

**Міністерство освіти та науки України**

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
БУДІВНИЦТВА ТА АРХІТЕКТУРИ**

*Кафедра менеджменту та публічного адміністрування*

**ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСНОГО ПІДХОДУ  
ДО ТРАНСФОРМАЦІЇ  
ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА**

**Здобувач вищої освіти  
денної форми навчання  
спеціальності 073 «Менеджмент»,  
освітнього ступеня «БАКАЛАВР»**

**Керівник роботи:  
канд. екон. наук**

**К. ОНУФРЕНЧУК**

**О. ГЕТЬМАН**

**м. Харків — 2021 рік**

## Структурно-логічна схема дослідження

### Актуальність теми

Визначається постійно зростаючою необхідністю розвивати нові теорії підвищення ефективності управління підприємствами. Питання, що стосуються формування комплексного підходу до трансформації організаційної структури підприємства є особливо актуальними, так як підприємства потребують системного та спланованого розвитку на перспективу.

### Законодавча база:

- 1 Закон України «Про ринок природного газу».
- 2 Закон України «Про нафту і газ».
- 3 Закон України від 20.04.2000 № 1682-III «Про природні монополії».
- 4 Закон України від 19.05.1996 №29 «Про трубопровідний транспорт».
- 5 Закон України від 05.06.2014 № 1314-VII «Про метрологію та метрологічну діяльність».
- 6 Кодекс газорозподільних систем, затверджений постановою НКРЕКП від 30.09.2015 №2494.

### Значний вклад у дослідження процесів трансформації організаційних структур

зроблений вченими: В. Акулов, Б. Альстренд, О. Виханський, І. Денисенко, І. Ігнат'єва, Ч. Кім, Ю. Кочеврін, Ю. Лапигін, Д. Лемпел, Н. Метеленко, Г. Мінцберг, Б. Мільнер, Р. Моборн, А. Наумов, Е. Ойхман, Л. Попова, І. Поповиченко, А. Пороховський, М. Рудаков, Г. Савіна, В. Семиков, О. Уільямсон, Г. Ульянов, О. Фетісова, Т. Хохлова, А. Чернявський.

**Мета** – розроблення теоретико-методичних основ та практичних рекомендацій щодо формування комплексного підходу до трансформації організаційної структури підприємства.

### Методи дослідження:




метод пізнання, теоретичного узагальнення й порівняння; метод системного аналізу та синтезу; метод експертних оцінок; метод економіко-математичного моделювання; сценарний метод.

**Об'єкт** процес формування комплексного підходу до трансформації організаційної структури підприємства

**Предмет** – теоретико-методичні основи та практичні аспекти формування комплексного підходу до трансформації організаційної структури підприємства.

### Завдання дослідження

## Поставлені завдання дослідження

-  1 визначити та розвинути теоретико-методичні засади формування комплексного підходу до трансформації організаційної структури підприємства;
-  2 здійснити аналіз загального фінансового стану підприємств газорозподільного сектору економіки та доцільності трансформаційних процесів на мікрорівні;
-  3 вдосконалити комплексний підхід до трансформації організаційної структури підприємства

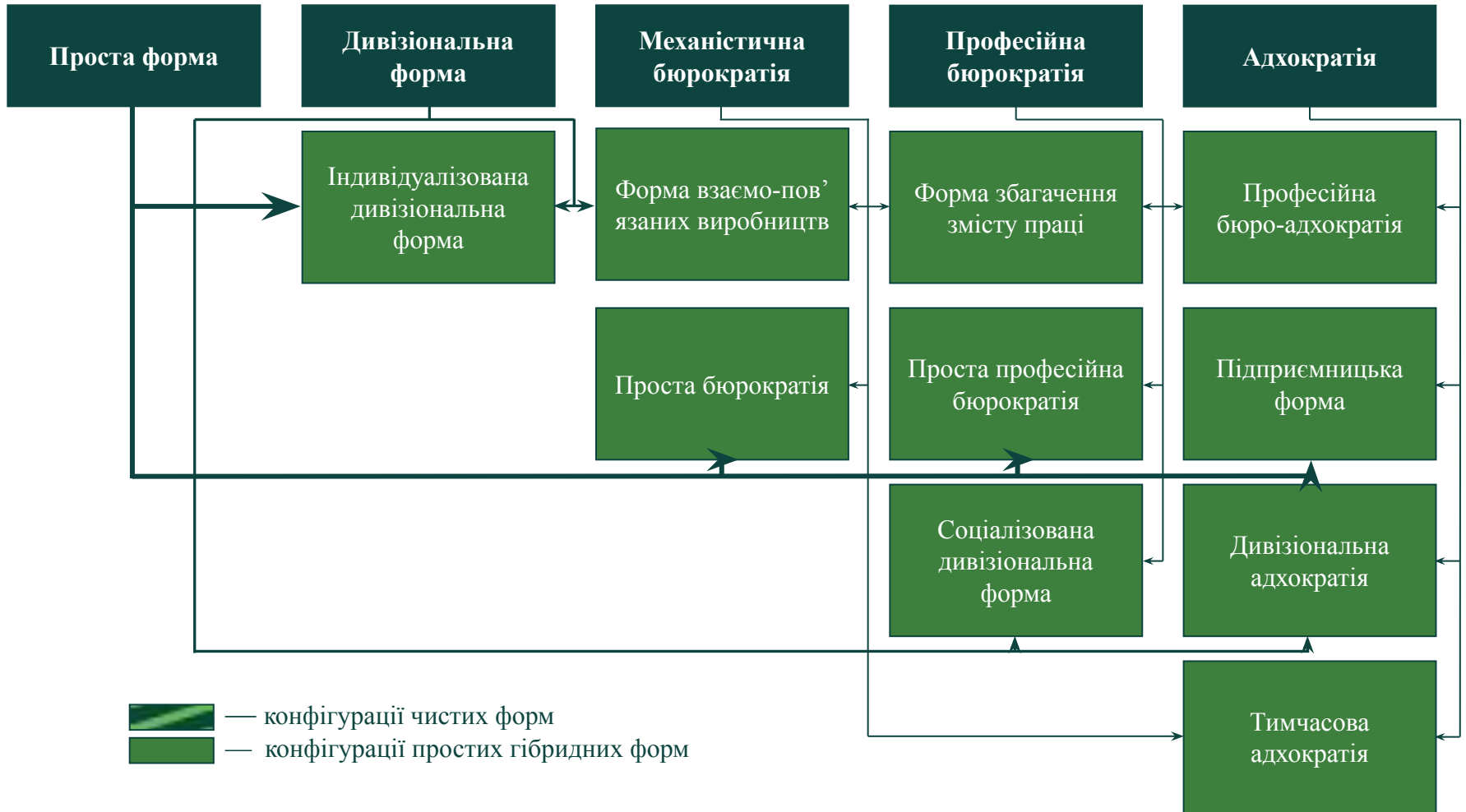
# Аналіз та класифікація підходів до трансформації організаційних структур (класифікаційна ознака – врахування впливу факторів зовнішнього середовищі підприємства на процес трансформації)

№ блоку, найменування	Автори представлених робіт	Сильні сторони підходу	Слабкі сторони підходу
1. Органічний підхід	В. Жаріков, Е. Удалова, О. Фетісова, В. Акулов, М. Рудаков, Б. Мільнер	1. Трансформація розглядається як комплекс дій, спрямованих на підвищення загальної економічної ефективності. 2. Визначається необхідність руху від функціональних форм оргструктур до органічних.	1. Трансформація визначається як перетворення структур із бюрократичних на органічні без урахування впливу факторів зовнішнього середовища. 2. Відсутність обґрунтованих теоретико-методичних підходів до формування сукупності й послідовності дій з трансформації оргструктури підприємства в процесі розвитку з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища.
2. Внутрішньо-структурний підхід	О. Виханський, А. Наумов, А.Чернявський, Ю. Лапигін, Олівер І. Уільямсон, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, В.Л. Семіков, В.Д. Ушаков	1. Процес трансформації спрямований на мінімізацію трансакційних витрат. 2. Процес трансформації спрямований на підвищення конкурентоспроможності підприємства.	1. Трансформація зводиться до зміни оргструктури на основі аналізу впливу факторів переважно внутрішнього середовища. 2. Відсутність обґрунтованих теоретико-методичних підходів до формування сукупності й послідовності дій з трансформації організаційної структури підприємства в процесі розвитку з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища.
3. Реактивний підхід	Г. Ульянов, Т. Хохлова, Ю. Кочеврін, Г. Мінцберг, А. Богданов, Л. Попова	1. Акцентується увага на вирішальній ролі впливу факторів зовнішнього середовища на процес трансформації оргструктури підприємства . 2. Визначається факт трансформації організаційної структури підприємства в процесі розвитку.	1. Відсутність обґрунтованих теоретико-методичних підходів до формування сукупності й послідовності дій з трансформації організаційної структури підприємства в процесі розвитку з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища.

# Основні структурні конфігурації та їх характеристики

<u>Структурна конфігурація</u>	<u>Основний координаційний механізм</u>	<u>Ключова частина організації</u>	<u>Тип децентралізації</u>	<u>Зовнішнє середовище</u>
<b>Проста структура</b>	Прямий контроль	Стратегічний апекс	Вертикальна та горизонтальна централізація	Просте, динамічне,
<b>Механістична бюрократія</b>	Стандартизація робочих процесів	Техноструктура	Обмежена горизонтальна та вертикальна селективна децентралізація	Просте, стабільне
<b>Професійна бюрократія</b>	Стандартизація навичок та знань	Операційне ядро	Вертикальна та горизонтальна децентралізація	Складне, стабільне
<b>Дивізіональна форма</b>	Стандартизація випуску	Серединна лінія	Обмежена вертикальна паралельна децентралізація	Середня міра складності, середня міра динамічності
<b>Адхократія</b>	Взаємне узгодження	Допоміжний персонал	Селективна вертикальна та горизонтальна децентралізація	Складне, динамічне

# Основні та гібридні конфігурації організаційних структур



# Основні етапи методичного підходу до визначення впливу факторів зовнішнього середовища та його типу

Мета — визначення впливу факторів зовнішнього середовища підприємства та типу цього середовища

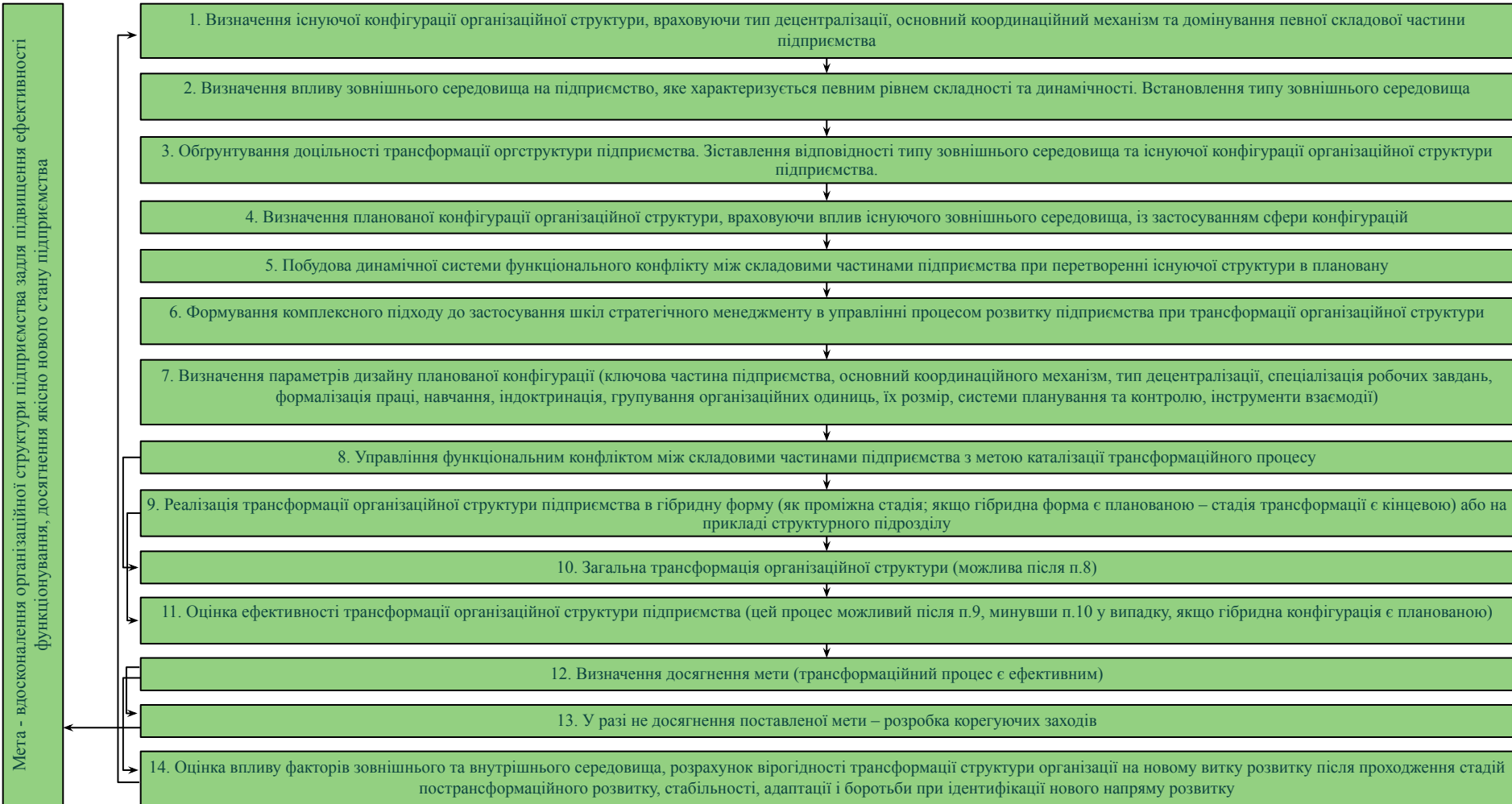
1. Визначення впливу факторів зовнішнього середовища діяльності підприємства та зовнішнього середовища загалом методом експертних оцінок за 10-бальною шкалою

2. Побудова канви впливу факторів складності та динамічності зовнішнього середовища як залежність значень факторів від часу (будувати канву повинен кожен член комісії за певний інтервал часу, прийнявши за одиницю виміру крок (місяць, квартал, півріччя, рік) по кожному фактору окремо)

3. Розрахунок рівня складності та динамічності зовнішнього середовища діяльності підприємства та зовнішнього середовища загалом (пропонується вивести середній коефіцієнт по кожному учаснику в розрізі покрокових інтервалів, побудувати графіки функціональної залежності характеристик зовнішнього середовища у часі, визначити похідні функцій, порівняти між собою значення характеристик зовнішнього середовища діяльності підприємства та зовнішнього середовища загалом)

4. Встановлення типу зовнішнього середовища підприємства шляхом порівняння отриманих значень щодо впливу зовнішнього середовища діяльності підприємства та зовнішнього середовища загалом (типи зовнішнього середовища: складне та динамічне, складне та стабільне, просте та динамічне, просте та стабільне, або складне та динамічне середньої міри)

# Комплексний підхід до трансформації організаційної структури підприємства





## Фінансовий стан підприємств (01.01. 2021 р.), тис. грн.

Актив	АТ «ОГС Харківгаз»	АТ «ОГС Харківмісьгаз»	АТ «ОГС Дніпрогаз»	АТ «ОГС Дніпропетровськгаз»	АТ «ОГС Криворіжгаз»	АТ «ОГС Миколаївгаз»	АТ «ОГС Запоріжгаз»	РАЗОМ
Необоротні активи	472520	206112	269110	575618	175442	301246	466668	2466716
Оборотні активи	1325866	288702	335047	1385632	232920	220507	349994	4138668
у т.ч. дебіторська заборгованість за продукцію, послуги	594132	142706	56096	602141	19792	32110	34059	1481036
Баланс	1798386	494814	604157	1961250	408362	521753	816662	6605384
Пасив	АТ «ОГС Харківгаз»	АТ «ОГС Харківмісьгаз»	АТ «ОГС Дніпрогаз»	АТ «ОГС Дніпропетровськгаз»	АТ «ОГС Криворіжгаз»	АТ «ОГС Миколаївгаз»	АТ «ОГС Запоріжгаз»	РАЗОМ
Власний капітал	-3182314	-67865	-508528	-3709242	-461002	-665903	-530787	-9125641
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	268910	50559	79921	86923	84303	110936	76544	758096
Поточні зобов'язання і забезпечення	4711790	512120	1032764	5583569	785061	1076720	1270905	14972929
Баланс	1798386	494814	604157	1961250	408362	521753	816662	6605384

## Звіт про фінансові результати (01.01. 2021 р.), тис. грн.

Стаття	АТ «ОГС Харківгаз»	АТ «ОГС Харківмісьгаз»	АТ «ОГС Дніпрогаз»	АТ «ОГС Дніпропетровськгаз»	АТ «ОГС Криворіжгаз»	АТ «ОГС Миколаївгаз»	АТ «ОГС Запоріжгаз»	РАЗОМ
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	4136005	434512	381316	5482997	303776	306029	426119	11470754
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(4646445)	( 549680)	( 579137)	( 5595034)	( 410570)	(625923)	(600027)	-13006816
Валовий: прибуток	—	—	—	—	—	—	—	0
збиток	(510440)	( 115168)	( 197821)	( 112037)	( 106794)	(319894)	(173908)	-1536062
Інші операційні доходи	201928	435943	16326	318976	12908	19036	15052	1020169
Адміністративні витрати	(79753)	( 51619)	( 44656)	( 130804)	( 59675)	(37760)	(52242)	-456509
Інші операційні витрати	(23455)	( 180224)	( 121331)	( 408135)	( 112799)	(17402)	(208060)	-1071406
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток		88932						88932
збиток	(411720)		( 347482)	( 332000)	( 266360)	(356020)	(419158)	-2132740
Інші доходи	7644	6854	12993	23148	4807	16739	7043	79228
Інші витрати	(39687)	( 16014)	( 27013)	( 53192)	( 5411)	(23692)	( 6936)	-171945
Витрати (дохід) з податку на прибуток		-1674	10	-4428	0	277	-2479	-8294
Чистий фінансовий результат: прибуток		78098						78098
збиток	(444218)		( 361492)	( 366472)	( 266964)	(362696)	(421530)	-2223372

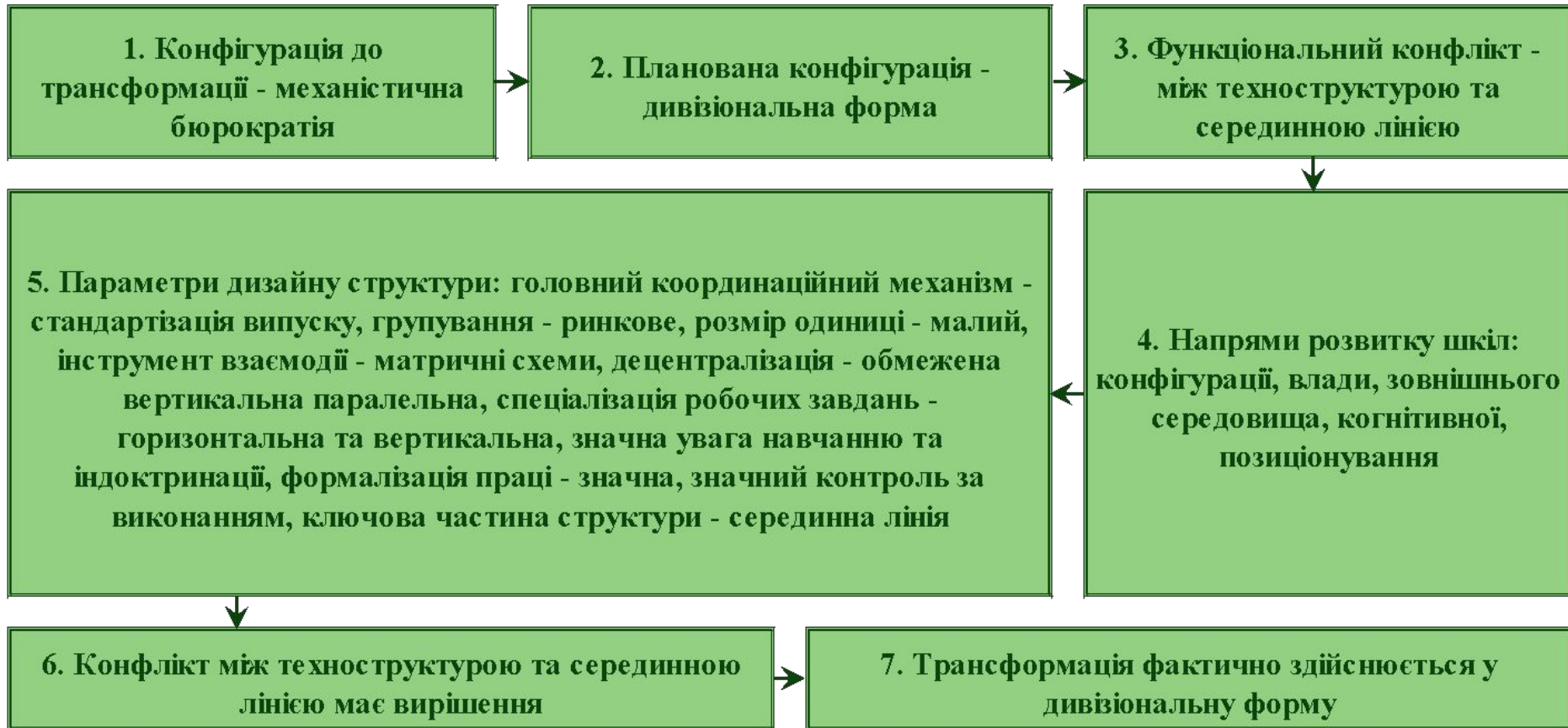
## Сукупний дохід (тис. грн.)

Стаття	АТ «ОГС Харківгаз»	АТ «ОГС Харківмісьгаз»	АТ «ОГС Дніпрогаз»	АТ «ОГС Дніпропетровськгаз»	АТ «ОГС Криворіжгаз»	АТ «ОГС Миколаївгаз»	АТ «ОГС Запоріжгаз»	РАЗОМ
Інший сукупний дохід після оподаткування	-1447	-1332	-2316	-5682	-1749	-1642	-2297	-16465
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	-445665	76796	-363808	-372154	-268713	-364338	-423827	-2161709

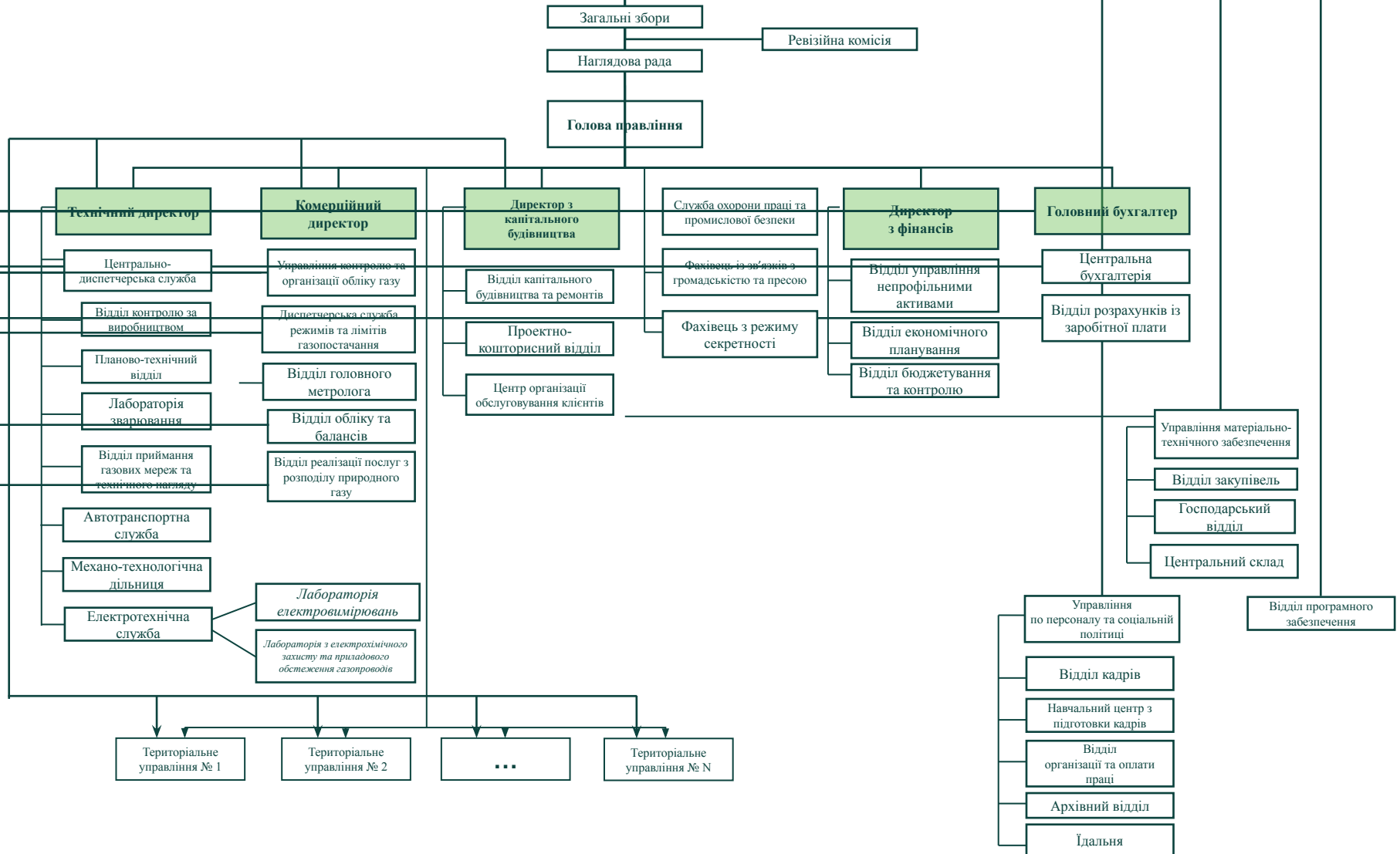
## Операційні витрати (тис. грн.)

Назва статті	АТ «ОГС Харківгаз»	АТ «ОГС Харківмісьгаз»	АТ «ОГС Дніпрогаз»	АТ «ОГС Дніпропетровськгаз»	АТ «ОГС Криворіжгаз»	АТ «ОГС Миколаївгаз»	АТ «ОГС Запоріжгаз»	РАЗОМ
Матеріальні затрати	3913671	201173	254123	4991682	244812	419919	338401	10363781
Витрати на оплату праці	273637	182875	165388	487376	140909	160846	204981	1616012
Відрахування на соціальні заходи	55998	38160	32199	102894	28565	33312	42874	334002
Амортизація	20057	18290	35142	36267	15661	19488	26519	171424
Інші операційні витрати	486290	341025	238614	515754	152906	47520	247196	2029305
Разом	4749653	781523	725466	6133973	582853	681085	859971	14514524

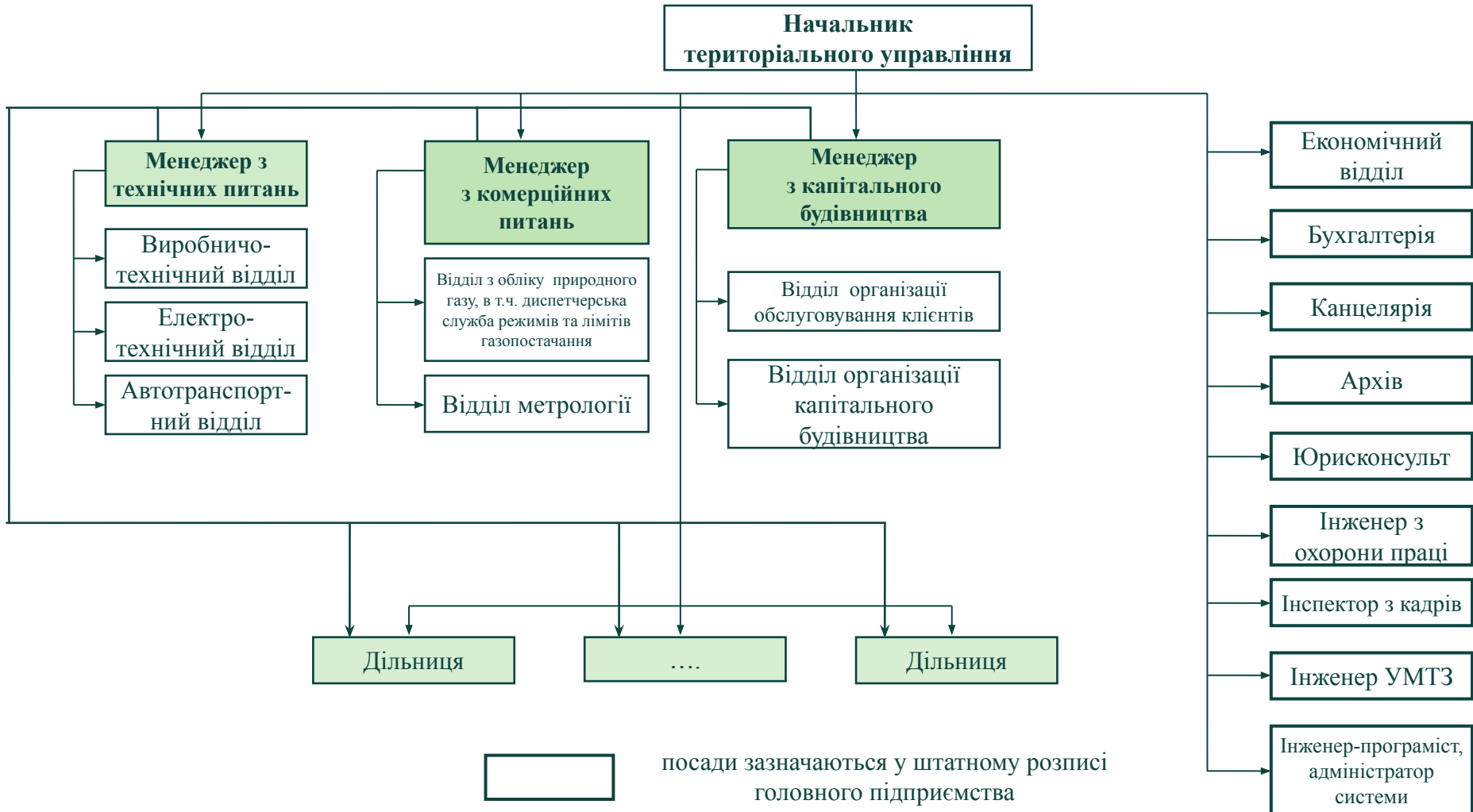
# Формування сукупності та послідовності дій з трансформації організаційної структури АТ «Харківгаз»



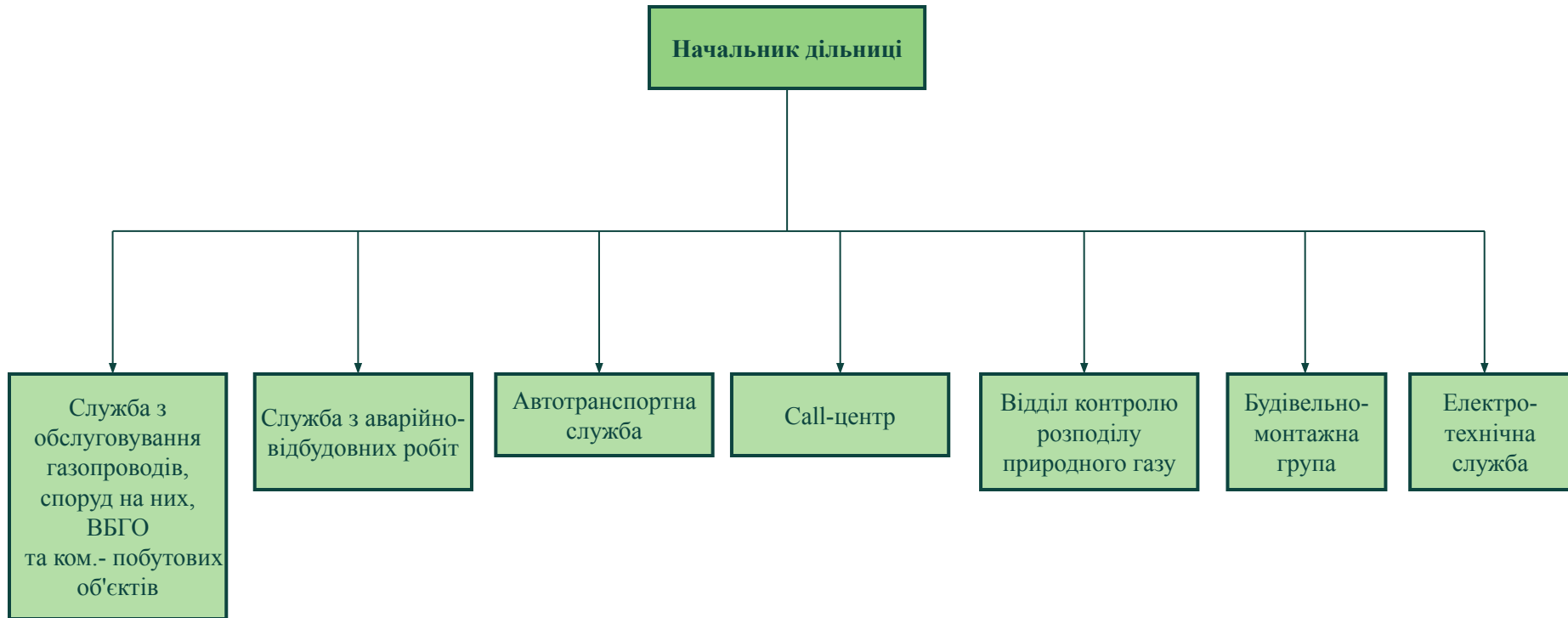
# Органіграма АТ ОГС (ГРК)



# Структура територіального управління АТ ОГС (ГРК)



# Структура управління дільниці територіального управління АТ ОГС (ГРК)



# Показники оцінки ефективності трансформації організаційної структури підприємства

№	Назва	Визначення залежності	Примітка
1	Загальна економічна ефективність	$E = P / Z$	P - результати виробництва, Z - витрати на отримання даного результату.
2	Вартісний розрив (чиста поточна вартість ефекту трансформації)	$NPV_c = [D(PN)_n - (I)_n + (T)_n]r$	$NPV_c$ – чиста поточна вартість ефекту трансформації, $D(PN)_n$ – прибуток від трансформації, $n$ – період часу після трансформації, $(I)_n$ – додаткові інвестиції на трансформацію, $(T)_n$ – приріст (економія) податкових платежів, $r$ - коефіцієнт дисконтування.
3	Інновація цінності	Логічний зв'язок між скороченням витрат і підвищенням корисності блага	Створення максимально - можливого вільного від конкуренції ринкового простору, створення нового попиту та оволодіння ним, руйнування компромісу цінність – витрати, побудова усієї системи діяльності компанії відповідно до завдання одночасного досягнення диференціації та зниження витрат за рахунок ослаблення впливу факторів зовнішнього середовища.
4	Гнучкість організаційної структури управління	$\Gamma = Ч_с / Ч_о$	$\Gamma$ - гнучкість організаційної структури управління, $Ч_с$ – кількість працівників, які можуть виконувати суміжні міжгрупові функції, $Ч_о$ – загальна кількість працівників організації
5	Рациональність організаційної структури управління	$P = Ч_о / Ч_у$	P – рациональність організаційної структури управління, $Ч_у$ – кількість керівного складу
6	Норма керованості на підприємстві	$Н_у = Ч_о / Н_{ун} * Н_{ув}^{n-1}$	$Н_у$ – норма керованості на підприємстві, $Н_{ун}$ – норма керованості для нижчого рівня, $Н_{ув}$ – середня норма керованості для керівників середнього й вищого рівнів, $n$ – число рівнів управління.



## **ВИСНОВКИ**

— розглянуті та проаналізовані основні етапи таких підходів: теоретико-методичного підходу до визначення впливу факторів зовнішнього середовища та його типу, комплексного підходу до трансформації організаційної структури підприємства; визначено набір конфігурацій організаційних структур як систему та типологію чистих форм та структурних гібридів;

— здійснено фінансово-економічний аналіз діяльності газорозподільного сектору нафтогазової галузі, на підставі якого підтверджено висновок про неможливість подальшого розвитку підприємств без змін їх стратегії та структур підприємств.

— визначено напрям трансформації організаційної структури підприємства газорозподільної сектору нафтогазової галузі на прикладі АТ «Харківгаз» у бік створення дивізійної конфігурації; запропоновані методичні засади щодо оцінки ефективності трансформаційних процесів.

**Сформований в цій роботі комплексний підхід до трансформації організаційної структури підприємства в процесі розвитку надає можливість здійснення трансформаційних процесів та отримання конфігурації організаційної структури, яка буде комфортно існувати в будь-яких умовах зовнішнього середовища.**

**ДОПОВІДЬ  
ЗАКІНЧЕНО,**

**ДЯКУЮ  
ЗА УВАГУ!**