

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота бакалавра з менеджменту

**на тему: «ПРОЕКТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ
ПІДПРИЄМСТВА»
(на прикладі ПП «АВТО-АКТИВ»)**

*Допущено до захисту
«__» _____ року*

Студента групи М 05-16
факультету економіки і права
освітньо-професійної програми
Менеджмент комерційної діяльності
за спеціальністю 073 Менеджмент
Ткаченка Анатолія Миколайовича

*Завідувач кафедри
менеджменту і маркетингу*
_____ Тарасюк М.В.
(підпис)

Науковий керівник
кандидат економічних наук, доцент
Насікан Н.І.

Національна шкала _____
Кількість балів _____
Оцінка ЄКТС _____

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЕКТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Сутність організаційної структури підприємства та фактори, що зумовлюють її вибір	8
1.2. Порівняльна характеристика видів організаційних структур управління підприємством.....	11
1.3. Етапи та методи проектування організаційної структури підприємства.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПП «АВТО-АКТИВ»	
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства.....	28
2.2. Дослідження організаційної структури ПП «АВТО-АКТИВ» та оцінка її ефективності.....	32
2.3. Визначення впливу зовнішніх факторів на організаційну структуру управління ПП «АВТО-АКТИВ».....	55
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПП «АВТО-АКТИВ»	
3.1. Оптимізація організаційної структури підприємства.....	64
3.2. Оцінка ефективності заходів з удосконалення організаційної структури ПП «АВТО-АКТИВ».....	72
ВИСНОВКИ	80
РЕЗЮМЕ.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	85
ДОДАТКИ	93

ВСТУП

Актуальність дослідження зумовлена тим, що особливості системи управління та організаційної структури підприємства на сучасному етапі тісно пов'язані зі зміною стратегічних орієнтирів у його діяльності. Найгострішою проблемою багатьох підприємств в умовах конкуренції є формування ефективної структури управління, яка мобільно і за короткі терміни реагувала б на зміни як на зовнішньому, так і внутрішньому ринках. Через те постійно постає необхідність в удосконаленні організаційної структури підприємства.

Проте, слід констатувати, що поширена сьогодні практика проектування та побудови організаційної структури підприємства не сприяє мотивації персоналу підприємства, і не є засобом підвищення ефективності праці. Часто проблема ускладнюється ще тим, що керівники вітчизняних підприємств не вміють і не завжди розуміють необхідність побудови ефективної організаційної структури. Тому в сучасних умовах важливим завданням є організація ефективною та скоординованою роботи всіх структурних підрозділів підприємства, що залежить від побудови дієвої організаційної структури, такої, яка найкраще відповідатиме його цілям, а також внутрішнім і зовнішнім факторам, що впливають на підприємство.

Питанням, пов'язаним з проектуванням організаційної структури, присвячені праці багатьох зарубіжних і вітчизняних вчених. Серед них: П. Вейл, М. Мескон, Г.Монастирський, І. Ковальчук, Л. Шваб, А. Шегда, М. Кизим, В. Забродський, Б. Мільнер, М. Альберт, Ф. Хедоурі.

Не зважаючи на достатній рівень дослідження зазначеної проблематики, досить актуальними залишаються питання пошуку шляхів оптимізації організаційної структури в умовах мінливого зовнішнього середовища, удосконалення методів проектування організаційної структури тощо. Саме це і обумовило вибір теми, постановку мети дослідження та визначення його завдань.

Мета дослідження – висвітлити теоретичні аспекти проектування організаційної структури підприємства та визначити напрямки вдосконалення організаційної структури на прикладі ПП «АВТО-АКТИВ».

Для реалізації цієї мети поставлені наступні завдання:

- визначити сутність організаційної структури підприємства та фактори, що зумовлюють її вибір;
- охарактеризувати види організаційних структур управління підприємством;
- описати етапи та методи проектування організаційної структури підприємства;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику ПП «АВТО-АКТИВ»;
- провести дослідження організаційної структури ПП «АВТО-АКТИВ» та оцінку її ефективності;
- визначити вплив зовнішніх факторів на організаційну структуру управління ПП «АВТО-АКТИВ»;
- розробити напрямки оптимізації організаційної структури підприємства;
- провести оцінку ефективності заходів з удосконалення організаційної структури у ПП «АВТО-АКТИВ».

Об'єкт дослідження – організаційна структура підприємства.

Предмет дослідження – проектування організаційної структури підприємства.

Емпірична (експериментальна) база дослідження – ПП «АВТО-АКТИВ» – підприємство, що є офіційним дилером японської преміальної автомобільної марки Infiniti, яка належить концерну Nissan Motor.

Дослідження засноване на діалектичному методі пізнання й системному підході з використанням методів аналізу і синтезу, індукції і дедукції, зіставлення і узагальнення, причинно-наслідкового та порівняльного аналізу, а також – економіко-математичних методів.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що на прикладі ПП «АВТО-АКТИВ» здійснено аналіз організаційної структури підприємства та запропоновано ряд заходів щодо удосконалення організаційної структури на цьому вітчизняному підприємстві.

Інформаційною базою дослідження стали праці вітчизняних і закордонних учених, які досліджували особливості побудови ефективних організаційних структур на підприємствах; статті у періодичних виданнях; матеріали науково-практичних конференцій; фінансова звітність підприємства ПП «АВТО-АКТИВ», а також інформаційні бази мережі Інтернет.

Апробація результатів роботи відбулась у рамках Міжнародної науково - практичної конференції «AD ORDEM PER LINGUAS. ДО СВІТУ ЧЕРЕЗ МОВИ» (КНЛУ, 17–19 березня 2020 року) шляхом подання до друку тез на тему: « Проектування організаційної структури підприємства».

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, резюме, списку використаних джерел та додатків. Обсяг кваліфікаційної роботи – 84 сторінки. Список використаних джерел включає 95 найменувань на 8 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЕКТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність організаційної структури підприємства та фактори, що зумовлюють її вибір

Створення підприємств різних організаційних форм власності передбачає побудову відповідної організаційної структури управління. Структура походить від лат. слова «structura» (побудова, будує) і означає внутрішню побудову певного об'єкта, яка відображає взаємозв'язки всередині об'єкта [46, с. 99]. На думку В. Діденко, структура – це стійке відображення взаємних відносин елементів цілісного об'єкта [28, с. 326].

У свою чергу, М. Мескон зауважує, що структура організації – це сукупність елементів і логічних взаємозв'язків між ними, яка дозволяє ефективно перетворювати вхідні ресурси у кінцевий продукт і досягати цілей організації. Структуру, як зазначає вчений, можна порівняти з каркасом будівлі управлінської системи, побудованим для того, щоб усі процеси, які в ній відбуватимуться, здійснювались своєчасно і якісно [49, с. 411]. Таким чином, структура організації – це її внутрішня побудова, яка характеризує склад відділів і систему зв'язку, підпорядкованість і взаємодію між ними.

Поняття «організаційна структура підприємств» визначає співвідношення (ієрархічність) між функціями, які виконуються її працівниками. Вони проявляються у формі розподілу праці, створення спеціалізованих підрозділів, системи посад і є необхідним елементом ефективно організації.

Науковці О. Кузьмін та О. Мельник під організаційною структурою розуміють впорядковану сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їх взаємозв'язки та механізми управління організацією [42, с. 132]. Для В. Франчук організаційна структура – це впорядкована сукупність

органів, які дають змогу управляти організацією та її відносинами [79, с. 42]. Р. Фатхутдінов розуміє під організаційною структурою сукупність взаємопов'язаних елементів об'єктів управління [76, с. 223]. Г. Назарова стверджує, що організаційна структура – це упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що знаходяться в стійких взаємовідносинах, які забезпечують їх функціонування та розвиток як єдиного цілого [50, с. 187]. Л.Шваб підкреслює, що організаційна структура – це форма системного управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів з використанням лінійних, функціональних і міжфункціональних зв'язків у процесі спілкування [84, с. 176]. Для Т. Лепейко організаційна структура – це логічні взаємовідносини рівнів управління та підрозділів, що побудовані у спосіб, який дає змогу найбільш ефективно досягти мети організації [44, с. 69]. М. Альберт та Ф. Хедоурі стверджують, що організаційна структура – це логічні взаємовідносини рівнів управління і функціональних галузей, побудовані у такій формі, яка дає змогу найбільш ефективно досягати цілей організації [49, с. 354]. А. Мазаракі доводить думку, що організаційна структура – склад і субпідрядність взаємопов'язаних управлінських ланок, які забезпечують здійснення функцій і завдань управління організацією [46, с. 279]. У цьому визначенні під ланками управління розуміють один чи декілька підрозділів, що виконують певну функцію менеджменту: планування, регулювання або координацію роботи кількох служб чи апарату управління загалом [75, с.78].

Аналіз поглядів і позицій вчених щодо сутності організаційної структури дозволяє дійти висновку, що організаційна структура – це сукупність певних рівнів управління, які формуються на кожному підприємстві відповідно до його цілей та завдань, відображаючи при цьому взаємозв'язки між його підрозділами, їхню ієрархічну побудову.

На формування організаційної структури управління підприємства впливають різні фактори. С. Дубинський [29, с. 70] встановлює три групи факторів, які впливають на вибір підприємством певного виду

організаційної структури управління: загальні фактори, специфічні фактори та характеристики менеджменту. Загальні фактори визначають початковий вибір організаційної структури управління. До них науковець відносить стратегію підприємства, вид продукту (або вид технології), розмір підприємства, зовнішнє середовище. Основними характеристиками менеджменту є централізація, формалізація, складність та норми керованості в сфері контролю. Специфічні фактори визначають особливості розвитку організаційної структури, до них відносяться комп'ютеризація інформаційних процесів, контроль та влада.

У свою чергу, Т. Циганкова виділяє дві основних групи факторів, що впливають на організаційну структуру управління – стратегічні та управлінські. До стратегічних факторів відносяться цілі, місія та корпоративні стратегії підприємства, а до управлінських – існуюча організаційна структура, практика ухвалення управлінських рішень, корпоративна культура та готовність до делегування повноважень [82, с. 302]. У своїй праці В. Діденко розглядає дві групи факторів впливу на організаційну структуру підприємства: фактори зовнішнього і внутрішнього впливу [28, с. 262]. До факторів внутрішнього впливу науковець відносить професійний рівень працівників, які формують формальні та неформальні відносини, технологічне удосконалення виробництва, використання мотиваційних теорій, психологічний клімат на підприємстві, вид і масштаби діяльності підприємства. До факторів зовнішнього впливу відносяться законодавство, кліматичні умови, розміщення даного підприємства, стан економіки, рівень техніки і технології.

Найбільш комплексний, на нашу думку, підхід щодо визначення чинників формування організаційної структури управління підприємством запропоновано І. Новаківським [51, с. 523]. Він виділив ряд чинників, що впливають на будь-які зміни в організаційній структурі управління підприємства, починаючи від побажань засновників до вимушених змін відповідно до потреб зовнішнього середовища. Головними визначальними

чинниками, які зумовлюють параметри організаційної структури є місія та стратегічні цілі підприємства. Важливим автор вважає сприйняття вищим керівництвом фази життєвого циклу організації та прийняті вольові рішення (наприклад, в процесі розвитку підприємства зростає необхідність контролю та координації через зростання обсягів управлінських робіт, розвитку розподілу праці і формування додаткових ланок, що передбачає відповідні зміни в організаційній структурі). Наступним фактором впливу вчений вважає рівень розвитку інформаційних технологій в організації (наприклад, створення локальних мереж на базі ПК призводить до ліквідації або скорочення обсягів робіт на середньому і низовому рівнях). Значний вплив на організаційну структуру чинить і зовнішнє середовище, яке характеризується різними групами впливу, починаючи від споживачів і завершуючи організаціями-регуляторами зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Таким чином, організаційна структура – це сукупність певних рівнів управління, які формуються на кожному підприємстві відповідно до його цілей та завдань, відображаючи при цьому взаємозв'язки між його підрозділами, їхню ієрархічну побудову. Кожна організаційна структура має низку спільних факторів, що впливають на неї, зокрема – це ланки управління, окремі працівники та відносини між ними, які формують горизонтальний та вертикальний поділ; ступінь централізації та децентралізації; розподіл функцій управління, завдань, повноважень між підрозділами та відображення зв'язків між ними; інформаційні взаємозв'язки; чисельність працівників, кількість рівнів управління; кількість підрозділів, залежно від величини підприємства; інформаційно-технічне забезпечення. Особливу роль в умовах ринку відіграють чинники зовнішнього середовища, які безпосередньо впливають на результати діяльності підприємства.

1.2. Порівняльна характеристика видів організаційних структур управління підприємством

В теорії та практиці управління підприємством організаційні структури розвивалися від найпростіших до найскладніших. Найдавнішим серед них є такі організаційні структури, які орієнтовані на внутрішні ієрархічні та бюрократичні процеси. Принципи управління, які були сформульовані на початку ХХ століття М. Вебером та А. Файолем стали основою побудови ієрархічних організаційних структур управління. Такі організаційні структури управління підприємством і в сучасних умовах переважають в багатьох українських підприємствах.

Наступний виток в еволюції організаційних структур управління виник внаслідок створення міжнародного ринку продукції (товарів і послуг), який призвів до загострення конкуренції серед підприємств. Різка необхідність в швидких реакціях на зміни ринку, дотримання високої ефективної діяльності та якості роботи стали причиною появи нових гнучких структур в другій половині ХХ століття, оскільки структури ієрархічного типу перестали відповідати новим умовам. Ключовий принцип побудови нових гнучких організаційних структур базується на покращенні взаємодії окремих підрозділів з метою реалізації деякого проекту чи ефективного вирішення певної проблеми в умовах обмеженого ресурсу часу відносно до потреб клієнта. Наприкінці 90-х рр. ХХ століття виникла потреба в нових складних організаційних структурах, які повинні бути надгнучкими щодо запитів зовнішнього середовища.

На основі вищевикладеного, вважаємо за необхідне провести детальніше дослідження організаційних структур управління підприємством та визначити їх переваги та недоліки.

У практиці функціонування підприємств виділяють два типи організаційних структур: механістичні та органічні (рис. 1.1).

Механістичні структури (їх також називають ієрархічними, традиційними, класичними) вирізняються серед інших чітко визначеною ієрархією в компанії, бюрократичною системою обов'язків і прав. Для цих структур характерні формалізовані правила і процедури, більшість рішень

приймаються централізовано, система винагороди є об'єктивною. Підбір кадрів відбувається за сталими критеріями, а всередині підприємств трудові функції розподілені жорстко. Механістичні структури управління функціонують як чітко злагоджений механізм. До цього типу відносять лінійну та функціональну структури, їх симбіоз – лінійно-функціональну, лінійно-штабну, а також дивізійну структури управління [57, с. 250].

Якщо зовнішнє середовище стабільніше, в ньому спостерігаються незначні зміни, то підприємства можуть цілком успішно застосувати механістичні оргструктури, що мають малу гнучкість і вимагають більше зусиль для їх зміни.



Рис. 1.1. Основні види організаційних структур

Джерело: розроблено автором

В сучасних умовах динамічного зовнішнього середовища організаційна структура повинна бути гнучкою, здатною вчасно реагувати на зміни. Такими є органічні (адаптивні) структури, які мають розмиті межі управління. Для них характерне слабке або помірне використання формальних правил і процедур, децентралізація прийняття рішень, амбіційна відповідальність, неформальні міжособистісні стосунки. В підприємствах з таким типом оргструктур, як правило, зустрічається невелика кількість рівнів

управління, структурні підрозділи мають великі права в прийнятті рішень, можливі постійні зміни лідерів в залежності від характеру вирішуваних проблем. На підприємстві з адаптивним типом органічних структур формується система норм і цінностей в процесі обговорень та узгоджень, для працівників збільшуються можливості для самовираження і саморозвитку, закріплення роботи за інтегрованими проектними групами може бути на тимчасовій основі. До органічних типів структур належать матричні, проектні, множинні і тому подібні організації, що неодмінно відрізняються великою гнучкістю у взаємодії із зовнішнім середовищем [57, с. 251].

Розглянемо коротко особливості кожного виду структур і визначимо, за яких умов вони дозволяють ефективно керувати організацією.

Лінійна організаційна структура представлена на рис. 1.2.

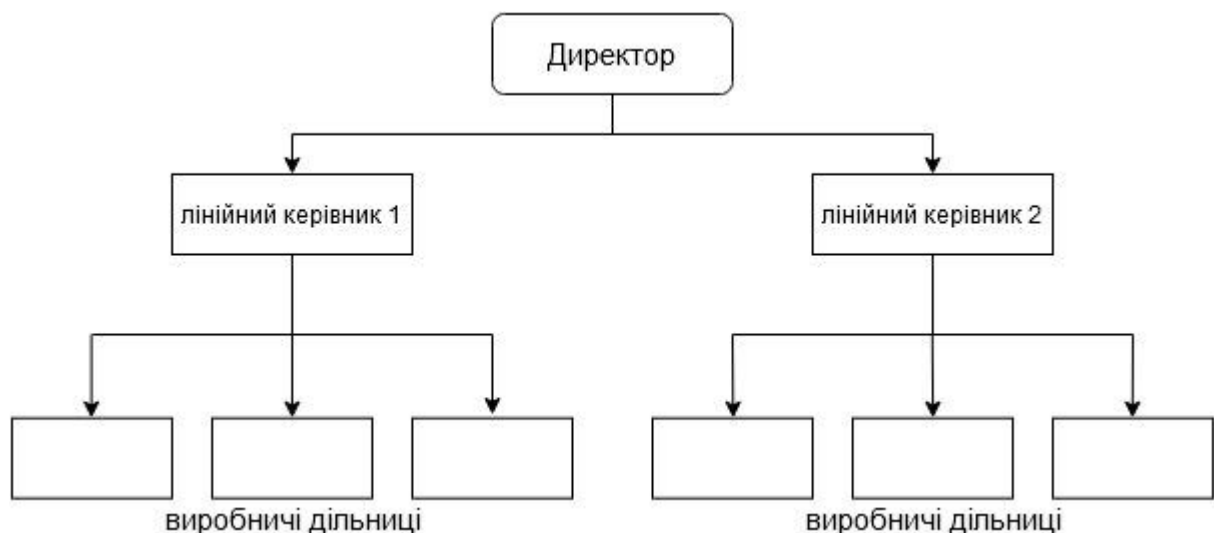


Рис. 1.2. Лінійна організаційна структура

Джерело: [13, с. 75]

Лінійна організаційна структура є наслідком зростання масштабів діяльності підприємства, в якому використовувалась найпростіша дворівнева система управління. За такої структури усі повноваження – прямі (лінійні) – йдуть від вищої ланки управління до нижчої. Така структура використовує керівників-універсалів, що виконують всі види спеціальних робіт з управління: планування, облік, контроль, регулювання, керівництво. Перевагами лінійної оргструктури є домінування вертикальних

інформаційних потоків, встановлені зобов'язання, чіткість і простота взаємодії, оперативність прийняття та виконання управлінських рішень тощо. Недоліки лінійної побудови організації – негнучкість, твердість, потреба у керівниках універсальної кваліфікації, можливість необґрунтованого збільшення управлінського апарату, непристосованість до подальшого росту організації, перевантаження верхніх рівнів управління, обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів.

Розподіл праці в сфері управління призводить до появи наступного виду структури – функціональної або шахтної, у якій всі однотипні види робіт з управління передаються у ведення ієрархії спеціальних служб ("шахт"), які вирішують вузькоспеціалізовані завдання (рис. 1.3). У результаті підвищується якість управління, покращується ефективний централізований контроль за досягненням результатів, але з'являється безліч функціональних зв'язків, що ускладнює структуру. Підлеглі підрозділи не завжди проінформовані, як погодити отримані від функціональних керівників вказівки, у якій черговості їх виконувати. Тому така структура може бути дієвою тільки на невеликих підприємствах.

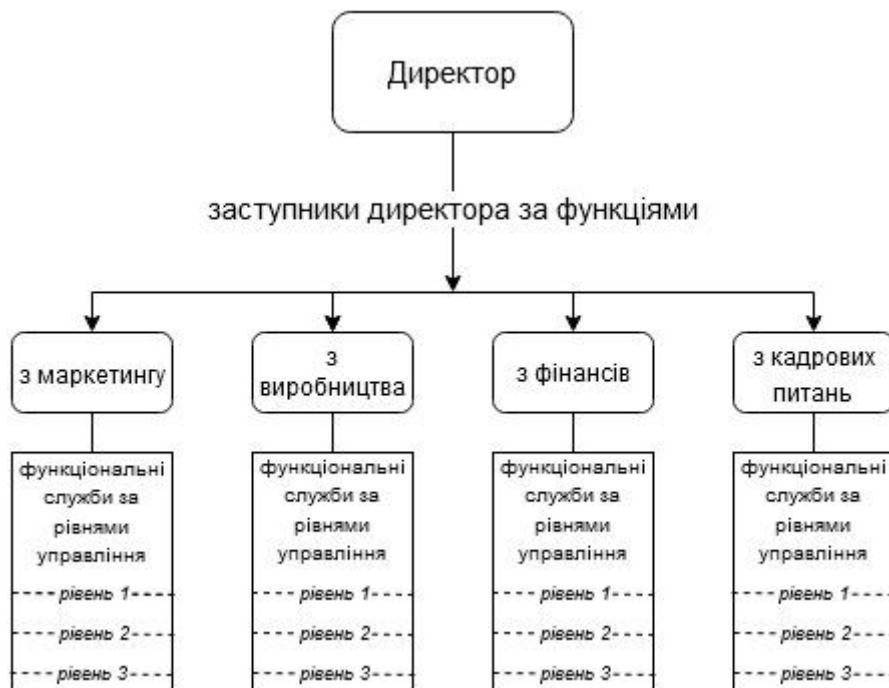


Рис. 1.3. Функціональна організаційна структура

Джерело: [13, с. 76]

Найпоширенішою у практиці вітчизняних підприємств є лінійно-функціональна структура управління (рис. 1.4). У ній лінійні зв'язки доповнюються функціональними. Ця структура включає кілька рівнів, на кожному з яких є лінійні й функціональні керівники, які допомагають керівництву фахово обґрунтувати те чи інше управлінське рішення.

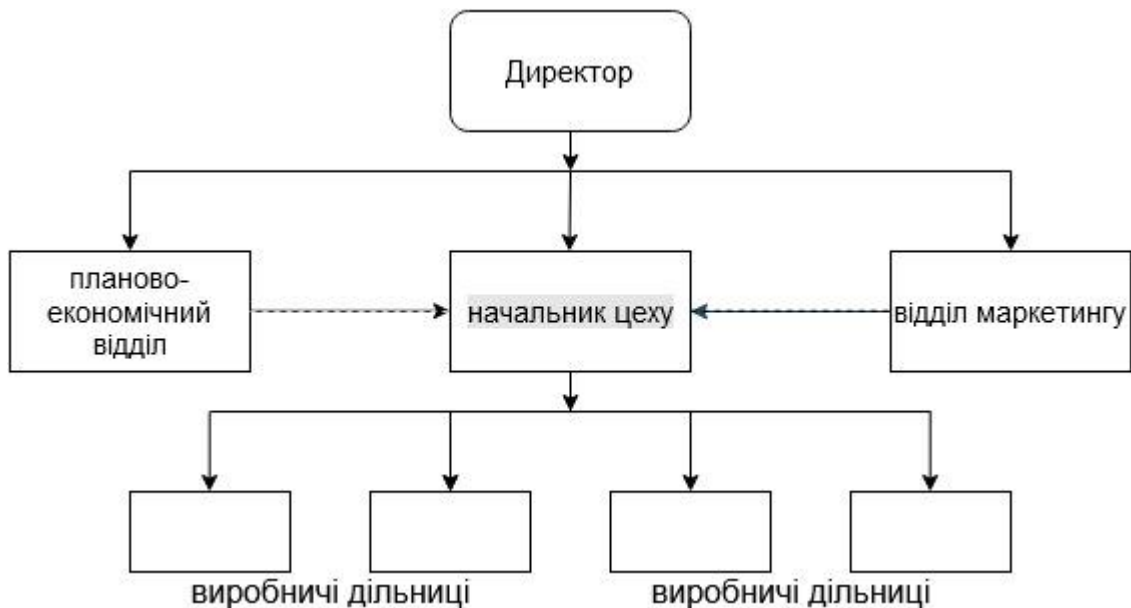


Рис. 1.4. Лінійно-функціональна організаційна структура

Джерело: [13, с. 76]

Перевагами лінійно-функціональної структури є можливість управління великою кількістю виконавців, зменшення кількості рівнів управління, підвищується інформаційна оперативність прийняття рішень, розвантажується вище керівництво, підприємство стає стійкішим. Серед недоліків лінійно-функціональної структури наведемо наступні: зниження швидкості стратегічного реагування на зміни зовнішнього середовища, розбіжності між лінійними й функціональними службовцями, утрудненість горизонтального узгодження, ускладнення процедури контролю, зменшення опору будь-яким змінам у діяльності підприємства.

У випадку необхідності проведення технологічних змін на підприємстві доцільно використовувати лінійно-штабну структуру управління. Вона передбачає створення багатофункціональних штабів на

рівні лінійних керівників для оперативного розв'язання проблем за допомогою збільшення концентрації зусиль. Але недоліком такої структури є збільшення ризику необґрунтованого збільшення штабного апарату і зниження швидкості реагування на зміни. Тому лінійно-штабні структури часто бувають тимчасовими і стають основою для створення інших більш гнучких видів організаційних структур.

При використанні на підприємстві дивізійної структури управління відбувається розподіл організації на повністю автономні в господарському відношенні виробничі відділення (дивізіони), що мають спеціалізацію за продуктом або за регіоном (рис. 1.5). На ці відділення покладається вся відповідальність за розробку, виробництво й збут однорідної продукції, причому саме відділення може мати лінійно-функціональну структуру.



Рис. 1.5. Дивізійна організаційна структура (за продуктовим типом)

Джерело: [15, с. 177]

Незважаючи на те, що у відділеннях відбувається дублювання функцій, гнучкість управління значно підвищується, оскільки створюється можливість використання різної політики для різних продуктів і ринків. Порівняно з лінійними і функціональними механічними оргструктурами, дивізійна має значні переваги: ефективніша реакція підприємства на зміну конкуренції,

технології, купівельного попиту, розвантаження вищого керівництва від рутинної роботи й надання можливості стратегічного управління, децентралізація прийняття оперативних управлінських рішень і підвищення відповідальності за одержання прибутку на рівні дивізіонів, конкуренція між дивізіонами підприємства. До недоліків слід віднести збільшення управлінських витрат внаслідок дублювання тих самих видів робіт для різних видів продукції, можливі розбіжності між цілями дивізіонів та загальними цілями розвитку підприємства, небезпека виникнення проблем інформаційного характеру між дивізіонами й підрозділами підприємства, неефективне використання ресурсів в умовах їх централізованого розподілу, збільшення вертикалі управління.

Ключову роль в дивізійних структурах відіграють не керівники корпоративних служб, а керівники відділень-дивізіонів (головні менеджери, віце-президенти). У випадку виведення відділення зі структури підприємства, воно одержує статус дочірнього підприємства, тобто, відбувається перехід від дивізійної структури до холдингу, далі концерну, синдикату.

Дивізійні структури управління широко застосовуються в компаніях із чисельністю співробітників більш як 1000 осіб, але необхідність її застосування може виникати вже при чисельності 500-700 співробітників. Вони також ефективні в організаціях, що охоплюють великі географічні регіони або із широкою номенклатурою продукції (пропонованих послуг).

Наступний вид організаційної структури – проектна – відноситься до органічних (адаптивних) типів структур. Її впровадження передбачає створення спеціального відділу в межах існуючої структури управління – проектної команди, яка працює тимчасово. До складу цієї команди залучаються потрібні спеціалісти, а керівник команди отримує деякі проектні повноваження. Якщо виникає потреба в організації розробити проект, який дасть можливість досягати цілеспрямованих змін в системі, наприклад: розробка нових видів послуг чи технологій їх надання, модернізація обладнання тощо, то в такому випадку утворюються подібні проекти [15, с.

179]. Якщо проект завершений, то його команда розформовується, а спеціалісти повертаються на свої звичні постійні місця роботи або переходять в нову проектну структуру.

Перевагами проектних організаційних структур слід вважати максимальну орієнтацію на клієнта, високий ступінь гнучкості та швидкості реагування на запити ринку, ефективне використання персоналу з огляду на його професійність, можливість залучення найкращих ресурсів (у першу чергу людських), високий ступінь спеціалізації та фокусування. Але недоліками таких структур стає сильна залежність від клієнтів, високий ступінь вимогливості до інформаційної мережі, обмежена сфера застосування, ризик відсутності проектів, нестабільність у роботі з персоналом у контексті його завантаженості.

Матричний вид організаційної структури відноситься також до органічних (адаптивних) видів структур. Її ще вважають певною модифікацією лінійно-функціональної структури – у тій її частині, що відповідає за розробку нового продукту (рис. 1.6). Фахівці підприємства поєднуються в групу з метою роботи над спеціальним проектом. Введення горизонтальних зв'язків в структурі дає можливість скоротити витрати часу на узгодження діяльності. Це досягається внаслідок введення нової ланки – керівників проектів, які одержують повноваження щодо використання різних видів ресурсів організації на час роботи над проектом. Таким чином, виконавець може мати двох і більше керівників: один – керівник підрозділу (лінійний), а інший – керівник проекту (функціональний). Для успішного впровадження матричної організаційної структури необхідна тривала підготовка працівників і відповідна організаційна культура.

Перевагою матричної структури є досягнення більшої гнучкості, координації робіт та швидшого реагування на зміни зовнішнього середовища, більш ефективне використання кадрів організації, скорочення навантаження на керівників вищого рівня управління, посилення особистої відповідальності конкретного керівника як за проект загалом, так і за його

елементи. До недоліків слід віднести нечіткий розподіл прав і відповідальності внаслідок подвійного підпорядкування, конфлікти між функціональними керівниками та керівниками проектів, ускладненість контролю, неефективність у кризових ситуаціях, надмірні накладні витрати.

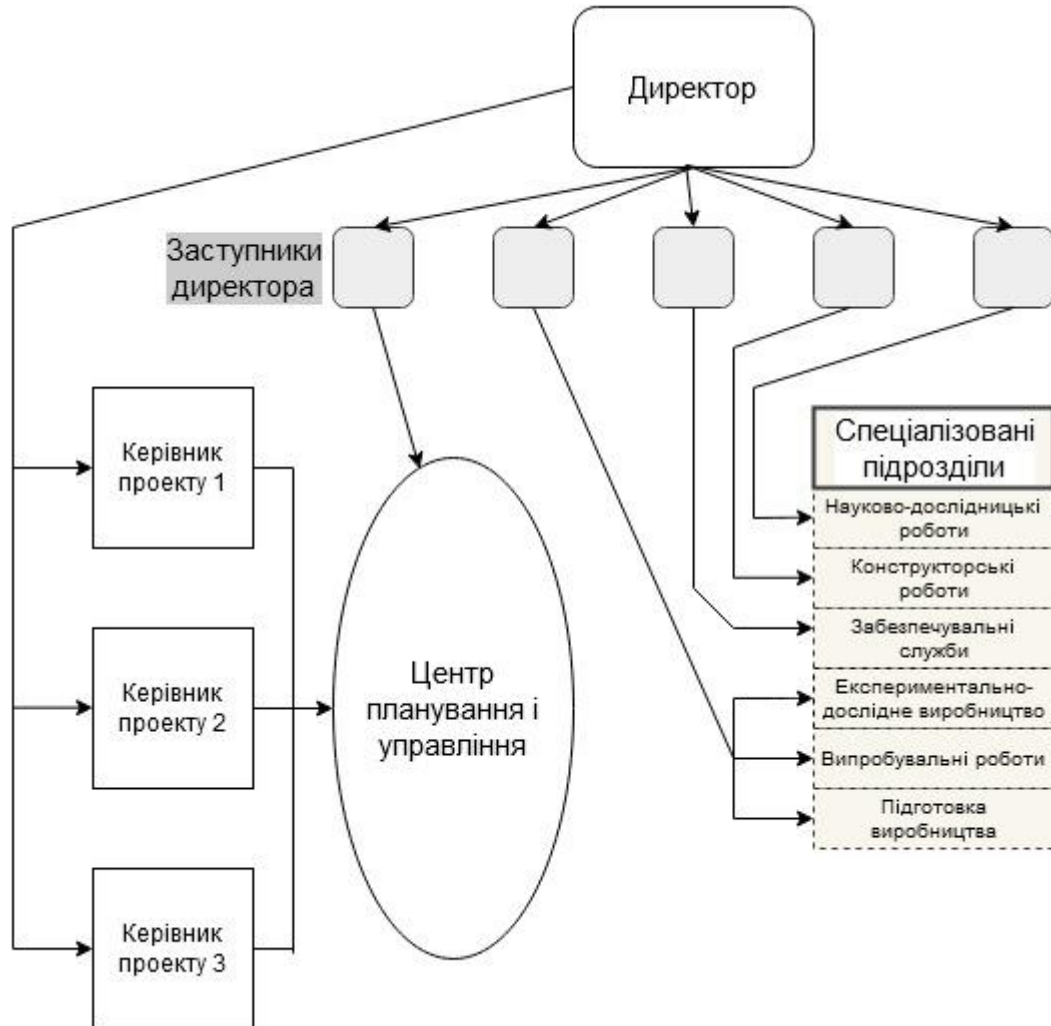


Рис. 1.6. Матрична організаційна структура

Джерело: [15, с. 180]

Використання на практиці проектних і матричних структур доцільне за певних умов: робота групи над проектом повинна вестися обмежений час і не повинна бути рутинною, продукт передається у звичайні функціональні відділи, як тільки відбувається надходження продукту в серійне виробництво. Також важливо аби вирішення проблеми здійснювалось на основі спільних зусиль і здібностей проектної групи.

У сучасному світі дедалі поширенішими стають мережеві організаційні структури. Такі структури є сукупністю самостійних фірм або спеціалізованих одиниць, що координуються за допомогою ринкових механізмів і взаємопов'язаних ланцюжком замовлень і договірних відносин. Мережеві оргструктури бувають внутрішніми, динамічними і стабільними [49, с.405]. Внутрішні мережі дають змогу використовувати всередині організації принцип вільного підприємництва завдяки створенню так званих організаційних ринків, які передбачають взаємодію між підрозділами організації на основі ринкових цін. Стабільні мережі характеризуються тим, що значна частина робіт передається підрядникам, які можуть не належати до основного підприємства. У випадку динамічних мереж головне підприємство управляє капіталами й іншими організаціями з метою досягнення своїх цілей.

До переваг мережевих оргструктур можна віднести найбільш гнучке пристосування до середовища, професійний менеджмент, найнижчі накладні витрати на утримання персоналу, розвиток підприємства разом із середовищем і кожним окремим учасником мережі. Однак, у той же час, застосування такої структури може привести до зменшення головними управлінцями владних повноважень та втрати контролю над ресурсами. Також варто відзначити, що в процесі діяльності підприємства ризик недозволеного використання знань буде високим.

У реальній практиці керівництво підприємства може використовувати різні види оргструктур у змішаному вигляді, що дозволяє досягати поставлених цілей в найкоротший термін.

1.3. Етапи та методи проектування організаційної структури підприємства

Для успішного процесу розвитку підприємства необхідним є створення потрібних умов для формування стратегії розвитку, цілей, побудови

оргструктури, прийняття та затвердження управлінських рішень з метою оцінки ефективності діяльності підприємства. Ефективність діяльності залежить від виробничої структури, яка зумовлена спеціалізацією і масштабами виробництва, ступенем розвитку підприємства, рівнем використання техніки та технології, зовнішніми та внутрішніми умовами заснування, формами організації праці [43, с. 42]. Водночас організаційна структура показує взаємозв'язок між різними підрозділами управління, їхню ієрархічну будову, забезпечуючи при цьому розвиток виробничо-економічних інтересів підприємства.

Кожна організаційна структура управління повинна перш за все відповідати цілям, завданням, економічній діяльності конкретного підприємства, вона завжди є формальною, сформована згідно певних норм та нормативів. Оргструктура є одним з важливих елементів механізму господарювання загалом, в якому відображені виробничо-економічні взаємозв'язки, що сприяють розвитку підприємства.

У науковій літературі багато авторів розглядають етапи та методи проектування організаційної структури підприємства. Зокрема, Л. Євенко виділяє певні принципи щодо формування організаційної структури управління [30, с. 151]. Серед них:

- спеціалізація елементів адміністрування, яка полягає в тому, що кожен структурний підрозділ виконує такі завдання, в яких рівень компетенції є найвищим;

- централізація та децентралізація управління, що стосується розподілу повноважень в організації, а саме – централізоване управління застосовується тільки на верхньому рівні, на відміну від децентралізованого, яке розподіляється між нижчими рівнями управління;

- ієрархічність побудови системи управління полягає у тому, що структурні одиниці на різних рівнях управління розділяються і формуються від вищого до нижчого;

- кожен елемент структури повинен виконувати покладені на себе зобов'язання відповідно до функцій, сфери відповідальності та обов'язків;
- відокремлення стратегічних функцій управління від тактичних і оперативних.

Під час формування організаційної структури доцільно використовувати запропоновані принципи, дотримуючись відомих послідовних етапів формування оргструктури підприємства [16, с. 171]:

1. Визначення цілей підприємства.
2. Встановлення та аналіз факторів впливу.
3. Побудова моделі управління підприємством.
4. Формування дерева цілей і функцій організаційної структури управління.
5. Вибір способу формування організаційної структури управління.

Так, перший етап включає окреслення цілей, що є основним і актуальним аспектом, який буде мати важливі наслідки в подальшому розвитку підприємства. Характер діяльності підприємства впливає на формування цілей в різний період, які бувають коротко-, середньо- та довгостроковими. Визначені цілі завжди повинні бути конкретними, перспективними, взаємоузгодженими та зрозумілими, забезпечуючи оптимальний розвиток підприємства. Його цілі можуть бути спрямовані на виробничий процес, на окремий підрозділ або на загальне функціонування, на поліпшення власного фінансового стану, на підкорення важливого сегменту ринку – як національного так і міжнародного, покращення мікроклімату на підприємстві, задоволення споживчих потреб, проте підприємство передусім спрямоване на досягнення стратегічних цілей. Перспектива діяльності підприємства визначається, насамперед, вибраною стратегією. Між організаційною структурою управління та обраною стратегією завжди є взаємозв'язок.

На другому етапі – встановлення та аналіз факторів впливу – враховують прямий і непрямий вплив зовнішнього середовища, а саме:

економіко-політичні фактори, правові, соціально-культурні, технологічні, ринок праці й т.ін.

При виконанні третього етапу – побудова моделі управління підприємством – починається розробка оптимальної моделі організаційної структури для конкретного підприємства і враховуються різні показники, які впливають на функціонування цієї оргструктури.

На четвертому етапі формується дерево цілей створеної організаційної структури, яке повинно бути реалізованим на основі аналізу вже існуючої оргструктури. Цей аналіз дозволяє змінити зміст частини елементів структури управління, що в свою чергу дасть можливість зберегти й повніше використати частину структурних елементів і властивостей.

Спосіб формування організаційної структури управління ґрунтується на результатах виконання четвертого етапу. Інформаційна оцінка варіантів дозволяє вибрати найоптимальніший спосіб формування організаційної структури управління для конкретного підприємства. Узгодження з керівниками всіх підрозділів закріплює остаточний вибір оргструктури.

Оскільки темпи зміни навколишнього середовища підсилюються, то підприємство змушене уточнювати свої стратегії частіше, ніж це було в минулому, щоб установити їх відповідність вимогам ринку. Це означає, що зміни в стратегії передують змінам у структурі і ведуть до них. Структура управління більш інерційна стосовно стратегії, оскільки фактори, що впливають безпосередньо на вибір структури, у часі змінюються повільніше, ніж ті, що впливають на вибір стратегії [43, с. 53]. Наприклад, у разі обрання стратегії інновацій доцільно сформувати неформалізовану децентралізовану організаційну структуру управління. У разі формування стратегії на зменшення витрат – стабільну ієрархічну організаційну структуру управління, а у разі поєднання попередніх двох стратегій – змішану, тобто поєднання органічної та ієрархічної організаційної структури управління.

Якщо звернутися до методів проектування організаційних структур підприємства, то основні з них представлено на рис. 1.7. Умовно їх поділяють на дві великі групи:

- методи, що базуються на якісному аналізі;
- методи формалізованого проектування організаційних структур управління.



Рис. 1.7. Методи проектування організаційної структури підприємства
Джерело: [32, с. 126]

До першої групи методів вчені відносять: метод аналогій, експертно-аналітичний, метод типових структур. На думку О.І. Ігнат'єва, до цієї ж групи можна віднести метод структуризації цілей [32, с. 126].

Метод аналогій полягає у використанні організаційних форм і параметрів організаційних структур, які знайшли своє застосування на аналогічних виробничих підприємствах, що мають такі ж характеристики (цілі, тип технології, розмір, умови постачання матеріалів та обладнання, особливості збуту та ін.), як і на підприємствах, що проектуються.

Експертно-аналітичний метод полягає в дослідженні та діагностиці підприємства з метою вивчення специфічних особливостей, проблем, вузьких місць в роботі апарату управління, з подальшою пропозицією раціональних

рекомендацій щодо реструктуризації з урахуванням критеріїв ефективності оргструктури, раціональних принципів управління, висновків експертів, а також узагальнень, аналізу найбільш сучасних інноваційних тенденцій в галузі організаційного проектування. Основний недолік експертно-аналітичного методу полягає в тому, що організаційна структура управління формується на основі попереднього досвіду людей та їхніх суб'єктивних оцінок [21, с. 71].

Метод типових структур отримав досить широке розповсюдження в усіх галузях економіки. Типові організаційні структури на цей час розроблені для груп підприємств зі схожими техніко-економічними показниками та близькими розмірами виробничої структури. Такі структури дають можливість побудувати на їхній основі раціональну організаційну структуру підприємства з урахуванням специфічних умов кожного з них. Дослідження результатів використання методу типових структур дали можливість з'ясувати основні протиріччя, що утворюються в результаті застосування вищеназваного методу: виробничий принцип віднесення конкретних працівників підрозділів до відповідних функцій, штучне відокремлення апарату управління від процесу управління, протиріччя типізації та матеріального стимулювання, інерційний характер змін у виробничих організаціях [21, с. 72].

Наступний метод – структуризації цілей – передбачає розробку цілей підприємства, включаючи їхню кількісну та якісну формалізацію і послідовний аналіз організаційних структур з точки зору їхньої відповідності цілям. Цей аналіз включає виділення основних блоків в організаційній системі, де кожний блок повинен бути зорієнтований на організаційне забезпечення досягнення більш або менш однорідних за своїми характеристиками цілей; перевірку цілей, що стоять перед кожним підрозділом, а також усунення дублювання цілей; встановлення раціональних організаційних зв'язків та встановлення вимог до механізмів організаційної координації, виходячи із взаємозв'язків цілей.

Отже, можна зробити висновок, що при проектуванні структур управління методами якісного аналізу роль висококваліфікованих досвідчених експертів, а також керівників і практиків є вирішальною.

Другу групу методів проектування організаційних структур поділяють на підгрупи за наступними типами моделей:

- моделі, що базуються на побудові регресійних залежностей між параметрами об'єкта та системи управління (регресійні моделі);
- моделі, в яких параметри організаційних структур безпосередньо пов'язані з показниками ефективності діяльності підприємства (оптимізаційні моделі);
- моделі побудови структур на основі непрямих критеріїв їхньої якості [32, с. 127].

Підсумовуючи вищевикладене, зазначимо, що організаційна структура управління – це сукупність певних рівнів управління, які формуються на кожному підприємстві відповідно до його цілей та завдань, відображаючи при цьому взаємозв'язки між підрозділами, їхню ієрархічну побудову. До основних факторів впливу на організаційну структуру підприємства відносять: фактори зовнішнього впливу (професіональний рівень працівників; технологічне удосконалення виробництва; використання мотиваційних теорій; психологічний клімат на підприємстві; вид діяльності; масштаби діяльності фірми) та фактори внутрішнього впливу (розміщення даного підприємства; кліматичні умови; законодавство; рівень техніки та технології; стан економіки). У сучасній практиці використовуються механістичний або органічний підходи до побудови організаційних структур, які забезпечують різний ступінь адаптивності організації до змін і невизначеності навколишнього середовища. Створення оргструктури є важливим елементом в організаційній діяльності підприємства. Під час її проектування можуть використовуватися як методи, що базуються на якісному аналізі, так і цілий ряд формалізованих методів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПП «АВТО-АКТИВ»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства

ПП «АВТО-АКТИВ» – підприємство, що є офіційним дилером японської преміальної автомобільної марки Infiniti, яка належить концерну Nissan Motor.

Код ЄДРПОУ: 32669813

Галузі діяльності за КВЕД (додаток А):

45.11. Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами.

45.20. Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів.

45.31. Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів.

77.33. Надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютери.

77.39. Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів.

52.10. Складське господарство.

52.21. Допоміжне обслуговування наземного транспорту.

Приватне підприємство «АВТО-АКТИВ» було зареєстровано Святошинською райдержадміністрацією м. Києва 6 листопада 2003 року. Форма власності – приватна.

Кількість працівників – 62 особи.

Динаміка виробництва та реалізації продукції (виконання робіт та надання послуг) у ПП «АВТО-АКТИВ» наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка виробництва та реалізації продукції (виконання робіт та надання послуг) ПП «АВТО-АКТИВ», тис. грн.

Види продукції (робіт, послуг)	Обсяги виробництва					Відхилення 2018 р. до 2014 р. (%)
	2014	2015	2016	2017	2018	
	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	
Продаж нових автомобілів Infiniti	70296,9	78888,8	67397,2	121327,1	91731,7	130,4
Гарантійне обслуговування автомобілів	4975,8	5919,6	4321,6	8026,2	6273,4	126,0
Післягарантійне технічне обслуговування автомобілів	11751,4	14617,8	12244,6	22958,8	16450,3	139,9
Кузовний ремонт	3387,8	3382,6	3189,7	5599,7	4042,8	119,3
Продаж оригінальних запасних частин для автомобілів	13339,4	15584,3	13170,6	24078,7	18123,3	135,8
Продаж аксесуарів та автокосметики для автомобілів	2117,6	2416,8	2572,8	4666,6	2788,5	131,6
Всього	105868,9	120809,9	102896,5	186657,0	139410,0	131,6

Джерело: розроблено автором

Аналізуючи види та обсяги виробництва продукції (виконання робіт та надання послуг) ПП «АВТО-АКТИВ», відзначимо, що найбільшу частку у діяльності підприємства займає продаж нових автомобілів (від 65% до 66,4%). Далі слідує продаж оригінальних запасних частин для автомобілів (від 12,6% до 13,0%) та післягарантійне технічне обслуговування автомобілів (від 11,1% до 12,3%). Найменшу частку займає гарантійне обслуговування автомобілів (від 4,3% до 4,9%), кузовний ремонт (від 2,8% до 3,2%) та продаж аксесуарів та автокосметики для автомобілів (від 2% до 2,5%).

Основні техніко-економічні показники діяльності ПП «АВТО-АКТИВ» (за даними звітності компанії – Додаток Б) наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

Основні техніко-економічні показники ПП «АВТО-АКТИВ»

Показники	Періоди (роки)					Відхилення 2018 р. до 2014 р. (+/-)
	2014	2015	2016	2017	2018	
Обсяг виготовленої продукції, тис. грн.	20115,0	23920,0	19755,9	36584,7	26766,5	+6651,5
Собівартість виготовленої продукції, тис. грн.	16092,0	19136,0	15804,7	29267,7	21413,2	+5321,2
Обсяг реалізованої продукції (робіт, послуг), тис. грн.	85753,9	96889,9	83140,6	150072,4	112643,5	+26889,6
Собівартість реалізованої продукції	68602,4	77511,9	66512,4	120057,9	90114,8	+21512,4
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	65163,9	62781,4	56717,6	54351,0	49156,0	-16007,9
Річні амортизаційні відрахування	42067,2	47499,2	53202,4	57836,0	63893,0	+21825,8
Рівень зносу основних виробничих фондів, %	33,2	43,0	48,4	51,5	56,5	+23,3
Фондовіддача основних виробничих фондів, грн./грн.	1,62	1,92	1,81	3,43	2,83	+1,21
Коефіцієнт віддачі спожитих основних фондів, грн./грн.	0,48	0,50	0,37	0,63	0,41	-0,07
Середньорічні залишки оборотних коштів, тис. грн.	9207,2	5404,8	5798,5	5506,3	6010,4	-3196,8
Коефіцієнт обіговості обор. коштів	11,4	22,3	17,7	33,9	23,1	+11,7
Чисельність працівників, всього осіб	53	54	56	59	62	+9
Середньорічний виробіток одного працівника, тис. грн.	2301,4	2626,2	2189,2	3971,4	3030,6	+729,2
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, тис. грн.	5,2	5,4	6,1	6,3	6,9	+1,7
Валовий прибуток, тис. грн.	6599,8	14208,2	6461,7	11339,0	14594,0	+7994,2

продовження таблиці 2.2

Показники	Періоди (роки)					Відхилення 2018 р. до 2014 р. (+/-)
	2014	2015	2016	2017	2018	
Прибуток до оподаткування, тис. грн.	-47423,7	-40490,4	-18226,1	48978,0	250,0	-47173,7
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-47447,4	-40571,7	-18318,1	48978,0	250,0	-47197,4
Рівень рентабельності, %	-0,47	-0,38	-0,18	0,28	0,002	+0472

За даними табл. 1.2., що обсяг виготовленої продукції за останні 5 років зріс на 33,1%, обсяг реалізованої продукції (робіт, послуг) – на 31,3%. У той же час, варто констатувати, що собівартість виготовленої продукції також зросла на 32,9%, а собівартість реалізованої продукції – на 31,1%. Середньорічна вартість основних виробничих фондів зменшилася на 24,5%, однак за досліджуваний період зросли річні амортизаційні відрахування – на 51,8%. Рівень зносу основних виробничих фондів зріс на 23,3 в.п., в той час як фондівіддача основних виробничих фондів – зросла на 1,21 в.п., що свідчить про зростання ефективності використання основних фондів ПП «АВТО-АКТИВ». Коефіцієнт віддачі спожитих основних фондів зменшився на 0,07 в.п. Аналізуючи оборотні кошти підприємства, зауважимо, що середньорічні залишки оборотних коштів зменшилися на 3196,8 тис. грн. або на 34,7%. В той же час, коефіцієнт обіговості оборотних коштів зріс на 11,7 в.п. Рівень рентабельності підприємства з -0,47 в.п. у 2014 році зріс до 0,28 в.п. у 2017 році, однак знизився до 0,002 в.п. у 2018 році.

Чисельність працівників на підприємстві зросла на 9 осіб за останні п'ять років, при цьому середньорічний виробіток одного працівника збільшився на 729,2 тис. грн. або на 31,6%. Середньомісячна заробітна плата одного працівника виросла на 1,7 тис. грн. або на 32,6%.

Підприємство «АВТО-АКТИВ» за останній п'ять років змогло пережити кризовий період і почало отримувати прибуток з 2017 року. Продаж нових автомобілів і сервісні послуги автосалону є надійними основними джерелами доходів цього підприємства, які показують стабільні

результати. Збільшується кількість персоналу, їхня зарплата. Але отримані результати прибутку і рентабельності в 2018 році показали, що ефективність комерційної діяльності організації є недостатньо високою і тому перспективи успішного розвитку цієї організації залишаються невизначеними.

2.2. Дослідження організаційної структури ПП «АВТО-АКТИВ» та оцінка її ефективності

Управління ПП «АВТО-АКТИВ» визначається його організаційно-правовою формою і визначається у його Статуті.

Вищим органом управління у ПП «АВТО-АКТИВ», відповідно до Статуту, є його засновник. Виконавчим органом – призначений засновником генеральний директор. Ігнатченко Анастасія Максимівна є засновником і генеральним директором цього підприємства.

Дослідження і оцінка ефективності організаційної структури ПП «АВТО-АКТИВ» дасть змогу прийняти оптимальні управлінські рішення в цілях подальшого розвитку підприємством.

Ефективність функціонування підприємства також залежить від ефективності використання персоналу. Динаміку та структуру виробничого та управлінського персоналу розглянемо за допомогою табл. 2.3.

З даних таблиці видно, що за 2014-2018 роки кількість працюючих у ПП «АВТО-АКТИВ» збільшилася на 9 осіб або на 16,9 %. Це пов'язано із розширенням ринків збуту продукції та послуг компанії.

Як видно із структури персоналу ПП «АВТО-АКТИВ», найбільша питома вага припадає на керівників та спеціалістів (32%), службовців (31%) та основних робітників – 26%. Робітниками основного виробництва є 18 осіб, допоміжного персоналу – 4 особи.

Таблиця 2.3

**Показники чисельності персоналу та його структура у
ПП «АВТО-АКТИВ», осіб**

Показник	Роки										2018 р. до 2014 р. (+/-)	
	2014		2015		2016		2017		2018			
	чол.	%	чол.	%	чол.	%	чол.	%	чол.	%	чол.	%
Середньоспиксова чисельність персоналу, у тому числі:	53	100	54	100	56	100	59	100,0	62	100	9	-
- управлінський персонал	16	30	17	31	17	30	19	32	20	32	4	+2
- службовці	16	30	16	30	16	29	16	27	16	31	-	+1
- робітники основного виробництва	15	27	15	26	16	29	17	29	18	26	3	-1
- робітники допоміжного виробництва	7	13	7	13	7	12	7	12	7	11	-	-2

Джерело: розроблено автором

Якісний склад персоналу ПП «АВТО-АКТИВ» за статтю наведений у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Якісний склад персоналу за статтю ПП «АВТО-АКТИВ», осіб

Показник	Роки										2018 р. до 2014 р. (+/-)	
	2014		2015		2016		2017		2018			
	чол.	%	чол.	%	чол.	%	чол.	%	чол.	%	чол.	%
Середньоспиксова чисельність персоналу, у тому числі:	53	100	54	100	56	100	59	100,0	62	100	9	-
- жінки	15	28,3	15	27,7	15	26,7	15	25,4	16	25,8	1	-2,5
- чоловіки	38	71,7	39	72,3	41	73,3	44	74,5	46	74,2	8	+2,5

Джерело: розроблено автором

Аналізуючи дані таблиці, можемо зробити висновки, що на підприємстві переважає за статтю чоловічий персонал – 74,2%, жінок –

25,8%. Це пояснюється технічною спрямованістю діяльності підприємства.

Якісний склад персоналу ПП «АВТО-АКТИВ» за віком наведений у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Якісний склад персоналу ПП «АВТО-АКТИВ» за віком, осіб

Показник	Роки										2018 р. до 2014 р. (+/-)	
	2014		2015		2016		2017		2018			
	чол.	%	чол.	%	чол.	%	чол.	%	чол.	%	чол.	%
Загальна чисельність персоналу	53	100	54	100	56	100	59	100	62	100	9	-
Віком 15-28 років	12	22,6	13	24,0	14	25,0	16	27,1	16	25,8	4	+3,2
Віком 29-49 років	32	60,3	32	59,2	33	58,9	33	55,9	34	54,8	2	-5,5
Віком 50-55 років	6	11,3	6	11,1	6	10,7	7	11,9	9	14,5	3	+3,2
Віком старше 56 років	3	5,7	3	5,7	3	5,4	3	5,1	3	4,9	-	-

Джерело: розроблено автором

На підприємстві персонал вікової категорії 29–49 років має найбільшу питому вагу – 54,8%; а найменшу питому вагу має персонал віком старше 56 років (по 4,9%). Ситуацію з переважаючою середньою віковою категорією можна вважати позитивною з точки зору набутою працівниками відповідальності і професійності.

Якісний склад персоналу ПП «АВТО-АКТИВ» за рівнем освіти наведений у табл. 2.6.

За рівнем освіти переважає персонал із вищою освітою – 85,5 % (станом на 2018 р.). Персонал із середньою спеціальною освітою нараховує 14,5%. Такі показники свідчать про високий професійно-кваліфікаційний рівень персоналу.

Таблиця 2.6

Якісний склад персоналу ПП «АВТО-АКТИВ» за рівнем освіти

Показник	Роки										2018 р. до 2014 р. (+/-)	
	2014		2015		2016		2017		2018		чол.	%
	чол.	%	чол.	%	чол.	%	чол.	%	чол.	%		
Загальна чисельність персоналу, осіб	53	100	54	100	56	100	59	100	62	100	9	-
Середня спеціальна освіта	8	15,1	9	16,6	10	17,8	9	15,3	9	14,5	1	-0,6
Вища освіта	45	84,9	45	83,4	46	82,1	50	84,7	53	85,5	8	+0,6

Джерело: розроблено автором

Проаналізуємо плинність кадрів на підприємстві за допомогою даних табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Рух персоналу підприємства ПП «АВТО-АКТИВ», осіб

Показник	Роки					2018 р. до 2014 р.	
	2014	2015	2016	2017	2018	+/-	%
Прийнято працівників, осіб	3	2	4	5	4	1	1,33
Звільнено працівників, осіб	4	1	2	2	1	-3	25,0
Середньоспискова чисельність персоналу, в тому числі:	53	54	56	59	62	9	116,9
Коефіцієнти							
- обороту з приймання	0,05	0,04	0,08	0,08	0,06	0,01	111,1
- обороту зі звільнення	0,08	0,02	0,04	0,03	0,02	-0,06	
- стабільності кадрів	0,96	0,96	0,93	0,92	0,94	-0,02	

Джерело: розроблено автором

За даними табл. 2.7 середньоспискова чисельність персоналу не є сталою, проте позитивним моментом у діяльності ПП «АВТО-АКТИВ» є стабільність кадрів на рівні 92-96%, що перебуває в межах норми.

Трудовий колектив є стабільним, більшість працівників працюють на даному підприємстві більше трьох років, тому можна сказати про високий рівень відповідальності та взаємодопомоги у колективі. Більшість

працівників їхнє робоче місце влаштовує завдяки стабільності виплати заробітної плати та соціальних гарантій. Ефективне використання трудового потенціалу можливе за умов зростання його продуктивності праці та посилення мотивації до праці. З кожним працівником укладаються трудові угоди чи контракти, рішення про наймання і звільнення працівників компанії приймає начальник відділу по роботі з персоналом, разом з начальником того відділу або підрозділу, куди влаштовується працівник.

Організаційна структура ПП «АВТО-АКТИВ» є сукупністю відділів і служб, організованих по лінійно-функціональному (змішаному) типу (Додаток В). Такий принцип організації дуже зручний, тому що поєднує в собі два взаємодоповнюючих способи: лінійний і функціональний. Лінійний спосіб забезпечує зв'язок підлеглого з безпосереднім начальником. До його переваг можна віднести те, що в кожного підлеглого є тільки один безпосередній начальник, лінійні зв'язки найбільш короткі й тому тут відсутні великі втрати інформації при передачі з одного на інший рівень. Функціональні зв'язки доповнюють лінійні зв'язки.

Для структури ПП «АВТО-АКТИВ» характерний підвищений контроль, централізація й координація дій у вищій ланці управління. Ефективність управління підвищується за рахунок спеціалізації персоналу, централізованого контролю за стратегічними рішеннями, диференціації й делегування поточних управлінських рішень. У системі кожен елемент виконує свої функції.

ПП «АВТО-АКТИВ» очолює генеральний директор на підставі Статуту. Відносини між працівниками підприємства регулюються колективним договором. Посадові обов'язки працівників визначені в посадових інструкціях.

Організаційна структура управління ПП «АВТО-АКТИВ» має 4 ієрархічні рівні управління (табл. 2.8). Кількість працюючих становить 62 особи, з них 20 керівників 1-4 рівнів управління, 16 службовців й 26 робітників основного та допоміжного виробництва.

Керівник вищої ланки – генеральний директор. Його основні завдання полягають у формулюванні місії, цінностей і політики компанії, основних стандартів її діяльності, формуванні структури й системи управління, представництві на переговорах з державними органами й головними контрагентами. Функції вищого керівника надзвичайно складні, різнопланові, вимагають глибоких всебічних знань, аналітичних здібностей.

Таблиця 2.8

Ієрархічні рівні управління ПП «АВТО-АКТИВ»

Ієрархічний рівень	Посада
I	Генеральний директор
II	Фінансовий директор Комерційний директор Технічний директор
III	Начальник відділу збуту Головний бухгалтер Начальник юридичного відділу Головний інженер Начальник транспортного відділу Начальник відділу інформаційних технологій Начальник відділу по роботі з персоналом Начальник відділу запасних частин
IV	Фахівець зі збуту автомобілів Старший бухгалтер Завідувач складом запасних частин Майстер малярно-кузовного цеху Майстер зміни ТО і ТР Майстер приймально-здавальної дільниці Інженер з комплектації устаткування Інженер з якості

Джерело: розроблено автором

Генеральний директор управляє підприємством, видає накази й розпорядження, приймає рішення про зміну штатного розпису, є представником інтересів компанії перед іншими фізичними і юридичними особами.

У свою чергу, від делегує частину своїх повноважень щодо ведення бухгалтерського та фінансового обліку – фінансовому директору; у частині

вирішення питань, пов'язаних з діяльністю станції технічного обслуговування – технічному директору; у частині здійснення комерційної діяльності – комерційному директору.

Керівники II рівня (фінансовий директор, комерційний директор, технічний директор) розробляють плани щодо здійснення загальних завдань, поставлених вищим керівництвом, і координують роботу керівників III рівня.

Технічний директор здійснює контроль за виконанням плану надання сервісних послуг, реалізації запасних частин, управління роботами з виконання огляду і ремонту на СТО ремонтно-оглядовими бригадами; контроль якості виконання ремонту автотранспортних засобів, їх вузлів і деталей відповідно до встановленої технології й у встановлений термін; бере участь у розробці заходів і пропозицій з поліпшення якості ремонту автотранспортних засобів, а також удосконалення технологічних процесів; контроль наявності і обороту запасних частин, кузовних деталей; забезпечення нормального функціонування системи повітропроводів, освітленості робочих місць, піднімальних механізмів і іншого устаткування і механізмів; створення нормальних умов праці робітників та контроль за дотриманням працівниками правил і норм охорони праці, техніки безпеки, виробничої діяльності і трудової дисципліни, правил внутрішнього трудового розпорядку сервісного підрозділу.

Фінансовий директор є відповідальною особою за ведення бухгалтерського та фінансового обліку на підприємстві, а також розробляє фінансові стратегії розвитку компанії. У частині своїх обов'язків він делегує свої повноваження головному бухгалтеру.

Комерційний директор є відповідальним за розробку проектів комерційних контрактів, здійснює контроль за виконанням плану збуту основної продукції - нових автомобілів, здійснює контроль за виконанням зобов'язань за поставками нових автомобілів, проводить маркетингові дослідження на ринку товарів і послуг.

Керівники III рівня (начальник відділу збуту, головний бухгалтер, начальник відділу запасних частин, начальник юридичного відділу, головний інженер, начальник транспортного відділу, начальник відділу інформаційних технологій, начальник відділу по роботі з персоналом) управляють діяльністю у своїх відділах: встановлюють завдання виконавцям, здійснюють поточний контроль, проводять заходи щодо удосконалення організації й технології надання послуг компанії, умов праці, дотримання санітарних норм.

Керівники IV рівня (майстер приймально-здавальної дільниці, інженер з комплектації устаткування, майстер малярно-кузовного цеху, майстер зміни ТО і ТР, інженер з якості, фахівець зі збуту автомобілів, старший бухгалтер, фахівець зі збуту запасних частин, завідувач складом запасних частин) у рамках наданої їм компетенції вирішують безпосередньо поточні виробничі питання.

Права, обов'язки й відповідальність керівників всіх рівнів, так само як і всього персоналу ПП «АВТО-АКТИВ», закріплюються в посадових інструкціях. Наявність посадових інструкцій дозволяє багато в чому впорядкувати процес розподілу повноважень і домогтися більш перспективної технології управління на підприємстві. Посадова інструкція не тільки дозволяє визначити обов'язки, права й відповідальність персоналу, але й оберігає його від виконання невластивих йому функцій, підкреслюючи систему взаємин між керівником і підлеглим йому працівником. Крім того, інструкція впорядковує потоки інформації у компанії, формує вимоги до посад і порядку оцінки працівників.

У ПП «АВТО-АКТИВ» у рамках організаційної структури делегуються наступні види повноважень:

- вирішення часткових, вузькоспеціальних проблем, у яких виконавці розбираються краще за керівника;
- здійснення підготовчої роботи (узагальнення матеріалу, формулювання первинних висновків, написання різних проектів), що носить,

у більшості випадків, рутинний характер, але дають можливість продемонструвати свої здібності;

- присутність на різних заходах інформаційного характеру, виступ з повідомленнями, обмін досвідом.

У сучасних умовах керівник не в змозі сам розв'язати всі управлінські проблеми, які безпосередньо є його службовими обов'язками, бо їх дуже багато – вони різноманітні та специфічні, а його знання, навички, досвід і ресурс часу обмежені. Тому, зберігаючи за собою вироблення стратегії, функції здійснення контролю і загального управління, він делегує повноваження для вирішення менш важливих проблем, необхідні для цього права й відповідальність своїм підлеглим, які мають потрібні знання, досвід і зацікавлені взяти участь в процесі управління.

Для підвищення ефективності делегування повноважень керівник ПП «АВТО-АКТИВ» орієнтується на кілька ключових принципів, дотримуючись під час організування праці підлеглих, оптимального діапазону контролю, запроваджуючи фіксовану відповідальність, дотримуючись відповідності прав і обов'язків, передачі відповідальності за роботу на нижчий рівень управління та вимагаючи у підлеглих регулярної звітності за відхиленнями.

Так, у ПП «АВТО-АКТИВ» визначене оптимальне число працівників, безпосередньо підпорядкованих одному керівнику – генеральному директору. Ефективність управління обсягом робіт і числом підлеглих мають свої межі – діапазон контролю, факторами визначення якого стають вміння і навички керівника, мотивація та здібності підлеглих, територіальне розміщення, значущість роботи. Усі ці фактори ефективно застосовує у своїй практичній діяльності генеральний директор ПП «АВТО-АКТИВ».

Принцип фіксованої відповідальності полягає в тому, що відповідальність залишається закріпленою за генеральним директором, який мав її спочатку. Делегування, як відомо, зовсім не звільняє від відповідальності. У нашому випадку цей принцип є пріоритетним, і його реалізація в діяльності ПП «АВТО-АКТИВ» – обов'язкова. Остаточна

відповідальність за результат спільної роботи покладена на кількох чоловік відповідно до їх функціональних повноважень: ведення бухгалтерського та фінансового обліку – фінансовий директор; вирішення технічних питань з розвитку та експлуатації СТО – технічний директор, вирішення питань збуту нових автомобілів – комерційний директор.

Дотримання принципу відповідності прав й обов'язків також має місце в діяльності ПП «АВТО-АКТИВ», і можна констатувати, що у своїй діяльності всі керівники підприємства володіють достатнім ступенем свободи.

Щодо принципу передачі відповідальності за роботу на нижчий рівень управління, то у ПП «АВТО-АКТИВ» він відображається у передачі будь-якого завдання, за можливістю, на нижній рівень – підлеглим, які здатні його виконати. Наприклад, генеральний директор ПП «АВТО-АКТИВ» не сортує пошту, яка надходить на підприємство, цей обов'язок передано секретарю - референту.

Про всі фактичні або очікувані відхилення від планів у ПП «АВТО-АКТИВ» відповідальні особи доповідають негайно, при цьому доповіді про нормальне виконання плану знижені до мінімуму. Таким чином відбувається дотримання принципу звітності за відхиленнями, що дозволяє організовувати діяльність підприємства оптимальним способом, без зайвих витрат часу.

У рамках організаційної структури ПП «АВТО-АКТИВ» відбувається розщеплення й раціональний перерозподіл прав, обов'язків і відповідальності між її суб'єктами. З погляду необхідності контролю, делеговані проблеми на підприємстві можуть потребувати в окремих моментах, в залежності від обставин ситуації, повного, поточного або спеціального контролю за результатами.

Водночас, ні за яких умов не делегуються повноваження, які вимагають від керівника дій в складних критичних ситуаціях, що потребують негайного вирішення. Не делегуються повноваження, які стосуються розгляду негласних питань, пов'язаних з покаранням і стимулюванням

працівників, а також з розв'язанням проблем, пов'язаних з розробкою загальної політики організації чи її відділів.

Найчастіше у ПП «АВТО-АКТИВ» повноваження делегуються начальникам відділів, а ті вже передають їх далі. Виконавці – здатні й компетентні у своїй сфері співробітники, що мають здібність до організаторської діяльності та розділяють погляди керівника відносно цілей підприємства, що дозволяє довіряти їм.

Сам процес делегування повноважень детально планується, виходячи із цілей ПП «АВТО-АКТИВ», окремо відносно кожного важливого завдання. За необхідності створюються графіки роботи й контролю за її виконанням, розробляються інструкції, що визначають зони безпосередньої відповідальності підлеглих, які завчасно ознайомлюються із цими документами й вносять у них необхідні пропозиції.

Ефективність процесу управління загалом збільшується, оскільки в процесі делегування повноважень відбувається наближення прийняття рішень до місця їх реалізації. В результаті втрати часу на очікування розпоряджень і вказівок зменшуються, підвищується оперативність та якість делегування.

Делегування повноважень звільняє генерального директора ПП «АВТО-АКТИВ» від багатьох поточних справ і дозволяє зайнятися вирішенням глобальних стратегічних проблем, а також дає можливість раціональніше розділити навантаження серед підлеглих, виділити серед них потенційний кадровий резерв.

Розміщення персоналу за ланками або функціональними відділами, які безпосередньо перебувають у підпорядкуванні лінійного керівника продемонстровано у табл. 2.9.

**Ланки, їх кількісний склад, посади керівників і підлеглих в
ПП «АВТО-АКТИВ»**

Ланка		Керівник ланки	Кількість осіб у ланці	Посади, що входять у відділ
1	Збутовий відділ	Комерційний директор	3	<i>Начальник</i> відділу збуту Фахівці зі збуту Фахівець з страхування
2	Фінансовий відділ	Фінансовий директор	3	<i>Головний</i> бухгалтер Старший бухгалтер Касир
3	Відділ запчастин	Технічний директор	4	<i>Начальник</i> відділу запасних частин Фахівець зі збуту запасних частин <i>Завідувач</i> складом запасних частин Комірник
4	Офіс СТО		5	<i>Майстер</i> дільниці приймально-здавальної (3 чол) <i>Інженер</i> з комплект. устаткування <i>Інженер</i> з якості
5	СТО		22	<i>Майстер</i> малярно-кузовного цеху Консульт. з технології фарбування Рихтувальник кузовів (2 чол) Маляр Мийник прибирально-рухомого складу (2 чол) <i>Майстер</i> зміни ТО і ТР Слюсар з ремонту автом. (9 чол) Механік з рем. транспорту (5 чол) Електромеханік
6	Транспортний відділ	Начальник трансп. відділу	1	Водій автотранспортних засобів
7	Управління персоналом	Начальник відділу по роботі з персоналом	1	Інспектор з кадрів
8	Офіс	Генеральний директор	2	Секретар-референт
9	Безпека		1	Фахівець з питань безпеки
10	Юридичний відділ	Начальник юридичного відділу	1	Юрист
11	Виробничий відділ	Головний інженер	9	Головний архітектор Інженер з охорони праці Головний енергетик Електрик Завідувач господарства Прибиральник (4 чол)
12	Відділ ІТ технологій	Начальник відділу ІТ технологій	1	Програміст 1С

Джерело: розроблено автором

Так, відділ сервісного обслуговування займається збутом запасних частин до автомобілів; здійснює приймально-здавальні операції; комплектацію устаткування автомобіля; контроль якості ТО і ТР; малярно-кузовні роботи, фарбування та рихтування кузовів; загальний ремонт транспорту та електрики.

Фінансовий відділ здійснює ведення бухгалтерського та фінансового обліку на підприємстві, а також розробку фінансової стратегії розвитку компанії. Комерційний відділ забезпечує збут нових автомобілів, а також їх страховий супровід. Юридичний відділ здійснює забезпечення юридичного супроводу усіх угод, що укладаються на підприємстві. Відділ з управління персоналом займається підбором, навчанням, оцінкою кваліфікації працівників, їх вивільненням, розробкою кадрової політики й документації, корпоративної культури. Виробничий відділ здійснює управління будівництвом, механізацією, автоматизацією виробництва, ремонтним й енергетичним обслуговуванням. Транспортний відділ забезпечує транспортне обслуговування підприємства. Відділ інформаційних технологій контролює роботу усіх інформаційних технологій на підприємстві. Офіс у особі секретарів-референтів забезпечує роботу офісу та діяльність керівництва. Безпековий відділ займається питаннями безпеки на підприємстві.

Проаналізувати службові взаємовідносини та взаємодію між посадовими особами і відділами підприємства можна за допомогою функціональної матриці (табл. 2.10). Отримані результати свідчать про наявність стабільно функціонуючих горизонтальних зв'язків між керівниками II рівня управління. Вертикальна взаємодія між генеральними директором і його підлеглими, дозволяє успішно узгоджувати та виконувати поставлені завдання, здійснювати управлінські функції на всіх рівнях управління.

Для визначення оцінки ефективності організаційної структури управління ПП «АВТО-АКТИВ», нами розраховані «специфічні» й «типові»

показники, властиві тільки для аналізу організаційної структури, що характеризують раціональність організаційної структури.

Таблиця 2.10

Функціональна матриця ПП «АВТО-АКТИВ»

Найменування управлінських робіт	Перелік структурних підрозділів та посадових осіб підприємства											
	Генеральний директор	Технічний директор	Відділ сервісного обслуговування	Комерційний директор	Відділ збуту	Фінансовий директор	Фінансовий відділ	Транспортний відділ	Виробничий відділ	Відділ інформаційних технологій	Управління персоналом	Юридичний відділ
Планування збуту автомобілів на наступний період	СО	-	-	В, П	СО	КО	-	-	-	-	-	-
Розробка акційних пропозицій щодо зниження вартості проходження планового ТО	У	В, П	ОІ, КО	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ведення статистичної звітності	-	-	-	-	-	К	В	-	-	І	-	-
Рішення про придбання служб. автомобіля	Я	СО	-	СО	-	КО	-	СО	-	-	-	І
Розміщення рекламних плакатів перед автосалоном	К	-	-	І	В	КО	-	-	-	-	-	-
Розробка плану виробничо-господарської діяльності підприємства	У	-	-	-	-	-	-	-	В, П	-	-	-
Прийом співробітників на роботу	У, І	П	-	П	-	П	-	-	-	-	В	-
Розробка стандартів обслуговування	-	В, П	І	-	-	-	-	-	І	-	-	-
Розподіл преміальних серед працівників	В, СО	В	КО	В	КО	В	КО	-	-	-	-	-
Заклучення договорів на поставку автомобільних аксесуарів	-	У	Я, П	-	-	-	-	-	-	-	-	І
Розподіл повноважень по відділам	Я	СО	-	СО	-	СО	-	-	-	-	-	-
Вибір стратегії розвитку підприємства	Я, К	П	-	П	-	КО	-	-	-	-	-	-
Забезпечення працівників СТО фірмовим одягом	У	П	-	-	-	-	-	-	В	-	-	-
Розробка загальних маркетингових планів	-	-	-	П, В	ОІ	-	-	-	-	-	-	-

Джерело: розроблено автором

Умовні позначки: Я – одноосібне рішення; П – підготовка питання; К – контроль; У - узгодження, візування; В – виконавець; І – одержання інформації; СО – спільне обговорення; КО – консультація; ОІ – обмін інформацією, « - » - не беруть участі.

Розрахунок аналітичних коефіцієнтів за методикою, запропонованою Третьяковою К. виявляє слабкі сторони існуючої структури управління підприємства і дає основу для формування бази, що буде сприяти розвитку системи, підвищення рівня її організованості, гнучкості і створить умови для ефективного функціонування підприємства в цілому [74].

Результати аналізу за коефіцієнтом актуалізації функцій для керівників І-ІІІ рівнів у ПП «АВТО-АКТИВ» наведений у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Коефіцієнт актуалізації функцій для керівників
ПП «АВТО-АКТИВ»**

№ п/п	Посада	Коефіцієнт
1	Генеральний директор	$K_{af} = 21 / 17 = 1,23$
2	Комерційний директор	$K_{af} = 18 / 14 = 1,28$
3	Фінансовий директор	$K_{af} = 15 / 14 = 1,07$
4	Технічний директор	$K_{af} = 18 / 16 = 1,13$
5	Начальник відділу збуту	$K_{af} = 18 / 13 = 1,38$
6	Головний бухгалтер	$K_{af} = 15 / 14 = 1,07$
7	Начальник юридичного відділу	$K_{af} = 10 / 9 = 1,11$
8	Головний інженер	$K_{af} = 14 / 12 = 1,16$
9	Начальник транспортного відділу	$K_{af} = 8 / 9 = 0,88$
10	Начальник відділу інформаційних технологій	$K_{af} = 12 / 10 = 1,2$
11	Начальник відділу по роботі з персоналом	$K_{af} = 15 / 14 = 1,07$
12	Начальник відділу запасних частин	$K_{af} = 14 / 12 = 1,16$

Джерело: розроблено автором

Коефіцієнт актуалізації функцій для керівництва підприємства розраховується за такою формулою:

$$K_{af} = \Phi_f / \Phi_o, \quad (2.1)$$

де Φ_f – кількість фактично виконуваних функцій; Φ_o – кількість основних і допоміжних функцій;

$K_{af} > 1$ - означає, що присутня перезавантаженість у виконанні функцій; $K_{af} < 1$ - свідчить, що частина цільових функцій не реалізується

Розраховані коефіцієнти говорять про завантаженість керівництва I та II ланок, і про те, що фактично виконувані ними функції перевищують кількість функцій, визначених для них у посадових інструкціях. Також високу завантаженість за коефіцієнтом демонструють комерційний директор та начальник відділу збуту, оскільки на них додатково покладені маркетингові функції. У цій ситуації назріла необхідність делегування частини повноважень з прийняття ряду рішень власним підлеглим і/або керівникам III рівня, а також включення в організаційну структуру посад, обов'язки яких паралельно виконують інші керівники.

У табл. 2.12. представлений коефіцієнт концентрації функцій для керівників ПП «АВТО-АКТИВ».

Таблиця 2.12

**Коефіцієнт концентрації функцій для керівників
ПП «АВТО-АКТИВ»**

№ п/п	Посада	Коефіцієнт (K_{kf})					Відхилення 2018 р. до 2014 р. (+/-)
		2014	2015	2016	2017	2018	
1	Генеральний директор	1,25	1,2	1,6	1,9	2,1	+0,85
2	Комерційний директор	1,1	1,2	1,4	1,6	1,8	+0,7
3	Фінансовий директор	1,2	1,2	1,3	1,4	1,5	+0,3
4	Технічний директор	1,33	1,25	1,3	1,45	1,63	+0,3
5	Начальник відділу збуту	1,11	1,44	1,66	1,77	2,0	+0,89
6	Головний бухгалтер	1,11	1,1	1,1	1,2	1,2	+0,09
7	Начальник юрид.відділу	1,14	1,14	1,28	1,28	1,42	+0,28
8	Головний інженер	1,25	1,22	1,2	1,3	1,4	+0,15
9	Начальник транспортного відділу	1,16	1,16	1,33	1,33	1,33	+0,17
10	Начальник відділу ІТ технологій	1,13	1,13	1,25	1,25	1,5	+0,37
11	Начальник відділу по роботі з персоналом	1,2	1,2	1,2	1,4	1,5	+0,3
12	Начальник відділу запасних частин	1,13	1,13	1,25	1,37	1,5	+0,37

Джерело: розроблено автором

Коефіцієнт концентрації функцій розраховується за такою формулою:

$$K_{\text{кф}} = \Phi_{\text{ф}} / \Phi_{\text{осн}}, \quad (2.2)$$

де $\Phi_{\text{ф}}$ – кількість фактично виконуваних функцій;

$\Phi_{\text{о}}$ – кількість основних функцій.

$K_{\text{кф}} \geq 1$ - означає, що присутня перезавантаженість у виконанні функцій

$K_{\text{кф}} < 1$ - свідчить, що частина основних функцій не реалізується

Цей коефіцієнт доцільно розглядати в динаміці за 2014-2018 роки для одержання більш точної картини ефективності організаційної структури управління для того, щоб відстежити тенденцію змін і знайти рішення для оптимізації показників.

З вищенаведених даних випливає, що показники концентрації функцій керівників I та II рівня зросли, що слід вважати наслідком неефективного розподілу функціональних обов'язків на підприємстві. Частина функцій не розподіляється між керівниками й підлеглими через страх передачі останнім частини повноважень.

Таким чином, керівництво ПП «АВТО-АКТИВ» саме ускладнює процес управління, що веде до подвоєного, а в деяких випадках, потроєного навантаження. Для порівняння, показник концентрації функцій начальника відділу збуту становить 2,0, що можна вважати критичним. На наше переконання, маркетингові функції, покликані сприяти розвитку підприємства в майбутньому, виконуються фахівцями збутового відділу паралельно своїй основній роботі або частково, не дозволяючи їм сконцентруватися на виконанні своїх безпосередніх обов'язків, що є недоліком організаційної структури організації.

Граничні значення коефіцієнтів концентрації функцій так само є наслідком виконання функцій, не включених у посадові інструкції, тобто виконанням додаткової роботи внаслідок нестачі фахівців, що призводить до погіршення виконання не тільки своїх прямих обов'язків, але й обов'язків додаткових.

Коефіцієнт складності організаційної структури управління розраховується за формулою:

$$K_{сл} = n * ч / N_o \quad (2.3)$$

де n - кількість ланок управління; $ч$ - число рівнів управління; N_o - кількість елементів у системі.

Значення даного показника для ПП «АВТО-АКТИВ» склало:

$$(12*4) / 62 = 0,76.$$

Якщо в організації з кількістю людей 50-150 (не більше п'яти ієрархічних рівнів управління) $K_{сл} > 0,6$ – то цей результат є оптимальним.

Таким чином, згідно обрахованих даних, організаційна структура управління ПП «АВТО-АКТИВ» хоч і має чотири рівні управління, не є складною структурою, і за даними коефіцієнта складності організаційної структури є оптимальною. Оскільки цей показник є оптимальним, до зростання масштабу діяльності ПП «АВТО-АКТИВ» можна адаптуватися й за допомогою невеликих, але значимих змін у структурі управління.

Далі ми розрахуємо коефіцієнт ефективності організаційної структури. Розраховується він за формулою:

$$K_e = P_k / V_y \text{ (грн.)} \quad (2.4)$$

де P_k – кінцевий результат (ефект), отриманий від функціонування організаційної структури управління підприємством; V_y - витрати на управління (фонд заробітної плати, витрати на утримання приміщень, на придбання та ремонт засобів, прийняття та передачу управлінської інформації тощо).

Результати розрахунку за 2014-2018 роки наведені у табл. 2.13.

За ситуації стрибкоподібного збільшення прибутку, цей коефіцієнт не можна вважати показовим внаслідок «перекриття» реальної ефективності організаційної структури істотним збільшенням фінансового результату, але його доцільно враховувати при проведенні наступного аналізу з метою порівняння показників й одержання більш точної оцінки ефективності організаційної структури управління ПП «АВТО-АКТИВ».

Таблиця 2.13

Коефіцієнт ефективності організаційної структури
ПП «АВТО-АКТИВ»

Показник	Роки					Відхилення 2018-2014 рр. (+/-)
	2014	2015	2016	2017	2018	
Коефіцієнт (K_e)	-47447,4 / 13402,8 = -3,54	-40571,7 / 13529,9 = -2,99	-18318,1 / 10401,7 = 1,76	48978,0 / 11158,0 = 4,38	250,0 / 11949,0 = 0,02	+3,56

Джерело: розроблено автором

Наступний показник – це прибутковість діяльності управлінського персоналу, що характеризує, скільки чистого прибутку приносить кожен працівник апарату управління. Розраховується показник за формулою:

$$P_{уп} = Пч / Чу \text{ (грн./ особа)} \quad (2.5)$$

де Пч - чистий прибуток;

Чу - чисельність працівників апарату управління

Результати аналізу відображені у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Прибутковість діяльності управлінського персоналу
ПП «АВТО-АКТИВ»

Показник	Роки					Відхилення 2018 р. до 2014 р. (+/-)
	2014	2015	2016	2017	2018	
Коефіцієнт ($P_{уп}$)	-47447,4 / 16 = -2965,46	-40571,7 / 17 = -2386,57	-18318,1 / 17 = -1077,53	48978,0 / 19 = 2577,78	250,0 / 20 = 2,5	+2967,96

Джерело: розроблено автором

З вищевказаних даних випливає, що у 2014-2016 роках показник прибутковості персоналу апарату управління був від'ємним через зниження ефективності діяльності підприємства. В 2017 році за рахунок розширення обсягів діяльності (ремонтні роботи), прибутковість діяльності управлінського персоналу виросла до 2577,78 тис. грн. на одного управлінця, однак знизилася в 2018 році відповідно результатів діяльності.

Витрати на утримання одного працівника апарату управління визначимо за формулою:

$$V_{оп} = V_y / Ч \text{ (середнє значення, грн./ особа)} \quad (2.6)$$

де V_y - витрати на управління;

$Ч$ - чисельність працівників апарату управління.

Результати аналізу відбиті у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

**Утримання одного працівника апарату управління
ПП «АВТО-АКТИВ»**

Показник	Роки					Відхилення 2018 р. до 2014 р. (+/-)
	2014	2015	2016	2017	2018	
Коефіцієнт ($V_{оп}$)	13402,8 / 16 = 837,65	13529,9 / 17 = 799,87	10401,7 / 17 = 611,86	11158,0 / 19 = 587,26	11949,0 / 20 = 597,45	-240,2

Джерело: розроблено автором

Отже, з таблиці 2.15 видно, що з кожним роком витрати на утримання одного працівника апарату управління ПП «АВТО-АКТИВ» зменшуються, що свідчить про позитивну тенденцію.

Питома вага витрат на управління в загальній сумі витрат діяльності ПП «АВТО-АКТИВ» продемонстрована у табл. 2.16.

Таблиця 2.16

**Питома вага витрат на управління в загальній сумі витрат
діяльності ПП «АВТО-АКТИВ»**

Показник	Роки					Відхилення 2018 р. до 2014 р. (+/-)
	2014	2015	2016	2017	2018	
Коефіцієнт ($K_{п.в.}$)	13402,8 / 169101,6 = 7,92	13529,9 / 175358,4 = 7,72	10401,7 / 136569,9 = 7,62	11158,0 / 234778,0 = 4,75	11949,0 / 140834 = 8,48	+0,56

Джерело: розроблено автором

Розрахунки здійснювалися за формулою:

$$K_{п.в.} = (V_y / V_{заг}) \times 100\% \quad (2.7)$$

де V_y - витрати на управління;

Взаг - загальні витрати підприємства.

Динаміка цього показника відбиває зміну структури витрат підприємства. Витрати на управління істотно нижчі за виробничі витрати і мали тенденцію до зниження у 2015-2017 роках. В 2018 вони зросли на 3,73%.

Оцінку ефективності використання основних виробничих фондів підприємства можна провести на базі фінансової звітності підприємства (Додаток Б). Результати аналізу представлені у табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Аналіз ефективності використання основних виробничих фондів підприємства ПП «АВТО-АКТИВ»

Показники стану та руху основних виробничих фондів	Од. вим.	Роки					Відхилення 2018 р. до 2014 р.
		2014	2015	2016	2017	2018	
Обсяг виготовленої продукції	тис.грн.	105868,9	120809,9	102896,5	186657,0	139410,0	131,6 %
Середньорічна вартість ОВФ	тис.грн	60148,8	63972,6	59749,5	57025,0	51753,5	86,0 %
Фондовіддача	грн./грн.	1,62	1,92	1,81	3,43	2,83	+ 1,21
Коефіцієнт віддачі спожитих ОВФ	грн./грн.	0,48	0,50	0,37	0,63	0,41	-0,07
Рентабельність ОВФ	%	-0,79	-0,63	-0,31	0,85	0,01	0,8

Джерело: розроблено автором

За даними таблиці досліджуваній період обсяг виготовленої продукції виріс на 31,6%, що є позитивним показником у діяльності підприємства. При цьому середньорічна вартість ОВФ скоротилася на 14%, рентабельність ОВФ також має позитивну динаміку з 2014 по 2017 рр. У ПП «АВТО-АКТИВ» за останні 5 років зросла фондовіддача на 74%, однак зменшився коефіцієнт віддачі спожитих ОВФ на 4,8%. Рентабельність ОВФ з від'ємної стала додатною і почала зростати. Обраховані дані свідчать про зростання

ефективності основних засобів, окрім 2018 року, в якому фінансові показники були нижчими за попередній.

При здійсненні оцінювання оборотних коштів підприємства слід оцінювати динаміку та структуру середньорічних залишків оборотних коштів за останні п'ять років. Результати представлені у табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Динамічний аналіз оборотних коштів підприємства

ПП «АВТО-АКТИВ», тис. грн.

Показники стану оборотних коштів підприємства	Роки					Відхилення 2018 р. до 2014 р., %
	2014	2015	2016	2017	2018	
Оборотні кошти, всього	110109,2	61271,0	67634,9	65362,0	71677,0	67,8
2. Оборотні фонди, з них:	216,0	221,0	229,0	258,0	256,0	118,5
- виробничі запаси	216,0	221,0	229,0	258,0	256,0	118,5
- засоби у виробництві	-	-	-	-	-	-
3. Фонди обігу, з них:	109893,2	61050,0	67405,9	65104,0	71421,0	64,9
- грошові кошти в касі та на банківських рахунках	2348,7	1477,5	805,3	2378,0	15340,0	> у 6,5 разів
- готова продукція	16957,3	21796,4	22520,4	23349,0	23152,0	136,5
- поточні фінансові інвестиції	-	-	-	-	-	-
- дебіторська за боргованість	90587,2	37776,1	44080,2	39377,0	32929,0	36,3

Джерело: розроблено автором

Структурно-динамічний аналіз оборотних коштів підприємства дозволив з'ясувати, що оборотні кошти ПП «АВТО-АКТИВ» за досліджуваний п'ятирічний період зменшилися на 32,2%. Структуру оборотних коштів склали оборотні фонди та фонди обігу. Оборотні фонди представлені виробничими запасами, які зросли за 5 років на 40,0 тис. грн. або на 18,5%. У свою чергу, грошові кошти в касі та на банківських

рахунках на кінець звітнього року становлять мінімальні значення, що вказує на низьку ефективність діяльності підприємства такого масштабу.

За даними «Звіту про фінансові результати» слід провести співставлення темпів росту обсягів реалізації та темпів росту розміру прибутку, що дозволяє зробити висновки про ефективність управління у ПП «АВТО-АКТИВ». Аналіз фінансових результатів підприємства представлено у табл. 2.19.

Таблиця 2.19

Аналіз фінансових результатів ПП «АВТО-АКТИВ»

Показники	Роки					Відхилення 2018 р. до 2014 р.
	2014	2015	2016	2017	2018	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	105868,9	120809,9	102896,5	186657,0	139410,0	40140,9
Собівартість реалізованої продукції (неповна), тис.грн	99269,1	106600,8	96434,5	175318,0	124816,0	25546,9
Валовий прибуток	6599,8	14209,1	6462,0	11339,0	14594,0	7004,2
Прибуток до оподаткування, тис.грн	-47423,7	-40490,4	-18226,1	48978,0	250,0	47673,7
Рівень рентабельності, %	-0,47	-0,38	-0,18	0,28	0,002	0,472
Платежі до бюджету, тис.грн	-23,7	-81,3	-92,0	-	-	23,7
Чистий прибуток, тис.грн	-47447,4	-40571,7	-18318,1	48978,0	250,0	47697,4

Джерело: розроблено автором

З табл. видно, що чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зріс на 40140,9 тис. грн. У свою чергу зросла і собівартість реалізованої продукції – на 25546,9 тис. грн. Валовий прибуток ПП «АВТО-АКТИВ» виріс на 7004,2 тис. грн. Прибуток до оподаткування та чистий прибуток із від’ємних значень стали додатними та зросли на 47673,7 тис. грн. та 47697,4 тис. грн. відповідно. Рівень рентабельності підприємства також із від’ємного став доданим і виріс на 0,472 в.п.

У найбільш загальному вигляді на основі комплексного аналізу й оцінки ефективності організаційної структури управління ПП «АВТО-

АКТИВ» та оцінки результатів діяльності підприємства, можна зазначити, що організація потребує спеціальної ланки в організаційній структурі, яка зможе додатково збільшити об'єми збуту продукції.

2.3. Визначення впливу зовнішніх факторів на організаційну структуру управління ПП «АВТО-АКТИВ»

Будь-яка організація залежить від впливу зовнішнього світу відносно поставок ресурсів, енергії, кадрів, діяльності конкурентів і поведінки споживачів. Фактори прямого і непрямого впливу зовнішнього середовища можуть призводити до позитивних чи негативних результатів на організацію. Здатність керівника вірно визначити, оцінити вплив зовнішніх факторів, проводити відповідні ефективні управлінські рішення дасть змогу використовувати зміни зовнішнього середовища в своїх інтересах. Ці фактори повинні стати можливостями для росту, а не бути загрозою діяльності підприємства.

ПП «АВТО-АКТИВ» є офіційним дилером японської преміальної автомобільної марки Infiniti, продукція якої до 2007 року автомобілі цього бренду продавалися на ринках Північної Америки, країнах Близького Сходу та в Південно-Східній Азії. З кінця 2007 року продукція компанії почала офіційно реалізовуватися в нових автосалонах країн Євросоюзу та Східної Європи.

Дослідження впливу зовнішніх факторів на організаційну структуру офіційного дилера повинно включати аналіз продукції на ринку, основних споживачів, результати реалізації автомобілів Infiniti та конкурентне середовище.

Аналіз продукції та послуг ПП «АВТО-АКТИВ» наведено у таблиці 2.20.

Аналіз продукції та послуг ПП «АВТО-АКТИВ»

Основні види продукції та послуг	Етап життєвого циклу, прибутковість	Конкурентні переваги	Недоліки
<i>Автомобільний ряд</i>		Висока якість та безпека авто, можливість вибору комплектації, вишуканий дизайн, потужний двигун, комфорт в управлінні.	Висока ціна на авто для пересічного громадянина
Q30	Зрілість / Висока		
Q50	Зрілість / Висока		
Q60	Зрілість / Середня		
QX30	Зрілість / Середня		
QX60	Зрілість / Середня		
QX80	Зростання / Низька		
QX50	Зростання / Низька		
<i>Послуги</i>			
Послуги сервісного центру	Зрілість / Середня	Допомога на дорогах, евакуація	-
Послуги ТО	Зрілість / Висока	Високий професіоналізм працівників	Щодня
Послуга тест-драйв	Зростання / Висока	Можливість відчути машину перед її купівлею	Лише у робочі дні
Кредитування	Зрілість / Висока	Гнучкі умови кредитування	-
Послуга Trade-in	Впровадження / Низька	Гнучкі умови переходу	Не завжди можна вигідно здійснити обмін
Лізинг	Зростання / Низька	Гнучкі умови лізингу	Пропонується, в основному, бізнес-сегменту
Страховання	Зрілість / Висока	Виплата страхових сум у разі ДТП та страхових випадків	Іноді важко довести страховий випадок

Джерело: розроблено автором

З цієї таблиці стає зрозуміло, що більшість автомобілів Infiniti знаходяться на стадії зрілості знаходження на ринку та продажів. Низький ціновий сегмент дає найвищу прибутковість. Перевагами автомобілів Infiniti є висока якість та безпека авто, вишуканий дизайн, потужний і надійний двигун, високі швидкісні характеристики, комфорт в управлінні.

Основні споживачі продукції ПП «АВТО-АКТИВ» представлені у табл. 2.21.

Основні споживачі продукції ПП «АВТО-АКТИВ»

Назва (група) споживачів	Вид продукції (робіт, послуг)	Частка окремих споживачів в загальному обсязі, %
VIP-сегмент	Моделі QX30, QX60, QX80, QX50 Послуги сервісного центру, ТО, тест-драйв, Traid-in та страхування	32%
Бізнес-сегмент	Моделі Q30, Q50, Q60, QX50, QX60 Послуги сервісного центру, тест-драйв, кредитування, лізинг, страхування	39%
Середній клас	Моделі Q30, Q50, Q60, QX50. Послуги сервісного центру, ТО, тест-драйв, кредитування, страхування	29%

Джерело: розроблено автором

Тобто, дані табл. 2.16 ілюструють, що автомобілі Infiniti можуть собі дозволити купити 3 групи споживачів – середнього класу, VIP та бізнес-сегмент. Останній займає найбільшу частку в загальному обсязі продажів.

Ринок нових автомобілів преміального класу в Україні представлений японськими брендами торгових марок Lexus (преміальний бренд Toyota), Infiniti, та європейськими Volvo, Land Rover, Mercedes-Benz, Audi та BMW. Автомобілі марки Infiniti найбільше конкурують в своєму сегменті з автомобілями Lexus та BMW, оскільки позиціонується Infiniti в очах споживачів як основний японський конкурент для німецької BMW.

На рис. 2.1 вказані обсяги продажів автомобілів преміального класу в Україні за останні роки. Обсяги проданих нових автомобілів часто залежить від успішності виходу нової моделі, яка істотно може збільшити показники реалізації. Це одна з головних причин нерівномірності кількості проданих автомобілів в суміжні роки. Загальна щорічна кількість проданих автомобілів преміальних брендів в Україні за період 2016-2019 рр. майже не змінилася, що свідчить про стабільний попит на ринку серед споживачів.

Автомобілі Infiniti з поміж усіх основних конкурентів на автомобільному ринку України складають найменшу частку продажу нових автомобілів від 2% до 4% від загальної кількості.

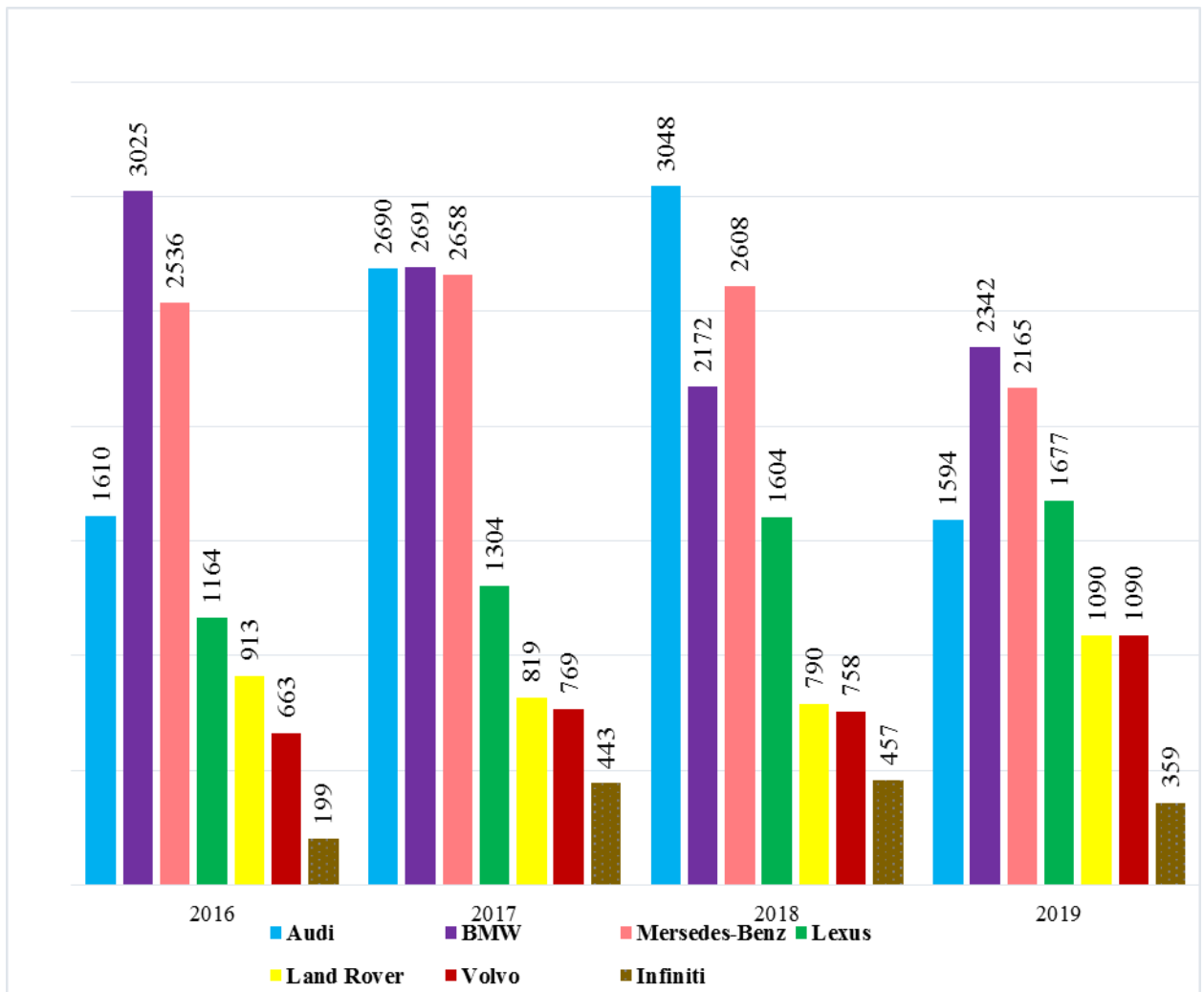


Рис. 2.1. Кількість проданих нових автомобілів преміальних брендів в Україні з 2016 по 2019 рр.

Джерело: розроблено автором на основі статистичних даних [93]

Такі результати свідчать про значний рівень конкуренції в даному сегменті вітчизняного ринку автомобілів. Гірша ситуація відбувається і на автомобільних ринках Західної Європи. Так в 2019 році компанія Infiniti новий план реструктуризації бізнесу, який передбачає припинення продажу нових автомобілів в країнах ЄС з 2020 року в зв'язку з низькими показниками реалізації [94].

Кількість проданих нових автомобілів Infiniti в Україні (рис 2.1) відображає активність діяльності дилерських центрів. Так, в другій половині 2016 року відкрився автосалон в м. Хмельницькому, що принесло результати в наступні роки, але в 2019 році перестав функціонувати ще один дилер

INFINITI Центр Харків, що відразу відобразилося на результатах продажів в 2019 році. Ці дані свідчать про низьку зацікавленість з боку клієнтів продукцією японського автомобільно бренда. Відкриття додаткових дилерських центрів не стає запорукою високої популярності серед потенційних покупців.

Частка проданих автомобілів серед основних конкурентів: Lexus та BMW складає не перевищує межу 11%, що є недостатнім показником для завоювання значного сегменту ринку (табл. 2.22). Однак збільшення продажів досягли найвищої позначки серед основних конкурентів.

Таблиця 2.22

**Кількість проданих нових автомобілів основних конкурентів
Infiniti в Україні з 2016 по 2019 рр.**

Марка автомобіля	Роки								Відхилення 2019 р. до 2016 р. (%)
	2016		2017		2018		2019		
	автом.	%	автом.	%	автом.	%	автом.	%	
BMW	3025	69	2691	61	2172	51	2342	53	-22,7
Lexus	1164	27	1304	29	1604	38	1677	38	+44,1
Infiniti	199	5	443	10	457	11	359	8	+80,4
Всього	4388	100	4438	100	4233	100	4378	100	-0,2

Джерело: розроблено автором

Продаж нових автомобілів є ключовою запорукою успішності будь-якого автосалону, оскільки всі автомобілі в процесі експлуатації потребують якісного сервісу і всі власники нових автомобілів стають клієнтами СТО, оскільки гарантійні зобов'язання виробника надаються в тому випадку, якщо власник автомобіля буде вчасно дотримуватися всіх рекомендацій і термінів проходження технічного огляду. У фірмових автосалонах на СТО при здійсненні технічного обслуговування використовуються спеціальні оливи і технічні рідини, які мають спеціальні «присадки», що найкращим підходять для обслуговування двигуна та інших агрегатних вузлів. Також ремонт

деяких вузлів потребує спеціального інструменту, який розробляється для конкретного автомобіля і є в наявності тільки на офіційних станціях обслуговування. Тому основними «клієнтами» офіційних дилерських центрів обслуговування є автомобілі конкретної марки.

На даний момент в Україні працює 4 повноцінних дилера Infiniti в Україні: ПП «АВТО-АКТИВ» м. Київ (правий берег Дніпра); ТОВ «Віді-Ліберті», Київська обл. (Бориспільський р-н, лівий берег Дніпра); ПП «Ліга-Люкс», м. Хмельницький; ТОВ «Еліт Авто Юг» (м. Одеса). Загалом слід відзначити, що усі дилерські центри з продажу автомобілів Infiniti в Україні у своїй більшості мають однакову лінійку авто. У той же час, у ТОВ «Еліт Авто Юг» представлений повний модельний ряд автомобілів.

Прямі конкуренти ПП «АВТО-АКТИВ» представлені у табл. 2.23.

Таблиця 2.23

**Прямі конкуренти ПП «АВТО-АКТИВ» з продажу автомобілів
Infiniti в Україні**

Марка автомобіля / послуга	ПП «АВТО-АКТИВ»	ТОВ «Віді-Ліберті»	ПП «Ліга-Люкс»	ТОВ «Еліт Авто Юг»
Q30	+	+	+	+
Q50	+	+	+	+
Q60	+	+	+	+
Q70	-	-	-	+
QX30	+	+	+	+
QX60	+	+	+	+
QX70	-	-	-	+
QX80	+	+	+	+
QX50	+	+	+	+
Послуги сервісного центру	+	+	+	+
Послуги ТО	+	+	+	+
Послуга тест-драйв	+	+	+	+
Кредитування	+	+	+	+
Лізинг	+	+	-	+
Послуга Trade-in	+	+	+	+
Страховання	+	+	+	+

Джерело: розроблено автором

Аналіз ринку збуту продукції ПП «АВТО-АКТИВ» представлений у табл. 2.24.

Таблиця 2.24

Частка реалізованої продукції ПП «АВТО-АКТИВ»

Сегмент ринку	Вид продукції	Частка ринку, %	Тип споживачів	Ступінь задоволення попиту	Цінова політика
Легкові авто	Q50	35%	Вимогливі до якості авто та рівня ціни	Високий	Низьких цін
	Q60			Середній	Диференційовані ціни / знижки
Позашляховик	QX80	10%	Вимогливі до якості та рівня сервісу	Високий	Високих цін
Кросовер	QX50	55%	Вимогливі до якості та рівня сервісу	Високий	Диференційовані ціни / знижки
	QX30			Середній	Диференційовані ціни / знижки
	Q30		Середній	Низьких цін	
	QX60		Високий	Диференційовані ціни / знижки	

Джерело: розроблено автором

Серед нових автомобілів Infiniti найбільшим попитом користуються кросовери (55%), що відображає споживацькі тенденції останніх років. Власники кросоверів Infiniti вимогливі до якості та рівня цін. У свою чергу, споживачі, які купують позашляховики, вимогливі до якості та рівня сервісу. Щодо цінової політики, то позашляховики – це авто, на які ціна досить висока. В той же час, на кросовери компанією надаються диференційовані ціни та іноді бувають знижки та акції.

Значно підвищити популярність автомобільної марки серед споживачів Infiniti може вихід на нові ринки, а саме поява нових електромобілів преміального класу [94], яка запланована на 2021 рік.

Стосовно рекламної політики ПП «АВТО-АКТИВ», то рекламою всього бренду Infiniti займається тільки імпортер Ніссан Україна. Згідно договору між імпортером і дилером, ПП «АВТО-АКТИВ» не проводить рекламних кампаній, тому витрат на рекламу не має.

Постачальником оригінальних запчастин і автомобілів для ПП «АВТО-АКТИВ» є імпортер ТОВ "Ніссан Мотор Україна" (табл. 2.25). Це

реалізувати товар найвищої якості і виконувати всі гарантійні зобов'язання перед клієнтами.

Таблиця 2.25

Основні постачальники ПП «АВТО-АКТИВ»

Вид сировини, матеріалів чи комплектуючих	Назва постачальника	Частка в загальному обсязі, %	Альтернативні постачальники
Автомобільний ряд - Q30, Q50, Q60, QX30, QX60, QX80, QX50	Ніссан Мотор Україна	100	-
Запчастини до авто	Ніссан Мотор Україна	100	-
Фірмові аксесуари Infiniti	Ніссан Мотор Україна	100	-
Послуги сервісного центру	Власний СЦ	100	-
Послуги ТО	Власна СТО	100	-
Кредитування	ПАТ «Креді Агріколь»	-	ПАТ «Райффайзен Банк Аваль».
Лізинг	ULF Leasing	50%	VAB Лізинг
Страховання	СК «Уніка»	50%	СК «АХА Страховання»

Джерело: розроблено автором

Покупці охоче користуються послугами лізингу, які дозволяють не відразу сплачувати всю вартість автомобіля. Кожен другий власник нового автомобіля застраховує його в автомобільному центрі. За присутності більш ніж 10 років в Україні бренд Infiniti в умовах висококонкурентного середовища не зміг зайняти вагому частку ринку незважаючи на широкий модельний ряд і наявність всіх необхідних послуг.

У процесі здійснення аналізу впливу зовнішніх факторів на оргструктуру підприємства було з'ясовано, що підприємство не веде рекламної діяльності, згідно договору з імпортером і не здійснює взагалі комплексної спеціальної маркетингової діяльності, що дозволило б стимулювати збут.

Проведений аналіз діяльності ПП «АВТО-АКТИВ» свідчить загалом про задовільний фінансово-економічний стан підприємства. Організаційна структура ПП «АВТО-АКТИВ» відноситься до лінійно-функціонального (змішаного) виду і має 4 рівні управління. Аналіз оргструктури виявив

недолік, пов'язаний з відсутністю маркетингового відділу, що стало наслідком перевантаженості керівництва відділу збуту додатковими маркетинговими функціями. Організаційна структура ПП «АВТО-АКТИВ» не є складною, що дозволяє їй адаптуватися до зростання масштабів діяльності та проведення змін в самій структурі управління. Найбільше впливають на організаційну структуру фактори зовнішнього середовища, а саме: споживачі, конкуренти і постачальники.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПП «АВТО-АКТИВ»

3.1. Оптимізація організаційної структури підприємства

Оптимізація організаційної структури ПП «АВТО-АКТИВ» передбачає створення добре працюючої системи маркетингової інформації та вирішення проблем, пов'язаних з неузгодженою маркетинговою діяльністю підприємства.

В організаційній структурі ПП «АВТО-АКТИВ», як виявилось під час її аналізу, маркетинговий відділ не виділений в окремо функціонуючий відділ, саме тому маркетингова діяльність здійснюється відділом збуту та частково іншим відділами підприємства, загалом же робота за цим напрямком визначається комерційним директором підприємства. Співробітники ПП «АВТО-АКТИВ» забезпечують безперервний потік збору й обміну інформацією, але внаслідок того, що на підприємстві відсутня комплексно функціонуюча служби маркетингу, ефект від проведених заходів досить невеликий. До того ж, на підприємстві інформація, що спрямована на інтеграцію маркетингової діяльності у внутрішньому і зовнішньому середовищі, не систематизована. Так, наприклад, лише деякі роботи, реалізовані у напрямку виконання маркетингових функцій, носять постійний характер, що значно ускладнює аналіз і наступне коригування ринкової діяльності ПП «АВТО-АКТИВ». Періодичність виконання таких робіт зазначена в табл. 3.1.

Проаналізувавши дані таблиці, можна зробити наступний висновок: інформація, одержувана в ході виконання розрізнених маркетингових заходів (робіт), внаслідок своєї переривчастості, непостійності не може служити базою для повноцінного аналізу й створення передумов розвитку підприємства.

Таблиця 3.1

Реалізація маркетингових функцій у ПП «АВТО-АКТИВ»

Назва заходів (робіт)	Безперервність виконання			
	Здійснюється постійно	Здійснюється періодично	Здійснюється вкрай рідко	Не здійснюється
аналіз реальних і потенційних покупців і споживачів послуг		*		
вивчення вимог та умов замовника		*		
аналіз цінової політики, гарантій		*		
аналіз існуючих і пошук нових джерел одержання комерційної інформації			*	
одержання вихідних даних для вироблення стратегії й тактики підприємства			*	
стимулювання попиту				*
просування продукції та послуг, рекламна діяльність				*
вивчення й аналіз взаємодії структурних відділів підприємства			*	
вироблення цінової політики підприємства			*	
підготовка договорів	*			
вивчення й аналіз процесу організації продажів продукції та супутніх послуг, ходу реалізації договорів	*			
оцінка стану технічного й технологічного рівня			*	

Джерело: розроблено автором

Так, функції розподілені між різними відділами, однак вони не погоджені між собою. В маркетингові функції відділу збуту входить аналіз покупців автомобілів та споживачів послуг, вивчення вимог й умов замовника, аналіз стану договірних відносин і строків виконання робіт,

підготовка договорів, вивчення й аналіз процесу організації продажів автомобілів та супутніх послуг. Комерційний директор відповідальний за аналіз існуючих і пошук нових джерел одержання комерційної інформації, одержання даних для вироблення стратегії й тактики підприємства, проводить аналіз і проведення цінової політики, гарантійних зобов'язань. Генеральний директор займається вивченням й аналізом взаємодії структурних відділів підприємства.

Вищезазначений розподіл функцій зумовлює нагальну необхідність створення маркетингового відділу на підприємстві, а наявність чітко налагодженої маркетингової системи позитивно вплине на діяльність ПП «АВТО-АКТИВ».

Швидка адаптація до змін бізнес-середовища є життєво важливою необхідністю для кожного підприємства, яке працює в висококонкурентній сфері. Динамічні зміни навколишнього середовища вимагають постійного контролю не лише за внутрішніми процесами в організації, але й за діяльністю конкурентів. Створення конкурентних переваг дають змогу забезпечити необхідну норму прибутку і зберегти поточне положення підприємства. Необхідні дії на постійній основі повинні включати:

- відслідковування зміни ряду факторів попиту на продукти та послуги підприємства: ціна продукту, послуги або комплексу послуг; прибуток клієнтів; ціни на подібні продукти та послуги в конкурентів; прогноз зміни цін на авто та послуги; число клієнтів на ринку й темпи їхнього приросту; вимоги й переваги клієнтури;

- відслідковування доступної інформації про структуру ринку і тенденції її змін;

- побудову маркетингового плану з урахуванням особливостей попиту на автомобілі та послуги ПП «АВТО-АКТИВ»;

- проведення заходів щодо залучення клієнтури з метою формування підвищеного попиту на автомобілі та послуги: вивчення ринку, цілеспрямована реклама, розробка й прогнози реалізації додаткових послуг.

Повноцінний аналіз, необхідний для розробки маркетингових заходів щодо розширення бізнесу, вимагає чималих тимчасових ресурсів. Саме тому введення в організаційну структуру ПП «АВТО-АКТИВ» маркетингового відділу призведе до потрібного ефекту. Новий відділ структурує уже наявні дані й, одержавши нові, зможе надати підприємству ті рішення, які виявляться перевагою перед конкурентами.

Впровадження маркетингового відділу в структуру ПП «АВТО-АКТИВ» дозволить не тільки комплексно проводити аналіз функцій зовнішнього й внутрішнього маркетингу, але й усунути наявні недоліки. За умови чітко організованої маркетингової діяльності керівництво ПП «АВТО-АКТИВ» зможе одержати необхідні дані, які, по суті, стануть основою для розвитку. Крім того, створення нового відділу зменшить ряд додаткових обов'язків, делегованих працівникам відділу збуту, що вплине на якість виконуваних ними робіт.

Перед уведенням в організаційну структуру нового підрозділу, необхідно визначити цілі, які будуть пріоритетними для прийняття рішень. Варто розрізняти цілі загальні, що розробляються на довгострокову перспективу для усього підприємства, і цілі специфічні, встановлені по функціональному напрямку діяльності відділу. Постановку цілей повинен забезпечити керівник ПП «АВТО-АКТИВ», дотримуючись порівняності і взаємної підтримки в рамках управлінської вертикалі. Цілі для маркетингового відділу повинні відповідати можливостям підприємства, хоча нерідко при визначенні цілей акцент робиться саме на ринкові можливості. Маркетинговий відділ зобов'язаний приводити процеси внутрішнього середовища у відповідність із цільовими планами або програмами дій ПП «АВТО-АКТИВ» стосовно зовнішнього середовища. Цільові плани маркетингового відділу повинні включати збільшення обсягу продажів, залучення нових клієнтів, підвищення іміджу підприємства.

Головною метою діяльності для ПП «АВТО-АКТИВ» у поточному році є збільшення прибутку протягом цього півріччя на 10%, а також

оптимізація просування дистриб'юторської продукції та власне послуг підприємства, збільшення обсягів збуту продукції та послуг протягом 6 місяців на 30%, збільшення виторгу на 10% протягом 6 місяців.

При цьому головне завдання маркетингового відділу полягатиме в тому, щоб постійно тримати курс на споживача, постійно стежити за тим, що йому потрібно, а також стежити за діяльністю конкурентів, безупинно координуючи внутрішню маркетингову діяльність ПП «АВТО-АКТИВ» й просування автомобілів та послуг самого підприємства.

Організаційну структуру створеного маркетингового відділу ПП «АВТО-АКТИВ» можливо зробити наступною (рис. 3.1)

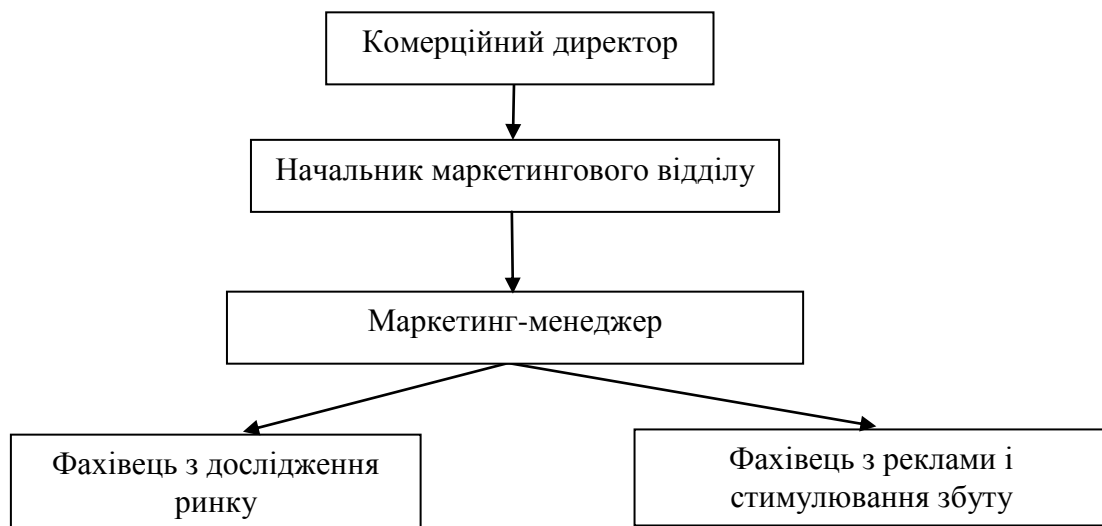


Рис. 3.1. Запланована організаційна структура маркетингового відділу ПП «АВТО-АКТИВ»

Джерело: розроблено автором

Оновлена організаційна структура ПП «АВТО-АКТИВ» представлена у Додатку Г.

Маркетинговий відділ безпосередньо буде підпорядковуватися комерційному директору ПП «АВТО-АКТИВ». Він матиме свого начальника, і включатиме маркетинг-менеджера, та двох фахівців (з дослідження ринку та з реклами та стимулювання збуту), які підпорядковуватимуться маркетинг-менеджеру.

Так, обов'язками маркетинг-менеджер будуть:

- організація розробки планів маркетингу для підприємства та їх оцінка;
- визначення «ключових факторів успіху» і розробка комплексу маркетингових зусиль;
- розробка стратегій маркетингу на основі аналізу кон'юнктури ринку, прогнозів розвитку галузі;
- вироблення пропозицій у сфері цінової політики;
- складання бюджету маркетингу, складання звітів по його виконанню;
- підготовка звітів, інформаційних й аналітичних матеріалів з питань кон'юнктури ринку й попиту на продукцію та надавані послуги підприємства;
- аналіз ефективності прийнятих маркетингових рішень;
- надання звітної інформації про пророблену роботу керівникові.

Фахівець з дослідження ринку буде здійснювати:

- аналіз кон'юнктури ринку, прогнози розвитку галузі;
- моніторинг ринку збуту послуг, прогноз обсягу й структури продажів автомобілів та супутніх послуг залежно від зовнішнього середовища й можливостей підприємства;
- аналіз обсягів реалізації автомобілів та супутніх послуг на аналогічних підприємствах у країні;
- вивчення перспектив розвитку наявних ринків збуту, а також виявлення потенційних ринків.

Фахівець з реклами і стимулювання збуту буде здійснювати:

- організацію роботи з рекламування супутніх послуг підприємства з метою їх просування на ринку, інформуючи споживачів про переваги послуг, що рекламуються;
- планування та координацію робіт з проведення рекламних кампаній;
- участь у формуванні рекламної стратегії, яка базуватиметься на перспективних напрямках подальшого організаційного розвитку ПП «АВТО-АКТИВ»;

- вибір і застосування найбільш ефективних методів проведення реклами;
- визначатиме конкретних носіїв реклами (газети, журнали, рекламні ролики тощо) та їх оптимальне поєднання; організуватиме розроблення рекламних текстів, плакатів, проектів, каталогів, буклетів;
- визначення спрямованості проведення рекламних кампаній;
- складання кошторисів витрат на проведення рекламних заходів і здійснення контролю за її дотриманням,
- складання звітності по здійсненню рекламних заходів.

Взаємодія відділу маркетингу з іншими відділами ПП «АВТО-АКТИВ» стане сполучною ланкою між елементами усередині виробничо-господарської системи.

Пункт договору між імпортером ТОВ "Ніссан Мотор Україна" та ПП «АВТО-АКТИВ», який забороняє використання реклами дилером Infiniti зменшує ефективність застосування рекламних інструментів стимулювання збуту. Тому керівництву ПП «АВТО-АКТИВ» необхідно провести перемовини з імпортером на предмет внесення деяких поправок в договір, які будуть давати змогу дилерам використовувати рекламу. Вагомими аргументами переговорної позиції мають стати низькі успіхи продажу нових автомобілів в Україні за 12 років присутності на ринку (що свідчить про недостатню ефективність використання рекламної складової імпортером), а також провал продажів нових автомобілів в країнах Євросоюзу. В протилежному випадку результати діяльності маркетингового відділу будуть нижчими за прогнозовані.

Важливу роль відіграватиме і маркетинговий відділ у маркетинговій інформаційній системі підприємства. Так, як нами зауважувалось раніше, у ПП «АВТО-АКТИВ» здійснюється збір та узагальнення інформації, але вони не мають чітко вираженого характеру. Неупорядкована маркетингова діяльність є не набагато кращою, ніж повна відсутність маркетингу на підприємстві. Адже маркетингові заходи, не інтегровані в чітку систему,

поглинають виділені ресурси без відповідної віддачі. У результаті – підприємство не тільки неефективно витрачає гроші, але й не використовує повною мірою можливості, які надаються йому зовнішнім середовищем.

Функції маркетингового відділу з метою упорядкування обробки інформації слід розподілити на чотири підсистеми: підсистему внутрішньої звітності, підсистему маркетингового спостереження, підсистему дослідження та підсистему впровадження маркетингових рішень.

Так, функції підсистеми внутрішньої звітності будуть включати внутрішню інформацію підприємства (замовлення, продажі послуг, ціни, кредиторська заборгованість і т.п), які дадуть можливість виявити проблеми підприємства і напрямки перспективних можливостей. Підсистема маркетингового спостереження, що використовує поточну інформацію про зміни середовища дозволить фахово розробити і коригувати маркетингові плани. Підсистема маркетингових досліджень, яка оперує підготовкою й проведенням різних досліджень, дозволить проводити аналіз отриманих даних по конкретному маркетинговому завданню, що стоїть перед ПП «АВТО-АКТИВ». Підсистема впровадження маркетингових рішень, яка пов'язує набір даних, інструментів і методик, надасть змогу виконати детальний аналіз та інтерпретацію внутрішньої і зовнішньої інформації.

У міру того, як маркетинг переходить у фазу загальної концепції менеджменту, що поєднує всі функції, пов'язані з функціонуванням підприємства на ринку, маркетинговий відділ стає не тільки головним арбітром між фактом продажу продукції або послуги й усіх дій підрозділів і служб, які могли вплинути на їх продаж, але й відповідальним за ринкові цілі підприємства та елементи, які ведуть до досягнення цілей. Результативність діяльності підприємства багато в чому визначається кадрами, і тут мається на увазі не тільки їхня професійна підготовка, але й міра відповідальності. Для того, щоб маркетинговий відділ ефективно реалізував поставлені керівництвом цілі, завдання й функції, потрібно визначити його місце в існуючій організаційній структурі; створюючи новий відділ, необхідно

визначитися з тим, яке місце буде займати даний відділ на підприємстві, щоб уникнути різного роду суперечностей.

Оптимізація організаційної структури ПП «АВТО-АКТИВ» потребує конкретних заходів, які повинно провести керівництво підприємства, щоб досягати поставлених стратегічних цілей та покращити ефективність його діяльності.

3.2. Оцінка ефективності заходів з удосконалення організаційної структури ПП «АВТО-АКТИВ»

Удосконалення організаційної структури ПП «АВТО-АКТИВ», як зазначалось, передбачає створення маркетингового відділу і введення у штат чотирьох штатних одиниць: начальника маркетингового відділу, маркетинг-менеджера, фахівця з реклами і стимулювання збуту та фахівця з дослідження ринку. Для підбору працівників маркетингового відділу доцільно укласти договір з кадровим агентством.

Для розгляду етапів впровадження рекомендації побудуємо діаграму Ганта, яка є одним з методів планування проектів. Так як впровадження проекту удосконалення організаційної структури підприємства у нас повинно зайняти один місяць, то доцільно за період взяти тиждень. Таким чином, перетворивши місяці в тижні, одержуємо чотири тижні на впровадження проекту.

Діаграма Ганта представлена в табл. 3.2. По суті, діаграма Ганта складається зі смуг, орієнтованих уздовж осі часу. Кожна смуга на діаграмі представляє окреме завдання в складі проекту (вид роботи), її кінці - моменти початку й завершення роботи, її довжина - тривалість роботи. Вертикальною віссю діаграми служить перелік завдань та ін. На діаграмі можуть бути відзначені сукупні завдання, відсотки завершення, показники послідовності й залежності робіт, мітки ключових моментів, мітка «сучасний момент часу» та ін [73].

Розробка, реалізація і впровадження проекту продовжуватиметься один місяць, починаючи з другого тижня впровадження проекту вже буде укладений трудовий договір з працівниками маркетингового відділу.

Таблиця 3.2

**Календар планування проекту удосконалення оргструктури ПП
«АВТО-АКТИВ», тижнів**

№ п/п	Завдання	Період, тиждень	Закінчення	Липень 2020 р.			
				1	2	3	4
1	Укладання договору з кадровим агентством	1	01.07.2020				
2	Проведення співбесід з потенційними кандидатами на посади	2	17.07.2020				
5	Затвердження бюджету коштів на здійснення заходів	1	17.07.2020				
6	Оформлення трудового договору з новими працівниками, розробка інструкцій	2	17.07.2020				
7	Вибір і надання кабінету для роботи маркетингового відділу	1	17.07.2020				
8	Придбання оргтехніки для роботи маркетингового відділу	1	23.07.2020				

Джерело: розроблено автором

Розглянемо витрати на впровадження й схему розробки проекту.

Таблиця 3.3

**Планування одноразових витрат на проект удосконалення
оргструктури ПП «АВТО-АКТИВ»**

Період	Стаття витрат	Сума, грн.
20.07.2020 – 23.07.2020	Придбання комп'ютерів й мережевого устаткування для роботи начальника відділу, менеджера та фахівців	21000
	Придбання меблів	8000
	Придбання інтерактивної дошки	2500
	Придбання канцелярських товарів	500
	Оплата послуг кадрового агентства	3000
	Разом	35000

Джерело: розроблено автором

Наступний етап – це розрахунок заробітної плати працівників маркетингового відділу.

У зв'язку з тим, що відділ буде виконувати спектр робіт з організації

маркетингової діяльності, і буде функціонувати у сфері менеджменту, займаючи особливе положення, управляючи не тільки зоною своєї відповідальності, але й у суміжній області управління (акумуляуючи роботу відділів), доцільно запропонувати працівникам відділу оплату посадових окладів згідно штатного розпису, а начальнику маркетингового відділу – запропонувати заробітну плату на 5% більшу, ніж у інших фахівців відділу.

Умовна заробітна плата працівників маркетингового відділу представлена в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Заробітна плата працівників маркетингового відділу

ПП «АВТО-АКТИВ», грн.

Посада	Оклад	Сума, грн.	Загальна сума, грн.
Маркетинг-менеджер	фіксований	7000	
Фахівець з реклами і стимулювання збуту	фіксований	6000	
Фахівець з дослідження ринку	фіксований	6000	
Начальник маркетинг. відділу	фіксований	8500	
Разом окладів			27500
	Надбавка, грн. (за результатами виконаних робіт)		
Маркетинг-менеджер	+10%	700	
Фахівець з реклами і стимулювання збуту	+10%	600	
Фахівець з дослідження ринку	+10%	600	
Начальник маркетинг. відділу	15%	1275	
Разом надбавок			3175
	Місячний фонд заробітної плати (грн.): 27500+3175		30675
	ФОП на рік (грн.): 30675 *12 місяців		368100

Джерело: розроблено автором

З урахуванням додаткових витрат (12400 грн на рік: прибирання приміщення, електроенергія, інтернет та ін.), річні операційні (поточні) витрати ПП «АВТО-АКТИВ» будуть становити 380500 грн (12400 грн +

368100 грн). З урахуванням операційних витрат на розробку, реалізацію й впровадження проекту потрібно виділити за період в один місяць

$$35000 \text{ грн.} + 380500 \text{ грн} = 415500 \text{ грн.}$$

Критерієм оцінки ефективності роботи маркетингового відділу варто вважати точність розроблених прогнозів обсягу реалізації продукції та послуг на короткостроковій, середньостроковій, довгостроковій періоди. Підтвердження прогнозів буде свідчити про якість, своєчасність і глибину проведених робіт з аналізу кон'юнктури ринку. Дотримання планів затверджених маркетингових робіт буде свідчити про і своєчасність виконання робіт у сфері розробки пропозицій по удосконаленню організації продажу послуг, реклами, включаючи формування іміджу підприємства, програм по стимулюванню збуту.

Організаційна структура управління ПП «АВТО-АКТИВ» матиме ті ж самі 4 ієрархічні рівні управління. Кількість працюючих становитиме 66 осіб, з них 22 керівника 1-4 рівнів управління, 22 службовці й 22 робітники основного та допоміжного виробництва. У новій організаційній структурі з'явиться ще один керівник III рівня (начальник маркетингового відділу) та один керівник IV (маркетинг-менеджер). Начальник маркетингового відділу як керівник III рівня управлятиме діяльністю свого відділу: встановлюватиме завдання виконавцям, здійснюватиме поточний контроль тощо. Маркетинг-менеджер як керівник IV рівня у рамках наданої йому компетенції керуватиме роботою фахівця з реклами і стимулювання збуту та фахівця з дослідження ринку. Зважаючи на зміни у організаційній структурі, зміниться розміщення персоналу за ланками або функціональними відділами, що продемонстровано у табл. 3.5. Таким чином, ланок управління в організаційній структурі ПП «АВТО-АКТИВ» стане 13. Всі маркетингові функції, виконувані на підприємстві, покладатимуться вже на маркетинговий відділ.

**Оновлені ланки, їх кількісний склад, посади керівників і підлеглих
ПП «АВТО-АКТИВ»**

Ланка		Керівник ланки	Осіб у ланці	Посади, що входять у відділ
1	Маркетинговий відділ	Комерційний директор	4	<i>Начальник маркет. відділу</i> <i>Маркетинг-менеджер</i> Фахівець з реклами і стимулювання збуту Фахівець з дослідження ринку
2	Збутовий відділ		3	<i>Начальник</i> відділу збуту Фахівці зі збуту Фахівець з страхування
3	Фінансовий відділ	Фінансовий директор	3	<i>Головний</i> бухгалтер Старший бухгалтер Касир
4	Відділ запчастин	Технічний директор	4	<i>Начальник</i> відділу запасних частин Фахівець зі збуту запасних частин <i>Завідувач</i> складом запасних частин Комірник
5	Офіс СТО		5	<i>Майстер</i> дільниці приймально-здавальної (3 чол) <i>Інженер</i> з комплект. устаткування <i>Інженер</i> з якості
6	СТО		22	<i>Майстер</i> малярно-кузовного цеху Консульт. з технології фарбування Рихтувальник кузовів (2 чол) Маляр Мийник прибирально-рухомого складу (2 чол) <i>Майстер</i> зміни ТО і ТР Слюсар з ремонту автом. (9 чол) Механік з рем. транспорту (5 чол) Електромеханік
7	Транспортний відділ	Начальник трансп. відділу	1	Водій автотранспортних засобів
8	Управління персоналом	Начальник відділу по роботі з персоналом	1	Інспектор з кадрів
9	Офіс	Генеральний директор	2	Секретар-референт
10	Безпека		1	Фахівець з питань безпеки
11	Юридичний відділи	Начальник юридичного відділу	1	Юрист

Ланка		Керівник ланки	Осіб у ланці	Посади, що входять у відділ
12	Виробничий відділ	Головний інженер	9	Головний архітектор Інженер з охорони праці Головний енергетик Електрик Завідувач господарства Прибиральник (4 чол)
13	Відділ ІТ технологій	Начальник відділу ІТ технологій	1	Програміст 1С

Джерело: розроблено автором

Далі розрахуємо коефіцієнт актуалізації функцій для керівництва підприємства. Повторний порівняльний аналіз наведений у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Коефіцієнт актуалізації функцій для керівників ПП «АВТО-АКТИВ» до та після зміни організаційної структури

№ п/п	Посада	Коефіцієнт до зміни ОСУ	Коефіцієнт після зміни ОСУ	Відхилення
1	Генеральний директор	$K_{af} = 21 / 17 = 1,23$	$K_{af} = 20 / 17 = 1,18$	- 0,05
2	Комерційний директор	$K_{af} = 18 / 14 = 1,28$	$K_{af} = 16 / 14 = 1,14$	-0,14
3	Фінансовий директор	$K_{af} = 15 / 14 = 1,07$	$K_{af} = 15 / 14 = 1,07$	-
4	Технічний директор	$K_{af} = 18 / 16 = 1,13$	$K_{af} = 17 / 16 = 1,06$	-0,1
5	Начальник відділу збуту	$K_{af} = 18 / 13 = 1,38$	$K_{af} = 14 / 13 = 1,07$	-0,31
6	Головний бухгалтер	$K_{af} = 15 / 14 = 1,07$	$K_{af} = 15 / 14 = 1,07$	-
7	Начальник юридичного відділу	$K_{af} = 10 / 9 = 1,11$	$K_{af} = 10 / 9 = 1,11$	-
8	Головний інженер	$K_{af} = 14 / 12 = 1,16$	$K_{af} = 14 / 12 = 1,16$	-
9	Начальник транспортного відділу	$K_{af} = 8 / 9 = 0,88$	$K_{af} = 8 / 9 = 0,88$	-
10	Начальник відділу інформ. технологій	$K_{af} = 12 / 10 = 1,2$	$K_{af} = 12 / 10 = 1,2$	-
11	Начальник відділу по роботі з персоналом	$K_{af} = 15 / 14 = 1,07$	$K_{af} = 15 / 14 = 1,07$	-
12	Начальник відділу запасних частин	$K_{af} = 14 / 12 = 1,16$	$K_{af} = 13 / 12 = 1,08$	-0,08

Джерело: розроблено автором

Розраховані коефіцієнти говорять про те, що значно знизилася завантаженість начальника відділу збуту, на якого були у повному обсязі покладені маркетингові функції та комерційного директора, який частково здійснював дослідження ринку авто та ринку запчастин.

У табл. 3.14. представлений коефіцієнт концентрації функцій для керівників ПП «АВТО-АКТИВ» у 2018 році та прогноз на 2020 рік, після здійснення організаційних змін.

Таблиця 3.14

Коефіцієнт концентрації функцій у ПП «АВТО-АКТИВ»

№ п/п	Посада	Коефіцієнт ($K_{кф}$)		Відхилення 2020 р. до 2018 р. (+/-)
		2018	Прогноз 2020	
1	Генеральний директор	2,1	2,0	-0,1
2	Комерційний директор	1,8	1,6	-0,2
3	Фінансовий директор	1,5	-	-
4	Технічний директор	1,63	1,54	-0,09
5	Начальник відділу збуту	2,0	1,33	-0,67
6	Головний бухгалтер	1,2	-	-
7	Начальник юридичного відділу	1,42	-	-
8	Головний інженер	1,4	-	-
9	Начальник транспортного відділу	1,33	-	-
10	Начальник відділу інформаційних технологій	1,5	-	-
11	Начальник відділу по роботі з персоналом	1,5	-	-
12	Начальник відділу запасних частин	1,5	1,37	-0,13

Джерело: розроблено автором

З вищенаведених даних випливає, що показники концентрації функцій генерального директора, технічного директора, начальника відділу запасних частин, а, особливо, начальника відділу збуту та комерційного директора зменшилися, що свідчить про те, що створення маркетингового відділу дозволить суттєво розвантажити їх.

Повторно розрахуємо і коефіцієнт складності організаційної структури (при цьому слід орієнтуватись, що $K_{сл} > 0,6$ – в організації з кількістю

людей 50-150, яка має не більше п'яти ієрархічних рівнів управління, – вважається оптимальним).

Значення даного показника для ПП «АВТО-АКТИВ» після здійснення організаційних змін склало: $(13 \cdot 4) / 66 = 0,78$.

Тобто, за складністю організаційна структура управління ПП «АВТО-АКТИВ» після її оновлення залишається оптимальною.

Отже, оптимізація існуючої організаційної структури ПП «АВТО-АКТИВ» може бути проведена шляхом створення нового маркетингового відділу у складі чотирьох кваліфікованих працівників: начальника маркетингового відділу, маркетинг-менеджера та фахівців з дослідження ринку та стимулювання збуту. Проведення необхідних змін в організаційній структурі призведе до зосередження і впорядкування в маркетинговому відділі всіх маркетингологічних функцій, які стануть основою для успішного розвитку підприємства. За результатами проведеного аналізу коефіцієнта концентрації функцій $K_{\text{кф}}$, після внесення змін до організаційної структури навантаження на керівний склад підприємства значно знизиться.

Впровадження проекту по удосконаленню організаційної структури ПП «АВТО-АКТИВ» призведе до її зміцнення, зростання ефективності усієї системи управління, підвищення інтересу споживачів до продукції підприємства, збільшення продуктивності праці персоналу підприємства та зростання підсумкової прибутковості.

ВИСНОВКИ

Дослідження проблем проектування організаційної структури підприємства дозволяє зробити наступні висновки.

1. Організаційна структура управління – це сукупність певних рівнів управління, які формуються на кожному підприємстві відповідно до його цілей та завдань, відображаючи при цьому взаємозв'язки між підрозділами, їхню ієрархічну побудову.

2. У теорії і практиці управління підприємством застосовується два типи організаційних структур: механістичні та органічні. Вони забезпечують різний ступінь адаптивності організації до змін і невизначеності зовнішнього середовища. Лінійні, функціональні, лінійно-штабні, лінійно-функціональні та дивізійні структури відносяться до механістичного типу оргструктур, а проектні, матричні і мережеві – до органічного.

3. Під час проектування та побудови організаційної структури підприємства виділяють такі етапи: а) визначення цілей підприємства; б) встановлення та аналіз факторів впливу; в) побудова моделі управління підприємством; г) формування дерева цілей і функцій організаційної структури управління; д) вибір способу формування організаційної структури.

Методи проектування організаційних структур підприємства умовно поділяються на дві великі групи: методи, що базуються на якісному аналізі та методи формалізованого проектування організаційних структур управління. До першої групи методів відносять: метод аналогій, експертно-аналітичний метод, метод типових структур. Другу групу методів проектування організаційних структур поділяють на підгрупи за типами моделей: регресійні моделі, оптимізаційні моделі та моделі побудови структур на основі непрямих критеріїв їхньої якості.

4. Емпіричною базою дослідження стало ПП «АВТО-АКТИВ» – компанія, яка є офіційним дилером японської преміальної автомобільної

марки Infiniti. Дві третини прибутку підприємства становлять продажі нових автомобілів, джерелом решти доходів є послуги сервісного обслуговування. До 2016 року діяльність підприємства була збитковою. Починаючи з 2017 року ситуація змінилася і ПП «АВТО-АКТИВ» почало отримувати прибуток. Проведений аналіз діяльності ПП «АВТО-АКТИВ» свідчить загалом про задовільний фінансово-економічний стан підприємства.

5. Організаційна структура ПП «АВТО-АКТИВ» відноситься до лінійно-функціонального (змішаного) виду і має чотири ієрархічні рівні управління. Керівником першого рівня управління є генеральний директор. Керівники другого рівня – фінансовий, комерційний і технічний директори – розробляють плани щодо здійснення загальних завдань, поставлених вищим керівництвом, і координують роботу керівників третього і четвертого рівня.

Головним недоліком існуючої організаційної структури управління ПП «АВТО-АКТИВ» виявився фактор перевантаженості керівництва відділу збуту додатковими маркетинговими функціями, який не дозволяє ефективно виконувати свої безпосередні обов'язки. За результатами розрахунку аналітичних коефіцієнтів організаційна структура ПП «АВТО-АКТИВ» може бути оцінена як така, що дає змогу успішно виконувати більшість завдань, які стоять перед підприємством і дає змогу адаптуватися до змін у структурі управління.

6. Проведений аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на організаційну структуру ПП «АВТО-АКТИВ» свідчить про те, що найбільш визначальними факторами прямої дії є споживачі, конкуренти і постачальники підприємства. Більш того, вибір вітчизняних споживачів в сегменті преміальних автомобілів падає переважно на продукцію конкурентів, що спричиняє необхідність зміни стратегії ринкової поведінки досліджуваного підприємства і, відповідної трансформації його організаційної структури.

7. Основним напрямком оптимізації організаційної структури ПП «АВТО-АКТИВ» визначено її удосконалення шляхом створення нового

підрозділу – маркетингового відділу і введенням у штат чотирьох посадових осіб: начальника маркетингового відділу, маркетинг-менеджера, фахівця з дослідження ринку та фахівця з реклами і стимулювання збуту. Впровадження маркетингового відділу в структуру ПП «АВТО-АКТИВ» дозволить не тільки посилити ринкові позиції підприємства на основі комплексного здійснення функцій зовнішнього й внутрішнього маркетингу, але й усунути наявні недоліки, пов'язані з перевантаженістю працівників відділу збуту та оптимальним розподілом повноважень. За умови чітко організованої комплексної маркетингової діяльності керівництво підприємства зможе одержувати маркетингову інформацію, яка стане основою його подальшої ефективної діяльності.

8. Оцінка ефективності заходів з удосконалення організаційної структури ПП «АВТО-АКТИВ» дозволяє прогнозувати покращення всієї системи управління підприємством. За розрахунками, аналітичні коефіцієнти, що показують результативність організаційної структури після її оновлення $K_{кф}$ і $K_{аф}$ вказують на функціональне розвантаження генерального, комерційного і технічного директорів, а також керівника відділу збуту.

РЕЗЮМЕ

Актуальність теми кваліфікаційної роботи «Проектування організаційної структури підприємства» зумовлена тим, що сьогодні багато вітчизняних підприємств усвідомили необхідність удосконалення організаційної структури управління, як одного з визначальних чинників розвитку ринкового, виробничо-господарського й управлінського потенціалу підприємств.

Мета кваліфікаційної роботи – висвітлити теоретичні аспекти проектування організаційної структури підприємства та визначити напрямки вдосконалення організаційної структури на прикладі ПП «АВТО-АКТИВ».

У теоретичній частині кваліфікаційної роботи було розглянуто сутність організаційної структури підприємства та фактори, що зумовлюють її вибір, здійснено порівняльну характеристику видів організаційних структур управління підприємством, визначено етапи та методи проектування організаційної структури підприємства.

У аналітичній частині кваліфікаційної роботи розглянуто загальну організаційно-економічну характеристику підприємства, досліджено організаційну структуру ПП «АВТО-АКТИВ» та проведено оцінку її ефективності, а також визначено вплив зовнішніх факторів на організаційну структуру управління ПП «АВТО-АКТИВ».

У рекомендаційній частині кваліфікаційної роботи здійснено оптимізацію організаційної структури підприємства, а також оцінено ефективність заходів з удосконалення організаційної структури ПП «АВТО-АКТИВ».

Практичне значення дослідження полягає в тому, що на прикладі ПП «АВТО-АКТИВ» здійснено аналіз організаційної структури підприємства, а також запропоновано ряд заходів щодо удосконалення організаційної структури на цьому вітчизняному підприємстві.

ABSTRACT

The relevance of the thesis with name «Designing the organizational structure of the enterprise» due to the fact that today many domestic enterprises have realized the need to improve the organizational structure of management, as one of the determining factors for the development of market, production, economic and management potential of enterprises.

The purpose of the thesis is to analyze the organizational structure of the modern domestic company of PC «AVTO-AKTIV» and to develop measures for its improvement.

In the theoretical part of the thesis was considered the essence of the organizational structure of the company and the factors that determine its choice, made a comparative description of the types of organizational structures of company management, determined the stages and methods of designing the organizational structure of the company.

In the analytical part of the diploma work the general organizational and economic characteristic of the company is considered, the organizational structure of the PC «AVTO-AKTIV» is investigated and the evaluation of its effectiveness is carried out, as well as the influence of external factors on the organizational structure of the management of the PC «AVTO-AKTIV» is determined.

In the constructive part of the diploma work, the organizational structure of the company was optimized, as well as the effectiveness of measures to improve the organizational structure of PC «AVTO-AKTIV» was evaluated.

The practical significance of the study is that, on the example of PC «AVTO-AKTIV», an analysis of the personnel composition and organizational structure of the company was carried out; and a number of measures were proposed to improve the organizational structure of this domestic company.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV ВР. Дата оновлення: 16.11.2018. URL: zakon.rada.gov.ua/go/996-14 (дата звернення: 16.12.2019)
2. Національне Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: Постанова Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73. Дата оновлення: 23.07.2019. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13> (дата звернення: 16.12.2019)
3. Алиев В. Теория организации: учебник. 6-е изд. Москва: Экономика, 2003. 431 с.
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. 4-е изд. Санкт-Петербург. : Питер, 2014. 449 с.
5. Андреев А., Гришина Н., Лопатина С. Основы менеджмента: учебное пособие. 3-е изд. Москва: Юрайт, 2011. 295 с.
6. Балдин И., Беяцкий Н., Дорошек Н. Основы менеджмента: учебно-практическое пособие. 2-е изд. Минск: БГЭУ, 2009. 115 с.
7. Баринов В. Организационное проектирование: учебник. Москва: ИНФРА-М, 2012. 286 с.
8. Бауліна Т.В. Управління процесом організаційних змін підприємств в умовах перехідної економіки : автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.06.01. Київ, 2004. 20 с.
9. Баушев М., Вилкенинг Б. Реструктурирование предприятия. Москва: Дело, 2009. 234 с.
10. Білошкурський М. В. Методологія оцінки ефективності господарської діяльності в антикризовому управлінні підприємствами: монографія. Умань : Видавець «Сочінський», 2010. 180 с.
11. Боженко О.С. Організаційні зміни – основа розвитку підприємств. URL: http://www.rusnauka.com/2._SND_2007/Economics/19367.doc.htm (дата звернення: 16.03.2020)

12. Быкова А. Организационные структуры управления. Москва: ОЛМА-ПРЕСС Инвест, 2009. С. 56-59.
13. Василенко С.В. Корпоративная культура как инструмент эффективного – управления персоналом. Москва: Дашков и Ко, 2009. 336 с.
14. Василенко О.В., Шматко В.Г. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник. 3-тє вид. Київ: ЦУЛ, Фенікс, 2013. С. 12-16.
15. Верба В.А., Гребешкова О.М. Управління розвитком компанії: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2011. 482 с.
16. Вільгуцька Р.Б. Організаційна структура управління промисловим підприємством: сутність та етапи формування. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.6 С. 169-179.
17. Виноградський М. Д., Шканова О.М. Організація праці менеджера: навчальний посібник. 3-тє вид. Київ: Кондор, 2010. С.126-139.
18. Виноградський М., Виноградська А., Шканова О. Управління персоналом: навчальний посібник 2-ге видання. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
19. Володькіна М.В. Організація управління промисловим підприємством: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2014. 318 с.
20. Воронков Д.К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 6. С. 7-11.
21. Гарафонова О. І. Управління змінами: теорія, методологія та практика: монографія. Київ: КНУТД, 2014. 364 с.
22. Гарафонова О. І. Реструктуризація та реінжиніринг бізнес-процесів – напрями проведення організаційних змін в умовах подолання системної кризи на підприємстві. *Вісник КНУТД*. 2014. №1(75). С. 215-225.
23. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства: навчальний посібник. 3-тє вид. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 488 с.

24. Гительман Л. Преобразующий менеджмент. Лидерам реорганизации и консультантам по управлению: учебное пособие. Москва: Дело, 2010. С.88-96.
25. Глиненко Л. К., Лужко Є.В. Проектування організаційних структур управління. 4-те вид. Київ: Нора-Друк, 2014. 733 с.
26. Говінарджан В. Як впровадити інновації на ринку. URL: <http://www.management.com.ua/interview/int242.html> (дата звернення: 16.03.2020).
27. Головатюк В.М. Вимірювання інноваційного потенціалу в контексті формування стратегії розвитку підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2009. № 1. С. 102-111.
28. Діденко В.М. Менеджмент: підручник. 3-тє вид. Київ: Кондор, 2013. 584 с.
29. Дубінський С. В. Сучасні підходи до вдосконалення організаційно-економічного механізму. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2014. № 1 (16). С. 66-72.
30. Евенко Л.И. Организационные управления промышленными корпорациями США (теория и практика формирования). Москва: Наука, 2008. 350 с.
31. Жаворонкова Г., Дяченко О. Управління організаційними змінами сучасних підприємств. *Наука й економіка : наук.-теоретичний журнал*. 2010. № 3. С. 69-72.
32. Ігнат'єв О.І. Теоретичні засади проектування організаційних структур управління суб'єктами господарювання. *Науковий вісник Полісся*. 2015. № 1 (1). С.125-130.
33. Ігнат'єва І.А., Гарафонова О.І. Корпоративне управління: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 600 с.
34. Іляш О.І., Гринкевич С.С. Економіка праці та соціально-трудова відносини: навчальний посібник. Київ: Знання, 2010. 476 с.

35. Йохна М.А., Стадник В.В. Економіка і організація інноваційної діяльності: навчальний посібник. Київ: Академія, 2005. С. 78-80.
36. Карпунь І. Н. Мотивація і стимулювання інноваційної діяльності підприємства. *Вісник ЛДІ НТУ*. 2012. № 2. Т.1. С. 529-533.
37. Клейнер Г.Б. Стратегическое планирование и развитие предприятий. 2-е изд. Москва: ЦЭМИ РАН, 2013. 272 с.
38. Костюк Т. П. Мотивація організаційних змін у сучасних умовах господарювання. *Вісник ЖДТУ*. 2008. № 1 (51). С. 24-29.
39. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник. 5-те вид. Київ: КНЕУ, 2013. С.45-49.
40. Кривов'язюк І.В. Економічна діагностика підприємства: теорія, методологія та практика застосування: монографія. Луцьк: Надстир'я, 2009. 260 с.
41. Крикуненко Д. О. Проблеми впровадження організаційних змін на підприємствах. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 4. С. 45-49.
42. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навчальний посібник. 4-те вид. Львів:Львівська політехніка, Інтелект-Захід, 2015. 369 с.
43. Лапіцька С.Ю. Управління підприємством в умовах інновацій: монографія. Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2002. 236 с.
44. Лепейко Т.І., Миронова О.М. Менеджмент: навчальний посібник. 3-те вид. Харків : ХНЕУ, 2014. 204 с.
45. Лесников И. Н. Организационные инновации в системе управления человеческим капиталом предприятия. *Вестник экономической интеграции*. 2010. № 6. С. 25-30.
46. Мазаракі А.А., Мошек Г.Є., Гомба Л.А. Менеджмент: теорія і практика: навчальний посібник. 5-те вид. Київ: Атака, 2015. 597 с.
47. Малинин Е. Д. Организационная культура и эффективность бизнеса: учебное пособие. Воронеж: МОДЕК, 2008. 365 с.

48. Мельник О.Г., Косцик Р.С. Організаційні зміни: сутність та види. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19.3. С. 231-235.
49. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва: Дело, 2012. 747 с.
50. Назарова Г.В. Організаційні структури управління корпораціями: монографія. Вид. 4-те, перероб. та доп. Харків :ІНЖЕК, 2010. 429 с.
51. Новаківський І.І., Петров Й.М. Логістичні засади перетворення організаційних структур управління. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2008. № 633. С. 521-531.
52. Новаківський І.І. Проектно-орієнтована організаційна система управління як ціль еволюції проектного менеджменту. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Львів :Львівська політехніка, 2009. С. 163-174.
53. Одаренко Т.Є. Конспект лекцій з курсу «Організація праці менеджера» (для студентів та слухачів заочної форми навчання ФПОтаЗН). Харків, 2010. 142 с.
54. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: посібник. Київ: Академвидав, 2008. 568 с.
55. Організація праці менеджера: опорний конспект лекцій для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» напряму підготовки «Менеджмент» Київ: КНЕУ, 2009. С. 45-48, 72-73.
56. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій: навчальний посібник. 4-те вид. Київ: Кондор, 2014. 860 с.
57. Петренко С. А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2010. № 1 (3). Т. 2. С. 245-254.
58. Прокопишин Л.М. Управлінські інновації та особливості їх використання на машинобудівних підприємствах в сучасних умовах господарювання. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2011. Вип 18. С. 22-26

59. Рогожин С., Рогожина Т. Теория организации: учебник для вузов. 4-е изд. Москва: Экзамен, 2013. С. 80-86
60. Румянцева З. Общее управление организацией: теория и практика: ученик. Москва: ИНФРА-М, 2008. 378 с.
61. Рябых Д. Типовые организационные структуры предприятий. URL: http://www.cfin.ru/management/iso9000/iso9000_orgchart.shtml (дата звернення: 16.03.2020)
62. Семернікова І.О. Економіка підприємства: курс лекцій. Херсон: ОЛДІ-плюс, 2013. С. 284-286.
63. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера: навчальний посібник. 3-тє вид. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 360 с.
64. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера: лекції. Київ: Центр учбової літератури, 2008. С.90-99.
65. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Тайм-менеджмент: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2009. С. 121-127.
66. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент: навчальний посібник. 2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2011. С. 99-102.
67. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Проведення організаційних змін як засіб подолання криз. *Наука й економіка : наук.-теорет. журнал.* 2008. № 4. С. 354-361.
68. Скрипко Т.О. Інноваційний менеджмент: підручник. Київ: Знання, 2011. С. 66-69.
69. Стадник В.В., Йохна М.А. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник. 2-ге вид. Київ: Академвидав, 2009. 379 с.
70. Стеців С.Р. Сутність та етапи управління змінами на підприємстві. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2011_714/25.pdf (дата звернення: 18.03.2020)
71. Сук Л. К., Сук П.Л. Фінансовий облік: навчальний посібник. Київ: Знання, 2013. 639 с.

72. Тексти лекцій з дисципліни «Інноваційний менеджмент» (для студентів 5 курсу денної форми навчання спеціальності 7.050201, 8.050201 «Менеджмент організацій») Харків: ХНАМГ, 2008. 110 с.
73. Товб А.С., Ципес Г.Л. Управление проектами: стандарты, методы, опыт. Москва: Олимп-Бизнес, 2003. 240 с.
74. Третьякова Е. П. Теория организации: учебное пособие. 3-е издание. Москва: Кнорус, 2009. С.168-170.
75. Управління підприємством: організаційно-економічний аспект: монографія / За ред. В.М. Нижника, М.В. Ніколайчука. Хмельницький: ХНУ, 2010. 389 с.
76. Фатхудинов Р.А., Осовська Г.В. Управління конкурентоздатністю організації: підручник. Київ: Кондор, 2009. 470 с.
77. Фединець Н.І. Управління змінами в організації. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21. С. 292-300.
78. Федулова Л.І. Менеджмент організацій: підручник. Київ: Либідь, 2009. 451 с.
79. Франчук В. Основи менеджменту : навчальний посібник. 2-ге вид. Львів : Каменяр, 2011. 216 с.
80. Харчишина О.В. Дослідження сутності категорії «організаційна культура». *Вісник ЖТТУ*. 2012. № 2 (56). С. 148–151.
81. Царенко С. Увлечение вовлечением: что нужно сделать, чтобы сотрудники работали «с огоньком»? *Кадровик*. 2012. № 6. С. 21-23
82. Циганкова Т.М. Міжнародний маркетинг: теоретичні моделі та бізнес-технології : монографія. 5-те вид. Київ: КНЕУ, 2014. 436 с.
83. Цигилик І.І., Кропельницька С.О., Мозіль О.І., Ткачук І.Г. Економіка й організація інноваційної діяльності: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2013. С. 72-76
84. Шваб Л.І. Основи підприємництва: навчальний посібник. Київ: Каравела, 2009. 352 с.

85. Шорохов В. Особливості еволюції організаційних структур управління підприємством. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 44. С. 48-57.
86. Щербина О. В. Еволюція організаційних структур: сутність, етапи, принципи. *Вчені записки: збірник наукових праць*. 2008. Вип. 10. С. 30-38.
87. Янчевский В. Основы менеджмента: учебное пособие. Минск: ТетраСистемс, 2009. С.142-146.
88. Экономика предприятия: учебник для вузов / Под ред. А.Е. Карлика, М.Л. Шухгальтер. 4-е изд., перераб. и допол. Санкт-Петербург: Питер, 2015. 464 с.
89. McGregor D.M. The human side of company. N.Y., 2010. 60 с.
90. Peters T. J. In search of excellence. New York: Harper & Row, 2011. 234 p.
91. Офіційний сайт ПП «АВТО-АКТИВ». URL: <https://avto-aktiv.ua> (дата звернення: 18.03.2020)
92. Офіційний сайт інформаційно-аналітичної групи AUTO-Consulting. Статистика продаж автомобилей в Украине за 2017 год. Рейтинг самых популярных моделей URL: <http://autoconsulting.ua/article.php?sid=40482>
93. Офіційний сайт Асоціації автовиробників України. Статистика виробництва і продажу. URL: <http://ukrautoprom.com.ua/statistika>
94. Офіційний сайт інформаційно-аналітичної групи AUTO-Consulting. Infiniti покинет рынок Западной Европы. URL: <http://autoconsulting.ua/article.php?sid=40482>
95. Офіційний сайт Асоціації автовиробників України. Попит на позашляховики і кросовери продовжує зростати URL: <http://ukrautoprom.com.ua/uk/spros-na-vnedorozhniki-i-krossovery-prodolzhaet-rasti>

ДОДАТКИ

Додаток А

ВИТЯГ**з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань**

Відповідно до статті 11 Закону України "Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань" на запит: від **21.11.2018** за № **1004680042** станом на **21.11.2018** відповідно до наступних критеріїв пошуку:

Код ЄДРПОУ: 32669813

надається інформація з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань (ЄДР) у кількості **1** записів:

Запис 1

Повне найменування юридичної особи та скорочене у разі його наявності:

ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "АВТО-АКТИВ"

Повне та скорочене найменування юридичної особи англійською мовою у разі їх наявності:

відомості відсутні

Ідентифікаційний код юридичної особи:

32669813

Організаційно-правова форма:

ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО

Центральний чи місцевий орган виконавчої влади, до сфери управління якого належить державне підприємство або частка держави у статутному капіталі юридичної особи, якщо ця частка становить не менше 25 відсотків:

відомості відсутні

Місцезнаходження юридичної особи:

03115, м.КИЇВ, СВЯТОШИНСЬКИЙ РАЙОН, ПРОСПЕКТ ПЕРЕМОГИ, БУДИНОК 134, ЛІТЕРА А

Перелік засновників (учасників) юридичної особи, у тому числі частки кожного із засновників (учасників); прізвище, ім'я, по батькові, місце проживання, якщо засновник – фізична особа; найменування, місцезнаходження та ідентифікаційний код юридичної особи, якщо засновник – юридична особа:

ІГНАТЧЕНКО НАТАЛІЯ МИКОЛАЇВНА, індекс 08728, Київська обл., Обухівський район, село Романків, ВУЛИЦЯ ЛІСОВА, будинок 570, розмір внеску до статутного фонду – 190791770.00 грн.; КІНЦЕВИЙ БЕНЕФІЦІАРНИЙ ВЛАСНИК (КОНТРОЛЕР) – ІГНАТЧЕНКО НАТАЛІЯ МИКОЛАЇВНА – УКРАЇНА, КИЇВСЬКА ОБЛАСТЬ, ОБУХІВСЬКИЙ РАЙОН, СЕЛО РОМАНКІВ, ВУЛИЦЯ ЛІСОВА, БУДИНОК 570

Дані про розмір статутного капіталу (статутного або складеного капіталу) та про дату закінчення його формування:

190791770.00 грн., 07.12.2006

Види діяльності:

45.11 Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами, 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів, 45.31 Оптова торгівля деталями та приладами для автотранспортних засобів, 77.33 Надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютери, 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів. н. в. і. у., 52.10 Складське господарство, 52.21 Допоміжне обслуговування наземного транспорту, 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна, 77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів, 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель

Відомості про органи управління юридичної особи:

ЗАГАЛЬНІ ЗБОРИ, ГЕНЕРАЛЬНИЙ ДИРЕКТОР

Прізвище, ім'я, по батькові, дата обрання (призначення) осіб, які обираються (призначаються) до органу управління юридичної особи, уповноважених представляти юридичну особу у правовідносинах з третіми особами, або осіб, які мають право вчиняти дії від імені юридичної особи без довіреності, у тому числі підписувати договори та дані про наявність обмежень щодо представництва від імені юридичної особи:

ІГНАТЧЕНКО АНАСТАСІЯ МАКСИМІВНА – керівник

Дата та номер запису в Єдиному державному реєстрі про проведення державної реєстрації юридичної особи – у разі, коли державна реєстрація юридичної особи була проведена після набрання чинності Законом України "Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань":

відомості відсутні

Дата державної реєстрації, дата та номер запису в Єдиному державному реєстрі про включення до Єдиного державного реєстру відомостей про юридичну особу – у разі, коли державна реєстрація юридичної особи була проведена до набрання чинності Законом України "Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань":

06.11.2003, 30.08.2004, 1 072 120 0000 000431

Дата державної реєстрації, дата та номер запису в Єдиному державному реєстрі про проведення державної реєстрації юридичної особи, яка утворена в результаті перетворення:

відомості відсутні

Назва установчого документа:

відомості відсутні

Дані про наявність відмітки про те, що юридична особа створюється та діє на підставі модельного статуту:

відомості відсутні

Дані про відокремлені підрозділи юридичної особи: найменування та місцезнаходження відокремленого підрозділу, його ідентифікаційний код

відомості відсутні

Дані про перебування юридичної особи у процесі провадження у справі про банкрутство, санації, зокрема відомості про розпорядника майна, санатора:
відомості відсутні

Відомості про перебування юридичної особи у процесі припинення:
відомості відсутні

Відомості про строк, визначений засновниками (учасниками) юридичної особи, судом або органом, що прийняв рішення про припинення юридичної особи, для заявлення кредитором своїх вимог:
відомості відсутні

Дата та номер запису про державну реєстрацію припинення юридичної особи, підстава для його внесення:
відомості відсутні

Дата та номер запису про відміну державної реєстрації припинення юридичної особи, підстава для його внесення:
відомості відсутні

Дані про юридичних осіб, правонаступником яких є зареєстрована юридична особа:
відомості відсутні

Дані про юридичних осіб- правонаступників: повне найменування та місцезнаходження юридичних осіб- правонаступників, їх ідентифікаційні коди:
відомості відсутні

Номер та дата розпорядження про скасування реєстрації випуску акцій, винесеного уповноваженою особою Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку:
відомості відсутні

Місцезнаходження реєстраційної справи:

Святошинська районна в місті Києві державна адміністрація

Відомості, отримані в порядку взаємного обміну інформацією з відомчих реєстрів органів статистики, Міндоходів, Пенсійного фонду України:

Дата та номер запису про взяття та зняття з обліку, назва та ідентифікаційні коди органів статистики, Міндоходів, Пенсійного фонду України, в яких юридична особа перебуває на обліку:

10.11.2003, ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ СТАТИСТИКИ, 21680000

11.11.2003, 3298, ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ІНСПЕКЦІЯ У СВЯТОШИНСЬКОМУ РАЙОНІ ГОЛОВНОГО УПРАВЛІННЯ ДФС У М.КИЄВІ, 39513550 (дані про взяття на облік як платника податків)

27.11.2007, 03-9597, ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ІНСПЕКЦІЯ У СВЯТОШИНСЬКОМУ РАЙОНІ ГОЛОВНОГО УПРАВЛІННЯ ДФС У М.КИЄВІ, 39513550 (дані про взяття на облік як платника єдиного внеску)

Не підлягає постановці на облік в ПЕНСІЙНОМУ ФОНДІ УКРАЇНИ у зв'язку з прийняттям Закону України від 04.07.2013 № 406-VII "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України у зв'язку з проведенням адміністративної реформи"

Дата надходження від органів Міндоходів, Пенсійного фонду України до державного реєстратора документів (повідомлень, інформації), передбачених Законом України "Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань", у зв'язку з припиненням юридичної особи із зазначенням прізвища, імені та по батькові посадової особи, яка підписала документ:

відомості відсутні

Дані органів статистики про основний вид економічної діяльності юридичної особи, визначений на підставі даних державних статистичних спостережень відповідно до статистичної методології за підсумками діяльності за рік:

45.11 Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами

Дані про реєстраційний номер платника єдиного внеску, клас професійного ризику виробництва платника єдиного внеску за основним видом його економічної діяльності:
03-9597, 22

Термін, до якого юридична особа перебуває на обліку в органі Міндоходів за місцем попередньої реєстрації, у разі зміни місцезнаходження юридичної особи:

відомості відсутні

Номер, дата та час формування витягу:

1004680042, 21.11.2018 14:08:49

Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань знаходиться у стані формування. Інформація про юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань зареєстрованих до 01.07.2004 та не включених до Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань отримується в органі виконавчої влади, в якому проводилась державна реєстрація.

Відповідно до п. 2 наказу Міністерства юстиції України від 31.03.2015 № 466/5 "Про деякі питання надання відомостей з Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців" виписки, витяги та довідки в паперовій та електронній формах відповідно до Закону України "Про електронні документи та електронний документообіг", мають однакову юридичну силу, автентичність цього документу може бути перевірена на сайті Міністерства юстиції України за адресою: <https://usr.minjust.gov.ua/>.

Додаток 1
до положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва"

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди	
Приватне підприємство "Авто-Актив"	за ЄДРПОУ	2015	01 01
Територія	за КОАТУУ	32669813	
Організаційно-правова форма господарювання	за КОПФГ	8038600000	
Приватне підприємство	за КВЕД	120	
Вид економічної діяльності		45.11	
Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами			
Середня кількість працівників, осіб		80	
Одиниця виміру:		тис. грн. з одним десятковим знаком	
Адреса, телефон		проспект Перемоги, буд. 134, ЛІТЕРА А, м. КИЇВ, 03115	
		044220000	

1.Баланс на 31 грудня 2014 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
				1	2	3
I. Необоротні активи						
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-			
Основні засоби	1010	55 133,8	65 163,9			
первісна вартість	1011	92 414,7	107 231,1			
знос	1012	(37 280,9)	(42 067,2)			
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-			
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	36 067,4	22 067,4			
Інші необоротні активи	1090	-	-			
Усього за розділом I	1095	91 201,2	87 231,3			
II. Оборотні активи						
Запаси	1100	19 495,9	16 957,3			
у тому числі готова продукція	1103	19 218,3	16 957,3			
Поточні біологічні активи	1110	-	-			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	7 080,6	16 872,5			
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	62,4	262,6			
у тому числі з податку на прибуток	1136	16,0	35,7			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	10 292,0	73 416,4			
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-			
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 246,8	2 348,7			
Витрати майбутніх періодів	1170	195,2	133,7			
Інші оборотні активи	1190	737,7	495,8			
Усього за розділом II	1195	39 110,6	110 487,0			
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-			
Баланс	1300	130 311,8	197 718,3			

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	80 000,0	80 000,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(49 903,1)	(97 350,5)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	30 096,9	(17 350,5)
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	58 552,8	105 418,1
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	33 732,5	13 343,6
розрахунками з бюджетом	1620	48,0	48,2
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	2,3	2,8
розрахунками з оплати праці	1630	6,1	10,1
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	7 873,2	96 246,0
Усього за розділом III	1695	41 662,1	109 650,7
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	130 311,8	197 718,3

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2014

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	105 868,9	145 615,5
Інші операційні доходи	2120	1 683,4	669,4
Інші доходи	2240	14 125,6	1 302,2
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	121 677,9	147 587,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(99 269,1)	(135 529,7)
Інші операційні витрати	2180	(23 402,8)	(10 632,5)
Інші витрати	2270	(46 429,7)	(3 205,2)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(169 101,6)	(149 367,4)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(47 423,7)	(1 780,3)
Податок на прибуток	2300	(23,7)	(28,1)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	(47 447,4)	(1 808,4)

Керівник

(підпис)

Больша Борис Віталійович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Прокопець Лідія Іванівна

(ініціали, прізвище)

Додаток 1
до положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва"

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди
Приватне підприємство "АВТО-АКТИВ"	за ЄДРПОУ	2016 01 01
Територія м.Київ ,Святошинський район	за КОАТУУ	32669813
Організаційно-правова форма господарювання Приватне підприємство	за КОПФГ	8038600000
Вид економічної діяльності Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами	за КВЕД	120
Середня кількість працівників, осіб 76		45.11
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком		
Адреса, телефон проспект Перемоги, буд. 134, ЛІТЕРА А, м. КИЇВ, 03115		0442200000

1.Баланс на 31 грудня 2015 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	1801006
			На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	65 163,9	62 781,4
первісна вартість	1011	107 231,1	110 280,6
знос	1012	(42 067,2)	(47 499,2)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	22 067,4	22 067,4
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	87 231,3	84 848,8
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	16 957,3	21 796,4
у тому числі готова продукція	1103	16 957,3	21 796,4
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	16 872,5	13 223,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	262,6	727,1
у тому числі з податку на прибуток	1136	35,7	48,6
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	73 416,4	23 776,5
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 348,7	1 477,5
Витрати майбутніх періодів	1170	133,7	743,5
Інші оборотні активи	1190	495,8	3 113,9
Усього за розділом II	1195	110 487,0	64 858,8
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	197 718,3	149 707,6

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	80 000,0	80 000,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(97 350,5)	(138 997,9)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	(17 350,5)	(58 997,9)
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	13 343,6	14 935,8
розрахунками з бюджетом	1620	48,2	71,2
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	2,8	-
розрахунками з оплати праці	1630	10,1	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	96 246,0	45 322,9
Усього за розділом III	1695	109 650,7	60 329,9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	197 718,3	149 707,6

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2015

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	120 809,9		105 868,9
Інші операційні доходи	2120	5 459,2		1 683,4
Інші доходи	2240	8 598,9		14 125,6
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	134 868,0		121 677,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(106 600,8)		(99 269,1)
Інші операційні витрати	2180	(33 529,9)		(23 402,8)
Інші витрати	2270	(35 227,7)		(46 429,7)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(175 358,4)		(169 101,6)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(40 490,4)		(47 423,7)
Податок на прибуток	2300	(81,3)		(23,7)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	(40 571,7)		(47 447,4)

Керівник ЕЦП Більба Б.В.
(підпис)
Головний бухгалтер ЕЦП Прокопець
Л.І.
(підпис)

Більба Борис Віталійович
(ініціали, прізвище)
Прокопець Лідія Іванівна
(ініціали, прізвище)

Додаток 1
до положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва"

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди	
Приватне підприємство "АВТО-АКТИВ"	за ЄДРПОУ	2017	01 01
Територія <u>Святошинський р-н</u>	за КОАТУУ	32669813	
Організаційно-правова форма господарювання <u>Приватне підприємство</u>	за КОПФГ	8038600000	
Вид економічної діяльності <u>Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами</u>	за КВЕД	120	
Середня кількість працівників, осіб <u>73</u>		45.11	
Одиниця виміру: <u>тис. грн. з одним десятковим знаком</u>			
Адреса, телефон <u>проспект Перемоги, буд. 134, ЛІТЕРА А, м. КИЇВ, 03115</u>			0442200000

1.Баланс на 31 грудня 2016 р.

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	62 781,4	56 717,6
первісна вартість	1011	110 280,6	109 920,0
знос	1012	(47 499,2)	(53 202,4)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	22 067,4	22 067,4
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	84 848,8	78 785,0
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	21 796,4	22 749,9
у тому числі готова продукція	1103	21 796,4	22 520,4
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	13 223,9	5 337,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	727,1	189,3
у тому числі з податку на прибуток	1136	48,6	48,6
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	23 776,5	38 504,4
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 477,5	805,3
Витрати майбутніх періодів	1170	743,5	152,5
Інші оборотні активи	1190	3 113,9	1 843,6
Усього за розділом II	1195	64 858,8	69 582,9
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	149 707,6	148 367,9

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	80 000,0	80 000,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(138 997,9)	(157 719,3)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	(58 997,9)	(77 719,3)
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	14 935,8	12 617,5
розрахунками з бюджетом	1620	71,2	120,3
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-0,4
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	45 322,9	50 067,5
Усього за розділом III	1695	60 329,9	62 804,9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	149 707,6	148 367,9

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2016

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	102 896,5	120 809,9
Інші операційні доходи	2120	4 187,7	5 459,2
Інші доходи	2240	11 259,6	8 598,9
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	118 343,8	134 868,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(96 434,5)	(106 600,8)
Інші операційні витрати	2180	(20 401,9)	(33 529,9)
Інші витрати	2270	(19 733,5)	(35 227,7)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(136 569,9)	(175 358,4)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(18 226,1)	(40 490,4)
Податок на прибуток	2300	(92,0)	(81,3)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	(18 318,1)	(40 571,7)

Керівник

(підпис)

Головний бухгалтер

(підпис)

ЕЦП *Больша Б.В.*

Больша Борис Віталійович

ЕЦП *Колінько О.В.*

(ініціали, прізвище)

Колінько Олена Володимирівна

(ініціали, прізвище)

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	Приватне підприємство "АВТО-АКТИВ"	Дата (рік, місяць, число)	2018, грудень, 31	КОДИ	
Територія	Святошинський р-н	за КОАТУУ	8038600000		
Організаційно-правова форма господарювання	Приватне підприємство	за КОПФГ	120		
Вид економічної діяльності	Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами	за КВЕД	45.11		
Середня кількість працівників	1 70				
Адреса, телефон	проспект Перемоги, буд. 134, ЛПЕРА А, м. КИЇВ, 03115		0442200000		

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "ч" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	V
за міжнародними стандартами фінансової звітності	

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на **31 грудня 2017** 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	1000	19	8
первісна вартість	1001	908	918
накопичена амортизація	1002	889	910
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	49
Основні засоби	1010	56 699	54 351
первісна вартість	1011	109 012	112 187
знос	1012	52 313	57 836
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	22 067	21 978
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	78 785	76 386
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	22 750	23 349
Виробничі запаси	1101	229	258
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	22 520	23 091
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховання	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5 338	4 628
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	189	52
у тому числі з податку на прибуток	1136	49	49
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	38 504	34 697
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	805	2 378
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	805	2 378
Витрати майбутніх періодів	1170	153	177
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	1 844	795
Усього за розділом II	1195	69 583	66 076
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	148 368	142 462

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	80 000	190 792
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(157 719)	(109 169)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	(77 719)	81 623
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	163 006	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	39 472
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	163 006	39 472
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	12 618	13 097
розрахунками з бюджетом	1620	120	963
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	276	314
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	50 067	6 993
Усього за розділом III	1695	63 081	21 367
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	148 368	142 462



Керівник

Головний бухгалтер

Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

ЕЦП Ігнатченко
А.М.ЕЦП Колінько
О.В.

Ігнатченко Анастасія Максимівна

Колінько Олена Володимирівна

Підприємство Приватне підприємство "АВТО-АКТИВ"
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2018	01	01
32669813		

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2017 р.

Форма N2 Код за ДКУД **1801003**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	186 657	102 897
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	<i>2010</i>	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	<i>2011</i>	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>	<i>2012</i>	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	<i>2013</i>	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	<i>2014</i>	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(175 318)	(96 435)
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	<i>2070</i>	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	11 339	6 462
збиток	2095	(-)	(-)
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	<i>2105</i>	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	<i>2110</i>	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	<i>2111</i>	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	<i>2112</i>	-	-
Інші операційні доходи	2120	95 303	4 188
<i>у тому числі:</i>	<i>2121</i>	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	<i>2122</i>	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	<i>2123</i>	-	-
Адміністративні витрати	2130	(11 158)	(8 506)
Витрати на збут	2150	(1 140)	(987)
Інші операційні витрати	2180	(3 198)	(10 909)
<i>у тому числі:</i>	<i>2181</i>	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	<i>2182</i>	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	91 146	-
збиток	2195	(-)	(9 752)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	174	258
Інші доходи	2240	1 622	11 002
<i>у тому числі:</i>	<i>2241</i>	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	(27 863)	(24)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(16 101)	(19 709)
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	<i>2275</i>	-	-



Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	48 978	-
збиток	2295	(-)	(18 225)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	(92)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	48 978	-
збиток	2355	(-)	(18 317)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	48 978	(18 317)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1 515	1 319
Витрати на оплату праці	2505	3 513	3 016
Відрахування на соціальні заходи	2510	692	582
Амортизація	2515	6 100	5 958
Інші операційні витрати	2520	12 400	19 098
Разом	2550	24 220	29 973

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Головний бухгалтер

ЕЦП Ігнатченко
А.М.ЕЦП Колінько
О.В.

Ігнатченко Анастасія Максимівна

Колінько Олена Володимирівна

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	Приватне підприємство "АВТО-АКТИВ"	Дата (рік, місяць, число)	2019, грудень, 31	КОДИ
Територія	Святошинський р-н	за КОАТУУ	8038600000	
Організаційно-правова форма господарювання	Приватне підприємство	за КОПФГ	120	
Вид економічної діяльності	Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами	за КВЕД	45.11	
Середня кількість працівників	1 68			
Адреса, телефон	проспект Перемоги, буд. 134, ЛІТЕРА А, м. КИЇВ, 03115		0442200000	

Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "ч" у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку V
за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
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	1000	8	48
первісна вартість	1001	918	910
накопичена амортизація	1002	910	862
Незавершені капітальні інвестиції	1005	49	-
Основні засоби	1010	54 351	49 156
первісна вартість	1011	112 187	113 049
знос	1012	57 836	63 893
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	21 978	19 978
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	76 386	69 182
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	23 349	23 152
Виробничі запаси	1101	258	256
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	23 091	22 896
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4 628	7 218
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	52	442
у тому числі з податку на прибуток	1136	49	49
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	34 697	25 269
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 378	15 340
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	2 378	15 340
Витрати майбутніх періодів	1170	177	161
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	795	543
Усього за розділом II	1195	66 076	72 125
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	142 462	141 307

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	190 792	190 792
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(109 169)	(109 087)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	81 623	81 705
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	39 472	39 472
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	39 472	39 472
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	13 097	18 419
розрахунками з бюджетом	1620	963	153
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	7
розрахунками з оплати праці	1630	-	26
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	314	185
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	6 993	1 340
Усього за розділом III	1695	21 367	20 130
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	142 462	141 307

ЕП Ігнатченко
А.М.

Ігнатченко Анастасія Максимівна

Керівник

Головний бухгалтер

Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.



Підприємство **Приватне підприємство "АВТО-АКТИВ"**
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за СДРПОУ

КОДИ		
2018	07	01
32669813		

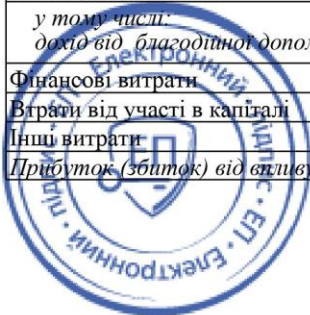
ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2018 р.

Форма N2 Код за ДКУД **1801003**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	139 410	186 657
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(124 816)	(175 318)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	14 594	11 339
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	590	95 303
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(11 949)	(11 158)
Витрати на збут	2150	(1 498)	(1 140)
Інші операційні витрати	2180	(568)	(3 198)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	1 169	91 146
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	1 083	174
Інші доходи	2240	1	1 622
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(-)	(27 863)
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(2 003)	(16 101)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-



Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	250	48 978
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	250	48 978
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	250	48 978

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1 370	1 515
Витрати на оплату праці	2505	5 099	3 513
Відрахування на соціальні заходи	2510	990	692
Амортизація	2515	6 349	6 100
Інші операційні витрати	2520	7 039	12 400
Разом	2550	20 847	24 220

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

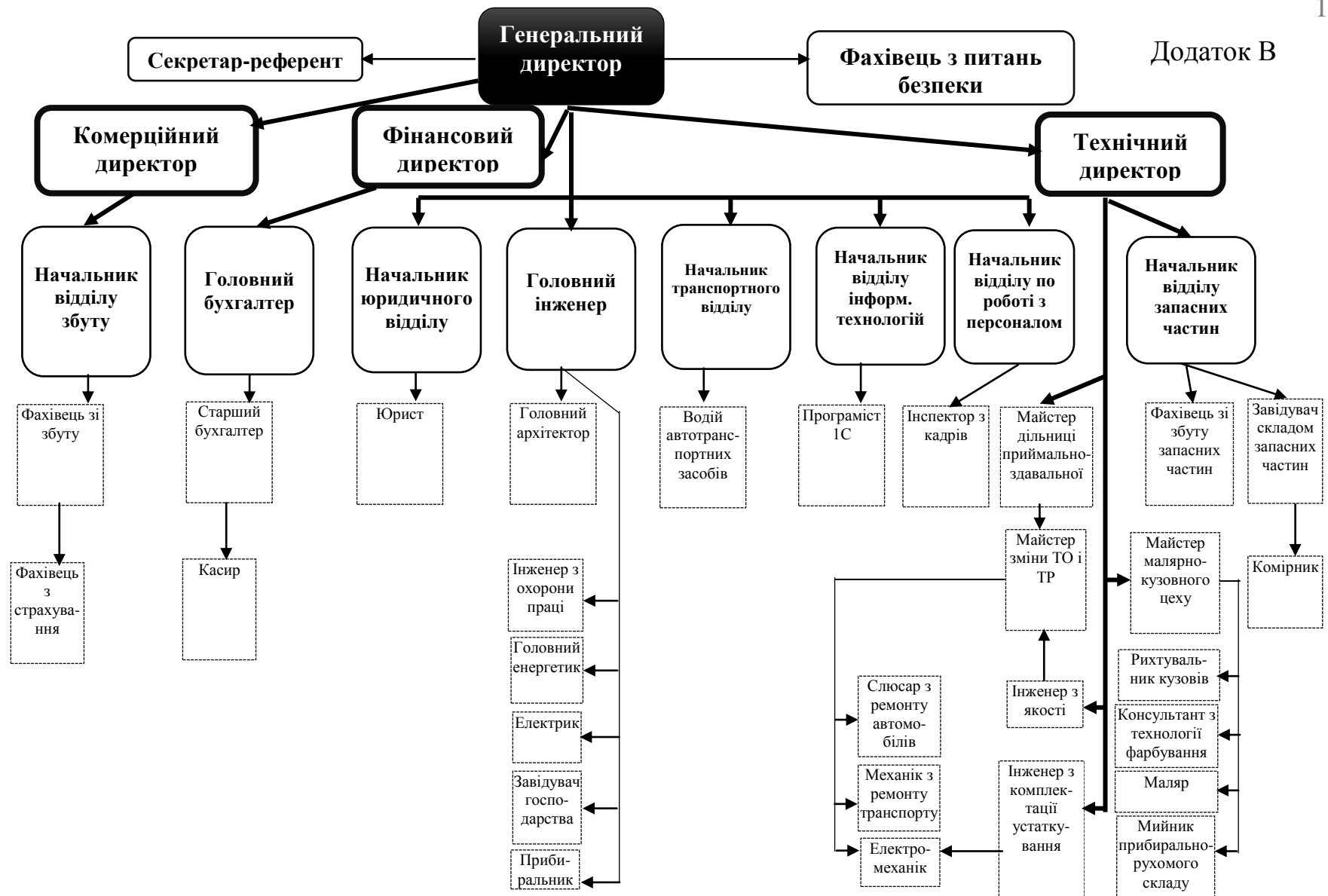
Е.І. Ігнатченко
А.М.

Керівник

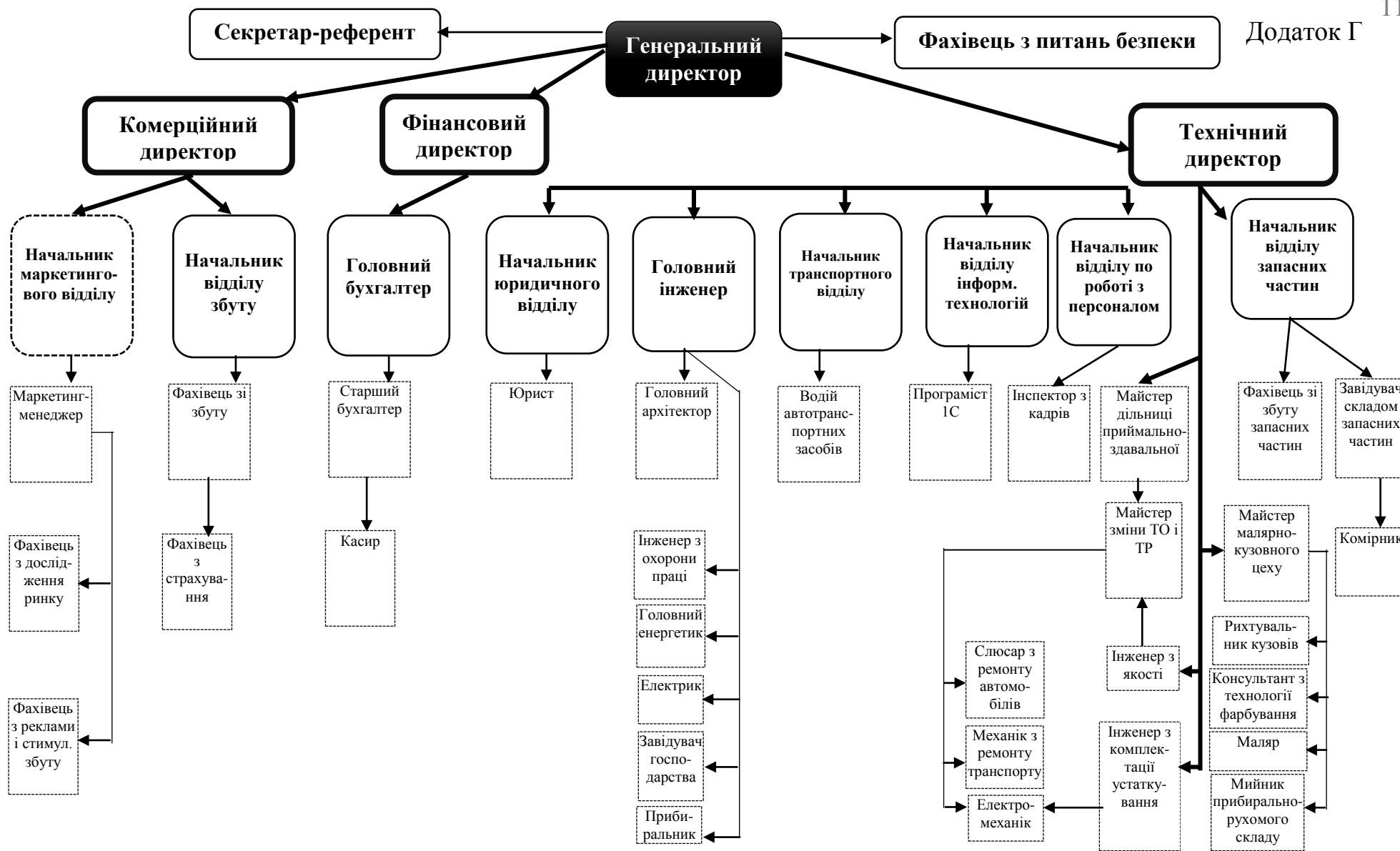
Головний бухгалтер

Ігнатченко Анастасія Максимівна





Організаційна структура ПП «АВТО-АКТИВ»



Оновлена організаційна структура ПП «АВТО-АКТИВ»