol = \frac{\sum q_i p_i + Rfo}{Noe}, \qquad (1.1)$$

де q_i – кількість одиниць і-тої продукції, випущеної в звітному періоді;

p_i – середня відпускна ціна однієї одиниці і-тої продукції в звітному періоді;

Rfo – інша виручка за звітний період від не пов'язаних з виробництвом продукції операцій;

Noe – затрати праці.

4. Фондовіддачу (Cp), визначають за формулою:

$$Cp = \frac{Rfr}{Ac}, \qquad (1.2)$$

де Ас – середня вартість основних засобів за досліджуваний період, даний показник, так само як і попередній, характеризує фондовіддачу для торгового підприємства з тієї причини, що для виробничого підприємства виручка від реалізації і витрати праці не збігаються у часі.

Для суб'єкта підприємницької діяльності, що займається виробничою діяльністю, чисельник повинен мати вигляд як у формулі (1.1):

$$Cp = \frac{\sum q_i p_i + Rfo}{Ac}, \tag{1.3}$$

5. Оборотність коштів у розрахунках (в оборотах) (Tfp), визначається за формулою:

$$Tfp = \frac{Rfr}{Adi}, \tag{1.4}$$

де Adi – середня дебіторська заборгованість, що складається з:

- відвантажених товарів;

- розрахунків з дебіторами: за товари, роботи і послуги; за векселями отриманими; з дочірніми підприємствами; з бюджетом; з персоналом за іншими операціями; з іншими дебіторами;

- авансів, виданих постачальникам і підрядникам.

6. Оборотність коштів у розрахунках (у днях) (Tfpd), обчислюється таким чином:

$$Tfp_d = \frac{360 \text{днів} \cdot Adi}{Rfr}; \tag{1.5}$$

7. Оборотність виробничих запасів (в оборотах) (Tpc), розраховується наступним чином:

$$\text{Трс} = \frac{\text{Epp}}{\text{Aps}}, \tag{1.6}$$

де Epp – витрати на виробництво продукції,

Aps – середні виробничі запаси;

8. Оборотність виробничих запасів (в днях) (Tpcd), розраховується за такою формулою:

$$\text{Трс}_{\text{d}} = \frac{360\text{днів} \cdot \text{Aps}}{\text{Epp}}; \tag{1.7}$$

9. Оборотність кредитної заборгованості (у днях) (Tci), для знаходження використовується наступна формула:

$$\text{Тсі} = \frac{360\text{днів} \cdot \text{Aci}}{\text{Epp}}, \tag{1.8}$$

де Aci – середня кредиторська заборгованість, що складається з:

- короткострокових кредитів банків;
- кредитів банків для працівників;
- короткострокових позик;
- розрахунків з кредиторами: за товари роботи послуги; за векселями виданими; з оплати праці; по соціальному страхуванню і забезпеченню; по майновому і особовому страхуванню; з дочірніми підприємствами; з позабюджетних платежів; з бюджетом; з іншими кредиторами;
- авансів, отриманих від покупців і замовників.

10. Коефіцієнт покриття дебіторської заборгованості (KPdi), розраховується, наступним чином:

$$K_{\text{Pdi}} = \frac{\text{Adi}}{\text{Rfr}}, \tag{1.9}$$

Оборотність власного капіталу (Тос), визначається за формулою:

$$\text{Тос} = \frac{\text{Rfr}}{\text{Аос}}, \tag{1.10}$$

де Аос – середня величина власного капіталу за оцінюваний період;

11. Оборотність активів капіталу (Ttc), для розрахунку використовується формула:

$$\text{Ttc} = \frac{\text{Rfr}}{\text{В}}, \tag{1.11}$$

де В – підсумок нетто балансу суб'єкта підприємницької діяльності.

Використання даної системи показників може виявитися досить ефективним, особливо, якщо є можливість аналізу їх змін в динаміці, але лише для оцінки ефективності функціонування всього підприємства в цілому. Але, якщо необхідно оцінити діяльність конкретного підрозділу можна використовувати аналіз багатофакторних мультиплікативних, адитивних та змішаних моделей, в основу яких закладено той факт, що чим ефективніше функціонує організаційна структура управління, тим з більшою віддачею працюватиме все підприємство. Найбільш поширеним методом аналізу ефективності функціонування організаційна структура управління підприємства є аналіз віддачі витрат на виробництво і реалізацію продукції і послуг, до яких входять витрати на функціонування управлінського апарату за винятком капітальних вкладень.

Як показник ефекту від вкладених у виробництво і реалізацію продукції та послуг коштів, ми будемо використовувати виручку підприємства, тому що вона здатна відобразити результат діяльності підприємства за досліджуваний період. Якщо ми скористаємося замість неї, наприклад, прибутком до оподаткування, то вона може бути як позитивною, так і негативною, і в другому випадку вийде, що всі зроблені витрати дали

негативний ефект в той час, як можливо отриманий результат міг бути взагалі максимально допустимим в поточних умовах. Як показник ефективності витрат скористаємося коефіцієнтом ефективності витрат або виручки на гривню вкладеного капіталу [41]:

$$Kec_g = \frac{Rfr}{Fpc}, \quad (1.12)$$

де Kec_g – загальний коефіцієнт ефективності витрат;

Fpc – витрати на виробництво і реалізацію продукції та послуг.

Використовуючи отриманий показник можна скласти різні моделі для виділення окремих показників, що дозволяють досліджувати роль того чи іншого виду витрат в діяльності підприємства, які в свою чергу здатні відобразити, в тому числі, і ефективність функціонування об'єкта віднесення даного виду витрат.

Основні напрями щодо вдосконалення організаційної структури управління в організаціях слід встановлювати з урахуванням тенденцій, що намітилися у розвитку сучасних організацій, в отриманні економічної самостійності в умовах переходу до ринкових відносин.

При формуванні організаційної структури управління на підприємстві слід керуватися такими основними принципами: повнота охоплення всіх функцій апарату управління в організаціях, відсутність дублювання завдань на всіх рівнях управління; дотримання раціональних норм керованості; мінімізація витрат на управління; виділення самостійних підрозділів в організаціях, з урахуванням раціонального поєднання адміністративних та економічних методів і форм управління.

Оцінка ефективності того чи іншого рішення за структурою керованої системи повинна прийматися з урахуванням встановленого критерію економічної ефективності вдосконалення структури управління в організаціях.

Оптимізація організаційної структури управління на підприємстві спрямована на отримання додаткового прибутку, пов'язаної зі скороченням непродуктивних витрат, поліпшенням методів взаємодії між структурними підрозділами та отриманням додаткового прибутку.

У ряді випадків оптимізація організаційної структури управління може викликати і зростання поточних витрат за рахунок перерозподілу функцій, а збільшення завантаження персоналу в організаціях пов'язане, як правило, з ростом стимулюючих факторів.

На практиці досягнення ідеальної ефективності майже неможливе. Вона може бути досягнута на етапі впровадження нової техніки і технологій. І в цьому випадку впровадження повинно супроводжуватися деяким зниженням ефективності, з наступною її адаптацією і стабілізацією.

Зміна організаційної структури управління на підприємстві пов'язано з частковою зміною окремих структурних підрозділів.

Іншим напрямком підвищення ефективності організаційної структури є оптимізація інформаційних технологій, впровадження автоматизації в систему планування і управління.

У всіх випадках прийняття того чи іншого рішення з оптимізації організаційної структури вимагає достатніх обґрунтувань. Різноманітність підходів до розробки показників ефективності систем управління свідчить про відсутність єдиної точки зору на дану проблему про недостатню розробленість її методичних основ.

Для оцінки економічної ефективності заходів щодо вдосконалення організаційної структури управління в організаціях слід використовувати традиційний метод розрахунку ефективності, широко застосовуваний в економічній літературі. Це відношення річного економічного ефекту до витрат на вдосконалення управління. Аналітично це відношення можна визначити за формулою:

$$Кеф=Зее / Зс.у., \quad (1.13)$$

де Кеф – коефіцієнт ефективності удосконалення управління;

Зее – річний економічний ефект, отриманий в результаті проведення заходів;

Зс.у. – витрати на заходи по вдосконаленню управління.

$$Зс.у. = Е – Ес.у. \cdot Нк, \quad (1.14)$$

де Е – річна економія від заходів з удосконалення управління;

Нк – галузевий нормативний коефіцієнт ефективності

Методичною основою оцінки економічної ефективності вдосконалення організаційної структури на різних рівнях управління в організаціях може служити порівняння одержуваного при цьому економічного ефекту з витратами на вдосконалення структури управління. При цьому слід враховувати не тільки економію від вдосконалення організаційної структури управління, а й від підвищення ефективності функціонування всієї організації. Не можна так само не враховувати соціально-економічний ефект від вдосконалення обслуговування пайовиків, скорочення витрат часу покупців на придбання товарів, збільшення обсягів і розширення асортименту торгівельних послуг, підвищення якості обслуговування споживачів тощо.

Величину економії, одержуваної в сфері управління (Еу) можна визначити за формулою:

$$Еу = Збаз – Зотч, \quad (1.15)$$

де Збаз і Зотч – річна величина управлінських витрат відповідно до і після проведення заходів щодо вдосконалення структури управління.

Розглянемо також наступні показники ефффетківності організаційної структури управління. Сума балансового і чистого прибутку, що припадає на одного працівника апарату управління [7]:

$$Кбп = Пб / Чау, \quad (1.16)$$

$$Кчп = Чп / Чау, \quad (1.17)$$

де Пб – балансовий прибуток;

Чп – чистий прибуток,

Чау – чисельність апарату управління.

Рентабельність виробництва:

$$Кр = Пб / (Фосг + Оссг + Фзп), \quad (1.18)$$

де Фосг – середньорічна вартість основних виробничих фондів;

Оссг – середньорічна вартість оборотних коштів;

Фзп – фонд заробітної плати промислово-виробничого персоналу.

Коефіцієнти насиченості, що визначаються відношенням чисельності працівників апарату управління:

1) на 1 тис. грн. вартості продукції, послуг:

$$Кфо = Чау / Ст, \quad (1.19)$$

де Ст – вартість продукції, послуг;

2) на 1 тис. грн. вартості основних виробничих фондів:

$$Кфо = Чау / Фосг \quad (1.20)$$

Питома вага працівників апарату управління у загальній чисельності промислово-виробничого персоналу:

$$Кч = Чау / Чппп, \quad (1.21)$$

де Чппп – чисельність промислово-виробничого персоналу.

Питома вага витрат на управління в собівартості продукції:

$$Кз = Сау / Сс, \quad (1.22)$$

де Сау – сума витрат на управління;

Сс – витрати на виробництво і реалізацію продукції.

Питома вага заробітної плати працівників апарату управління у собівартості продукції:

$$К1зп = Фзпау / Сс, \quad (1.23)$$

де Фзпау – фонд заробітної плати працівників апарату управління.

Питома вага заробітної плати працівників апарату управління в загальному обсязі зарплати промислово-виробничого персоналу:

$$К2зп = Фзпау / Фзп \quad (1.24)$$

Ступінь оснащеності управління технічними засобами (відношення вартості обчислювальної техніки, оргтехніки і засобів зв'язку) в загальній сумі витрат на управління [7]:

$$Ктс = (Свт + Сот + Ссс) / Суп, \quad (1.25)$$

де Свт – вартість обчислювальної техніки;

Сот – вартість оргтехніки;

Ссс – вартість засобів зв'язку.

Інтегральний показник оргструктури:

$$Кінт = 1 – (С`упКч) / (Фв · Фо), \quad (1.26)$$

де С`упКч – витрати на управління, що припадають на одного

працівника управління;

Фв – фондоозброєність;

Фо – фондовіддача.

Показник ефективності управління (відношення економічності управління до економічності виробництва):

$$Эу = Эс / Эп = (Суп К) / (Оучп Чппп), \quad (1.27)$$

де К – сукупна вартість основних і оборотних фондів;

Оучп – обсяг умовно чистої продукції.

Процес виробництва, виходячи зі змісту стадій кругообігу фондів, складається з трьох фаз: підготовки умов виробництва, виробництва продукції, її реалізації. Кожна фаза організаційно оформлена, має мету, ступінь досягнення якої визначає ефективність її функціонування і рівень управління.

Процес управління пов'язаний зі стадіями виробництва, розподілу і використання продукції.

Ефективність управлінської праці слід оцінювати диференційовано, виходячи зі змісту функцій конкретних керівників.

Найбільш узагальнюючим показником ефективності роботи керівників є показник виконання плану з урахуванням його напруженості, тобто плану, що відображає можливості господарства відповідно і наявним виробничим потенціалом.

При оцінці ефективності управління використовуються також показники економічності управління – відношення економічних показників (валова продукція, прибуток, валовий дохід) до витрат на утримання апарату управління.

РОЗДІЛ 2
ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПП «НАСЛАДА»

2.1 Загальна характеристика підприємства та оцінка його виробничо-господарської діяльності

ПП «Наслада» це приватне підприємство, що діє на підставі Статуту, Господарського та Цивільного кодексів України та інших законодавчих актів України.

ПП «Наслада» було засноване 2 грудня 2004 року, з метою отримання прибутку шляхом задоволення потреб суспільства, підприємств, установ та організацій всіх форм власності і громадян у товарах та послугах, що виробляються у сферах визначених предметом діяльності Товариства, для реалізації за рахунок отриманого прибутку соціальних та економічних інтересів Учасників.

ПП «Наслада» – кондитерська компанія, що займається виробництвом ексклюзивних тортів, створених за французькою рецептурою.

Продукцію виготовляють у цехах, що були збудовані за власні кошти фірми протягом року, до цього приміщення орендувались.

На фірмі постійно проводиться модернізація устаткування й удосконалення технологічних процесів. Це дозволяє забезпечити виробництво якісної продукції й конкурувати на ринку кондитерських виробів. Підприємство є одним з основних виробників кондитерських виробів у південно-східному регіоні України.

Діяльність ПП «Наслада» є достатньо ефективною, але звісно зі спадами й ростом показників діяльності підприємства, бо фірма знаходиться на стадії розвитку. Підприємство в майбутньому планує провести стратегію диверсифікації виробництва.

Здійснюючи господарську діяльність, підприємство самостійно фінансує всі свої витрати відповідно до виробничих планів, розпоряджається існуючими фінансовими ресурсами, вкладаючи їх у виробництво з метою виготовлення продукції.

Використовуючи власні фінансові ресурси для розвитку виробництва і отримання прибутку, ПП «Наслада» водночас бере участь у формуванні різноманітних державних позабюджетних фондів (пенсійний фонд, фонд зайнятості, фонд страхування від нещасних випадків на виробництві, фонд соціального страхування по тимчасовій втраті працездатності), що підтверджує наявність розподільчих процесів у підприємстві, пов'язаних з використанням його фінансових ресурсів.

Планування – одна з головних функцій управління будь – яким підприємством. В умовах ринкової економіки планування для підприємства є засобом забезпечення становлення та розвитку бізнесу.

ПП «Наслада» планує розширити своє виробництво у майбутньому. Для цього фірма розробляє нові види тортів, а також декілька тістечок.

Для полегшення процесу самовдосконалення ПП «Наслада» розпочало розробку бізнес-плану з відкриття своєї лабораторії, де робилися б дослідження з якості сировини для тортів, а також експериментальні розробки нових тортів та нових смаків. Якщо цей план втілиться у життя, то цей крок відкриє нові можливості для фірми, зокрема збільшення сегменту ринку кондитерських виробів.

Система раціональної організації виробництва має будуватися на певних принципах: спеціалізації, пропорційності, паралельності, прямоточності, безперервності, ритмічності, автоматичності, гнучкості та гомеостатичності. Організація виробництва у ПП «Наслада» побудована, враховуючи вище перераховані принципи, а саме:

1. Фірма спеціалізується на виготовленні лише тортів та тістечок.

2. В підрозділах виробничого цеху присутня злагодженість та узгоджена пропускна система.

3. Більшість операцій й процесів виконуються одночасно.

4. Присутність мінімальних перерв між суміжними технологічними операціями, а в деяких випадках – відсутність їх.

Особливості діяльності підприємства залежать від типу виробництва. Тип виробництва є комплексною характеристикою технічних, організаційних та економічних особливостей виробничої діяльності на підприємстві. Розрізняють три типи виробництва: одиночне, серійне і масове.

Для ПП «Наслада» характерне одиничне виробництво, що характеризується широкою номенклатурою продукції і малим обсягом випуску однакових виробів.

Таке виробництво характерне для виготовлення індивідуальних тортів, тобто на замовлення. Але компанія поступово переходить на серійне виробництво. Також, інколи, для досліджуваного підприємства характерно дослідне виробництво – виготовлення нових зразків тортів або партій виробів для дослідних робіт, випробувань, доопрацювання тощо.

Для виробництва тортів використовують продукти харчування: борошно, яйця, масло, та інші складові тіста; також використовують багато шоколаду і фруктів. При виготовлені тортів використовуються високоякісні продукти. Основний інгредієнт – ніжні низькокалорійні вершки Blanche рослинного походження.

До процесу вибору продуктів керівництво відноситься дуже відповідально, бо турбуються за якість продукції. Основу виробництва досліджуваного підприємства складають сім видів тортів, зовсім різноманітних на вигляд та склад.

За процесом виробництва та технологією вироблення тортів та тістечок, а також за якістю продукції слідкує начальник виробництва й може коригувати процеси виготовлення кондитерських виробів, а також вносити нові ідеї щодо розробки нових виробів.

Основним джерелом розвитку підприємства є люди, їх майстерність, освіта і фахова підготовка.

Можна сказати, що персонал в організації є найважливішою складовою, раціональне управління якою може призвести до досягнення стратегічних цілей фірми.

Підбором та розташуванням кадрів у ПП «Наслада» займається заступник генерального директора з економічних і кадрових питань та начальник виробництва. Підбор кадрів відбувається на основі співбесіди з потенційними робітниками.

Прийнятим робітникам надається випробувальний термін, протягом якого наймані кадри повинні показати всю свою кваліфікацію і, якщо вони влаштовують організацію, то їх буде прийнято на роботу. Всі ці дії регламентуються колективним договором між керівництвом ПП «Наслада», в обличчі генерального директора, та трудовим колективом фірми.

Кожне підприємство у своєму складі має персонал, який може складатися з керівників, спеціалістів, службовців та робітників. ПП «Наслада» у своєму складі має всі вище перераховані категорії персоналу, що висвітлено у витягу зі штатного розкладу організації (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Витяг штатного розкладу ПП «Наслада»

Посада	Кількість працівників		
	2016 р.	2017 р.	2018 р.
1	2	3	4
Генеральний директор	1	1	1
Заступник генерального директора з виробництва	1	1	1
Заступник генерального директора з економічних і кадрових питань	-	1	1
Головний бухгалтер	1	1	1
Бухгалтер	1	2	2
Головний інженер	1	1	1
Інженер-енергетик	1	1	1
Інженер-механік	1	1	1
Інженер з охорони праці	1	1	1
Менеджер зі збуту	2	5	25

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4
Начальник виробництва	1	1	1
Слюсар	1	2	2
Електрик	1	1	1
Кондитери, кремовщики	10	25	65
Пекарі	2	5	15
Пакувальники	1	3	5
Водій	5	5	8
Продавець	20	20	20
Старший продавець	8	8	8
Підсобний робітник	2	4	4
Разом	59	89	164

З витягу зі штатного розкладу підприємства ми бачимо, що чисельність персоналу відносно стабільна, але в 2017 р. та 2018 р. чисельність персоналу зросла, що пояснюється збільшенням попиту на продукцію ПП «Наслада», а також з розширенням підприємства й збільшенням потужностей фірми.

Економічні, правові, організаційні принципи оплати праці працівників, що перебувають у трудових відносинах з підприємством визначаються Законом України «Про оплату праці».

Заробітна плата у ПП «Наслада» складається з основної заробітної плати, тобто з плати за виконану роботу згідно з встановленими нормами. Вона встановлена на товаристві у вигляді окладів. Основна заробітна плата становить фонд оплати праці

Джерелом коштів на оплату праці працівників товариства є частина доходу та інші кошти отримані від діяльності товариства. Праця працівникам підприємства оплачується за рахунок коштів на оплату праці, що віднесені на витрати обігу, а також на рахунок прибутку, який залишається в розпорядженні товариства.

Відповідальність за організацією обліку оплати праці і розрахунків з

робітниками на ПП «Наслада» несе керівник та головний бухгалтер.

На кондитерській фірмі ПП «Наслада» облік по заробітній платі, чисельності працівників, причини зміни цієї чисельності, про склад працівників за віком, посадою, стажем роботи веде головний бухгалтер. Прийом на роботу та звільнення з неї оформляються наказом керівника товариства. Явка на роботу і використання робочого часу реєструються в табелі шляхом позначення всіх присутніх, тих, хто запізнився тощо.

Для виплати заробітної плати складається платіжна відомість, яку підписують генеральний директор ПП «Наслада» та головний бухгалтер, і яка потім подається у відділення банку. Там її переховують на зарплатні картки робітників. На досліджуваному підприємстві основна заробітна плата працівника залежить від результатів його праці та визначається тарифними ставками (табл. 2.2), посадовими окладами, а також надбавками і доплатами у розмірах, що не перевищують встановлені законодавством норми. Рівень заробітної плати працівників ПП «Наслада» обговорюється при прийнятті робітника на роботу у контракті чи у колективному договорі, де також зазначається мінімальний гарантований заробіток за різні види робіт, терміни виплати заробітної плати та інші умови оплати праці робітників.

Таблиця 2.2

Тарифна сітка ПП «Наслада»

Умови праці	Форма оплати праці	Годинна тарифна ставка за розрядами і тарифними коефіцієнтами (ТК), грн.					
		1-й ТК=1,0	2-й ТК=1,13	3-й ТК=1,29	4-й ТК=1,49	5-й ТК=1,7	6-й ТК=2
Нормальні	погодинна	8,20	8,36	8,55	8,79	9,06	9,40
	відрядна	8,28	8,45	8,65	8,91	9,20	9,56
Важкі та шкідливі	погодинна	8,30	8,47	8,68	8,94	9,24	9,60
	відрядна	8,38	8,56	8,78	9,06	9,37	9,76
Особливо важкі	погодинна	8,45	8,64	8,87	9,16	9,49	9,90
	відрядна	8,55	8,75	9,00	9,31	9,67	10,10

Заробіток управлінського персоналу у ПП «Наслада» розраховується за тарифними ставками та посадовими окладами. Більшість працівників підприємства одержують стабільну ставку та премію (табл. 2.3), що залежить від їхнього внеску та інтенсивності праці.

Таблиця 2.3

Розрахунок розмірів премій на ПП «Наслада»

Основні показники преміювання	Заплановане зростання, %	Фонди оплати за посадовими окладами, грн.	Заплановано на поточне преміювання		Розмір премії, % до посадового окладу (ставки)
			Співвідношення за показник	гривень	
Виконання плану	100	-	50	13600	За виконання плану на 100% – 15,0 (13600 / 240000) · 100
Підвищення продуктивності праці	5	-	30	12160	За 1% підвищення – 1,8 (12160 / 240000) · 100
Зниження собівартості комплектуючих та послуг	0,8	-	20	11440	За 0,1 пункту зниження – 0,75 (11440 / 240000) · 100
Разом	-	240000	100	37200	-

За критерій ефективності цієї системи у ПП «Наслада» визнають реальну зацікавленість працівників у досягненні якомога більших індивідуальних і колективних результатів праці, більш повному використанні свого творчого потенціалу.

Відображенням реальної зацікавленості членів колективу ПП «Наслада» можуть бути:

- досягнення бажаних індивідуальних результатів та винагороди за послуги праці;

- максимізація прибутку;

- розширення ринків фірми;

- підвищення конкурентоспроможності підприємства тощо.

Усі види премій, що виплачуються у ПП «Наслада» зафіксовані у колективному договорі за згодою трудового колективу.

Особливими складниками преміальної системи на фірмі є:

- показники та умови преміювання;
- розміри премій;
- джерела виплати премій;
- категорії персоналу, які підлягають преміюванню;
- періодичність преміювання;
- порядок виплати премій.

Всі заходи щодо преміювання персоналу на кондитерській ПП «Наслада» оформлюються у вигляді наказу по підприємству.

Для оплати праці водіїв, підсобних робочих в ПП «Наслада» застосовують почасову форму оплати праці, бо неможливо точно нормувати працю цих робітників та визначити норми часу та виробітку. Така форма оплати праці може виражатися у вигляді денної, недільної, чи місячної заробітної плати.

Заробітна плата, а також система преміювання на досліджуваному підприємстві відіграє також і мотиваційну роль.

Основна заробітна плата працівника на фірмі залежить від результатів його праці та визначається тарифними ставками, посадовими окладами, а також надбавками і доплатами у розмірах, що не перевищують встановлені законодавством.

Підприємство має два виробничих кондитерських цехи. Всі робочі кондитерських цехів мають спеціальну освіту. Четверта частина всіх працівників кондитерського цеху має високі розряди – 6 і 5, така кваліфікація свідчить про високу майстерність фахівців; 1/4 – кондитери 4 розряду і 1/2 – кондитери 3 і 2 розрядів.

Зараз ПП «Наслада» випускає до 1,5 тонн продукції щодоби. Асортимент нараховує понад 50 найменувань тортів і тістечок і постійно оновлюється.

Одним з напрямків діяльності підприємства є фірмова торгівля.

На сьогоднішній день торговельна мережа ПП «Наслада» нараховує 20 торгових точок, в тому числі 8 магазинів.

Продавці фірмових магазинів ПП «Наслада» мають вищу освіту, що є запорукою культурного обслуговування покупців.

Чисельність працівників торгової мережі ПП «Наслада» становить 20% від загального числа працюючих.

ПП «Наслада» має свій автопарк, що нараховує 10 автомобілів, водії мають досвід роботи за спеціальністю не менше 10 років, що є необхідним при перевезенні такого крихкого вантажу як торти і тістечка.

Фахівці досліджуваного підприємства, що займають керівні посади, мають вищу освіту за фахом, пройшли курси підвищення кваліфікації, володіють комп'ютерною грамотою.

Співробітники адміністративного апарату підприємства мають вищу освіту, з них 50% другу вищу освіту, і досвід роботи на керівних посадах не менше 3 років.

Аналіз рівня освіти працівників ПП «Наслада» представлений у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Рівень освіти за 2017-2018 роки

Найменування категорії працівників	Рівень освіти							
	Вища		Середньо-спеціальна		Середня (практики)		Всього	
	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018
Керівники	6	6	-	-	-	-	6	6
Спеціалісти	38	38	-	-	-	-	38	38
Робітники	28	28	77	77	15	15	120	120

Середній вік керівників і спеціалістів у ПП «Наслада» 45 років. На керівних посадах працюють фахівці з великим практичним досвідом роботи з даного профілю, що володіють необхідними організаційними, діловими,

професійними і особистісними якостями, які вміють приймати правильні рішення.

Основними напрямками діяльності ПП «Наслада» є:

- виробництво та реалізація кондитерських виробів;

- комерційна, торгово-закупівельна, посередницька діяльність по реалізації товарів народного споживання, послуг, нерухомості, цінних паперів та інтелектуальної власності різних видів;

- здійснення інших видів господарської та комерційної діяльності, не заборонених чинним законодавством і таких , що не суперечать предмету та основним завданням діяльності організації.

ПП «Наслада» є юридичною особою. Майно товариства складається з основних засобів та обігових цінностей, а також цінностей, вартість яких відображена в балансі товариства.

Товариство має самостійний баланс (додаток А), розрахунковий та інші рахунки в КБ «Приват Банк», печатку зі своєю назвою, фірмову марку та торговий знак.

Прибуток товариства утворюється з надходжень від господарської діяльності після покриття матеріальних та прирівняних до них витрат і витрат на оплату праці.

З балансового прибутку товариства вносяться передбачені законодавством України податки та інші платежі до бюджету.

Чистий прибуток, одержаний після зазначених розрахунків, залишається у повному розпорядженні товариства.

ПП «Наслада» здійснює оперативний та бухгалтерський облік результатів своєї діяльності, а також веде статистичну звітність та подає її у встановленому порядку та обсязі органам державної статистики. Характеристика показників ПП «Наслада» наведена в таблиці 2.5.

За 2018 рік випущено товарної продукції (в оптових цінах) на 3922,3 тис. грн., що на 1787,7 тис. грн. більше обсягу 2017 року. Разом з тим збільшились залишки виробничих запасів на 174 тис. грн.

Таблиця 2.5

Характеристика показників ПП «Наслада»

Показники	Одиниця виміру	2017 р.	2018 р.	Відхилення	Темп росту, %
Продукція					
Обсяг промислової продукції в оптових цінах без ПДВ та акцизного збору	тис. грн.	2134,60	3922,30	1787,70	83,75
Зміна залишків виробничих запасів	тис. грн.	38,90	212,90	174,00	447,30
Фінансові результати					
Балансовий прибуток (збиток)	тис. грн.	-339,80	303,60	-	-
Собівартість виготовленої продукції	тис. грн.	1065,50	1937,00	871,50	81,79
Виручка від реалізації продукції	тис. грн.	1069,10	1985,30	916,20	85,70
Основні фонди					
Річна вартість основних фондів	тис. грн.	149,60	542,30	392,70	262,50
Праця					
Чисельність штатних працівників	чол.	41	80	39	169,60
Фонд оплати праці	тис. грн.	93,70	279,00	185,30	197,80

Від всієї господарської діяльності в 2018 році підприємство отримало прибутків на суму 303,6 тис. грн. Якщо порівняти цей результат з результатом минулого року, то можна судити про поліпшення фінансового стану підприємства, а саме про прибутковість виробництва. Все це свідчить про конкурентоспроможність продукції підприємства, що пов'язано з великим попитом на цю продукцію.

Собівартість виготовленої продукції збільшилась на 871,5 тис. грн. (81,79%).

Як стверджують спеціалісти підприємства, якість продукції, що виготовляється, є досить високою, що навіть через не низьку ціну (яка

обумовлена високим рівнем собівартості продукції) кондитерські вироби користуються попитом.

В 2018 році в порівнянні з відповідним періодом 2017 року чисельність всього персоналу збільшилася на 169,6%, а фонд оплати праці збільшився на 197,8%.

Таким чином, результати аналізу основних показників діяльності підприємства за 2018 рік свідчать про задовільне становище підприємства. Це обумовлено достатнім забезпеченням виробництва власними обіговими коштами, своєчасністю розрахунків.

Діяльність підприємства необхідно орієнтувати на розширення зв'язків із зарубіжними партнерами, що дасть змогу за рахунок надходження валютних коштів ще більш поліпшити фінансовий стан підприємства.

Аналіз активів підприємства дозволяє надати загальну оцінку зміні всього його майна. Оцінка сукупних активі, в свою чергу, дозволяє зробити висновок про те, в які активи вкладені знову залучені фінансові ресурси або які активи зменшились за рахунок зменшення фінансових ресурсів, чи навпаки.

Загальна вартість майна підприємства збільшилася на 110,9 тис. грн. або на 2,59%. В складі майна доля основних засобів та інших необоротних активів збільшилася на 173,5 тис. грн. або на 4,87%. В їх складі збільшилася доля основних засобів – на 173,5 тис. грн. (4,93%).

Питома вага необоротних активів в загальному складі майна зменшилася на 6,06%. Оборотні активи за звітний період збільшилися на 283,7 тис. грн. (39,67%). Але не слід розглядати це збільшення як позитивну тенденцію, оскільки воно відбулося головним чином за рахунок готової продукції, яка збільшилася на107,45 тис. грн. (25,5%). Це свідчить про те, що вироби не користуються попитом. Причиною цього є висока собівартість продукції.

Слід переглянути цінову політику підприємства та доцільність надання відстрочки платежів або знижок для негайної оплати.

Виробничі запаси збільшилися на 44,3 тис. грн. (20,3%). Показник вартості товарів придбаних підприємством збільшився за звітний період на 3,8 тис. грн. (140,74%).

Показники незавершеного виробництва на 16,8 тис. грн. (99,41%).

Питома вага виробничого оборотного капіталу, в складі оборотних активів, знизилася з 92,24% до 83,30%, відповідно на початок і кінець року і це зменшення складає 172,35 тис. грн. (26,13%).

Частину виробничих запасів можна продати для збільшення виробничих коштів.

Питома вага обігового капіталу зросла з 7,76% на початок року до 16,70% в кінці року. Зростання відбулось за рахунок різкого збільшення дебіторської заборгованості на 161,6 тис. грн. зокрема із збільшенням розрахунків за товари, роботи, послуги на 103,5 тис. грн. (258,1%), з бюджетом – на 6,6 тис. грн., з іншими дебіторами – на 6,5тис. грн. (132,65%).

Зменшилася сума коштів на розрахунковому рахунку – на 5,25 тис. грн. Відсутність коштів пояснюється великою дебіторською заборгованістю за товари, роботи, послуги.

Розподіл коштів між основним та оборотним капіталом на початок року складає відповідно 83,28% та 16,72%, на кінець року – 77,22% та 22,76%.

Зменшився основний капітал на 173,5 тис. грн. (4,87%), а приріст оборотного склав 283,7 тис. грн. (39,67%). Тобто трапився перерозподіл коштів в бік зниження менш мобільної її частини – основних коштів.

На початок та кінець року основний капітал повністю покривався власними джерелами. Перевищення суми власних джерел над сумою їх використання на покриття основного капіталу спрямовується на формування оборотного капіталу. За рахунок власних оборотних коштів покривалося 81,6% поточних активів (загальної суми оборотного капіталу), на кінець року цей показник складав 66,9%. Такий стан склався, в основному, за рахунок випередження темпів росту загальної суми оборотного капіталу.

Важлива увага при аналізі поточних активів має приділятися дебіторській заборгованості. При наявності конкуренції та складності збуту підприємства продають її, використовуючи форми послідуючої оплати. Тому дебіторська заборгованість є важливою частиною оборотного капіталу.

Якщо на початок року розрахунки з покупцями та замовниками складали 5,61%, то на кінець року цей показник дорівнював 14,38%, а в загальному підсумку за рік він збільшився на 258,1%.

Зміни, що відбулися в структурі дебіторської заборгованості, свідчать про погіршення розрахункової дисципліни в бік погіршення платоспроможності. Підприємство може скоротити відвантаження продукції, тоді рахунки дебіторів зменшаться.

Наявність заборгованості дебіторів спричиняє фінансові труднощі, оскільки підприємство відчуває недолік фінансових ресурсів для придбання виробничих запасів, виплати заробітної плати тощо.

Причини збільшення чи зменшення майна підприємства визначають, вивчаючи зміни в складі джерел його формування. Надходження, купівля, формування майна може відбуватися за рахунок власних і позичених коштів (капіталу), характеристика співвідношення яких відкриває сутність фінансового стану підприємства.

В структурі власних коштів найбільш питому вагу має статутний капітал. Велике значення мають власні оборотні кошти підприємства, що вираховується як різниця між власними коштами та необоротними та показують, скільки із загальної суми власних коштів підприємства спрямовується на покриття оборотних коштів. За рік сума власних оборотних коштів зросла з 581 тис. грн. до 668,1 тис. грн.

Негативним є зростання питомої ваги залучених коштів на 4,41%, хоча короткострокові кредити підприємство не залучає. Це пояснюється досить високою обліковою ставкою НБУ та жорсткими умовами кредитування.

Більшу частину об'єму кредиторської заборгованості складає заборгованість перед постачальниками, яка являє собою комерційний кредит,

по якому не потрібне забезпечення та який майже безкоштовний. Зростання її об'єму в звітному році свідчить про фінансові ускладнення на підприємстві.

Підприємство використовує кошти, які йому не належить. Це сприяє тимчасовому покращенню фінансового стану підприємства, але якщо не затримуються на тривалий час в обігу і своєчасно повертаються. В іншому випадку виникає прострочена кредиторська заборгованість.

Показники рентабельності є відносними характеристиками фінансових результатів і ефективності діяльності підприємства. Вони вимірюють прибутковість підприємства з різних позицій і групуються відповідно до інтересів учасників економічного процесу, ринкового обміну.

Адміністрацію цікавить віддача (прибутковість) усіх виробничих активів.

Рентабельність продажу показує який прибуток з однієї гривні продажу отримало підприємство.

Рентабельність капіталу показує ефективність використання всього майна підприємства. Зниження його свідчить про падаючий попит на продукцію підприємства і про пере нагромадження активі.

Рентабельність майна характеризує ефективність використання основних засобів підприємства. Цей показник визначається як співвідношення валового прибутку і середньорічної вартості основних засобів підприємства.

Рентабельність продукції дає можливість побачити скількох прибутків отримано на одиницю собівартості реалізованої продукції.

Показник рентабельності виробництва знаходиться в прямій залежності від рентабельності продукції й оберненій залежності від зміни фондомісткості продукції. Підвищення рентабельності продукції забезпечується переважно зниженням собівартості одиниці продукції. Чим краще використовуються основні виробничі фонди, тим нижче фондомісткість, вище фондовіддача і в наслідок цього відбувається зростання показника рентабельності виробництва.

Оцінка фінансового стану в умовах ринкових відносин особливо важлива для вирішення конкуренції і фінансової стабільності, надійності підприємства як партнера. У значній мірі втрачає значення контроль виконання планів, які регламентують діяльність підприємства, зростає потреба в оцінці фінансового стану та аналізі ліквідності підприємства.

Ліквідність підприємства – це можливість у практичній ситуації, що склалася, погасити всі свої зобов'язання перед контрагентами, банками, іншими суб'єктами підприємницької діяльності. Аналіз ліквідності активів підприємства допомагає визначити можливість покриття зобов'язань активами, строк перетворення яких у грошові кошти відповідає строку погашення зобов'язань.

Стійка діяльність підприємства залежить як від обґрунтованості стратегії розвитку, маркетингової політики, від внутрішніх можливостей ефективно використовувати всі існуючі в його розпорядженні ресурси, так і від зовнішніх умов, до числа яких відносяться податкова, кредитна, цінова політика держави та ринкова кон'юнктура. Через це в якості інформаційного аналізу фінансового стану повинні виступати звітні дані підприємства, деякі задані економічні параметри і варіанти, при яких змінюються зовнішні умови його діяльності, котрі потрібно враховувати при аналітичних оцінках та прийнятті управлінських рішень.

ПП «Наслада» має недостатню фінансову стійкість. Це підтверджують і отримані дані абсолютної ліквідності, які свідчать, що підприємство в змозі негайно погасити лише 1,6% короткострокової заборгованості.

Значення коефіцієнту швидкої ліквідності також має низьке значення, вдвічі менше нормативного. Лише тільки значення коефіцієнту загальної ліквідності знаходиться в межах норми, навіть перевищує її. Але ж високі показники загальної ліквідності свідчать на про стабільний фінансовий стан підприємства і про ефективність його діяльності, а про наявність й нього позанормативних виробничих запасів.

Незважаючи на те, що підприємство має добрі результати по деяких

показниках, воно знаходиться в критичному стані через нестачу грошових коштів. Готова продукція на складі не дуже користується попитом через високу ціну, яка обумовлена високою собівартістю.

Оскільки на ПП «Наслада» існує дві великі проблеми – проблема збуту та оптимізації дебіторської заборгованості, на них потрібно звернути основну увагу.

Проблему збуту можна вирішити через реалізацію продукції з негайною оплатою або із знижкою, потрібно знижувати собівартість продукції.

Щодо дебіторів, потрібно вибрати найбільш доцільні строки платежів та форми розрахунків із споживачами (попередня оплата, з відстрочкою платежу, по факту відвантаження продукції).

Доцільним є надання відстрочки платежу споживачам, бо за рахунок цього збільшується обсяг реалізації, тобто прибуток (для стимулювання збуту в умовах високої конкуренції), але можливе виникнення додаткових витрат по залученню короткострокових банківських кредитів для компенсації дебіторської заборгованості.

2.2 Аналіз діючої структури управління ПП «Наслада»

При аналізі та проектуванні організацій слід розглядати відносини їх елементів, структуру, а також механізм взаємодії цих елементів в рамках певних цілей і заданої структури організації.

Організаційна структура і організаційний механізм у всьому різноманітті їх проявів утворюють організаційні форми управління.

Далі розглянемо організацію системи управління ПП «Наслада».

На кондитерській фірмі ПП «Наслада» чітко виражений бюрократичний тип управління. Цей тип забезпечує чітку діяльність колективів людей, що працюють на одну мету.

Організаційна структура управління ПП «Наслада» має ієрархічну будову і є лінійно-функціональною (рис. 2.1.).

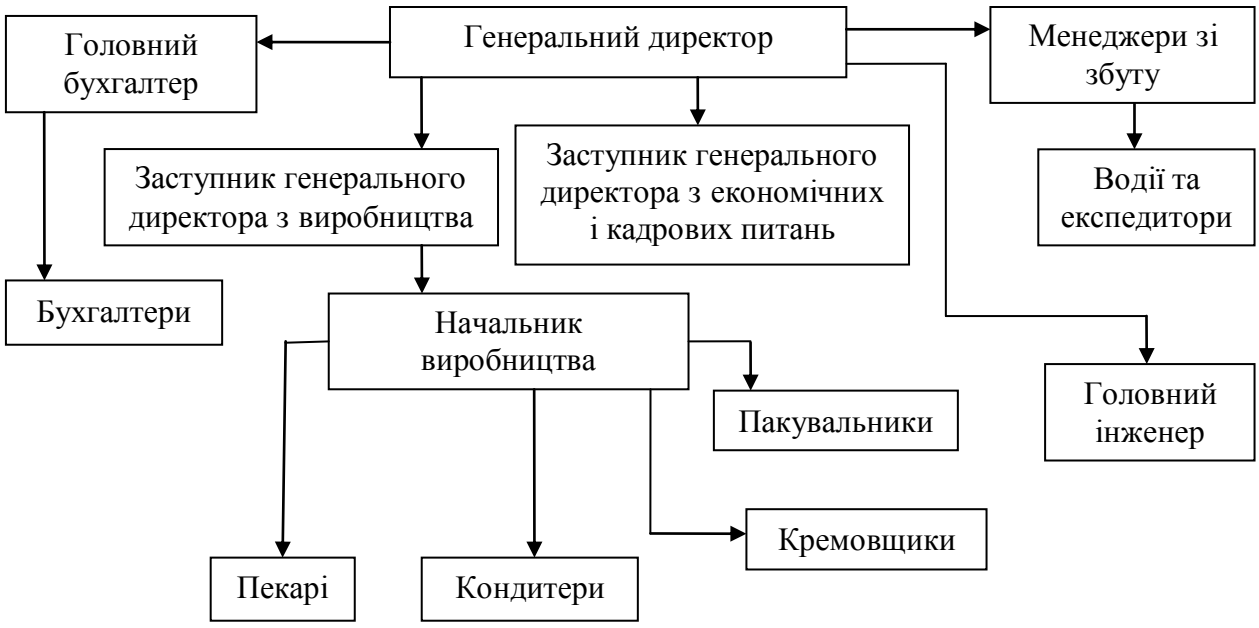

Рис. 2.1. Організаційна структура управління ПП «Наслада»

Ця структура дозволяє мобілізувати людську енергію та кооперувати працю людей при вирішені складних проектів та ситуацій.

Переваги лінійної структури полягає в чіткості й простоті взаємовідносин, оперативності прийняття управлінських рішень, відсутності дублювання в роботі.

Порядок діяльності генерального директора ПП «Наслада» та прийняття ним рішень встановлюється статутом товариства та внутрішніми документами організації.

Підрозділи і працівники ПП «Наслада», які виконують певні функції управління, утворюють функціональну підсистему управління. Функції управління діяльності досліджуваного підприємства реалізуються підрозділами апарату управління і окремими працівниками, які при цьому вступають в економічні, організаційні, соціальні, психологічні відносини один з одним.

Апарат управління ПП «Наслада» побудований таким чином, щоб забезпечити найкраще використання трудових та матеріальних ресурсів.

У відповідності зі структурою управління ПП «Наслада» верхній рівень управління представлений таким чином: генеральний директор, головний інженер, головний бухгалтер, заступник генерального директора з виробництва, заступник генерального директора з економічних і кадрових питань. Крім того генеральному директору безпосередньо підпорядковуються менеджери зі збуту.

Генеральний директор організує всю роботу ПП «Наслада» і несе повну відповідальність за його стан і діяльність. Генеральний директор представляє ПП «Наслада» у всіх установах і організаціях, розпоряджається майном, укладає договори, видає накази щодо підприємства відповідно до встановлених повноважень.

Головний інженер досліджуваного підприємства керує роботою технічних служб, несе відповідальність за виконання плану, використання нової техніки і технології. Головному інженеру безпосередньо підпорядковуються: інженер-енергетик, інженер-механік.

Інженер-енергетик забезпечує безперебійне постачання ПП «Наслада» електроенергією, паливом, тепловою енергією, водою, стисненим повітрям тощо. Проводить планування та здійснює ремонт енергетичного обладнання; розробляє і здійснює заходи щодо реконструкції, технічного переозброєння та перспективного розвитку енергетичного господарства. Крім цього проводить нормування витрат електроенергії, теплоти, води, палива; проводить заходи по їх економії, використання вторинних енергоресурсів, розробляє технічні та організаційні заходи по підвищенню надійності та збільшення терміну служби енергетичного устаткування.

Інженер-механік забезпечує безперебійну і технічно правильну експлуатацію та надійну роботу устаткування, підвищення її змінності, утримання в працездатному стані; організовує розробку планів (графіків) оглядів, випробувань і профілактичних ремонтів технологічного

устаткування, забезпечує технічну підготовку виробництва; керує розробкою нормативних матеріалів з ремонту устаткування, витрат матеріалів на ремонтно-експлуатаційні потреби, аналізом показників його використання, складанням кошторисів на проведення ремонтів, оформленням заявок на придбання матеріалів та запасних частин, необхідних при експлуатації обладнання; бере участь у підготовці пропозицій з атестації, раціоналізації, обліку та планування робочих місць, з модернізації обладнання, реконструкції, технічного переозброєння підприємства, впровадження засобів комплексної механізації та автоматизації технологічних процесів, охорони навколишнього середовища, в розробці планів підвищення ефективності виробництва.

Головний бухгалтер ПП «Наслада» здійснює облік коштів і господарських операцій з матеріальними та грошовими ресурсами, встановлює результати фінансово-господарської діяльності. У його веденні знаходяться: бухгалтерія і фінансова група.

Заступник генерального директора з виробництва здійснює повсякденне керівництво діяльністю цехів, що випускають продукцію підприємства; організацію, керівництво та контроль за роботою цехів по випуску нових виробів; впровадження та дотримання затверджених стандартів і технічних умов з випуску продукції; розробку та здійснення заходів щодо підвищення якості продукції, систематичний аналіз рівня її якості.

Заступник генерального директора з економічних і кадрових питань керує роботою з планування та економічного стимулювання, підвищенню ефективності праці, виявлення та використання виробничих резервів, поліпшенню організації виробництва, праці та управління; довгострокове, середньострокове і поточне планування, розробка річних, квартальних планів та контроль їх виконання; всебічний аналіз діяльності об'єднання і розробка заходів підвищення ефективності використання виробничих фондів; розробка стратегії, вивчення попиту, споживчих властивостей по продукції;

застосування прогресивних систем оплати праці, стимулювання, розробка норм і нормативів; здійснення прийому на роботу, звільнення працівників, навчання і підвищення кваліфікації робітників і фахівців.

Менеджери зі збуту організовують збут продукції підприємства, її постачання споживачам; беруть участь у підготовці прогнозів, проектів перспективних і поточних планів виробництва на основі яких розробляють плани (перспективні та поточні) збуту продукції; розробляють та забезпечують виконання заходів щодо організації та створення мережі збуту продукції (розробка і побудова каналів руху продукції до споживачів; формування комерційних зв'язків з споживачами); організовують підготовку договорів та іншої документації на поставку продукції споживачам; визначають форми і способи оплати продукції в залежності від типу споживачів; ведуть переговори зі споживачами, погоджують умови поставки, укладають договори поставки; організовують підготовку партій продукції до відправлення споживачам у встановлені терміни і в повному обсязі; контролюють стан запасів продукції на складах; беруть участь у проведенні маркетингових досліджень по вивченню попиту на продукцію, перспектив розвитку ринків збуту, реклами продукції.

Велике значення для керівництва має встановлення раціональної виробничої структури підприємства. Організаційна структура виробництва ПП «Наслада» представлена на рис. 2.2.

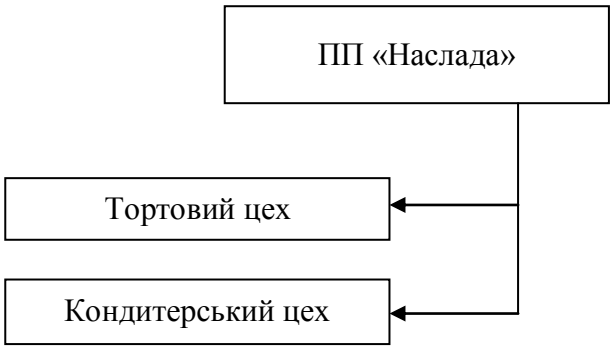

Рис. 2.2. Організаційна структура виробництва ПП «Наслада»

Організаційна структура управління підприємством відображає склад і підпорядкованість лінійних і функціональних ланок управління, у ПП «Наслада» (рис. 2.3.).

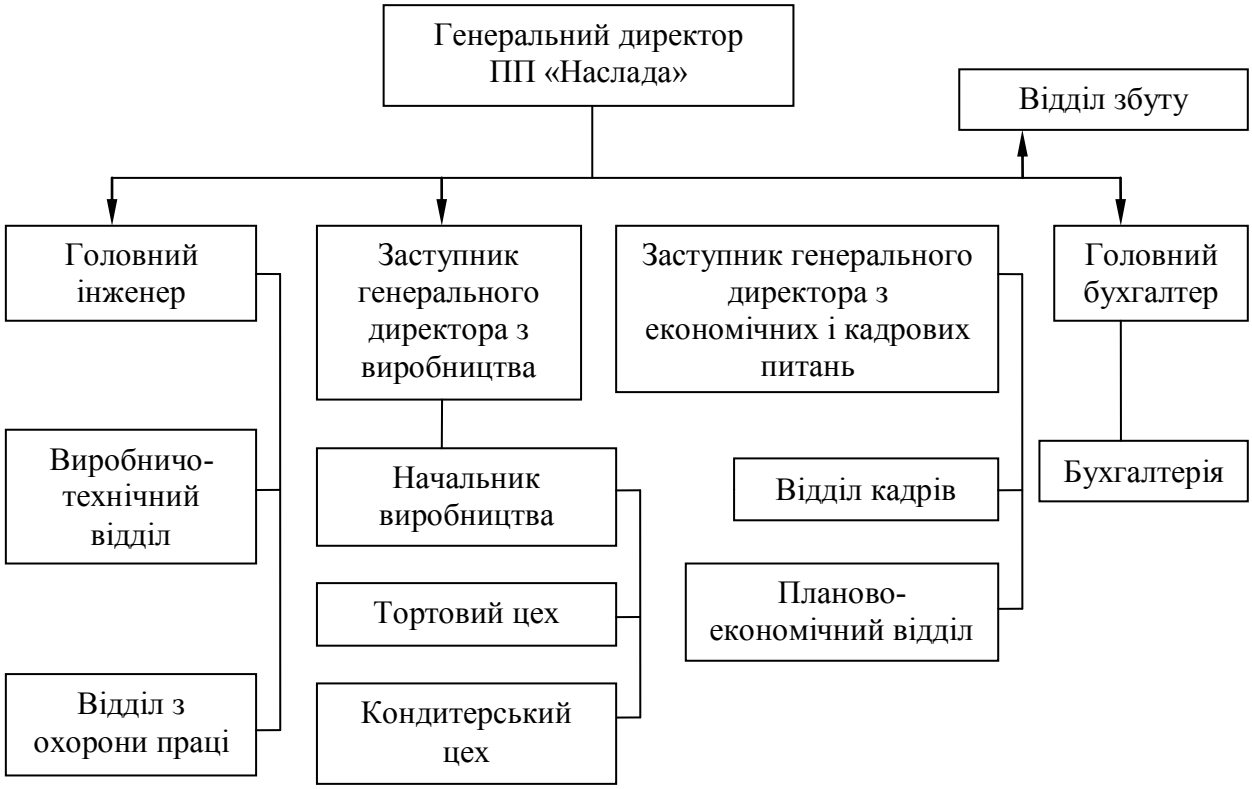

Рис. 2.3. Класична органіграма організаційної структури управління ПП «Наслада»

При даному типі організаційної структури підприємства лінійному керівнику, який підпорядковується безпосередньо генеральному директору, в розробці конкретних питань і підготовці відповідних рішень, програм і планів допомагає спеціальний апарат управління, що складається з функціональних підрозділів (відділів, груп). Такі підрозділи проводять свої рішення або через вищого керівника, або прямо доводять їх до спеціалізованих служб чи окремих виконавців на нижчестоящому рівні. Функціональні підрозділи не мають права самостійно віддавати розпорядження виробничим підрозділам.

Управління підприємством здійснюється генеральним директором на основі єдиноначальності, тобто генеральному директору ПП «Наслада» підпорядковані всі нижчестоящі керівники. Створена єдина вертикальна лінія керівництва і прямий шлях активного впливу на підлеглих. Перевага такої структури управління полягає в простоті, надійності та економічності. Керівник в даному випадку повинен охоплювати всі сторони діяльності підприємства.

Функціональні підрозділи ПП «Наслада» здійснюють всю технічну підготовку виробництва, готують варіанти вирішення питань, пов'язаних з управлінням процесами виробництва, звільняють лінійних керівників від планування, фінансових розрахунків, матеріально-технічного забезпечення виробництва та інших питань.

Як у будь-якої організаційної структури у лінійної структури управління є свої достоїнства і недоліки. У таблиці 2.6 наведені слабкі та сильні сторони використовуваної лінійної організаційної структури ПП «Наслада».

Таблиця 2.6

Сильні і слабкі сторони організаційної структури ПП «Наслада»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Відносна простота підбору керівників кожного з рівня керівників	Роз'єднаність горизонтальних зв'язків у виробничих системах
Оперативність прийняття і реалізація управлінських рішень	Відсутність функції контролю на підприємстві
Відносна простота реалізації функцій управління	Не повне інформування начальника виробництва про збут продукції і про наявність грошових коштів
-	Можливість зайвої жорсткості в управлінні
-	Обмежена придатність в умовах диверсифікації виробництва

Організаційна структура управління ПП «Наслада» характеризується:

- чітким поділом праці (кваліфіковані фахівці в кожній області);
- високою ієрархією управління (хто кому підпорядковується);

- наявністю стандартів і правил;

- здійсненням найму на роботу відповідно до кваліфікаційних вимог.

Управління підприємством здійснюється відповідно до законодавства України і Статутом.

Директору підпорядковані всі нижчестоящі керівники. Створена єдина вертикальна лінія керівництва і прямий шлях активного впливу на підлеглих. Перевага такої структури управління полягає в простоті, надійності та економічності. Керівник в даному випадку повинен охоплювати всі сторони діяльності підприємства.

В області структурних змін передбачається: скорочення вищої ланки управління та приведення функціонального поділу до 3 модулів: маркетинг, фінанси, виробництво, техніка та постачання.

В межах своєї компетенції генеральний директор ПП «Наслада», будучи керівником верхнього рівня, організовує всю роботу на підприємстві і несе повну відповідальність за його стан і діяльність.

Без доручення діє від імені підприємства, представляє його в усіх установах, розпоряджається відповідно до закону майном і коштами ПП «Наслада», укладає договори, видає довіреності, відкриває в банку рахунки підприємства. В межах своєї компетенції видає накази по підприємству.

Кожен відділ повинен мати положення про відділ, в якому визначені обов'язки, права і відповідальність кожного працівника, зв'язки відділу з іншими службами підприємства, терміни виконання різних видів робіт і документів. Усі підрозділи підприємства діють в процесі виробництва взаємопов'язано. Для їх узгодженої діяльності чітко визначені регламент роботи кожної ланки, методи і форми їх взаємозв'язку. З цією метою визначені права, обов'язки і відповідальність кожного працівника. При цьому досягається раціоналізація процесів управління із застосуванням технічних засобів та обчислювальної техніки.

Таким чином, склад управління ПП «Наслада» кількісно і якісно забезпечений кадрами, рівень освіти, кваліфікація, стаж роботи керівних

працівників задовольняють вимогам роботи перед прийняттям на роботу. Тенденції до заміщення керівних працівників з більш високим рівнем освіти і кваліфікацією поки не потрібно.

2.3 Аналіз ефективності діючої системи управління на кондитерській фірмі ПП «Наслада»

Аналіз зовнішнього середовища допомагає контролювати зовнішні по відношенню до фірми фактори, отримати важливі результати (час для розробки системи раннього попередження на випадок можливих загроз, час для прогнозування можливостей, час для складання плану на випадок непередбачених обставин і час на розробку стратегій).

Оцінимо зовнішні чинники стосовно ПП «Наслада»:

1. Економічні чинники:

1) інфляція – існуюча інфляція призводить до знецінення існуючих сировини і комплектуючих, до знецінення грошових коштів, що відшкодовують витрати підприємства, що в кінцевому підсумку змушує підприємство шукати джерела поповнення оборотних коштів, при цьому також збільшення витрат на виробництво і реалізацію продукції призводить до підвищення ціни продукції, і отже попиту на неї, таким чином, інфляція може являти собою серйозну загрозу для досягнення цілей організації;

2) податкова ставка – за чинним законодавством фірма не має якихось пільг по сплаті податків, отже даний економічний фактор в сукупності з регулярним збільшенням податкових ставок робить негативний вплив на діяльність фірми і дещо обмежує можливості подальшого розвитку і вдосконалення технологій за рахунок використання звільненого від податку прибутку;

3) митні тарифи – безпосередньо впливають на ціну продукції і в кінцевому підсумку на прибуток, у зв'язку з цим можна розглядати даний

фактор як негативний, що змушує підприємство шукати постачальників в межах України;

4) курс іноземної валюти – не стабільність долара США по відношенню до гривні постійно призводять до подорожчання комплектуючих матеріалів в гривневому еквіваленті і збільшення ціни продукції, тому підвищення курсу долара позначається негативно на діяльності підприємства і змушує його шукати найбільш підходящу ціну, яка б сприяла незначному зниженню попиту і зберігала прибуток на колишньому рівні.

2. Політичні чинники.

Внутрішній ринок і діяльність організації постійно знаходиться під впливом політичних подій і рішень, і керівництво досліджуваного підприємства повинне стежити за прийнятими законами і рішеннями не тільки уряду України, а й місцевих органів влади. З цієї точки зору фірмі необхідно стежити за змінами поточного законодавства у сфері податкової політики України, кредитної політики і ставок рефінансування Національного банку України (фірма неодноразово отримувала кредити і збирається використовувати дане джерело залучення позикових коштів в подальшому), законодавства щодо захисту прав споживачів, а також державними стандартами якості.

3. Ринкові чинники:

1) рівень конкуренції в галузі – в даний час в м. Запоріжжя та її області з'явилася велика кількість фірм схожих на ПП «Наслада» (ПАТ «Запорізька кондитерська фабрика», ТОВ «Кондитерський дім «Містер Кекс», ТОВ «Торт», ТОВ «Фоззі Фуд», ТОВ «Стелсі», кондитерські: «Калинка», «Теремок», «Еверест 2000», ФОП Макаренкова Т.Н. та інші), тому з точки зору рівня конкуренції в цій області підприємству досить складно утримувати своє становище в реалізації даного виду продукції, але в той же час у цій ситуації можна відшукати і позитивний момент – існування потужного стимулу для подальшого розвитку та завоювання більшої частки ринку і посилення позицій у боротьбі з конкурентами;

2) зміна доходів споживачів – в даний час досліджуване підприємство ПП «Наслада» орієнтується в реалізації своєї продукції не тільки на споживачів з доходами середніми та вище середніх, але також і нижче середніх, але, оскільки підприємство охоплює ринок м. Запоріжжя і Запорізької області, населення якої є не самим забезпеченим в цілому по Україні, то будь-яка зміна доходів споживачів призведе до істотної зміни доходів підприємства, та зі зростанням доходів населення фірма може отримати можливість до розширення і відкриття нових точок збуту своєї продукції у місті та області.

4. Технологічні фактори: кондитерська галузь в даний момент належить до тих галузей, в яких зміна і вдосконалення технологій та обладнання відбувається безперервно. Таким чином, фірмі доводиться перебувати в постійній напрузі і прагнути максимально задовольняти всі нові потреби клієнтської бази.

5. Соціальні фактори: ці фактори пов'язані з мінливими очікуваннями, звичаями і традиціями в суспільстві, руху на захист прав споживачів. До соціальних чинників, які можуть вплинути на діяльність ПП «Наслада», можна віднести наступні:

- середній рівень заробітної плати в галузі: оскільки рівень заробітної плати працівників фірми не перевищує середній рівень, отже, скорочується можливість підвищення вимог до працюючих, в той же час це є невід'ємною умовою утримання позицій на ринку;

- посилення уваги споживачів до якості виробленої продукції (тортів, тістечок тощо).

Також на ефективність діяльності ПП «Наслада» впливають наступні внутрішні чинники:

1. Маркетинг:

1) частка ринку і конкурентоспроможність – ПП «Наслада» зараз займає досить високе положення в кондитерській галузі регіону, а отже підприємству не слід зупинятися на досягнутому;

2) різноманітність і якість асортименту продукції та послуг, що надаються – в цілому фірма виробляє і пропонує не багато видів послуг і продукції, при цьому асортимент продукції дуже різноманітний, проте керівництво ПП «Наслада» постійно піклується про підвищення якості продукції та послуг, і на цей момент якість товарів і послуг відповідає всім вимогам, що до них висуваються.

2. Фінанси:

1) використання оборотних коштів – питання, пов'язані з оборотними засобами, постійно знаходяться в полі зору керівництва ПП «Наслада», на сьогоднішній день фірмою самостійно визначені основні нормативи оборотних коштів, що дозволяє підприємству не відчувати їх нестачу, але у той же час не проводиться жодних робіт по скороченню необхідного обсягу коштів та збільшення їх оборотності;

2) можливість залучення додаткових коштів – одним з джерел залучення позикових коштів є отримання кредиту і на сьогоднішній день фірма неодноразово отримувала короткострокові позики та довгострокові кредити, отже у фірми існує можливість залучення позикових коштів, що є її сильною стороною;

3) аналіз дебіторської заборгованості – оскільки продукція, яку пропонує ПП «Наслада» є відносно не дешевою, то в її практиці трапляються випадки затримки грошових коштів з боку великих клієнтів – юридичних осіб, що призводить до несвоєчасного отримання всіх грошових коштів і негативно позначається на діяльності фірми, а значить є її слабкою стороною;

4) фінансова стійкість фірми – на сьогоднішній день фінансовий стан фірми є досить стійким, і в цілому залежить від обсягів реалізації продукції.

3. Операції:

1) собівартість продукції і послуг – на сьогоднішній день продукція та послуги здійснюються за середньої собівартості, що характеризує фірму як стійку і впевнену організацію;

2) число постачальників – фірма має постійних постачальників сировини, що пов'язано зі значною кількістю виробників кондитерської продукції, таким чином, у разі виникнення проблем з даними постачальниками, фірма без втрат зможе укласти контракти з іншими численними виробниками сировини.

3) сезонні коливання попиту на продукцію – фірма значно їм схильна, на літній період (сезон відпусток) припадає близько 20% виручки зимового;

4) контроль якості – фірма володіє ефективною і результативною системою контролю якості, має необхідні сертифікати на продукцію.

4. Людські ресурси: ПП «Наслада» має налагоджену систему підбору кадрів відповідно до розроблених вимог до співробітників тому існуючі кадри повністю відповідають основним її вимогам. Основні питання організації праці, розроблені на підприємстві, сприяють підвищенню продуктивності праці працівників. Основним напрямком роботи досліджуваного підприємства в області людських ресурсів зараз є постійне підвищення кваліфікації кадрів, для чого кожен працівник протягом року обов'язково проходить навчання на курсах. Увага фірми до людського фактору не випадкова, оскільки керівництво ПП «Наслада» розуміє, що наявність кваліфікованих співробітників обов'язкова у сфері їх діяльності і має величезне значення, в тому числі для подальшого розвитку.

5) Культура й імідж організації: як і більшість вітчизняних компаній, ПП «Наслада» має зведення правил і системних норм поведінки людей в організації. Єдиним правилом при виконанні робіт є дотримання трудової дисципліни, своєчасне виконання всіх завдань і доброзичливе ставлення до кожного клієнта. За рахунок цього створюється й імідж фірми. На сьогоднішній день ПП «Наслада» асоціюється у споживачів з компанією, яка пропонує якісний, смачний, особливо оформлений продукт, але не дешевший, ніж у конкурентів.

Абсолютно очевидна необхідність проведення певних змін в системі управління фірмою.

В якості підстав можна навести такі виявлені в ході дослідження слабкі місця організації, які представляють собою наслідок недостатнього проведення робіт у сфері системи управління:

1. Відсутність маркетингових, ринкових досліджень, досліджень і оцінок можливих ризиків, а також диверсифікації ризиків.

2. Недостатня ефективність плоскої лінійно-функціональної структури управління у зв'язку зі специфікою продукції. Більш продуктивною в умовах постійної модернізації комп'ютерної техніки є проектна структура.

3. Відсутність страхування виробництва, ризиків.

4. Відсутність проведення досліджень та робіт зі скорочення необхідних засобів виробництва і збільшення їх оборотності.

5. Відсутність використання гарантій, заставних операцій, а також інших механізмів, спрямованих на забезпечення своєчасного виконання платіжних зобов'язань з боку клієнтів.

6. Використання недостатньої кількості коштів для стимулювання і збільшення обсягу продажів.

7. Значна схильність сезонним коливанням.

8. Відсутність цілеспрямованого відстеження основних причин виникнення браку та вжиття заходів, спрямованих на недопущення його виникнення.

9. Незначна займана частка на ринку.

10. Недостатня робота в галузі реклами.

11. Недостатня обґрунтованість прийняття управлінських рішень, відсутність роботи, спрямованої на її посилення.

12. Відсутність кризового управління.

13. Відсутність спеціальних резервних фондів.

До вищевказаних проблем слід додати такий фактор як соціально-економічна криза в країні.

РОЗДІЛ 3
ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПП «НАСЛАДА»

3.1 Розробка нової організаційної сруктури управління ПП «Наслада»

В сучасних умовах процес реструктуризації організації стає об'єктивною необхідністю, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства та його виживання.

За останнє десятиліття практично жодна провідна компанія в світі не змогла уникнути ризикованої та болісної процедури радикального реструктурування.

Зволікання і спроба обійтися без серйозних змін призвели до зникнення кожної четвертої компанії із списку 500 провідних фірм світу.

Проблеми реструктуризації для вітчизняних підприємств ще більш злободенні і викликані не лише необхідністю адаптації до швидкозмінюваного зовнішнього середовища, що хвилює зарубіжні підприємства, а й адаптації взагалі до ринкової економіки.

Перед керівниками підприємств, які усвідомлюють, що реструктуризації не уникнути, постає складне завдання розробки та реалізації проекту реструктуризації, яка повинна передбачати принципову зміну структури існуючого підприємства.

Сьогодні мова повинна йти про необхідність повної трансформації організаційно-економічної системи підприємства, їх адаптація до умов структурної кризи і динамічно мінливого ринку.

Говорити про масове і явно успішне застосування таких проектів реструктуризації поки рано, тому що навіть для професійно підготовлених керівників складність цієї комплексної задачі значно перевищує всі відомі їм до цього моменту типи завдань, і з цієї причини є основною перешкодою для

їх успішного втілення в життя.

Переважна кількість директорів відчувають необхідність адаптації організаційної структури до нових умов, зміна в стилі і методах керівництва. Зростає розуміння, що не вдається обійтися лише традиційними заходами «покращення та вдосконалення» системи управління, а потрібні глибинні перетворення, що базуються на переосмисленні ролі, місця та місії підприємства у швидкоплинному світі.

Реструктурування, як будь-яка серйозна зміна, пов'язане з ризиком, але на нього треба йти, якщо немає прийнятної альтернативи. Зволікання тільки посилює і без того дуже важку ситуацію.

Кожне підприємство сьогодні шукає свій шлях реструктуризації та вдосконалення структури управління фірмою. Основні методи зміни структури управління такі:

- діагностика діючої системи управління;

- діагностика організаційної структури підприємства, системи розподілу повноважень;

- розподіл сфер діяльності;

- аналіз фінансово-економічного стану;

- оцінка соціального середовища на підприємстві;

- аналіз стилю управління, роботи головних блоків системи управління, мотиваційних та комунікаційних процесів.

Реструктуризація – не тільки створення нових організаційних структур, а й нова управлінська культура, нова свідомість керівників і фахівців, тобто саме те, що здатне забезпечити реалізацію нових підходів та ідей.

Соціологічні дослідження поряд з іншими засобами дозволяють досить точно, глибоко і всебічно проаналізувати обстановку, що склалася на підприємстві:

- морально-психологічний клімат;

- загальний стиль управління;

- моральні цінності колективу;

- рівень організаційної культури;

- взаємини керівників і підлеглих;

- якість мотиваційних механізмів і багато іншого.

Їх результати є своєрідним дзеркалом, в якому чітко видно і досягнуті успіхи, і наявні недоліки. Більш того, подібні дослідження можна назвати одним з універсальних джерел інформації для керівників і служб управління персоналом, вони не тільки виявляють різного роду проблеми, висвітлюючи їх, так би мовити зсередини, а й показують дієві засоби для їх вирішення.

Потужним інтегруючим і консолідуючим фактором на підприємстві є розробка ринкової філософії управління, яка включає місію, базові цілі (принципи) і кодекс поведінки працівників підприємства, в літературі її також називають організаційною культурою.

Існуюча структура у ПП «Наслада» являє собою традиційну лінійно-функціональну структуру з високим рівнем централізації, з єдиною лінійною сферою діяльності – виробництвом.

Генеральному директору безпосередньо підпорядковується 4 основні служби (підрозділи організації), що порушує норми керованості і позбавляє його можливості займатися стратегічними питаннями.

Діапазони відповідальності чітко не визначені і внаслідок цього часто перетинаються, а деякі функції не виконуються взагалі, спостерігаються слабкі зв'язки між підрозділами.

В результаті аналізу діючої організаційної структури управління ПП «Наслада» можна зробити наступні висновки:

1. Організаційна структура підприємства не відповідає сучасним ринковим умовам, вимагає принципової переробки – розвитку ринкових блоків і підвищення гнучкості.

2. Недостатньо задовольняються потреби ринку, що вимагає принципово нових товарів і модернізації існуючих.

3. Підприємство не використовує всіх маркетингових можливостей, не враховує життєві цикли виробів.

4. Існуюча система розподілу повноважень направлена в основному на оперативну роботу і не дозволяє перейти до стратегічного управління.

5. Не визначена спільна мета діяльності підприємства.

6. Відсутня політика щодо збереження кадрового потенціалу, не задіяні ефективні механізми мотивації працівників.

7. Не розроблена стратегія розвитку підприємства і фінансова політика, не проводиться облік і контроль фінансових потоків, що погіршує фінансовий стан підприємства.

8. Відсутня офіційно сформульована і затверджена організаційна культура підприємства.

9. Недостатнє використання середнього та низового ланок управління.

Першим завданням на шляху формування нової організаційної структури управління є визначення таких сфер діяльності підприємства, які безпосередньо і суттєво впливають на досягнення стратегічних цілей підприємства. Якщо раніше до такої сфери відносилося тільки виробництво, то в умовах ринкової економіки сюди відносяться маркетинг, фінанси, виробництво, персонал. А це значить, що вся організаційна структура управління повинна будуватися навколо них.

У старій організаційній структурі управління вони були в зародковому стані і не носили лінійного характеру.

Друге завдання при формуванні організаційної структури полягає в тому, щоб перейти від традиційного, до стратегічного управління підприємством. Це в першу чергу завдання генерального директора. Тому необхідно звільнити його від поточної оперативної роботи зосередивши увагу на стратегії, фінансах, персоналі.

У той же час слід врахувати, що перехід на стратегічне управління змінює характер роботи керівників всіх рівнів і кожного підрозділу, а також характер мотиваційних механізмів, спрямованих тепер на розвиток, інновації, науково-технічний прогрес.

Наступне завдання нової організаційної структури – забезпечити

високу гнучкість системи управління, здатність відстежувати швидкі зміни зовнішнього середовища. Для цього необхідне створення стратегічного центру, а також формування гнучкої системи розподілу повноважень.

Стратегічний центр підпорядковується безпосередньо генеральному директору. Його завдання:

- збір і обробка інформації для розробки та реалізації стратегії;

- розробка і впровадження інноваційних проектів в різних сферах діяльності підприємства шляхом створення тимчасових творчих колективів;

- планування та координація роботи тимчасових проектних структур.

Це дозволяє значно підвищити гнучкість і адаптивність підприємства до швидкозмінних зовнішніх умов.

Проведений аналіз свідчить про проблеми, пов'язані, насамперед, з поточним оперативним керуванням фінансами у ПП «Наслада».

Управлінню фінансами на підприємстві приділяється, занадто, мала роль. Це пов'язано з тим, що форми внутріфірмових звітів на підприємстві ще не відпрацьовані.

По суті, управління фінансами відбувається на рівні бухгалтерської служби і керівника підприємства. Тому необхідно організувати службу управління фінансами і провести ряд заходів щодо поліпшення фінансового стану.

Отже, необхідно створити блок заступника директора з фінансів якому буде підпорядкований розвинений блок фінансового менеджменту.

Через відсутність налагодженої системи управління фінансами підприємство щорічно втрачає від 10 до 20% своїх доходів – брак повноцінної та оперативної фінансової інформації призводить до помилкових, запізнілих управлінських рішень, багато об'єктів фінансового управління випадають з під уваги керівників.

Дефіцит оборотних коштів, зростання кредиторської заборгованості, низька оборотність капіталу, надмірні витрати на виробництво і реалізацію продукції – такі показники постійно хвилюють керівництво підприємства.

Саме розробка і впровадження фінансового менеджменту повинні стати ключовими для стабілізації стану підприємства, оскільки раціонально організовані фінансові потоки дозволяють функціонувати економічній структурі у всіх сферах господарської діяльності – постачанні, виробництві, збуті, трудових відносинах.

У блоці фінансового директора введена посада менеджера з фінансової стратегії, який буде займатися розробкою системи фінансового менеджменту з метою організації ефективного функціонування підприємства.

Широкій реструктуризації буде піддана важлива сфера – робота з персоналом. Весь спектр цих питань зосереджений в блоці начальника відділу кадрів, але це тільки одна сторона.

Сьогодні істотно змінюється сам характер роботи служби управління персоналом, її цілі, функції, завдання. Якщо традиційно ці підрозділи виконували функції обліку особового складу, то сьогодні переважають змістовні аналітичні та організаційні аспекти діяльності. В основі нової концепції підготовки кадрів лежить становлення і розвиток творчої особистості.

Сучасній організаційній структурі управління повинна відповідати нова система розподілу повноважень, яка повинна наповнити підрозділи підприємства новим змістом (цілями і завданнями), вкласти в них нові принципи і методи управління, забезпечити гнучкість структури, адаптивність до мінливої стратегії фірми.

У звітах підрозділів слід відображати лише нові перспективні роботи.

Поточна та оперативна робота повинні контролюватися системно – відразу після виконання. Такий контроль повинен виконуватися безпосереднім споживачем, тоді він буде найсуворішим, швидким і дешевим, тому що стає відправною точкою для наступного етапу розвитку підприємства.

Модернізована структура управління ПП «Наслада» представлена на рис. 3.1.

Рис. 3.1. Модернізована структура управління ПП «Наслада»

Функціональні обов'язки управлінського персоналу ПП «Наслада» представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Функціональні обов'язки управлінського персоналу ПП «Наслада»

Управлінці	Виконувані функції	Основні функціональні обов’язки управлінського персоналу
1	2	3
Генеральний директор	Адміністрування	1. Має узаконену владу на досягнення поставлених цілей за допомогою своїх підлеглих. 2. Диверсифікаційна діяльність. 3. Надання економічної самостійності підрозділам підприємства
Головний бухгалтер	Фінансово-цінова	1. Зниження виробничих запасів. 2. Економія за статтями собівартості. 3. Встановлення ціни нижче ціни конкурента. 4. Встановлення помірної та соціально прийнятної зарплати. 5. Управління строками платежів.

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Заступник генерального директора з кадрів та збуту	Збутова	1. Зміна складу споживачів. 2. Аналіз платоспроможних споживачів. 3. Аналіз рентабельності, співвідношення ціни та якості. 4. Розширення географії збуту. 5. Пошук виходів на зовнішній ринок. Маневрування обсягами продукції, що випускається, в т.ч. припинення випуску нерентабельної. 6. Випуск нової продукції (диверсифікація виробництва).
	Персонал	1. Облік і управління персоналом. 2. Перерозподіл загальної зайнятості.
Працівники відділу постачання	Постачальницька	1. Визначення потреби в матеріальних ресурсах. 2. Визначення джерел покриття потреби в матеріальних ресурсах. 3. Складання балансів матеріально-технічного забезпечення, зведених таблиць по видах сировини, матеріалів.
		1. Створення запасів, необхідних для виробництва. 2. Укладання договорів з постачальниками. 3. Узгодження умов і термінів поставок матеріальних ресурсів. 4. Аналіз можливостей і доцільності встановлення прямих довгострокових господарських зв'язків з постачання матеріально-технічних ресурсів. 5. Доставка матеріальних ресурсів відповідно до термінів, визначених договорами.
Заступник генерального директора з фінансів	Фінансова	1. Укладання договорів з підприємствами, організаціями, юридичними та приватними особами на продаж продукції та виконання послуг. 2. Розрахунок собівартості і калькуляції продукції, що продається і виконуваних послуг. 3. Аналіз і контроль фінансово-економічної діяльності підприємства, складання щомісячних та щоквартальних звітів. 4. Аналіз отриманої інформації з диспетчерської служби і оперативне планування діяльності організації в короткостроковий період. 5. Планування діяльності підприємства на рік з розбивкою по кварталах і місяцях. 6. Аналіз статей витрат виробництва продукції та виконуваних послуг. 7. Розробка бізнес-планів підприємства.
Головний інженер	Технічна	1. Рішення технічних питань, пов'язаних з виробництвом. 2. Облік обсягів продукції, що випускається. 3. Технічні та технологічні розробки з випуску нової продукції, підвищення її якості і зниження витрат.

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Начальник відділу охорони праці	Виробнича безпека	Контроль за дотриманням проектної, конструкторської та технологічної дисципліни, правил і норм з охорони праці і виробничої безпеки.

Для створення стратегічної ефективності організаційної структури в положеннях про підрозділи і посадових інструкціях пріоритет повинен віддаватися аналітичним і перспективним напрямам робіт.

Розробляючи посадові інструкції, важливо дотримуватися єдиного підходу до їх побудови, формулювання змісту розділів, послідовності викладання тексту.

Інструкції повинні містити перелік усіх обов'язків та повноважень працівника в коротких і чітких формулюваннях з однозначним тлумаченням, враховувати мінливі умови діяльності організації.

Як нормативний документ посадова інструкція визначає організаційно-правове становище працівника і його взаємини з іншими співробітниками підприємства. Інструкцію розробляє керівник структурного підрозділу, при відсутності структурних підрозділів текст інструкції складає фахівець, що займає цю посаду. З посадовими інструкціями ознайомлюються під підпис працівники, які займають відповідні посадовій інструкції посади.

Посадові інструкції відносяться до документів, що підлягають затвердженню, і, як правило, затверджуються керівником організації або його заступником, який курує роботу кадрової служби.

У багатьох організаціях прийнято погоджувати посадові інструкції з юридичною службою, що слід визнати позитивною практикою, яка дозволяє істотно поліпшити якість даного документа і привести його у відповідність до чинного законодавства про працю.

Посадова інструкція має включати наступні розділи:

1. Загальні положення.

2. Функції.

3. Посадові обов'язки.

4. Права.

5. Відповідальність.

6. Взаємовідносини. Зв'язки за посадою.

Також рекомендується включати в посадову інструкцію розділ «Оцінка роботи», в якому мають бути перераховані критерії оцінки ступеня виконання працівником своїх функцій і обов'язків, використання прав тощо. Основними критеріями при цьому є якість роботи та своєчасність її виконання, а якість роботи визначається в першу чергу виконанням обов'язків, покладених на працівника в посадовій інструкції.

Розділ «Загальні положення» має містити: основні відомості про посаду, найменування підрозділу, в якому працює особа, що займає цю посаду, його безпосередню підпорядкованість, порядок прийому на роботу і порядок звільнення, порядок заміщення працівника за його відсутності; перелік законодавчих, нормативних та методичних матеріалів, якими співробітник повинен керуватися в своїй діяльності; кваліфікаційні вимоги до претендента на дану посаду, тобто вимоги до рівня освіти і стажу роботи.

У розділі «Функції» визначаються основні напрямки діяльності працівника, ту ділянку роботи, за яку він несе відповідальність.

У розділі «Посадові обов'язки» перераховуються конкретні завдання, покладені на фахівця, вказується форма його участі в управлінському процесі – керує, стверджує, забезпечує, готує, розглядає, виконує, контролює, погоджує, представляє, курує тощо.

У розділі «Права» описуються повноваження працівника, необхідні для виконання запропонованих йому дій. Тут вказуються такі права працівника, як право прийняття рішень, одержання інформації, необхідної для роботи, право візування документів та участі у їх підготовці та обговоренні тощо. Працівник повинен бути наділений правом вимагати від інших співробітників організації своєчасного та якісного виконання певних дій.

Види і форми відповідальності посадової особи за результати та

наслідки своєї діяльності, а також за не прийняття своєчасних заходів з певних питань службової діяльності, якщо вони належать до кола його обов'язків, описуються в розділі «Відповідальність». Наприклад, спеціаліст по роботі з кадрами несе відповідальність за: порушення чинного законодавства при прийомі, переведенні та звільненні працівників; порушення інструкції з ведення трудових книжок при їх заповненні; несвоєчасну видачу трудових книжок працівникам при звільненні; нетактовне, грубе ставлення до працівників організації і громадянам, що звертаються в кадрову службу.

Розділ «Взаємовідносини» має чітко показувати службові взаємозв'язки співробітників, і перш за все взаємний обмін документацією між посадовими особами всередині організації, а також між посадовою особою і сторонніми організаціями. Даний розділ краще представляти в табличній формі, що включає три графи:

- перша графа: коло посадових осіб, структурних підрозділів і сторонніх організацій, з якими обмінюється документацією співробітник;

- друга графа: що отримує працівник від інших посадових осіб, структурних підрозділів і сторонніх організацій;

- третя графа: що передає співробітник іншим посадовим особам, структурним підрозділам і стороннім організаціям.

При необхідності у другій і третій графах таблиці можуть бути зазначені додаткові характеристики процесів обміну інформацією: періодичність подання відомостей, обсяг підготовлюваної документації, вид носія інформації тощо.

Розділ «Організація роботи та критерії оцінки діяльності» крім організаційних питань (режим чи графік роботи працівника, порядок контролю за його діяльністю, поєднання різних видів робіт тощо), повинен містити параметри оцінки результатів праці працівника для об'єктивної його характеристики як фахівця.

Після затвердження посадової інструкції вона в обов'язковому порядку

доводиться до відома працівника, що займає дану посаду. Цей факт фіксується за допомогою відмітки «З інструкцією ознайомлений» і підтверджується особистим підписом працівника із зазначенням дати ознайомлення. Наказ про внесення змін видається при необхідності перерозподілу функцій і посадових обов'язків, при реорганізаціях, скороченні штатів тощо.

Посадові інструкції рекомендується розробляти з урахуванням введених в дію керівних та методичних матеріалів та інших директивних документів, що регламентують діяльність службовців. Посадові інструкції повинні ґрунтуватися на положеннях про структурні підрозділи з тим, щоб весь комплекс функцій був повністю і чітко розподілений між працівниками цього підрозділу.

При цьому в посадових інструкціях керівникам необхідно чітко вказати, які рішення по функціях управління: планування, організації, координації, регулювання, мотивації, контролю та аналізу – він приймає і оцінює виконання.

Для фахівців визначається коло обов'язків по підготовці рішень по відповідним перерахованим функціям, тобто це роботи, пов'язані з розрахунками, обґрунтуваннями тощо. Для технічних виконавців визначається коло обов'язків з оформлення рішень та збору вихідної інформації, розсилці та іншій роботі, пов'язаній з доведенням управлінських рішень до виконавців.

Посадові інструкції періодично переглядаються. Порядок перегляду та внесення змін той же, що і при розробці нових.

3.2 Оцінка ефективності нової організаційної структури управління

Стан і ефективність структур управління, а також ефективність діяльності апарату управління аналізованого підприємства оцінимо за показниками, визначеними для діючої і модернізованої структур управління в підрозділі 1.3 даної кваліфікаційної роботи (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Показники ефективності управління організацією

Показник	Діюча структура управління				Модернізована структура управління
	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	
1	2	3	4	5	6
1. Сума балансового прибутку, що припадає на одного працівника апарату управління, тис. грн.	41,22	49,89	63,72	96,20	101,44
2. Сума чистого прибутку, що припадає на одного працівника апарату управління, тис. грн.	19,22	25,60	48,54	81,90	91,60
3. Рентабельність виробництва	0,17	0,18	0,20	0,22	0,25
4. Коефіцієнти насиченості, що визначаються відношенням чисельності працівників апарату управління					
на 1 тис. грн. вартості продукції, послуг	0,0001	0,0001	0,0004	0,0002	0,0010
на 1 тис. грн. вартості основних виробничих фондів	0,0006	0,001	0,001	0,001	0,003
5. Питома вага працівників апарату управління у загальній чисельності промислово-виробничого персоналу,%	0,22	0,22	0,21	0,19	0,22
6. Питома вага витрат на управління в собівартості продукції,%	0,05	0,08	0,10	0,07	0,09
7. Питома вага заробітної плати працівників апарату управління в собівартості продукції,%	0,035	0,04	0,00	0,03	0,03
8. Питома вага заробітної плати працівників апарату управління в загальному обсязі зарплати промислово-виробничого персоналу,%	0,40	0,42	0,45	0,52	0,43

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5	6
9. Ступінь оснащеності управління технічними засобами (відношення вартості обчислювальної техніки, оргтехніки і засобів зв'язку) в загальній сумі витрат на управління	1,72	1,75	1,81	1,94	1,89
10. Інтегральний показник оргструктури	0,65	0,74	0,82	0,85	0,89
11. Показник ефективності управління (відношення економічності управління до економічності виробництва)	0,42	0,54	0,99	2,65	3,15

Аналізуючи результати ефективності діючої і модернізованої структур управління слід зазначити наступне.

Основні показники ефективності структури управління мають тенденцію до збільшення в 2018 р. в порівнянні з 2015 р. При введенні модернізованої структури управління планується поліпшити показники ефективності структури управління, а за деякими показниками перевищити рівень 2018 р.

З даних таблиці 3.2, можна зробити наступні висновки. Внаслідок реструктуризації діючої організаційної структури управління ПП «Наслада», планується підвищити основні показники економічної та господарської діяльності підприємства.

Як результат фінансової діяльності, планується збільшити суму балансового і чистого прибутку, що припадає на одного працівника апарату управління.

Рентабельність виробництва при модернізації структури управління збільшиться до рівня 0,25, що на 0,08 вище рівня 2015 року.

Внаслідок виділення деяких функціональних підрозділів підприємства, збільшиться чисельність адміністративно-управлінського персоналу, а отже її питома вага в загальній чисельності персоналу підприємства, вага витрат на

управління, заробітної плати.

Показники ефективності управління для діючої структури за 2015-2018 рр. розраховувалися на основі фактичних даних, для модернізованої структури – виходячи з перспективних, планованих даних. Так, при реструктуризації діючої організаційної структури управління планується підвищити ефективність виробничої діяльності підприємства, а отже і збільшити чистий прибуток.

Інтегральний показник оргструктури планується підвищити до рівня 0,89, що на 0,04 вище рівня 2018 року, і на 0,24 рівня 2015 року. Отже, при введенні модернізованої структури управління ПП «Наслада» покращаться основні показники ефективності структури управління підприємством.

Слід однак зазначити, що покращення основних показників ефективності діючої організаційної структури управління ПП «Наслада» сталося випадково, не за рахунок самої організаційної структури, а за рахунок стабільного становища підприємства на ринку, підвищеного попиту на продукцію, що випускається, сприятливих зовнішніх факторів навколишнього ринкового середовища.

Проблеми в існуючій організаційній структурі є, і їх необхідно виділити окремо. Якби реструктуризація організаційної структури досліджуваного підприємства відбулася б раніше, підприємство змогло б домогтися значно більш кращих показників діяльності.

В даний час організаційна структура ПП «Наслада» має лінійно-функціональний вид і має ряд недоліків, головний з яких – обмежена придатність в умовах диверсифікації виробництва. Особливо в останні роки маркетингова служба підприємства веде постійний пошук свіжих ідей і можливостей по створенню нових видів продукції (тортів, кондитерських виробів).

Поточна робота маркетологів і технологів підприємства відволікає їх на рішення щоденних проблем, у зв'язку з чим часу на пошук нових ідей не залишається.

При розробці нових видів продукції підприємства доцільно було б виділити в окремий блок команду (дивізіон) працівників (маркетологів, технологів, кухарів, пекарів), які відповідали б тільки за процес створення кардинально нових видів продукції. У цьому випадку підприємство буде мати можливість частково диверсифікувати свій бізнес, виділити нові напрями діяльності, вийти на ринок з новими, нікому не відомими видами продукції, завдяки чому покращиться конкурентоспроможність продукції ПП «Наслада», її впізнаваність, а отже і попит, виручка і прибуток.

Для цього знадобиться часткова зміна існуючої організаційної структури управління ПП «Наслада» з елементами дивізійної організаційної структури.

Внаслідок цього також знадобиться:

- введення нових та документів та документопотоків;
- формування нової інформаційної бази;
- розробка нового програмного забезпечення;
- встановлення та обслуговування додаткових технічних засобів.

Виконання функцій управління можливе при використанні різних форм організації праці працівників апарату управління підприємства, що виражається в різних варіантах організаційних структур управління. Тому виникає необхідність створення найбільш ефективної організаційної структури управління, здатної забезпечити своєчасне прийняття якісних управлінських рішень і доведення їх до виконавців. Виконання цієї вимоги багато в чому залежить від формування інформаційного середовища в системі управління організаціями та якісних параметрів організаційної структури управління.

Система управління організаціями є інформаційно-управлінським середовищем, тому що і предметом і результатом праці працівників апарату управління є інформація.

Інформація та прийняття рішень пов'язані між собою складною системою прямих і зворотних зв'язків. Можливості осіб, що приймають

рішення при обробці інформації мають якісні і кількісні обмеження. Кількісні обмеження обумовлені тим, що отримання та передача інформації, а також винесення того чи іншого рішення вимагають певних витрат часу. Сума цих витрат не може бути більше максимального робочого часу осіб, що приймають рішення.

Існуючі підходи до оцінки ефективності управління незалежно від їх достоїнств і недоліків характеризують систему управління, не кажучи нічого про порівняльні особливості організаційних структур. У практиці управління найчастіше здійснюються порівняння діючої або проектованої структури з типовою організаційною структурою. Крім показників, пов'язаних із зіставленням з нормативною базою, широко поширені вартісні показники, такі як ефективність праці в організаційній структурі тощо.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Проведене дослідження показало, що без ефективної структури управління жоден структурний підрозділ підприємства не може функціонувати з повною віддачею.

У дослідженні були розроблені та обґрунтовані пропозиції щодо вдосконалення системи управління конкретної організації. Управління організацією в наш динамічний час являє собою складну роботу, яку не можна виконувати успішно, керуючись простими сухими завченими формулами. Керівник повинен поєднувати розуміння загальних істин і значущості численних варіацій, завдяки яким ситуації відрізняються одна від одної.

Підсумуємо головне, що необхідно знати про напрямки удосконалення управління організацією. Всі запропоновані перетворення системи управління повинні забезпечити ріст ефективності на основі постійного технічного і організаційного вдосконалення організації.

У соціальному аспекті зміни в управлінні мають бути спрямовані на максимальне використання і розвиток здібностей працівників організацій, а також на створення сприятливої психологічної атмосфери.

Відповідно до поставлених цілей, в даній роботі були вирішені наступні завдання дослідження:

- визначено теоретичні основи вдосконалення структури управління підприємством;

- надана загальна характеристика ПП «Наслада»;

- проведено аналіз діючої структури управління об'єкта дослідження – ПП «Наслада»;

- розроблені заходи щодо вдосконалення структури управління досліджуваної організації.

Незважаючи на мінливі економічні умови в Україні, ПП «Наслада»

продовжує стабільно працювати, удосконалює технологію, покращує якість продукції, виходить на нові ринки збуту.

ПП «Наслада» щорічно намагається збільшити обсяг виробництва продукції. Але в цьому йому не сприяє стан справ в сільському господарстві нашої країни, що на сьогоднішній день викликає дуже велику стурбованість. Триває різке зниження виробництва якісних молочних продуктів, періодичність і коливання врожайності зерна і постійне зростання цін на вироблюване борошно.

Проведений аналіз господарської діяльності підприємства показує, що ПП «Наслада» в цілому має позитивну динаміку розвитку. Підприємство за останні два роки збільшило випуск продукції за основними її видами. Попит на продукцію ПП «Наслада» підвищується, а також збільшується виробничий потенціал підприємства.

Продукція ПП «Наслада» реалізується як в межах м. Запоріжжя і Запорізької області, так і за її межами. Незважаючи на фінансові проблеми, підприємство щорічно здійснює роботу з технічного переозброєння та модернізації виробничого потенціалу.

Стабільна робота та розвиток цього підприємства залежить від багатьох чинників, одним з яких є професіоналізм працівників структури управління, тому в роботі проведено аналіз структури спеціалістів управління підприємства.

За результатами аналізу управління підприємством ПП «Наслада», можна зробити висновок, що на даному етапі організаційна структура являє лінійно-функціональну структуру управління. Управління централізоване.

Генеральному директору безпосередньо підпорядковується 4 основні служби (підрозділи організації), що порушує норми керованості і позбавляє його можливості займатися стратегічними питаннями.

Діапазони відповідальності чітко не визначені і внаслідок цього часто перетинаються, а деякі функції не виконуються взагалі, спостерігаються слабкі зв'язки між підрозділами.

Кадровий склад управління укомплектований досить сильно: всі працівники управління мають вищу освіту, а також є практиками, які мають великий досвід роботи.

На основі проведеного аналізу, були зроблені висновки, що свідчать про проблеми, пов'язані, насамперед, з поточним оперативним управлінням фінансами у ПП «Наслада». Управлінню фінансами на підприємстві приділяється занадто мала роль. Форми внутрішньо-фірмових звітів на підприємстві ще не відпрацьовані.

Через відсутність налагодженої системи управління фінансами підприємство щорічно втрачає від 10 до 20% своїх доходів – брак повноцінної та оперативної фінансової інформації призводить до помилкових, запізнілих управлінських рішень, багато об'єктів фінансового управління випадають з під уваги керівників.

По суті, управління фінансами відбувається на рівні бухгалтерської служби і керівника підприємства. Тому необхідно організувати службу управління фінансами і провести ряд заходів щодо поліпшення фінансового стану.

Розробка і впровадження фінансового менеджменту повинні стати ключовими для стабілізації стану підприємства, оскільки раціонально організовані фінансові потоки дозволяють функціонувати економічній структурі у всіх сферах господарської діяльності – постачанні, виробництві, збуті, трудових відносинах.

В результаті аналізу діючої організаційної структури управління ПП «Наслада» можна зробити наступні висновки.

1. Організаційна структура підприємства не відповідає сучасним ринковим умовам, вимагає принципової переробки – розвитку ринкових блоків і підвищення гнучкості.

2. Недостатньо задовольняються потреби ринку, що вимагає принципово нових товарів і модернізації існуючих.

3. Підприємство не використовує всіх маркетингових можливостей, не

враховує життєві цикли виробів.

4. Існуюча система розподілу повноважень направлена в основному на оперативну роботу і не дозволяє перейти до стратегічного управління.

5. Не визначена спільна мета діяльності підприємства.

6. Відсутня політика щодо збереження кадрового потенціалу, не задіяні ефективні механізми мотивації працівників.

7. Не розроблена стратегія розвитку підприємства і фінансова політика, не проводиться облік і контроль фінансових потоків, що погіршує фінансовий стан підприємства.

8. Відсутня офіційно сформульована і затверджена організаційна культура підприємства.

9. Недостатнє використання середньої та низової ланок управління.

За результатами дослідження системи управління ПП «Наслада» можна порекомендувати провести реструктуризацію та вдосконалення структури управління організацією, а також розробку положень про підрозділи та посадових інструкцій працівників організації.

Таким чином, в роботі запропонована модернізована організаційна структура управління ПП «Наслада».

У цій структурі вводиться блок фінансового директора і введена посада менеджера з фінансової стратегії, який буде займатися розробкою системи фінансового менеджменту з метою організації ефективного функціонування підприємства.

Широкій реструктуризації буде піддана важлива сфера – робота з персоналом. Весь спектр цих питань зосереджений в блоці начальника відділу кадрів.

Оцінка ефективності нової організаційної структури управління проведена шляхом розрахунку показників діючої і модернізованої структури управління та їх порівняння.

Показники ефективності управління для діючої структури за 2015-2018 рр. розраховувалися на основі фактичних даних, а для модернізованої

структури – виходячи з перспективних, планованих даних. Так, при реструктуризації діючої організаційної структури управління планується підвищити ефективність виробничої діяльності підприємства, а отже і збільшити чистий прибуток.

Таким чином, внаслідок реструктуризації діючої організаційної структури управління ПП «Наслада», планується підвищити основні показники економічної та господарської діяльності підприємства.

Як результат фінансової діяльності, планується збільшити суму балансового і чистого прибутку, що припадає на одного працівника апарату управління.

Рентабельність виробництва при модернізації структури управління згідно розрахунків збільшиться до рівня 0,25, що на 0,08 вище рівня 2015 року. Отже, при введенні модернізованої структури управління ПП «Наслада» покращаться основні показники ефективності структури управління підприємством.

Крім того, при розробці нових видів продукції підприємству доцільно було б виділити в окремий блок команду працівників (маркетологів, технологів, кухарів, пекарів), які відповідали б тільки за процес створення кардинально нових видів продукції. У цьому випадку ПП «Наслада» буде мати можливість частково диверсифікувати свій бізнес, виділити нові напрями діяльності, вийти на ринок з новими, нікому не відомими видами продукції, завдяки чому покращиться конкурентоспроможність продукції ПП «Наслада», її впізнаваність, а отже і попит, виручка і прибуток.

Для цього знадобиться часткова зміна існуючої організаційної структури управління ПП «Наслада» з елементами дивізіональної організаційної структури, яка характеризується тим, що надаючи виробничим відділенням певну самостійність у здійсненні оперативної діяльності адміністрація здійснює координацію і контролю, причому ключовими фігурами в управлінні стають не керівники функціональних підрозділів, а менеджери, що очолюють виробничі відділення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Важицький Ф. Управління в умовах стратегічних невизначеностей: основні методи і засоби / Ф. Важицький. Регіональна економіка. 2001. № 2. С. 147-150.

2. Василенко О. В. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / О. В. Василенко. Київ : Центр навч. літератури, 2005. 504 с.

3. Веретенников В., Тарасенко Л., Гевлич Г. Управління проектами. К.: ЦНЛ, 2006. 280 с.

4. Виноградський М. Д., Виноградська А. М,, Шкапова О. М. Менеджмент в організації: Навч. посіб. К.: КОНДОР, 2002. 654 с.

5. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посіб. / В. Г. Воронкова, А. Г. Беліченко, О. М. Попов та ін.; за ред. В. Г. Воронкової. К. : Професіонал, 2006. 506 с.

6. Галенін Р. В. Взаємозв'язок етапів життєвого циклу підприємства та організаційної структури підприємства / Л. М. Баценко, Р. В. Галенін, Н. О. Сигида. Економіка. Управління. Інновації. 2013. № 2(10). С. 8–10.

7. Дідковська Л. Г. Менеджмент: навч. посібник / Л. Г. Дідковська, П. Л. Гордієнко. К. : Алерта: КНТ, 2007. 516 с.

8. Должанський І. З., Загорний Т. О. Управління потенціалом підприємства: Навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 362 с.

9. Дубінський С. В. Сучасні підходи до вдосконалення організаційно-економічного механізму / Дубінський С. В. Європейський вектор економічного розвитку. 2014. № 1 (16). С. 66-72.

10. Дудукало Г. О. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства / Г. О. Дудукало. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2012. №3. URL: http://www.economy. nayka.com.ua/?op=1&z=1031. (дата звернення: 06.11.2019.).

11. Евенко Л. И. Трансформация организационных структур и методов их проектирования / Л. И. Евенко. Креативная экономика. 2012. №10 (71). С. 126-135.

12. Іванова Н. Н. Економічний аналіз організаційних та виробничих структур : монографія / Н. Н. Іванова, Н. Н. Мозгов, Б. І. Герасимов / Під наук. ред. Б. І. Герасимова, 2003. 120 с.

13. Ігнатьєва І. А. Інноваційні підходи адаптації організаційних структур управління підприємств до принципів корпоративного управління / І. А. Ігнатьєва, В. С. Кудлай, О. Ю. Євлах. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2008. Т. 2, № 3. С. 108–111.

14. Калюжна Н. Г. Удосконалення організаційної структури управління машинобудівного підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня к.е.н.; спец. 08.06.01 – економіка, організаціяі управління підприємствами. Луганськ : Східноукраїнський нац. ун-т ім. Володимира Даля, 2005. 19 с.

15. Кармінська-Бєлоброва М. В. Організаційні структури управління підприємством / М. В. Кармінська-Бєлоброва. Бізнес Інформ. 2012. № 12. С. 192–195.

16. Коваленко И. И. Моделирование и анализ структур организационных систем : учебное пособие / И. И. Коваленко, С. К. Чернов. Николаев : В. В. Торубара, 2015. 124 с.

17. Кондратьєва Т. В. Сучасна концепція розвитку фірми / Т. В. Кондратьєва. Вісник НТУ «ХПІ». 2012. № 58 (964). С. 83-87.

18. Копитова І. В. Оцінка оптимальності організаційної структури управління при зміні стратегії підприємства / І. В. Копитова. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2014. № 5. URL: http:// www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3056. (дата звернення: 06.11.2019.).

19. Краля В. Г. Основні етапи проектних пророблень щодо побудови організаційної структури управління організацій аграрного профілю / В. Г. Краля. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2014. Вип. 150. С. 174-178.

20. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник. 2-ге вид. випр. і доп. / О. Є Кузьмін, О. Г. Мельник. К. : «Академвидав», 2007. 416 с.

21. Лизньова А. Ю. Оцінювання ефективності організаційної структури управління виробничого підприємства / А. Ю. Лизньова, Ю.Ю. Кочеткова. Економіка і менеджмент: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку. 2013. Том 4. URL: http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom4/ 28_Lyznova.htm. (дата звернення: 06.11.2019.).

22. Мазаракі А. А. та ін. Менеджмент: теорія і практика. Х.: ТОВ «Атіка ЛТД», 2007. 584 с.

23. Мальцева А. Менеджмент, стратегии с которыми побеждают. К.: Максимум, 2006. 320 с.

24. Менеджмент організацій: Підручник / За заг. ред. Л. І. Федулової. К.: Либідь, 2004. 448 с.

25. Менеджмент підприємства : навч. посіб. / За ред. В. М. Огаренка, С. Я. Салиги ; Класич. приват. ун-т. Запоріжжя, 2009. 310 с.

26. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ.; общ. ред. И вступ. стат. д. э. н. Л. И. Евенко. М. : Депо, 2004. С. 331.

27. Монастирський Г. Л. Теорія організації : Навч. посіб. К. : Знання, 2008. 319 с.

28. Мостенська Т. Л. Організаційні структури: Теоретичні підходи. Проблеми формування / Т. Л. Мостенська, В. В. Кудіна. Наукові праці НУХТ. 2006. № 18. С. 99–102.

29. Ніпіаліді О. Прийняття управлінських рішень, аналітичний і інформаційний аспект / О. Ніпіаліді. Наукові записки. 2001. № 7. С. 176-178.

30. Новаківський І. І. Логістичні засади перетворення організаційних структур управління / І. І. Новаківський, Й. М. Петров. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2008. № 633. С. 521-531.

31. Осовська Г. В. Основи менеджменту: Навч. посібник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. К.: Кондор, 2006. 664 с.

32. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій: Навч. посіб. К.: Кондор, 2005. 860 с.

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

34. Пилипенко С. М., Пилипенко А. Л., Отенко В. І. Менеджмент: Навч. посіб. Х.: ХДЕУ, 2002. 208 с.

35. Попков Е. Ю. Методы анализа и совершенствования организационных систем управления предприятиями / Е. Ю. Попков. Труды ИСА РАН. 2012. Том 62. Вып. 2. С. 12–22. URL: http://www.isa.ru/proceedings/images/documents/2012-62-2/t-2-12_12-22. (дата звернення: 06.11.2019.).

36. Прудникова І. М. Технологія діагностики якості організаційних структур управління підприємствами / І. М. Прудникова. Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Сер. : Економічні науки. 2013. № 4. С. 102-108. URL: http://nbuv.gov.ua/jpdf/vdnuete_2013_4_13.pdf. (дата звернення: 06.11.2019.).

37. Попов В. М. Збірник бізнес-планів з коментарями і рекомендаціями. 4-е вид., перероб. і доп. К.: ЦНЛ, 2003. 379 с.

38. Ралко О. С. Залежність організаційної структури управління від стадії життєвого циклу організації / О. С. Ралко. Наукові праці національного університету харчових технологій. 2011. №40. URL: http://journal.nuft.edu.ua/index.php/swnuft/issue/view/7. (дата звернення: 06.11.2019.).

39. Рогальский Ф. Б. Математические методы анализа экономических систем : в 2-х кн. Кн. 1. Теоретические основы / Ф. Б. Рогальский, Я. Е. Курилович, А. А. Цокуренко ; под общ. ред. проф. Ф. Б. Рогальского. Киев : Наукова думка, 2001. 435 с.

40. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: 4-е изд., перераб. и доп. Минск: ООО «Новое знание», 2000. 688 с.

41. Сапіцька І. К. Формування організаційних структур: теорія та практика. URL: http://www.sworld.com.ua/simpoz4/100.pdf. (дата звернення: 06.11.2019.).

42. Скібіцька Л. І. Менеджмент: Навч. посіб. К.: ЦНЛ, 2007. 416 с.

43. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент підприємницької діяльності. Книга 1. Організація бізнесу. Навч. посібник. К.: Кондор, 2009. 896 с.

44. Скороход С. В. Подходы к построению организационных структур / С. В. Скороход, Ю. И. Рогозов. Известия ЮФУ. Технические науки. 2011. Т. 118. № 5. С. 191–196. URL: http://cyberleninka.ru/article/n/podhody-k-postroeniyu-organizatsionnyh-struktur. (дата звернення: 06.11.2019.).

45. Скрипко Т. О., Ланда О. О. Менеджмент: Навч. посіб. К.: ЦНЛ, 2006. 176 с.

46. Тарасюк М. В. Обґрунтування організаційної структури торговельної мережі в умовах контролінгу / М. В. Тарасюк. Економічний вісник Донбасу.2009. №4(18). С. 152-157.

47. Швиданенко Г. О. Бізнес-діагностика підприємства: Навч. посіб. / Г. О. Швиданенко, А. І. Дмитренко, О. І. Олексюк. К.: КНЕУ, 2008. 344 с.

48. Шегда А. В. Менеджмент: Навч. посіб. К.: Знання, 2002. 583 с.

49. Шершньова З. С. Стратегічне управління: підручник / З. С. Шершньова. 2-ге вид. К. : КНЕУ, 2004. 699 с.

50. Шишкін В. О., Корнєєва Р. В. Організація управління господарською діяльністю підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2008. № 11. С. 38-40.

51. Шубін О. О. Аналітична оцінка якості організаційних комунікацій / О. О. Шубін, І. В. Сіменко. Актуальні проблеми економіки. 2010. № 1. С. 175-184.

52. Шумейко В. Організаційні структури управління маркетингом на виробничих підприємствах / В. Шумейко. Маркетинг в Україні. 2009. №1. С. 46-48.

53. Щербина О. В. Еволюція організаційних структур: сутність, етапи, принципи / О. В. Щербина. Вчені : зб. наук. пр. / відп. ред. А. Ф. Павленко; ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». 2008. Вип. 10. С. 30-38.

54. Brews, Peter J., and Christopher L. Tucci. «Exploring the Structural Effects of Internetworking.» Strategic Management Journal 25, no. 5 (2004): 429–452.

55. Chandler A. P. Strategy and Structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise / A. P. Chandler. Cambridge: Cambridge, Mass.; MIT Press, 1962. 420 p.

56. General Motors Customer Specific Requirements - ISO/TS 16949. Effective January, 2015. Including GM Specific Instruction for PPAP 4th Ed. (see Section 5) URL: http://www.iatfglobaloversight.org/docs/REVISION% 20Master_GM%20 Customer%20Specifics_rev141212_FINAL.pdf. (дата звернення: 01.11.2019.).

57. Hansen, Morten T., and Nitin Nohria. «How to Build Collaborative Advantage.» MIT Sloan Management Review 46, no. 1 (2004): 22–31.

58. Lumpkin, G. T., and Gregory G. Dess. «E-Business Strategies and Internet Business Models: How the Internet Adds Value.» Organizational Dynamics 33, no. 2 (2004): 161–173.

59. O'Reilly, Charles A., III, and Michael L. Tushman. «The Ambidextrous Organization.» Harvard Business Review 82, no. 4 (2004): 74–82.

60. Ticoll, David. «Get Self-Organized.» Harvard Business Review 82, no. 9 (2004): 18–20.

ДОДАТКИ

Додаток А

Звіт про фінансові результати ПП «Наслада»

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

за 2018 р.

Форма N2 Код за ДКУД 1801003

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Дохід (виручка) від реалізації (товарів, робіт, послуг)	010	6'804,7	3'268,6
Податок на додану вартість	015	(1'134,1)	(103,7)
Акцизний збір	020	(-)	(-)
	025	(-)	(-)
Інші вирахування з доходу	030	(700,6)	(497,0)
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	4'970,0	2'667,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів,робіт, послуг)	040	(2'677,7)	(-)
Валовий: прибуток	050	2'292,3	2'667,9
збиток	055	(-)	(-)
Інші операційні доходи	060	-	151,4
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	061	-	-
Адміністративні витрати	070	(307,4)	(-)
Витрати на збут	080	(266,6)	(-)
Інші операційні витрати	090	(575,6)	(-)
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	091	-	-
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток	100	1'142,7	2'819,3
збиток	105	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	110	-	-
Інші фінансові доходи	120	-	-
Інші доходи	130	-	-
Фінансові витрати	140	(-)	(-)
Втрати від участі в капіталі	150	(-)	(-)

Код за ЄДРПОУ **33272772** КС **968767296**

Продовження додатку А

1	2	3	4
Інші витрати	160	(-)	(-)
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток	170	1'142,7	2'819,3
збиток	175	(-)	(-)
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	618,9	-
Дохід з податку на прибуток від звичайної діяльності	185	-	-
Фінансові результати від звичайної діяльності: прибуток	190	523,8	2'819,3
збиток	195	(-)	(-)
Надзвичайні: доходи	200	-	-
витрати	205	(-)	(-)
Податки з надзвичайного прибутку	210	-	-
Чистий: прибуток	220	523,8	2'819,3
збиток	225	(-)	(-)

II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Матеріальні затрати	230	2'055,2	2'744,3
Витрати на оплату праці	240	491,7	354,7
Відрахування на соціальні заходи	250	178,4	151,4
Амортизація	260	138,6	47,3
Інші операційні витрати	270	575,6	791,7
Разом	280	3'439,5	4'089,4

III. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	300	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	310	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	320	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	330	-	-
Дивіденди на одну просту акцію (грн.)	340	-	-

Керівник (підпис) **Остапчук Геннадий Константинович** (прізвище)

Головний бухгалтер (підпис) **Жабала Наталья Ивановна** (прізвище)

Код за ЄДРПОУ **33272772** КС **968767296**

Додаток Б

Баланс ПП «Наслада»

БАЛАНС

на 31 грудня 2018 р.

Форма №1 **Код за ДКУД** 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
залишкова вартість	010	-	-
первісна вартість	011	-	-
накопичена амортизація	012	(-)	(-)
Незавершене будівництво	020	-	-
Основні засоби:			
залишкова вартість	030	212,7	361,5
первісна вартість	031	260,0	500,1
знос	032	(47,3)	(138,6)
Довгострокові біологічні активи:			
справедлива (залишкова) вартість	035	-	-
первісна вартість	036	-	-
накопичена амортизація	037	(-)	(-)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	040	-	-
інші фінансові інвестиції	045	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	050	-	-
Відстрочені податкові активи	060	-	-
Інші необоротні активи	070	-	-
Усього за розділом I	**080**	**212,7**	**361,5**
II. Оборотні активи			
Виробничі запаси	100	212,9	523,9
Поточні біологічні активи	110	-	-
Незавершене виробництво	120	-	-
Готова продукція	130	-	-
Товари	140	-	-
Векселі одержані	150	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість	160	485,5	795,8
первісна вартість	161	485,5	795,8
резерв сумнівних боргів	162	(-)	(-)
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
з бюджетом	170	-	-
за виданими авансами	180	-	-
з нарахованих доходів	190	-	-
із внутрішніх розрахунків	200	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	-	-
Поточні фінансові інвестиції	220	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті	230	-	-
в іноземній валюті	240	-	-
Інші оборотні активи	250	-	-
Усього за розділом II	**260**	**698,4**	**1'319,7**
III. Витрати майбутніх періодів	**270**	**-**	**-**
Баланс	**280**	**911,1**	**1'681,2**

Код за СДРПОУ 33272772 КС 18848332