

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

**на тему: Удосконалення організаційної структури підприємства
в системі адміністративного менеджменту**

Виконав:

студент спеціальності

073 «Менеджмент»

ОП «Адміністративний менеджмент»

Колодченко Сергій Олександрович

Керівник:

Маслак Олександр Миколайович

доцент кафедри публічного управління та адміністрування

Рецензент:

Дяденко Вікторія Вікторівна

заступник директора Департаменту - начальник управління
дозвільної системи та регулювання природоохоронної
діяльності Департаменту захисту довкілля та природних ресурсів
Сумської ОДА

Суми - 2024

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	Економіки і менеджменту
Кафедра	Публічного управління та адміністрування
Рівень вищої освіти	Другий (магістерський)
Спеціальність	073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний менеджмент»

Затверджую:

Завідувач кафедри

к.е.н., доцент

А. М. Бричко

«_____» «_____» 202_____ р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Колодченку Сергію Олександровичу

1. Тема роботи: Удосконалення організаційної структури підприємства в системі адміністративного менеджменту

2. База практичного дослідження:

ТОВ «Метлайт Енерджі», м. Київ

керівник роботи Маслак Олександр Миколайович, к.е.н., доцент

затверджена наказом по університету від

«14» листопада 2023 р. № 3486-н

«18» листопада 2024 р. №3415/ос

3. Строк подання студентом закінченого проєкту (роботи) «16» грудня 2024 р.

4. Вихідні дані до проєкту (роботи):

нормативно-законодавчі акти України, навчально-методичні посібники, монографії за тематикою дослідження, наукові публікації, статистична інформація, інформація ТОВ «Метлайт Енерджі» за 2021-2023 роки

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

- дослідити теоретико-методичні основи формування організаційної структури підприємства в системі адміністративного менеджменту;
- проаналізувати організаційну структуру та ключові показники діяльності ТОВ «Метлайт Енерджі» за 2021-2023 роки;
- спеціалізації та фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Метлайт Енерджі»;
- ефективності організаційної структури ТОВ «Метлайт Енерджі»;
- зовнішніх факторів впливу на організаційну структуру товариства;
- обґрунтувати підходи та напрями удосконалення організаційної структури ТОВ «Метлайт Енерджі»;
- прогнозувати тенденції на ринку газу з метою обґрунтування спеціалізації та розміру ТОВ «Метлайт Енерджі»;
- розробити концепцію впровадження гнучкої організаційної структури в систему адміністративного менеджменту товариства;
- визначити можливості інтеграції цифрових інструментів для автоматизації процесів управління.

6. Дата видачі завдання:

«22» грудня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення об'єкту, предмету дослідження, формулювання мети та задач кваліфікаційної роботи, складання плану	Листопад-грудень 2023	
2	Підбір та вивчення літературних джерел, законодавчої та нормативної бази	Січень 2024	
3	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження та представлення чорнового варіанту першого розділу кваліфікаційної роботи	Лютий-квітень 2024	
4	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення аналізу застосування досліджуваного питання на базі практики (фахове стажування та переддипломна практика)	Червень-Липень 2024	
5	Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, узагальнення аналітичної частини	Серпень 2024	
6	Проектування напрямів вдосконалення досліджуваної проблеми	Вересень 2024	
7	Завершення проектної частини кваліфікаційної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу керівнику	Вересень 2024	
8	Оновлення даних за 2023 рік та доопрацювання аналітичного і проєктного розділів кваліфікаційної роботи	Жовтень 2024	
9	Оформлення кваліфікаційної роботи, та її подання на попередній захист та рецензування	Листопад 2024	
10	Перевірка кваліфікаційної роботи на автентичність (подання роботи для перевірки на плагіат на кафедрі, до відділу якості освіти)	02 грудня 2024	
11	Подання закінченої роботи та документів до неї до деканату	16 грудня 2024	
12	Захист кваліфікаційної роботи	19-20 грудня 2024	

Студент

(підпис)

Сергій КОЛОДЧЕНКО

Керівник роботи

(підпис)

Олександр МАСЛАК

Перевірку на автентичність проведено

(підпис)

Надія БАРАНИК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

(підпис)

Світлана ЛУКАШ

АНОТАЦІЯ

Колодченко С. О. Удосконалення організаційної структури підприємства в системі адміністративного менеджменту.

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент» (ОП «Адміністративний менеджмент»), СНАУ, Суми-2024 р. Рукопис.

Кваліфікаційна робота присвячена розробці теоретичних і практичних підходів до вдосконалення організаційної структури підприємства в системі адміністративного менеджменту. У роботі розглядаються сучасні тенденції управління організаційними структурами, особливості їх адаптації до динамічних змін у зовнішньому середовищі та підвищення ефективності управлінських процесів.

Встановлений та обґрунтований зв'язок між елементами організаційної структури підприємства, ефективністю його функціонування та впливом зовнішнього середовища. У роботі визначено основні структурні компоненти, які впливають на управлінські процеси та результативність діяльності підприємства. Проведений аналіз показників фінансово-економічної діяльності дозволив встановити кореляцію між організаційною структурою та її здатністю забезпечувати гнучкість і стійкість до змін у зовнішньому середовищі.

Обґрунтовано необхідність вдосконалення організаційної структури підприємства шляхом врахування цих факторів та забезпечення її гнучкості для підвищення ефективності використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей. Обґрунтована можливість удосконалення організаційної структури підприємства шляхом впровадження гнучкої моделі управління та автоматизації адміністративних процесів. Запропоновано використання цифрових інструментів для оптимізації управління, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та адаптивності підприємства до ринкових умов.

Ключові слова: адміністративний менеджмент, організаційна структура, зовнішні фактори, гнучка організаційна структура, автоматизація.

SUMMARY

Kolodchenko S. O. Improving the Organizational Structure of an Enterprise within the System of Administrative Management.

Qualification work in the specialty 073 "Management" (EP "Administrative Management"), SNAU, Sumy-2024. Manuscript.

The qualification work is dedicated to the development of theoretical and practical approaches to improving the organizational structure of an enterprise within the administrative management system. The study examines modern trends in managing organizational structures, their adaptation to dynamic changes in the external environment, and ways to enhance the efficiency of managerial processes.

The connection between the elements of the enterprise's organizational structure, its operational efficiency, and the influence of external factors has been established and substantiated. The work identifies key structural components that impact management processes and the performance of the enterprise. An analysis of financial and economic indicators revealed a correlation between the organizational structure and its ability to ensure flexibility and resilience to changes in the external environment. In particular, the study examined the impact of external factors such as market trends, regulatory frameworks, competition levels, and technological advancements on the enterprise's operations.

The necessity of improving the organizational structure of the enterprise has been substantiated by considering these factors and ensuring its flexibility to enhance resource efficiency and achieve strategic goals. The potential for improving the organizational structure has been justified through the implementation of a flexible management model and the automation of administrative processes. The study proposes using digital tools to optimize management, which will contribute to improving the enterprise's competitiveness and adaptability to market conditions.

Keywords: administrative management, organizational structure, external factors, flexible organizational structure, automation.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	12
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТА КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МЕТЛАЙТ ЕНЕРДЖІ»	22
2.1 Аналіз спеціалізації та фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Метлайт Енерджі»	22
2.2 Оцінка поточної організаційної структури підприємства	32
2.3 Аналіз зовнішніх факторів впливу на організаційну структуру товариства	40
РОЗДІЛ 3 ОБҐРУНТУВАННЯ ПІДХОДІВ ТА НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТОВ «МЕТЛАЙТ ЕНЕРДЖІ»	48
3.1 Прогнозування тенденцій ринку газу як основа спеціалізації підприємства	48
3.2 Обґрунтування впровадження гнучкої організаційної структури в систему адміністративного менеджменту товариства	57
3.3 Інтеграція цифрових інструментів для автоматизації управлінських процесів	64
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
ДОДАТКИ	80
Додаток А Концептуальні підходи до сутності адміністративного менеджменту	
Додаток Б Фінансова звітність ТОВ «Метлайт Енерджі» за 2021-2023 роки	
Додаток В Інформація про участь у тендерних закупівлях ТОВ «Метлайт Енерджі» за 2021-2024 роки	

Додаток Г Посадові обов'язки та вимоги до виробничого персоналу

Додаток Д Динаміка цін на пальне на АЗС України

Додаток Ж Публікації автора за результатами дослідження

ВСТУП

Актуальність теми. Організаційна структура є ключовою складовою системи адміністративного менеджменту, оскільки вона визначає розподіл функцій, відповідальності та взаємодію між відділами та співробітниками. Удосконалення організаційної структури в системі адміністративного менеджменту дозволяє підприємству знизити управлінські витрати, прискорити процес прийняття рішень, покращити комунікацію та адаптуватися до сучасних ринкових вимог. У цьому контексті дослідження може надати практичні рекомендації для впровадження ефективної, гнучкої та конкурентоспроможної організаційної структури, яка враховує вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, що доводить його актуальність та практичну значущість.

Вагомий науковий внесок у дослідження аспектів адміністративного менеджменту вивчали такі вітчизняні науковці, як: Велещук С. С. [1], Герасимяк Н. В., Волинчук Ю. В. [2], Лагудза А. [3], Міненко М. А. [4]; серед зарубіжних науковців: Michael H. Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri [5], David Boddy [6], Ferreira E.J. [7] та інші. Питаннями побудови та удосконалення організаційної структури підприємств також займалися як українські, так і зарубіжні науковці. Серед них можна визначити таких: Бабич Д.В., Проскуріна Т.В., Маковій Д.Д. [8], Буднік М. М., Сорокіна О. Л. [9], Кузьмін О.Є. Мала Н.Т., Мельник О.Г., Процик І.С. [10], Свінарьова Г.Б., Філіппова С.В. Свінарьова Г.Б. [11], Шварц І. В., Безсмертна О. В. [12] та інші. Серед науковців, які досліджували питання ринку газу, на якому працює підприємство, обране для дослідження, можна виокремити праці таких, як: Музиченко М.В., Ханова О.В. [13] та інші.

Однак серед невирішених питань залишаються аспекти адаптації організаційних структур підприємств на засадах гнучкого управління до сучасних умов господарювання, які супроводжуються інноваційними змінами, які постійно виникають під впливом стрімкої зміни зовнішнього середовища та розвитку інформаційних технологій.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є обґрунтування підходів та напрямів удосконалення організаційної структури ТОВ «Метлайт Енерджі» в системі адміністративного менеджменту, з урахуванням впливу зовнішніх факторів, а також в умовах діджиталізації управління.

Для досягнення зазначеної мети автором були поставлені такі **завдання**:

- дослідити теоретико-методичні основи формування організаційної структури підприємства в системі адміністративного менеджменту;
- проаналізувати організаційну структуру та ключові показники діяльності ТОВ «Метлайт Енерджі» за 2021-2023 роки, в тому числі:
 - спеціалізацію та фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Метлайт Енерджі»;
 - ефективність організаційної структури ТОВ «Метлайт Енерджі»;
 - зовнішні фактори впливу на організаційну структуру товариства;
- обґрунтувати підходи та напрями удосконалення організаційної структури ТОВ «Метлайт Енерджі», а саме:
 - прогнозувати тенденції на ринку газу з метою обґрунтування спеціалізації та розміру ТОВ «Метлайт Енерджі»;
 - розробити концепцію впровадження гнучкої організаційної структури в систему адміністративного менеджменту товариства;
 - визначити можливості інтеграції цифрових інструментів для автоматизації процесів управління.

Об'єктом дослідження є науково-методичні підходи до організаційної структури підприємства як складової системи адміністративного менеджменту.

Предметом дослідження є процеси, методи і підходи до удосконалення організаційної структури підприємства в системі адміністративного менеджменту в умовах невизначеності та діджиталізації.

При написанні роботи використовувались такі **методи дослідження**: теоретичні методи: аналіз і синтез (для вивчення існуючих підходів до формування та оптимізації організаційної структури); абстрагування і моделювання (для створення моделі гнучкої організаційної структури); емпіричні методи: збір і аналіз

даних (для оцінки поточного стану організаційної структури ТОВ «Метлайт Енерджі»; тенденцій на енергетичному ринку); порівняння (для зіставлення ефективності різних типів організаційних структур); методи економічного аналізу: факторний аналіз (для оцінки впливу зовнішніх чинників на діяльність підприємства; прогнозування — для визначення тенденцій розвитку галузі); методи системного підходу: інтеграція цифрових інструментів і технологій автоматизації; відносних і середніх величин, групування, графічний та інші загальноприйняті статистичні методи.

Робота виконувалась у відповідності до вимог, зазначених у методичних рекомендаціях кафедри публічного управління та адміністрування СНАУ в частині змісту та факультету економіку і менеджменту СНАУ в частині оформлення.

Елементи наукової новизни одержаних результатів роботи є:

отримали подальший розвиток: методика аналізу впливу зовнішніх факторів на організаційну структуру підприємства, яка поєднує традиційні підходи з прогнозними моделями; підхід до формування спеціалізації підприємства на основі довгострокового прогнозування тенденцій ринку газу. Цей підхід дозволяє забезпечити більш точне позиціонування підприємства на ринку та збільшити його конкурентоспроможність; механізм адаптації організаційної структури до змін у зовнішньому середовищі, що базується на принципах гнучкого управління та системного підходу.

вдосконалено: запропонована концепція гнучкої організаційної структури, яка враховує специфіку підприємств енергетичної галузі, таких як ТОВ «Метлайт Енерджі». Вона базується на поєднанні адміністративного менеджменту з адаптивними моделями управління, що дозволяють ефективніше реагувати на зміну ринкових умов; інтеграція цифрових інструментів для автоматизації управління, яка враховує особливості діяльності компанії та дозволяє значно знизити витрати часу на обробку інформації.

Практична значимість одержаних результатів полягає в тому, що вони сприяють підвищенню ефективності управління через удосконалення організаційної структури, що дозволить швидше адаптуватися до змін ринку;

забезпечують раціональне використання ресурсів за рахунок оптимізації функціональних зв'язків між підрозділами; покращують стратегічне планування, інтегруючи інструменти прогнозування ринкових тенденцій та можуть бути адаптовані до інших підприємств галузі завдяки універсальності підходів до вдосконалення структури.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на двох наукових конференціях: міжнародній науково-практичній конференції «Сталий розвиток, цифровізація та економічна безпека: майбутнє світової економіки та права» (м. Кропивницький, 6 листопада 2024 р.); Всеукраїнській науковій конференції студентів і аспірантів, присвяченій Міжнародному дню студента (м. Суми, 18-22 листопада 2024 р.).

Публікації. Результати наукового дослідження відображене у двох наукових працях.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 44 найменувань, додатків. Основний текст викладений на 58 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 8 таблиць, 15 рисунків, 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

У контексті досліджуваної проблематики слід підкреслити, що адміністрування виступає важливим ресурсом у процесі управління підприємством. Аналіз еволюції концепції адміністративного менеджменту, дозволяє стверджувати, що він, в цілому, охоплює широкий спектр аспектів, включаючи сукупність різноманітних факторів впливу, методів і форм регламентування, формалізації та контролю (Додаток А). Ці форми та методи застосовуються всією адміністрацією підприємства, яка виконує як представницькі функції, так і забезпечує взаємодію з підлеглими їй структурними підрозділами [3]. Ефективність роботи управлінських підрозділів значною мірою залежить від узгодженості та збалансованості всіх процесів, що здійснюються в межах виконуваних завдань.

Оскільки однією з основних задач адміністративного менеджменту є проєктування підприємства як ефективної системи, організаційна структура управління визначає інформаційні потоки та межі ухвалення управлінських рішень, у межах яких здійснюються процеси управління будь-яким підприємством. Структура управління представляє впорядковану сукупність зв'язків між підрозділами та працівниками, що беруть участь у розв'язанні управлінських завдань підприємства. Будь-яка організаційна структура базується на розподілі повноважень, відповідальності та підзвітності. Повноваження — це офіційне право менеджерів ухвалювати рішення та розподіляти ресурси для їх реалізації.

Іншими словами, менеджери можуть мати формальне право керувати та контролювати дії підлеглих, а також надавати рекомендації та консультуватися з лінійними керівниками. Розподіл повноважень на кожному підприємстві здійснюється по-різному, а делегування повноважень означає передання функцій

від керівника до підлеглих. Відповідальність, у свою чергу, передбачає обов'язок вирішувати певну проблему чи виконувати визначені завдання.

Структура управління розглядається як необхідна форма для реалізації управлінських функцій. Основні поняття структури управління включають елементи, зв'язки (взаємодії), рівні та повноваження. Елементами організаційної структури управління можуть бути окремі працівники (керівники, спеціалісти, службовці) або управлінські підрозділи, де працюють фахівці, що виконують певні функціональні обов'язки.

Організаційна структура управління є одним із ключових понять менеджменту та тісно пов'язана з цілями, функціями, процесами управління, управлінськими завданнями та розподілом повноважень між керівниками й працівниками підприємства. У межах цієї структури здійснюється весь процес управління, включно з рухом інформації та прийняттям управлінських рішень, у якому задіяні менеджери різних рівнів, категорій і спеціалізацій.

Організаційна структура слугує фундаментом для функціонування підприємства. Без чітко розробленої структури не можуть повноцінно розвиватися ані підприємство, ані його підрозділи. До недавнього часу методи побудови організаційних структур управління мали нормативний характер, не відзначалися різноманітністю й використовували стандартні рішення. Це призводило до механічного перенесення старих організаційних форм на нові умови, де головну увагу приділяли кількості персоналу, а не стратегічним цілям підприємства.

Сучасний системний підхід до побудови організаційних структур націлений на ефективне використання всіх організаційних ресурсів — матеріальних, технологічних, фінансових і трудових. Він акцентує увагу на виявленні й аналізі нових проблем у процесі побудови та розвитку підприємства. Цей підхід передбачає початкове визначення системи цілей, що визначає структуру завдань та функціональне наповнення управлінського апарату.

Кінцевим критерієм ефективності порівняння різних варіантів організаційної структури є найбільш повне та стабільне досягнення поставлених цілей у виробничій, економічній, технологічній і соціальній сферах. Проектування

організаційної структури управління базується на трьох основних аспектах: ефективності обробки інформації, оперативності прийняття управлінських рішень, надійності управлінського апарату (яка включає дотримання строків виконання рішень і ресурсних обмежень), а також адаптивності та гнучкості, що забезпечують своєчасне вирішення організаційних проблем та можливість відповідної реорганізації процесів.

Проектування організаційної структури управління базується на таких основних методах:

- 1) аналогії,
- 2) експертно-аналітичних методах,
- 3) структуризації цілей,
- 4) організаційному моделюванні.

Ці методи коротко охарактеризовані далі. Метод аналогії передбачає застосування структури та механізмів управління відомого підприємства до проєктованого. Експертно-аналітичний метод залучає кваліфікованих фахівців для вивчення організації з метою аналізу її специфіки та виявлення проблем, оцінки організаційної структури та формування рекомендацій для її удосконалення.

Метод структуризації цілей спрямований на визначення системи цілей підприємства з подальшим аналізом відповідності організаційної структури цим цілям. Методи організаційного моделювання передбачають розподіл повноважень і відповідальності в підприємстві у формалізованому вигляді, що є основою для побудови, аналізу та оцінки різних варіантів організаційної структури.

Ці процеси поділяються на три етапи:

- 1) формування загальної схеми організаційної структури управління;
- 2) розробку структури основних підрозділів та зв'язків між ними;
- 3) коригування організаційної структури.

На першому етапі визначають основні характеристики підприємства, а на другому — конкретні організаційні рішення за лінійно-функціональними блоками управління. Третій етап включає визначення кількісних характеристик

управлінського апарату, складу підрозділів, кваліфікації виконавців, а також розробку процедур для виконання управлінських завдань.

Для оцінки ефективності апарату управління та його структури виділяють такі показники:

- 1) ефективність управлінської системи, яка виражається кінцевими результатами діяльності та управлінські витрати;
- 2) показники, що характеризують процеси управління та організації, включаючи безпосередні результати й витрати управлінської праці;
- 3) показники, які відображають раціональність організаційної структури та структури управління, її технічний і організаційний рівні.

Отже, організаційна структура управління варіюється залежно від специфіки кожного підприємства, враховуючи його цілі та завдання. Створення відповідної структури є важливим як на етапі створення підприємства, так і під час удосконалення існуючої системи. Ефективність організаційної структури управління підприємством визначається збалансованістю функцій і завдань управління, повнотою процесів, відповідністю чисельності та кваліфікації працівників, наявністю інформаційного й технічного забезпечення для управлінських процесів.

На організаційну структуру підприємства впливають численні фактори, які можна поділити на зовнішні та внутрішні, які визначають, якою буде структура управління, а також впливають на її ефективність, гнучкість і здатність адаптуватися до змінного середовища (рисунки 1.1).

Зовнішні фактори, що впливають на організаційну структуру, включають швидкі зміни на сучасних ринках, обумовлені технологічним розвитком, економічними коливаннями, змінами в законодавстві та політичними факторами.

Так, ринкова конкуренція, попит на продукцію, особливості галузі та поведінка споживачів вимагають відповідних управлінських підходів. Для підприємств, що діють в умовах високої конкуренції, може бути необхідна більш гнучка структура, яка дозволяє швидко адаптуватися до змін ринку.



Рисунок 1.1 – Фактори, які впливають на організаційну структуру підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [3]

Нормативно-правові акти, ліцензійні вимоги та галузеві стандарти можуть вимагати від підприємства організаційних підрозділів для забезпечення відповідності. Підприємства у високо регульованих галузях часто мають складніші структури з великим акцентом на комплаєнс і управління ризиками.

Розвиток технологій диктує нові вимоги до внутрішніх процесів і підрозділів, а також впливає на форму й обсяг комунікацій. Наприклад, автоматизація та цифровізація можуть призводити до спрощення управлінських структур або створення нових підрозділів для підтримки цифрових систем.

Зміни в економічному середовищі, такі як інфляція, фінансові кризи чи зростання, можуть призвести до перегляду організаційної структури. В умовах економічного спаду підприємства можуть зосередитися на оптимізації витрат, що вимагає спрощення структури, злиття підрозділів або зниження чисельності персоналу.

На підприємства можуть впливати культурні особливості регіону, де вони працюють, що формує стиль управління. Так, у деяких культурах акцентується

увага на ієрархічному управлінні, тоді як в інших – на демократичному, що впливає на формування структури підприємства.

Внутрішні фактори, які визначають організаційну структуру підприємства, поряд із зовнішніми факторами впливають на прийняття рішення щодо структури.

Так, організаційна структура повинна відповідати стратегічним цілям підприємства. Якщо підприємство орієнтується на інновації, воно зазвичай має більш гнучку структуру, тоді як для підприємств із стабільним виробництвом більше підходить ієрархічна структура.

Чим більше підприємство, тим складнішою і багаторівневою стає його структура. Великі компанії потребують детального розподілу функцій і ролей, що призводить до створення різних підрозділів і відділів.

Для підприємств із стандартизованим масовим виробництвом оптимальною є функціональна структура з розподілом обов'язків. Водночас для підприємств з індивідуальними проектами або змінними вимогами до продукції потрібна проектна або матрична структура, яка забезпечує гнучкість і швидку реакцію на замовлення.

Рівень професійної підготовки співробітників впливає на структуру підприємства. Висококваліфіковані кадри потребують меншої кількості рівнів контролю, що дозволяє створювати більш плоску структуру з великою автономією підрозділів.

Організаційна культура підприємства та стиль керівництва його керівників можуть визначати ступінь централізації або децентралізації. Наприклад, якщо керівництво прагне до децентралізації та надає самостійність підрозділам, структура буде горизонтальною або матричною, що сприяє швидшому прийняттю рішень.

Рівень фінансування підприємства також впливає на його організаційну структуру. Підприємства зі значними фінансовими ресурсами можуть дозволити собі утримувати спеціалізовані підрозділи, а обмежені у фінансах підприємства, як правило, обирають більш спрощені структури.

Зовнішні та внутрішні фактори безпосередньо впливають на вибір типу організаційної структури та її адаптивність. Наприклад, підприємства, що працюють в умовах динамічних змін, потребують гнучкої структури, яка дозволяє швидко реагувати на виклики; високий рівень спеціалізації працівників сприяє створенню плоских організаційних структур із великим ступенем децентралізації; обмеженість фінансів може спричинити перехід на більш економічні структури з мінімальною кількістю управлінських рівнів.

Таким чином, організаційна структура формується як система, що враховує специфіку впливу зовнішніх умов і внутрішніх ресурсів, щоб ефективно підтримувати стратегічні цілі підприємства та забезпечити його стабільне функціонування.

Адаптація організаційної структури є ключем до збереження конкурентоспроможності та ефективної роботи в сучасних умовах невизначеності. Традиційні ієрархічні структури часто не відповідають сучасним вимогам, де критичною є швидкість прийняття рішень. Гнучка структура забезпечує швидшу реакцію на зміни, сприяє оперативності в управлінні та дозволяє адаптуватися до нових викликів без втрат у продуктивності. Здатність підприємства швидко адаптувати структуру до умов зовнішнього середовища є однією з ключових переваг у конкурентній боротьбі. Гнучка організаційна структура сприяє швидкому впровадженню нових стратегій та ефективному використанню ресурсів для досягнення стратегічних цілей.

Оскільки адміністративний менеджмент включає функції планування, організації, керівництва, координації та контролю (згідно з класичною теорією менеджменту), для ефективного виконання цих функцій потрібна структура, яка чітко розподіляє обов'язки та забезпечує оперативний обмін інформацією. Зовнішні зміни вимагають перегляду підходів до управління, щоб забезпечити ефективну роботу всіх елементів системи.

Оптимізація структури також сприяє ефективнішому використанню людських, фінансових та матеріальних ресурсів, що дозволяє підприємству зменшити операційні витрати, уникнути дублювання функцій та підвищити

загальну продуктивність. Гнучка організаційна структура є важливою для довгострокового планування та стратегічного управління, забезпечуючи основу для впровадження стратегічних ініціатив та підтримуючи розвиток підприємства в умовах постійних змін на ринку.

Розглядаючи питання удосконалення організаційної структури підприємства не можна не зупинитися на впровадженні цифрових рішень. Питаннями застосування цифрових рішень для вдосконалення організаційної структури підприємства займалися багато науковців, дослідження яких зосереджені на цифровій трансформації, автоматизації, управлінні знаннями та адаптації організаційних структур до нових технологій. Серед ключових дослідників та їхніх внесків можна виділити наступних.

Ендрю МакАфі (Andrew McAfee) і Ерік Бріньольфссон (Erik Brynjolfsson), науковці з MIT, автори книги «Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future», досліджують вплив цифрових технологій на бізнес-процеси та організаційні структури. Вони аналізують, як автоматизація, штучний інтелект та Інтернет речей змінюють традиційні моделі управління та структуру підприємств, надаючи змогу компаніям бути більш адаптивними та гнучкими [16].

Спеціаліст у сфері аналітики та цифрових інновацій Том Дейвенпорт (Thomas Davenport), автор книг, таких як «Competing on Analytics» та «The AI Advantage», досліджує, як аналітичні дані й цифрові інструменти можуть змінювати структури підприємств, зокрема через впровадження адаптивних стратегій управління, покращення інформаційних потоків та процесу прийняття рішень. Він розглядає цифрові інструменти як фактори, що сприяють децентралізації та підвищенню гнучкості [17].

Клаус Шваб (Klaus Schwab), засновник Всесвітнього економічного форуму, автор книги «The Fourth Industrial Revolution», вивчає, як нові технології, такі як штучний інтелект, блокчейн та Інтернет речей, впливають на бізнес-структури, зокрема на перехід до гнучкіших і мережевих організаційних моделей. Його роботи підкреслюють необхідність адаптації організацій до цифрової трансформації для збереження конкурентоспроможності [18].

Роберт Каплан (Robert S. Kaplan) та Девід Нортон (David Norton), автори концепції «Balanced Scorecard», яка була пізніше адаптована для оцінки цифрових змін та їх впливу на організаційну ефективність, підкреслюють важливість стратегічного управління та цифрового моніторингу показників ефективності для впровадження та вдосконалення цифрових структур в організаціях. Зокрема, їхня модель дозволяє підприємствам налаштовувати й переглядати організаційну структуру, орієнтуючись на досягнення цілей завдяки цифровим інноваціям [19].

Пітер Друкер (Peter Drucker), один із основоположників сучасного менеджменту, який розглядав перехід до інформаційного суспільства та його вплив на структури підприємств у роботах «The Effective Executive» та «Management Challenges for the 21st Century», працював до широкого впровадження сучасних цифрових технологій, він передбачив багато змін, пов'язаних із цифровізацією. Його ідеї щодо децентралізації, гнучкості та управління знаннями заклали фундамент для розуміння ролі цифрових інструментів у структурних змінах [20].

Гері Хемел (Gary Hamel), дослідник та автор «The Future of Management» та «What Matters Now», досліджує, як нові технології змінюють управлінські практики і дозволяють підприємствам створювати гнучкі та адаптивні структури. Він наголошує на важливості цифрових технологій для створення інноваційних організаційних моделей, зокрема на зменшенні кількості ієрархічних рівнів [21].

Джеффри Пфеффер (Jeffrey Pfeffer) і Роберт Каттон (Robert Sutton), автори книги «Hard Facts, Dangerous Half-Truths, and Total Nonsense», в якій досліджують ефективні методи управління. Їхні праці розглядають, як підприємства можуть використовувати факти й дані для прийняття рішень щодо цифрових змін та структури організації. Вони наголошують на важливості доказової бази для впровадження нових цифрових стратегій, які можуть оптимізувати організаційну структуру [22].

Джон Коттер (John Kotter), автор класичної книги з управління змінами «Leading Change», досліджував вплив змін, у тому числі цифрових, на організаційну структуру та розробив восьмиступеневу модель змін, яка допомагає підприємствам впроваджувати цифрові інновації. Його праці підкреслюють

необхідність гнучкості, навчання персоналу та культурних змін при впровадженні цифрових рішень [23].

Джейн Фонтенот (Jane Fontenot) та інші дослідники організаційної гнучкості, досліджують роль цифрових технологій у підвищенні гнучкості та адаптивності підприємств. У їхніх роботах розглядаються методи реорганізації для оптимізації управлінських процесів та адаптації до мінливих ринкових умов. Вони аналізують вплив технологій на створення динамічних, самонавчальних команд і мережевих організаційних структур [24].

Філіп Еванс (Philip Evans) та Томас Вюрстер (Thomas Wurster), автори книги «Blown to Bits», де досліджують вплив цифрових технологій на організаційні структури, акцентують увагу на зміні принципів управління підприємствами завдяки цифровізації. Їхні дослідження показують, як цифрові інструменти можуть розширити можливості для децентралізованого управління, підвищити гнучкість і розширити інформаційні потоки між рівнями структури [25].

Ці та інші науковці підкреслюють, що цифрові технології можуть докорінно змінити організаційну структуру підприємства, поліпшуючи комунікації, прозорість, гнучкість і адаптивність до швидких змін. Завдяки їхнім дослідженням сформувались наукові основи для оптимізації організаційної структури підприємств через цифрову трансформацію.

Таким чином, формування організаційної структури підприємства є одним із завдань адміністративного менеджменту, кінцевим результатом виконання якого є підвищення загальної ефективності діяльності. При формуванні організаційної структури враховуються фактори зовнішнього та внутрішнього впливу.

До напрямів удосконалення організаційної структури для підвищення ефективності адміністративного менеджменту доцільно віднести такі: принципи формування ефективної структури (адаптивність, чіткий розподіл обов'язків, спрощення управлінських процесів); впровадження технологій для автоматизації управлінських функцій; посилення ролі комунікацій і співпраці між підрозділами.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТА КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МЕТЛАЙТ ЕНЕРДЖІ»

2.1 Аналіз спеціалізації та фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Метлайт Енерджі»

ТОВ «Метлайт Енерджі» (відповідно до статуту повна назва: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «МЕТЛАЙТ ЕНЕРДЖІ»; назва англ.: LIMITED LIABILITY COMPANY «METLIGHT ENERGY») - українська компанія, зареєстрована 20.03.2019 року в Києві (адреса реєстрації: м. Київ, вул. Володимирська, буд. 18/2, кв. 34), яка працює у сфері енергетики. Код ЄДРПОУ товариства: 42898781. Її основні напрями діяльності включають виробництво, розподіл і торгівлю електроенергією та газом, а також роздрібну і оптову торгівлю паливом. Фактичне знаходження потужностей товариства - Сумська область.

Основним видом діяльності ТОВ «Метлайт Енерджі» відповідно до КВЕД є: 47.30 «Роздрібна торгівля паливом». За інформацією з YouControl Market в Україні в 2024 році за даним КВЕД зареєстровано 3935 суб'єктів господарювання, в т. ч. 3346 компаній та 589 ФОП [26]. В Сумській області зареєстровано діючих 61 суб'єкт господарювання, в т. ч. 56 компаній та 5 ФОП. До основних конкурентів ТОВ «Метлайт Енерджі» в Україні можна віднести компанії, що також надають послуги з продажу та постачання енергетичних ресурсів, зокрема ТОВ «Татнефть-АЗС-Україна», ТОВ «Західенергопостач» та інші великі учасники ринку енергетичних послуг, які займаються роздрібною торгівлею паливом і газом. [https://opendatabot.ua/c/42898781, https://www.ua-region.com.ua/42898781, https://www.contractors.com.ua/ua/supplier/42898781].

Серед інших компаній, які займаються торгівлею паливом в Україні, доцільно виокремити такі: ОККО - одна з найбільших мереж автозаправних станцій в Україні, що пропонує широкий асортимент пального; WOG - мережа АЗС, яка

також реалізує різні види пального; Укрнафта - державна компанія, що займається видобутком та реалізацією нафти і газу, а також торгівлею паливом; Авіас - компанія, що спеціалізується на постачанні пального для авіації та інших видів транспорту.

До основних компаній, які займаються роздрібною торгівлею паливом, зареєстрованих в Сумській області належать: ПП «РОМТРАНСОІЛ», ТОВ «СІМ-БАД», ТОВ «ФОРПОСТ-Т», ТОВ «ГЛУХІВНАФТОПРОДУКТ», ТОВ «СТАБ ПЛЮС», ТОВ «ДЕКТУМ-С» та інші.

Серед інших видів діяльності ТОВ «Метлайт Енерджі» виділяють такі: «оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами» (35.13); «виробництво електроенергії» (35.11); «розподілення електроенергії; торгівля електроенергією» (35.14); «розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи» (35.22); «торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи» (35.23).

Аналізуючи динаміку основних показників балансу ТОВ «Метлайт Енерджі» за період 2021-2023 років, можна відзначити загале зменшення валюти балансу у 2023 році у порівнянні з 2022 роком на 442,7 тис. грн. (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 - Динаміка основних показників балансу ТОВ «Метлайт Енерджі» за 2021-2023 роки, тис. грн.

Статті	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення, +/-	
				2023р. від 2022р.	2023р. від 2021р.
Необоротні активи	46,0	38,5	30,4	-8,1	-15,6
Оборотні активи	2346,3	1627,8	1193,2	-434,6	-1153,1
Власний капітал	-3527,6	-6388,4	-3729,3	2659,1	-201,7
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	93,9	124,8	270,6	145,8	176,7
Поточні зобов'язання	5826,0	7929,9	4682,3	-3247,6	-1143,7
Валюта балансу	2392,3	1666,3	1223,6	-442,7	-1168,7

Джерело: Фінансова звітність ТОВ «Метлайт Енерджі», Форма № 1-м «Баланс» (Додаток Б)

Дана тенденція обумовлена зменшенням як необоротних активів, так і оборотних. У 2023 році спостерігається зниження необоротних активів до 30,4 тис.

грн, що на 8,1 тис. грн менше порівняно з 2022 роком і на 15,6 тис. грн менше порівняно з 2021 роком. Це може свідчити про зменшення інвестицій у довгострокові активи або їх амортизацію.

Оборотні активи також знижуються з 2346,3 тис. грн у 2021 році до 1193,2 тис. грн у 2023 році. Порівняно з 2022 роком зниження становить 434,6 тис. грн, а з 2021 роком — 1153,1 тис. грн. Таке суттєве зменшення обумовлене скороченням обсягу короткострокових активів, через падіння обсягів продажів та зменшенням запасів палива.

Щодо власного капіталу ТОВ «Метлайт Енерджі», то за період дослідження він залишається від'ємним, що свідчить про наявність накопичених збитків. Проте в 2023 році він поліпшився до -3729,3 тис. грн у порівнянні з -6388,4 тис. грн у 2022 році, тобто зростання становить 2659,1 тис. грн. Порівняно з 2021 роком (де він становив -3527,6 тис. грн), власний капітал зріс на 201,7 тис. грн, що свідчить про часткове покриття збитків (рисунк 2.1).

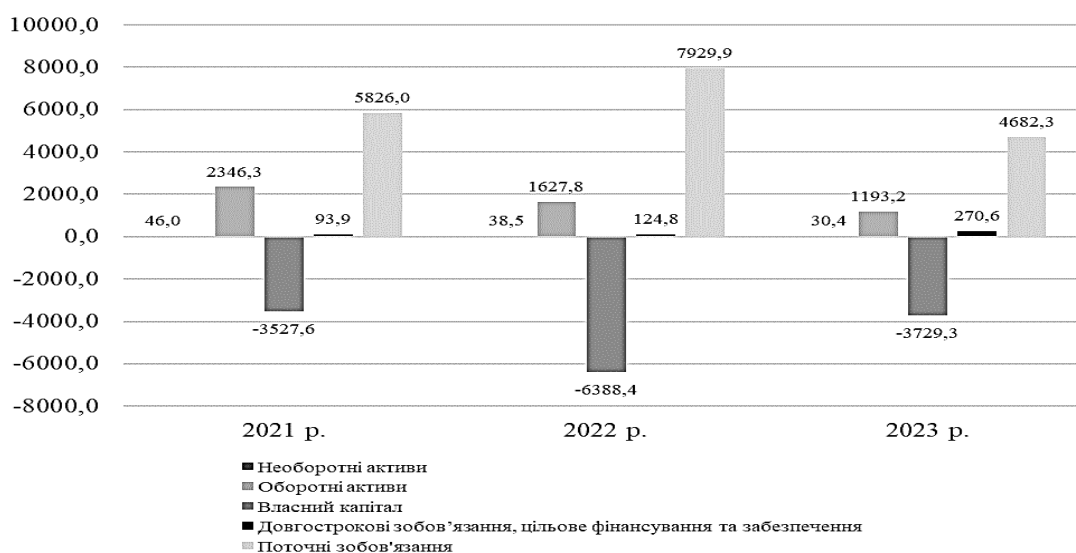


Рисунок 2.1 - Динаміка основних статей балансу ТОВ «Метлайт Енерджі» за 2021-2023 роки, тис. грн.

Джерело: Фінансова звітність ТОВ «Метлайт Енерджі», Форма № 1-м «Баланс»

У 2023 році довгострокові зобов'язання зросли до 270,6 тис. грн, що на 145,8 тис. грн більше порівняно з 2022 роком і на 176,7 тис. грн більше порівняно з 2021

роком. Дана тенденція обумовлена збільшенням цільового фінансування ТОВ «Метлайт Енерджі». Зниження поточних зобов'язань у 2023 році до 4682,3 тис. грн. свідчить про часткове погашення короткострокової заборгованості. Загалом за період дослідження у ТОВ «Метлайт Енерджі» відбулося покращення фінансового стану у 2023 році порівняно з попереднім роком, зокрема за рахунок зниження поточних зобов'язань та зменшенням непокритих збитків. Проте значне зниження оборотних активів та необоротних активів може викликати занепокоєння щодо довгострокової стабільності.

Аналізуючи детально динаміку та структуру активів ТОВ «Метлайт Енерджі» за 2021-2023 роки, можна зазначити, що оборотні активи залишаються основною частиною активів компанії, хоча їхня сума знизилася з 2346,3 тис. грн у 2021 році до 1193,2 тис. грн у 2023 році (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 - Динаміка та структура майна (активів) ТОВ «Метлайт Енерджі» за 2021-2023 роки

Активи	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 від 2022, +,-	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	пп
Майно (активи) - всього	2392,3	100,0	1666,3	100,0	1223,6	100,0	-442,7	0,0
1. Необоротні активи, в т.ч.	46,0	1,9	38,5	2,3	30,4	2,5	-8,1	0,2
нематеріальні активи	45,3	98,5	37,8	98,2	0,0	0,0	-37,8	-98,2
незавершені капітальні інвестиції	0,7	1,5	0,7	1,8	0,0	0,0	-0,7	-1,8
основні засоби	0,0	0,0	0,0	0,0	30,4	100,0	30,4	100,0
2. Оборотні активи	2346,3	98,1	1627,8	97,7	1193,2	97,5	-434,6	-0,2
2.1. Запаси	25,0	1,1	59,2	3,6	29,0	2,4	-30,2	-1,2
2.2. Фонди обігу, в т.ч.	2321,3	98,9	1568,6	96,4	1164,2	97,6	-404,4	1,2
- дебіторська заборгованість	1698,5	73,2	1377,3	87,8	719,6	61,8	-657,7	-26,0
- грошові кошти і поточні фінансові інвестиції	459,3	19,8	155,2	9,9	359,0	30,8	203,8	20,9
- інші оборотні активи	163,5	7,0	36,1	2,3	85,6	7,4	49,5	5,1

Джерело: Фінансова звітність ТОВ «Метлайт Енерджі», Форма № 1-м «Баланс» (Додаток Б)

У 2023 році оборотні активи становили 97,5% від загальних активів, що на 0,2 п.п. менше, ніж у 2022 році. Основну частину оборотних активів становлять фонди обігу, які у 2023 році зменшилися на 404,4 тис. грн порівняно з 2022 роком. (рисунок 2.2).

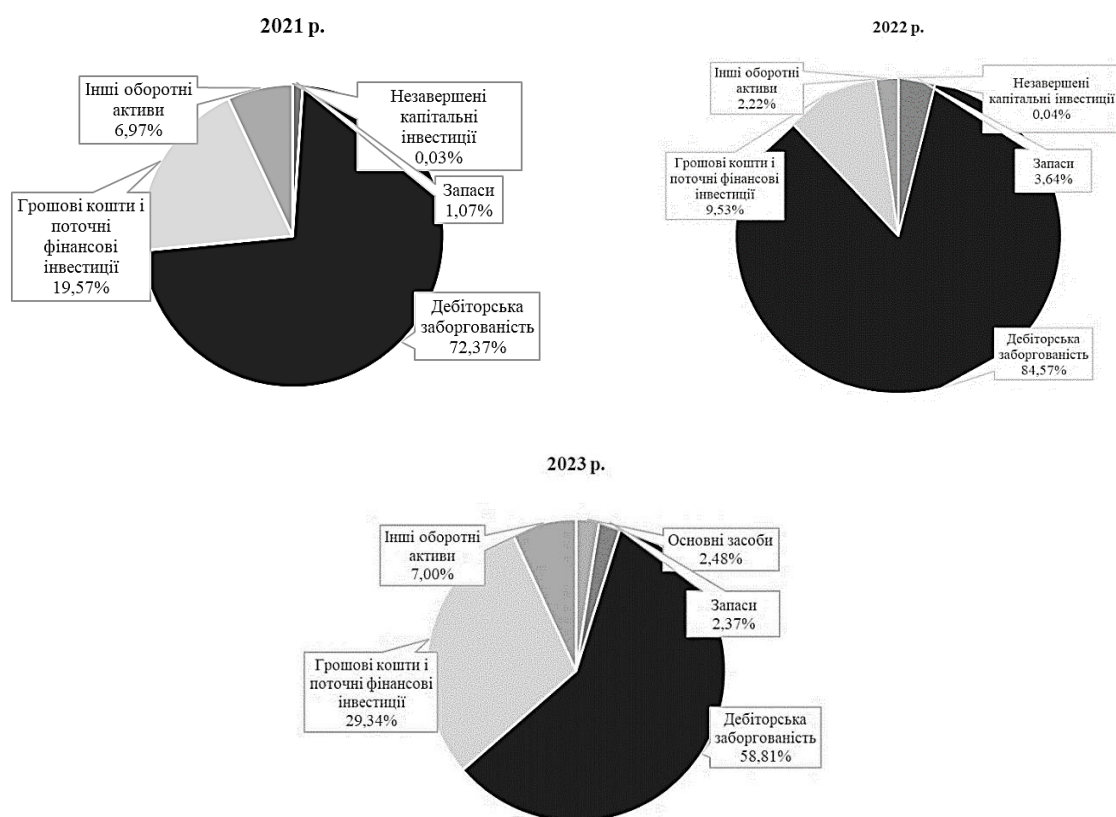


Рисунок 2.2 - Динаміка структури статей активів ТОВ «Метлайт Енерджі» за 2021-2023 роки, %

Джерело: Фінансова звітність ТОВ «Метлайт Енерджі», Форма № 1-м «Баланс» (Додаток Б)

Дебіторська заборгованість значно скоротилася, на 657,7 тис. грн (на 26,0 п.п.). При цьому, грошові кошти та поточні фінансові інвестиції зросли на 203,8 тис. грн у 2023 році, досягнувши 30,8% у структурі активів (+20,9 п.п.). Зростання цього показника покращує ліквідність компанії.

Запаси ТОВ «Метлайт Енерджі» знизилися з 59,2 тис. грн у 2022 році до 29,0 тис. грн у 2023 році (на 30,2 тис. грн або на 1,2 п.п.). Це зменшення означає скорочення товарних запасів, що знижує обсяги продажів.

Таким чином, у ТОВ «Метлайт Енерджі» за період дослідження скоротилися активи, особливо оборотні, що може зменшити можливості швидко реагувати на ринкові зміни. Проте покращення структури фондів обігу, зокрема збільшення грошових коштів, підвищує ліквідність, хоча скорочення дебіторської заборгованості та запасів може свідчити про зменшення обсягів операційної діяльності.

Аналізуючи динаміку пасивів ТОВ «Метлайт Енерджі» за 2021-2023 роки, можна констатувати, що зареєстрований капітал (статутний капітал) залишається незмінним на рівні 0,1 тис. грн протягом 2021-2023 років (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 - Динаміка пасивів ТОВ «Метлайт Енерджі» за 2021-2023 роки, тис. грн.

Пасив	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення, +,-	
				2023р./2021р.	2023р./2022р.
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	0,1	0,1	0,1	0,0	0,0
Непокритий збиток	-3527,7	-6388,5	-3729,4	-201,7	2659,1
Усього за розділом I	-3527,6	-6388,4	-3729,3	-201,7	2659,1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	93,9	124,8	270,6	176,7	145,8
III. Поточні зобов'язання					
Поточна кредиторська заборгованість за:					
- товари, роботи, послуги	5551,5	7692,2	4218,7	-1332,8	-3473,5
- розрахунками з бюджетом	23,8	21,8	16,6	-7,2	-5,2
- розрахунками зі страхування	19,5	13,1	18,7	-0,8	5,6
- розрахунками з оплати праці	93,7	58,7	74,9	-18,8	16,2
Інші поточні зобов'язання	137,5	144,1	353,4	215,9	209,3
Усього за розділом III	5826,0	7929,9	4682,3	-1143,7	-3247,6
Баланс	2392,3	1666,3	1223,6	-1168,7	-442,7

Джерело: Фінансова звітність ТОВ «Метлайт Енерджі», Форма № 1-м «Баланс» (Додаток Б)

Як було визначено вище, загальний власний капітал компанії залишається від'ємним за рахунок непокритого збитку. Проте, його значення у 2023 році становить -3729,3 тис. грн, що на 201,7 тис. грн краще, ніж у 2021 році, і на 2659,1 тис. грн краще, ніж у 2022 році.

Доцільно звернути увагу на значне зростання довгострокових зобов'язань, які становили 270,6 тис. грн у 2023 році. Зростання становить 145,8 тис. грн порівняно з 2022 роком та 176,7 тис. грн порівняно з 2021 роком. Поточні зобов'язання зменшилися з 7929,9 тис. грн у 2022 році до 4682,3 тис. грн у 2023 році, що свідчить про скорочення на 3247,6 тис. грн за останній рік і на 1143,7 тис. грн порівняно з 2021 роком.

Характеризуючи поточні зобов'язання ТОВ «Метлайт Енерджі», доцільно звернути на те, кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги зменшилася на 3473,5 тис. грн у 2023 році порівняно з 2022 роком і на 1332,8 тис. грн порівняно з 2021 роком (рисунок 2.3).

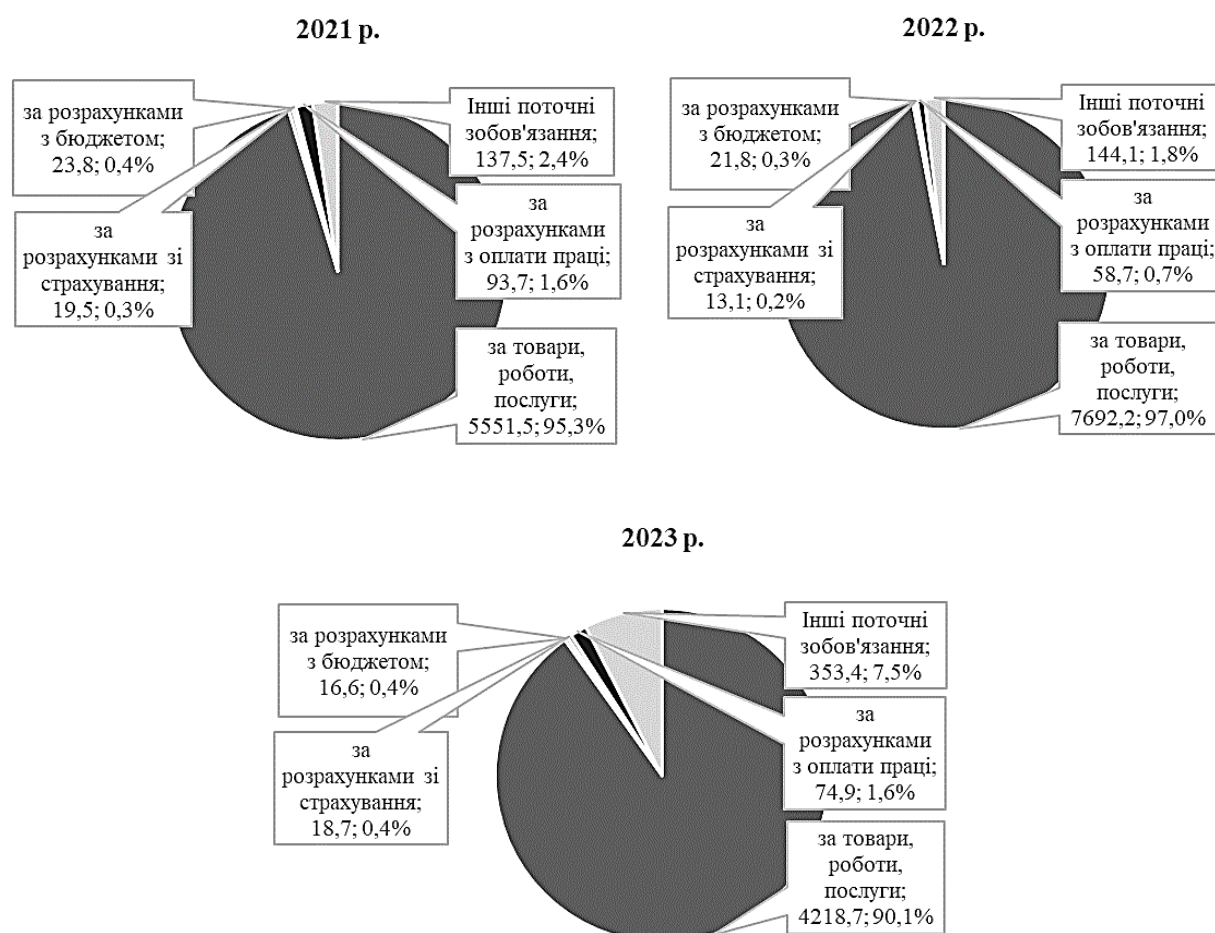


Рисунок 2.3 - Динаміка структури поточних зобов'язань ТОВ «Метлайт Енерджі» за 2021-2023 роки, %

Джерело: Фінансова звітність ТОВ «Метлайт Енерджі», Форма № 1-м «Баланс» (Додаток Б)

Суттєво зросли інші поточні зобов'язання, досягнувши 353,4 тис. грн у 2023 році. Це зростання на 209,3 тис. грн порівняно з 2022 роком свідчить про збільшення інших короткострокових зобов'язань.

Загалом фінансове становище компанії дещо стабілізується, зокрема за рахунок зниження непокритого збитку та поточних зобов'язань. Однак збільшення довгострокових зобов'язань і окремих поточних зобов'язань може свідчити про продовження фінансових труднощів, які компанія вирішує за допомогою позикових коштів та інших зобов'язань. За результатами діяльності в 2023 році компанія отримала прибуток в розмірі 2659,1 тис. грн. (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 - Динаміка фінансових результатів ТОВ «Метлайт Енерджі» за 2021-2023 роки, тис. грн.

Стаття	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення, +,-	
				2023р/ 2021р	2023р/ 2022р
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	45898,6	22019,8	26856,5	-19042,1	4836,7
Інші операційні доходи	0,0	160,8	214,0	214,0	53,2
Інші доходи	21,4	0,0	0,0	-21,4	0,0
Разом доходи	45920,0	22180,6	27070,5	-18849,5	4889,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	36289,8	19809,8	16757,7	-19532,1	-3052,1
Інші операційні витрати	13159,9	5231,6	7653,7	-5506,2	2422,1
Разом витрати	49449,7	25041,4	24411,4	-25038,3	-630,0
Чистий фінансовий результат:					
прибуток	-	-	2659,1	-	-
збиток	3529,7	2860,8	-	-	-

Джерело: Фінансова звітність ТОВ «Метлайт Енерджі», Форма № 2-м «Звіт про фінансові результати» (Додаток Б)

Отримання прибутку в 2023 році обумовлено зростанням доходів та зменшенням витрат (рисунки 2.4). Загальний дохід у 2023 році становив 27070,5 тис. грн, що на 4889,9 тис. грн більше порівняно з 2022 роком, але на 18849,5 тис. грн менше порівняно з 2021 роком. Отже, хоч компанія і покращила свої показники після значного зниження у 2022 році, вона не відновилася до рівня 2021 року.

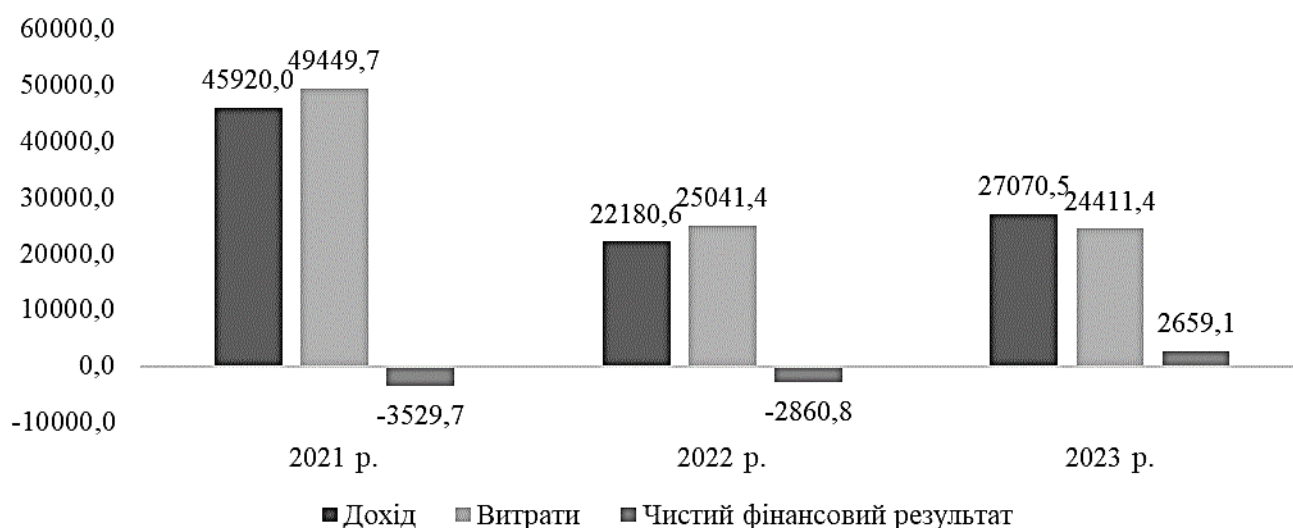


Рисунок 2.4 - Динаміка показників доходності ТОВ «Метлайт Енерджі» за 2021-2023 роки, тис. грн.

Джерело: Фінансова звітність ТОВ «Метлайт Енерджі», Форма № 2-м «Звіт про фінансові результати» (Додаток Б)

Основним видом доходу в компанії є дохід від реалізації газу, який у 2023 році становив 26856,5 тис. грн, що на 4836,7 тис. грн більше, ніж у 2022 році, але на 19042,1 тис. грн менше порівняно з 2021 роком. При цьому збільшення доходу відбулося переважно за рахунок підвищення цін. Основним видом пального, яке реалізуються ТОВ «Метлайт Енерджі» є природний паливний компримований газ (скорочено КППГ, від компримований природний газ, англ. CNG – Compressed Natural Gas) – це природний газ, стиснутий до високого тиску для зменшення об'єму і зручності транспортування та зберігання. Основним компонентом КППГ є метан (CH_4), який у стисненому вигляді зберігається в спеціальних балонах під високим тиском, зазвичай близько 200–250 бар.

Цей газ є популярним видом палива для транспортних засобів завдяки своїм екологічним та економічним перевагам. Переваги КППГ порівняно з бензином чи дизельним паливом: екологічність: при згорянні КППГ утворюється менше шкідливих викидів, таких як чадний газ (CO), оксиди азоту (NOx) і тверді частинки, що зменшує забруднення повітря; вартість: зазвичай КППГ коштує дешевше порівняно з іншими традиційними видами палива; енергетична ефективність: КППГ

має вищу теплоту згоряння, що сприяє ефективнішій роботі двигунів, спеціально адаптованих під це паливо. Цей газ найчастіше використовується в автомобілях, автобусах і вантажівках, адаптованих для роботи на КПП.

ТОВ «Метлайт Енерджі» здійснює також продаж стисненого метану установам в якості продавця на тендерних торгах. Протягом 2021-2023 років покупцями газу були: АТ «СУМІОБЛЕНЕРГО», ПАТ СУМИХІМПРОМ, КП Сумської міської ради «Електроавтотранс», ТОВ «Оператор газотранспортної системи України», КНП «Сумська центральна районна клінічна лікарня» Сумської районної ради Сумської області, КНП «Клінічна лікарня святого Пантелеймона» Сумської міської ради та інші (Додаток В) [27, 28].

Загальна виручка від участі тендерних торгах в 2021 році склала 3911,3 тис. грн., у 2022 році - 8547,4 тис. грн., у 2023 році - 3088,7 тис. грн. (виручка від участі державних торгах за 9 місяців 2024 року становить 7699,2 тис. грн.) (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 - Частка виручки від участі у тендерних закупівлях у загальному доході ТОВ «Метлайт Енерджі» за 2021-2023 роки, тис. грн.

Стаття	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення, +,-	
				2023р/ 2021р	2023р/ 2022р
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	45898,6	22019,8	26856,5	-19042,1	4836,7
Разом доходи	45920,0	22180,6	27070,5	-18849,5	4889,9
Виручка від участі тендерних торгах	3911,3	8547,4	3088,7	-822,6	-5458,7
Частка виручки від державних закупівель у:					
- чистому доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), %	8,52	38,82	11,50	3,0 пп	-27,3 пп
- загальних доходах, %	8,52	38,54	11,41	2,9 пп	-27,1 пп

Джерело: Фінансова звітність ТОВ «Метлайт Енерджі», Форма № 2-м «Звіт про фінансові результати»; [27, 28]

Загальні витрати у 2023 році склали 24411,4 тис. грн, що на 630 тис. грн менше порівняно з 2022 роком і на 25038,3 тис. грн менше, ніж у 2021 році. Собівартість реалізованої продукції знизилася з 36289,8 тис. грн у 2021 році до

16757,7 тис. грн у 2023 році. Зниження собівартості порівняно з 2022 роком на 3052,1 тис. грн свідчить про зменшення обсягів продажів.

Таким чином, за період дослідження 2021-2023 роки ТОВ «Метлайт Енерджі», основним видом діяльності якого є торгівля паливом (газом), отримало прибуток після двох років збитків. Основними факторами такого результату є зростання доходу та зниження собівартості продукції. Проте, така ситуація спостерігається на фоні зменшення обсягів діяльності та необхідності оптимізації витрат, в тому числі адміністративних. Такий підхід обумовлює, крім іншого, перегляд штатного складу працівників та зміну організаційної структури.

2.2 Оцінка поточної організаційної структури підприємства

Організаційна структура підприємств, що займаються реалізацією пального, включаючи газ, має свої особливості, обумовлені специфікою галузі, регуляторними вимогами та умовами ринку. Класично дані особливості враховуються при прийнятті рішення, щодо удосконалення організаційної структури, враховуючи вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Розглянемо особливості організаційних структур підприємств, основним видом діяльності яких є торгівля паливом, як ТОВ «Метлайт Енерджі».

Підприємства, що реалізують пальне, часто мають складну функціональну структуру. Вона передбачає чіткий розподіл обов'язків за основними функціями: закупівлі, транспортування, зберігання, реалізація, обслуговування клієнтів та маркетинг. Це дозволяє кожному підрозділу зосередитися на своїх завданнях, що підвищує ефективність роботи. Однак, дане твердження потребує коригування

Оскільки реалізація пального та газу пов'язана з високими ризиками, безпека є пріоритетом. Це відображається в створенні окремих підрозділів або позицій, відповідальних за технічну безпеку, екологічний нагляд та дотримання стандартів. Управління ризиками і контроль за дотриманням норм є невід'ємними складовими структури [29].

Часто підприємства мають ієрархічну організаційну структуру, що забезпечує чіткий розподіл відповідальності і повноважень. Це допомагає ефективно координувати дії різних відділів і швидко приймати рішення, що є важливим для стабільної роботи підприємства в умовах постійних змін ринкової ситуації.

Підприємства з реалізації пального часто мають регіональні представництва або філії для забезпечення покриття різних територій. Це дозволяє швидше реагувати на потреби місцевих ринків і спрощує логістичні процеси. Така децентралізація управління покращує ефективність роботи та знижує операційні ризики.

Організаційна структура повинна мати здатність швидко адаптуватися до змін законодавства та вимог регуляторних органів. Це передбачає створення спеціальних команд або відділів, які займаються моніторингом змін у законодавстві та адаптацією внутрішніх процесів підприємства.

Сучасні підприємства з реалізації пального активно інтегрують технологічні рішення для управління поставками, продажами та звітністю. Це включає використання систем управління підприємством (ERP), автоматизованих систем обліку та інструментів для управління ланцюгами постачання.

Ринок пального має високу конкуренцію, тому підприємства в своїй структурі, як правило, створюють відділ маркетингу та обслуговування клієнтів для забезпечення лояльності споживачів, управління репутацією та підвищення продажів, або виконання даних функцій покладається на одного із фахівців підприємства. До останнього варіанту побудови організаційної структури більш схильні малі та середні підприємства.

Для ефективної роботи в умовах коливань цін на нафту та газ, підприємства часто створюють спеціалізовані аналітичні відділи. Їхня функція полягає у прогнозуванні ринкових тенденцій, аналізі конкурентів та розробці стратегій для збереження конкурентоспроможності. Проте, у випадку, якщо підприємства малі або середні, функції аналітика виконують бухгалтер або економіст.

У структурі підприємств з реалізації пального можуть бути окремі логістичні підрозділи, що відповідають за транспортування продуктів, включаючи газ. Це є критичним для своєчасної доставки та мінімізації втрат під час транспортування. Також дана особливість враховується переважно на великих підприємствах, які самостійно займаються транспортуванням газу або є основними постачальниками газу по трубопроводам.

Основним фактором внутрішнього впливу на тип організаційної структури є спеціалізація. Компанії, що займаються реалізацією природного паливного компримованого газу (CNG), зобов'язані виконувати певні вимоги, що охоплюють ліцензування, безпеку, технічні стандарти, екологічні норми та забезпечення належної кваліфікації персоналу. Останньому приділяється окрема увага, так як робота на автомобільних газонаповнювальних компресорних станціях вимагає професійної підготовки та навичок.

CNG (компримований природний газ) підпадають під регулювання, пов'язане з транспортуванням і продажем енергетичних ресурсів:

- компанії повинні мати ліцензії на постачання та реалізацію цих видів газу, які зазвичай видаються державними регуляторами [30]. Так, «Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами» (35.13) – ліцензування потрібне для певних видів палива, зокрема для торгівлі скрапленим газом. Оптова торгівля нафтопродуктами також може вимагати ліцензії залежно від виду палива;

- «Виробництво електроенергії» (35.11): для виробництва електроенергії в Україні необхідна ліцензія, яка видається національним регулятором (НКРЕКП);

- «Розподілення електроенергії; торгівля електроенергією» (35.14): діяльність, пов'язана з розподілом електроенергії та її продажем споживачам, ліцензується і контролюється НКРЕКП;

- «Розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи» (35.22): розподіл газу через трубопроводи є ліцензованим видом діяльності, оскільки цей процес вимагає відповідності до стандартів безпеки та надійності.

«Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи» (35.23): для торгівлі газом у трубопровідних мережах також потрібна ліцензія, оскільки це вимагає відповідності до вимог національного регулятора і безпеки постачання газу;

- CNG зберігається під високим тиском або в рідкому стані при низькій температурі, що вимагає спеціального обладнання, яке відповідає стандартам безпеки. Обладнання має включати спеціальні резервуари, аварійні клапани, сенсори для виявлення витоків, системи автоматичного відключення та інші засоби забезпечення безпеки. Компанії зобов'язані проводити регулярні перевірки та сертифікацію обладнання для забезпечення відповідності високим вимогам безпеки;

- компресори, резервуари для зберігання та транспортування, а також заправні системи повинні відповідати вимогам міжнародних і національних стандартів (таких як ISO, ДСТУ тощо). Так, ТОВ «Метлайт Енерджі» на своїх автомобільних газонаповнювальних компресорних станціях (АГНКС) використовує компресорні установки 4ГМ2,5-3,0/3,5-25. Регулярне технічне обслуговування та перевірка всього обладнання є обов'язковими для запобігання витокам і аварійним ситуаціям, що є особливо важливим для CNG;

- пункти реалізації та транспортування CNG повинні дотримуватись екологічних норм щодо викидів у навколишнє середовище. Компанії зобов'язані розробити плани реагування на випадок аварійних ситуацій, забезпечити засоби для утилізації витоків та зменшення впливу на довкілля;

- для транспортування CNG використовують резервуари високого тиску. Водії та оператори мають проходити спеціальну підготовку та сертифікацію для роботи з небезпечними вантажами;

- весь персонал, задіяний у роботі з CNG, повинен мати відповідну підготовку і сертифікацію. Це стосується як водіїв, що перевозять газ, так і працівників, які працюють на заправних пунктах. Персонал повинен знати та дотримуватись процедур безпечного обслуговування обладнання і дій у випадку надзвичайних ситуацій;

- якість CNG повинна відповідати встановленим стандартам, які регулюють чистоту газу та допустимий вміст домішок. Це необхідно для захисту споживчого обладнання, зокрема двигунів транспортних засобів, від пошкоджень.

Організаційна структура ТОВ «Метлайт Енерджі» має лінійно-функціональну структуру, яка характерна для малих підприємств, а також враховує вимоги до безпеки та регуляторні норми. В цілому дана структура забезпечує ефективну координацію, безпеку, регіональну присутність та технологічну інтеграцію для підтримки конкурентоспроможності та стабільного розвитку (рисунок 2.5).

Враховуючи обсяги діяльності та спеціалізацію ТОВ «Метлайт Енерджі» основним виробничим структурним підрозділом в 2020 році був визначений Автозаправний комплекс (АЗК), який очолював начальник. В його підпорядкуванні знаходилося дві господарські одиниці:

- Автомобільна газонаповнювальна компресорна станція (АГНКС) за адресою: Сумський район, с. Токарі, вул. Шевченка, 22;
- Автомобільна газонаповнювальна компресорна станція (АГНКС) за адресою: м. Суми, пр. Курський, 50/1.

Другим виробничим структурним підрозділом - господарською одиницею ТОВ «Метлайт Енерджі» була визначена Автомобільна газонаповнювальна компресорна станція (АГНКС) за адресою: м. Охтирка, вул. Залізнична, 48, яку очолює начальник.

Крім того, був виокремлений функціональний структурний підрозділ «Офіс» (Адміністративні працівники) з підпорядкуванням Директору та Заступнику директора; Бухгалтерська служба (на чолі з головним бухгалтером) у Функціональному структурному підрозділі «Офіс» (Адміністративні працівники); дві посади бухгалтерів та посада касира в складі Бухгалтерська служба підпорядковані головному бухгалтеру.

Середня кількість працівників в 2021 році складала 33 осіб. 2022 рік вніс корективи в діяльність бізнес структур, в тому числі в діяльність ТОВ «Метлайт Енерджі».

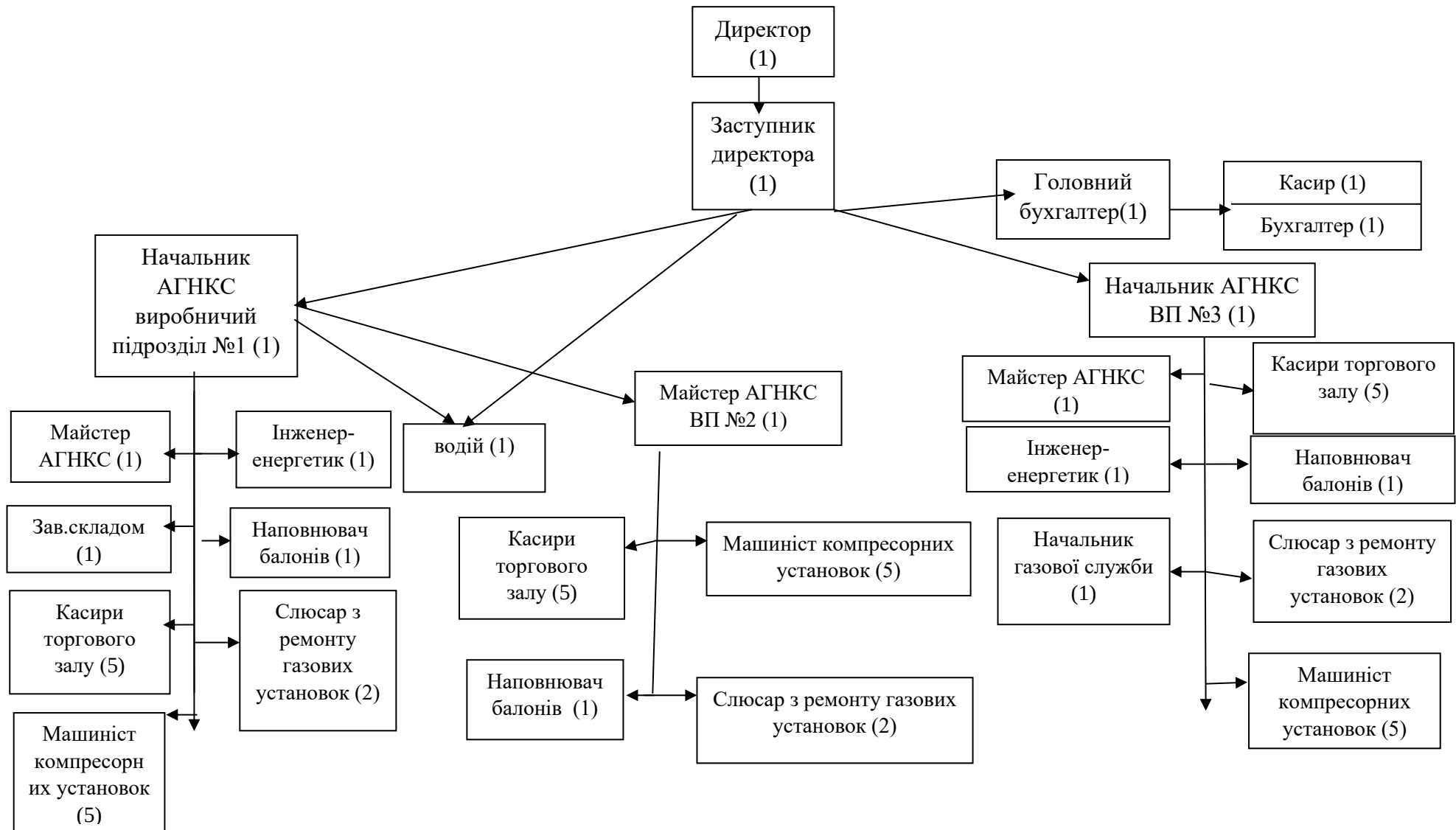


Рисунок 2.5 - Організаційна структура підприємства ТОВ «Метлайт Енерджі» на 2023 рік

Джерело: інформація ТОВ «Метлайт Енерджі»

Оптимізація організаційної структури призвела до скорочення штатних одиниць та посад (середня кількість працівників в 2022 році складала 31 особу) (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 - Штатний розпис ТОВ «Метлайт Енерджі» на 2023 рік

Найменування структурного підрозділу	Посада (спеціальність, професія)		Кількість штатних одиниць
	найменування	код за ДК 003:2010	
Функціональний структурний підрозділ «Офіс»	Директор	1210.1	1
	Заступник директора	1210.1	1
	Головний бухгалтер	1231	1
	Бухгалтер	3433	1
	Касир	4211	0,25
АГНКС (с. Токарі, вул. Шевченка, 22)	Начальник АГНКС	1222.2	1
	Майстер АГНКС	1222.2	1
	Інженер-енергетик	2143.2	0,5
	Начальник газової служби	1229.3	0,5
	Касир торговельного залу	4211	5
	Наповнювач балонів	8163	1
	Машиніст компресорних установок	8163	5
	Слюсар з експлуатації та ремонту газового устаткування	7233	1
	Слюсар з експлуатації та ремонту газового устаткування	7233	1
	Слюсар з експлуатації та ремонту газового устаткування	7233	1
АГНКС (м. Суми, пр. Курський, 50/1)	Майстер АГНКС	1222.2	1
	Інженер-енергетик	2143.2	0,25
	Начальник газової служби	1229.3	0,25
	Касир торговельного залу	4211	5
	Наповнювач балонів	8163	0,75
	Машиніст компресорних установок	8163	5
	Слюсар з експлуатації та ремонту газового устаткування	7233	0,5
	Слюсар з експлуатації та ремонту газового устаткування	7233	0,5
АГНКС (м. Охтирка, вул. Залізнична, 48)	Начальник АГНКС	1222.2	1
	Майстер АГНКС	1222.2	1
	Інженер-енергетик	2143.2	0,5
	Начальник газової служби	1229.3	0,5
	Касир торговельного залу	4211	5
	Наповнювач балонів	8163	1
	Машиніст компресорних установок	8163	5
	Слюсар з експлуатації та ремонту газового устаткування	7233	1
	Слюсар з експлуатації та ремонту газового устаткування	7233	1

Джерело: інформація ТОВ «Метлайт Енерджі»

Формування штатного розпису на підприємстві відбувається з дотриманням вимог. щодо виробничого персоналу на підприємствах, які займаються реалізацією пального (газу).

Основними працівниками АГНКС мають бути: інженер-енергетик, начальник газової служби, машиніст компресорних установок, слюсар з експлуатації та ремонту газового устаткування. Вимоги до визначених кваліфікованих професій неведені в таблиці Г.1 (Додаток Г) [31].

Закупівля природного паливного компримованого газу (CNG) в Україні може відбуватись як для державних, так і приватних підприємств. Основна процедура залежить від типу замовника (державний чи приватний) і обсягів закупівлі.

Для державних підприємств, установ та організацій процедура закупівлі CNG здійснюється відповідно до законодавства про публічні закупівлі, яке регулює електронну систему закупівель «Prozorro» [32].

Приватні підприємства можуть здійснювати закупівлю CNG без обов'язкової прив'язки до публічних тендерів, однак зазвичай дотримуються стандартної комерційної процедури.

Незалежно від типу закупівлі, постачальник компримованого газу повинен надавати сертифікати якості, що підтверджують відповідність продукту державним стандартам (ДСТУ). Закупівля та постачання компримованого газу, як і інші енергоресурси, контролюються регуляторними органами, такими як Національна комісія, що здійснює регулювання у сфері енергетики і комунальних послуг (НКРЕКП).

Стиснений метан (КПГ, або компримований природний газ), яким займається ТОВ «Метлайт Енерджі», широко використовується в різних секторах завдяки своїм економічним і екологічним перевагам. Основними галузями, в яких застосовують компримований природний газ є:

- транспортний сектор: КПГ застосовується як паливо для автомобілів, автобусів, вантажівок, сільськогосподарської техніки, а також у легкових і комерційних транспортних засобах;

- промисловість і виробництво: КППГ використовується як джерело енергії для котелень, печей, сушарок і іншого промислового обладнання;
- комунальна та енергетична інфраструктура: КППГ використовується в комунальних підприємствах для виробництва тепла та електроенергії;
- сільське господарство: КППГ застосовується для роботи аграрної техніки та генераторів, які забезпечують живлення в польових умовах;

Основними перевагами КППГ для всіх учасників ринку, фахівці визначають: економічність (КППГ дешевший за бензин і дизельне паливо, що знижує операційні витрати для підприємств і транспортних компаній); екологічність (КППГ виділяє менше забруднювальних речовин, що сприяє зниженню впливу на довкілля і допомагає дотримуватись екологічних норм); ефективність (КППГ сприяє довговічності двигунів і обладнання, оскільки згоряє чистіше та менше пошкоджує двигуни) та енергетична безпека (розширення використання КППГ знижує залежність від імпорту палива та сприяє стабільності постачання).

Аналізуючи дані таблиці та, враховуючи поточні тенденції, участь у закупівлі газу для подальшої реалізації і участь у тендерних торгах по реалізації газу, вимагають від працівників функціонального підрозділу товариства окремих юридичних знань та компетенцій. Наразі, даними питаннями займаються заступник директора та головний бухгалтер.

2.3 Аналіз зовнішніх факторів впливу на організаційну структуру товариства

Як було визначено в теоретичній частині роботи (Розділ 1) фактори, які впливають на організаційну структуру підприємства можна згрупувати у групи зовнішніх та внутрішніх (див. рисунок 1.1). Серед інших зовнішніх факторів, таких як: законодавче та нормативне середовище, технологічні зміни та соціальні й культурні особливості в країні, особливої уваги, в контексті визначення впливу на організаційну структуру підприємства, заслуговують фактори стану ринкового середовища та економічної ситуації.

Аналізуючи діяльність ТОВ «Метлайт Енерджі», було визначено, що його діяльність пов'язана із енергетичним сектором економіки. Вузька спеціалізація (реалізація метану) обумовлює залежність штату та організаційної структури від ситуації на ринку природного газу.

За словами експертів: процеси видобування, постачання, розподілу та споживання газу характеризуються високою інертністю, що зумовлює значну тривалість навіть незначних змін у цій економічній сфері. Зокрема, в Україні від моменту початку геологічних досліджень газового родовища до його промислової розробки зазвичай проходить близько п'яти років, тоді як у деяких країнах цей період може тривати десятиліттями. Додатково, процес змін у законодавстві є довготривалим і потребує адаптації системи підзаконних актів, що обумовлює поступовий характер розвитку ринку природного газу та його інституційного середовища [33].

За інформацією Міжнародного енергетичного агентства (ІЕА) світовий ринок природного газу в останні роки зазнає значних змін, які впливають на компанії в Україні, що займаються реалізацією природного паливного компримованого газу (КПГ) [34]. Основними тенденціями на ринку природного газу, в тому числі світового, є:

1. Зростання попиту на природний газ як екологічно чисте паливо:
 - природний газ вважається екологічно чистішим порівняно з нафтою та вугіллям через нижчий рівень викидів CO_2 і шкідливих речовин;
 - багато країн переходять на газ для зменшення залежності від вуглецевих видів палива, що сприяє збільшенню глобального попиту;
 - в Україні це створює можливості для зростання ринку КПГ, оскільки підприємства й транспорт прагнуть переходити на чистіші види палива.

У багатьох країнах світу все більше водіїв і підприємців віддають перевагу стисненому природному газу (КПГ, метан) як моторному паливу для автомобілів. У європейських країнах цей вибір давно став усталеною тенденцією. В Україні ж спостерігається відновлення інтересу до цього економічно вигідного та екологічно

безпечного виду палива, адже перший досвід його використання бере початок ще за радянських часів [35].

Як було визначено в попередньому пункті роботи, КППГ - це звичайний природний газ, який зазвичай використовують у побуті, наприклад, для приготування їжі на газових плитах. Однак перед заправкою автомобілів він проходить процес очищення, осушення та стиснення до тиску 250 атмосфер на спеціалізованих автомобільних газонаповнювальних станціях (АГНКС). КППГ є абсолютно безпечним для використання, оскільки ризик самозаймання або вибуху мінімальний. Обладнання для автомобілів, які працюють на стисненому природному газі, розроблене з урахуванням найвищих стандартів безпеки. Зокрема, балони для зберігання газу витримують екстремальні температури і навіть можуть протистояти вогнепальним пострілам. Крім того, КППГ є екологічно чистим альтернативним видом палива, що не завдає шкоди навколишньому середовищу. Завдяки цим характеристикам більшість європейських країн активно використовують автомобілі на стисненому природному газі для комерційного та муніципального транспорту.

2. Цінова волатильність через геополітичні чинники:

- конфлікти, санкції та зміни в енергетичній політиці, особливо в країнах-експортерах, впливають на стабільність цін на природний газ;

- Європа, зокрема, стикається з непередбачуваними цінами через обмеження постачань та зменшення залежності від російського газу, що стимулює пошук нових джерел;

- в Україні компанії, що реалізують КППГ, мають адаптувати свої цінові стратегії та знижувати витрати для збереження конкурентоспроможності в умовах підвищення закупівельної ціни на газ.

Голова біржового комітету ТОВ «Українська енергетична біржа» Олексій Дубовський у 2023 році підкреслив, що «новий порядок облаштування світу та безпеки, який формується нині, неможливий без перегляду функціонування енергетичних ринків» [36]. Політичні втручання, здійснені останнім часом, свідчать про зміну структури біржових ринків у Європі. Водночас росія протягом

багатьох років активно працювала над створенням вигідної архітектури енергетичного сектору, використовуючи залежність Європейського Союзу від постачання газу для контролю цін на енергоносії та впливу на економічну ситуацію.

Різке зростання цін на газ призвело до безпрецедентних піків вартості електроенергії в другій половині 2021 року та першій половині 2022 року. Найбільше постраждали країни з обмеженими можливостями для транскордонного обміну електроенергією та ті, що значною мірою поклалися на газову генерацію.

Єврокомісія почала реагувати на зростання цін на газ і електроенергію ще в жовтні 2021 року. Однак у серпні 2022 року ціни на газ досягли рекордного рівня, зростаючи на 1000% порівняно з показниками попередніх десятиліть. Це зростання неминуче позначилося і на вартості електроенергії, оскільки її ціна значною мірою залежить від забезпечення гнучкості електромереж. Гнучкість системи визначає її здатність швидко реагувати на різкі коливання попиту та пропозиції.

Іншим важливим технічним фактором є механізм формування цін на електроенергію, що базується на вартості викопного палива. Відповідно до Регламенту Комісії (ЄС) 2015/1222 (стаття 38), європейська практика об'єднання бірж електроенергії для ринку «на добу наперед» ґрунтується на принципі граничного ціноутворення. Це означає, що всі прийняті заявки на постачання мають однакову ціну за зону торгів і період часу, яка визначається найвищою ставкою. Як правило, гранична ціна встановлюється електростанціями, що працюють на викопному паливі, як-от вугіллі, нафті чи газі (рисунок 2.6).

Ця модель мала на меті забезпечити прибутковість «зеленої» генерації, стимулювати її розвиток і зрештою сприяти зниженню цін на електроенергію. Проте енергетична криза продемонструвала недоліки цієї системи в умовах кризових ситуацій. Попри те, що у 2014 році Єврокомісія проводила оцінку впливу рекомендацій щодо ціноутворення, аналізу наслідків або альтернативних моделей для кризових ситуацій, пов'язаних із порушенням ресурсного балансу, зокрема у випадку різкого зростання цін на газ, проведено не було.

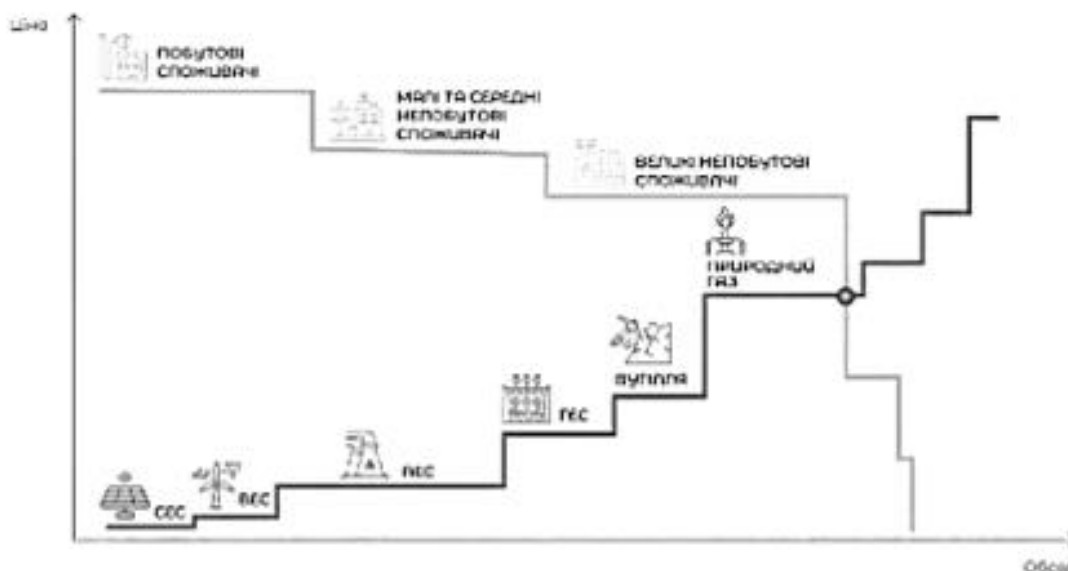


Рисунок 2.6 - Залежність цін від обсягу споживання різних видів палива
Джерело: використано [36]

Критики існуючої моделі ціноутворення вказують на її неспроможність забезпечити достатні інвестиції в низьковуглецеву генерацію. Протягом останнього десятиліття основним джерелом фінансування цієї сфери стали державні інвестиції, а не ринкові механізми. Крім того, модель створює ризик отримання надмірно високих прибутків виробниками електроенергії, які працюють за значно нижчою собівартістю, особливо в умовах різкого підвищення цін. Наприклад, у другій половині 2021 року ціни на газ зросли на 400%, тоді як середні ціни на електроенергію збільшилися на 200%. Однак жоден довгостроковий сценарій, розроблений ЄС, не враховував таких екстремальних цінових стрибків.

Вторгнення росії у лютому 2022 року супроводжувалося усвідомленням, що Європейський Союз зазнає другої хвилі цінового шоку. Це, за задумом агресора, мало вплинути на рішучість ЄС підтримувати Україну. Маніпуляції цінами були полегшені через сталий попит на газ у Європі та обмеженість альтернатив постачання, оскільки з 2010 року внутрішній видобуток газу в ЄС скоротився на дві третини.

На початку 2022 року зростання цін на електроенергію перевищувало зростання вартості газу, що дозволило газовим генераціям отримати прибутки. Однак збільшення споживання газової генерації зумовило подальше підвищення

короткострокових цін на хабах.

У 2022 році середньомісячний тариф на транспорт газу (TTF) зріс у 7 разів порівняно із середнім показником за попередні п'ять років, досягнувши 130 євро/МВт·год. У період сезонного закачування газу (другий і третій квартали 2022 року) цей показник становив 160 євро/МВт·год. (рисунок 2.7).

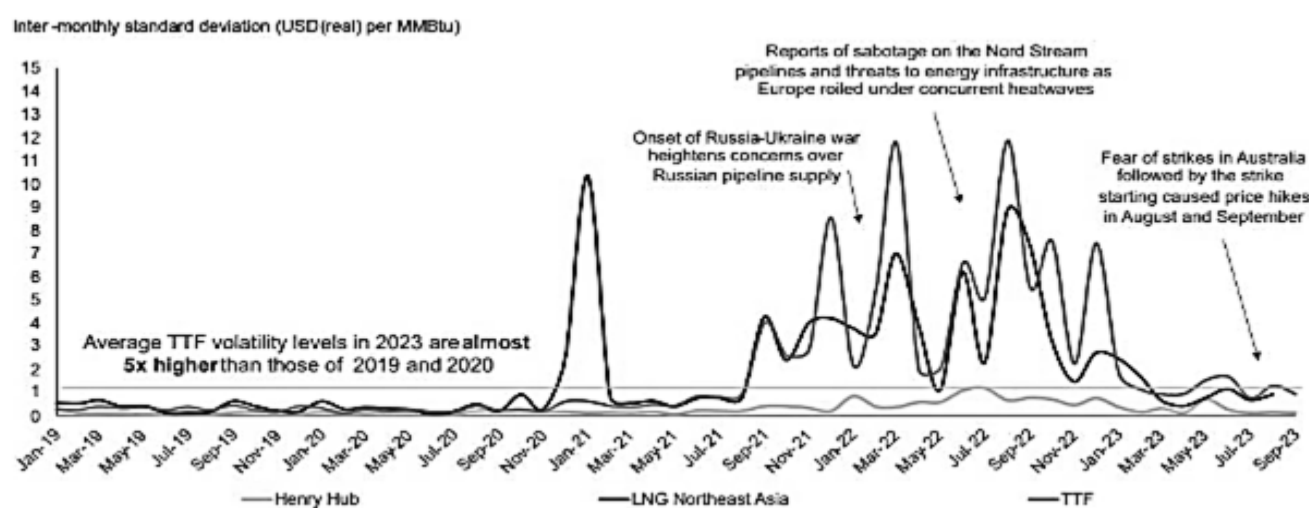


Рисунок 2.7 - Динаміка тарифу на транспорт усього пального (TTF) у 2019-2022 роках, євро/МВт-год

Джерело: ACER; Rystad Energy; Argus (LNG Northeast Asia)

Задум російської федерації спричинити кризу в Європейському Союзі через енергетичний шантаж не реалізувався. ЄС оперативно відреагував на ситуацію, впровадивши низку заходів, що стали основою для формування нового підходу до енергетичної безпеки. Хоча остаточний вигляд цього нового порядку ще формується, основні принципи вже позначені. Для розуміння майбутніх змін варто розглянути ключові аспекти функціонування газового ринку ЄС.

3. Розвиток інфраструктури зрідженого природного газу (ЗПГ):

- зростання популярності ЗПГ як альтернативи трубопровідному газу дозволяє забезпечити гнучкість постачання і знижує залежність від регіональних джерел;

- Європейський ринок активно інвестує в інфраструктуру для імпорту ЗПГ, що може сприяти зниженню залежності від обмеженого кола постачальників;

- в Україні це також може підтримати розвиток ринку КПГ, оскільки ЗПГ можна використовувати як джерело сировини для подальшого виробництва КПГ.

Газовий ринок ЄС не є ідеально конкурентним, і його ціноутворення базується на двох моделях: конкурентних торгах на організованих ринках (хабах) та довгострокових двосторонніх контрактах. При цьому ціни довгострокових договорів часто прив'язані до індексів хабів, що підвищує їхню чутливість до короткострокових ринкових змін. Саме така залежність зробила ціни більш вразливими до стрибків, які спостерігалися влітку 2022 року.

У березні 2022 року ЄС затвердив план зниження залежності від російського газу. Основні заходи включали: скорочення імпорту російського трубопровідного газу; диверсифікацію постачань енергії, зокрема розвиток інфраструктури для LNG (скрапленого природного газу); прискорення впровадження відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) та водню; підвищення енергоефективності.

У травні 2022 року ці заходи деталізовано в плані «REPowerEU», який передбачає: нові правила заповнення сховищ газу до 80% у 2022 році і 90% у наступні зимові сезони; спільні закупівлі газу, LNG і водню через Енергетичну платформу ЄС; механізми солідарності для забезпечення постачань між країнами-членами у разі кризових ситуацій; нові підходи до ціноутворення LNG для зниження залежності від волатильних цін TTF.

У лютому 2023 року було впроваджено Механізм корекції ринку (MCM), який встановлює обмеження ціни на газ на рівні 180 євро/МВт·год за певних умов.

ЄС також акцентував на необхідності скорочення попиту на газ на 15%. Фактично, попит знизився на 19%, хоч частково це зумовлено високими цінами.

Щодо електроенергії, заходи включали: скорочення споживання на 10% загалом і на 5% у пікові години; тимчасові регульовані ціни для захисту малого бізнесу і домогосподарств; обмеження доходів виробників електроенергії з ВДЕ, атомних електростанцій та інших джерел на рівні 180 євро/МВт·год для передачі надлишків споживачам.

Окремо ЄС працює над Реформою ринку електроенергії (Electricity Market Design). Основними цілями є забезпечення стабільності цін через розвиток довгострокових контрактів (PPA, CfD) та інтеграцію форвардних ринків. У 2022 році імпорт трубопровідного газу з росії зменшився на 55%, тоді як постачання LNG зросли на 77%. Проте, російський LNG все ще залишається в обсягах імпорту, хоча щодо його заборони вже тривають дискусії.

4. Збільшення інвестицій у відновлюваний природний газ і водень. Незважаючи на впроваджені заходи, ринок ЄС залишається залежним від інфраструктурної гнучкості, а його ціни залежать від інтеграції хабів і наявності альтернатив. Зокрема, функціонування «TTF як еталонного індикатора» залишається під питанням, оскільки газовий ринок ЄС дедалі більше диференціюється за видами палива, включаючи біометан. Ці структурні зміни позначають перехід до нового етапу енергетичного ринку, який ставить акцент на стабільності, доступності та справедливому ціноутворенні.

Українські компанії можуть згодом розглядати біометан як заміник звичайного метану в КППГ, покращуючи екологічний профіль продукції.

5. Технологічні інновації та автоматизація в ланцюгах постачання:

- впровадження нових технологій для зрідження, компресії та зберігання газу знижує витрати на його транспортування і зберігання;

- зростання використання цифрових рішень для прогнозування попиту і управління логістикою також сприяє ефективнішому функціонуванню газових компаній;

- в Україні автоматизація і цифрові рішення можуть стати конкурентною перевагою для компаній КППГ, які прагнуть оптимізувати витрати та забезпечити стабільність постачань.

Таким чином, світовий ринок природного газу в даний час зазнає змін, спрямованих на підвищення екологічності, диверсифікацію джерел постачання і технологічну модернізацію. Ці тенденції суттєво впливають на українські компанії, що реалізують КППГ, змушуючи їх адаптуватися до нових умов, зокрема до зміни цін, вимог екологічних стандартів та необхідності технологічного розвитку.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ ПІДХОДІВ ТА НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТОВ «МЕТЛАЙТ ЕНЕРДЖІ»

3.1 Прогнозування тенденцій ринку газу як основа спеціалізації підприємства

Як було зазначено в результаті проведеного аналізу, 2022 рік став поворотним для світових енергетичних ринків, а особливо для газового сектору в ЄС. Різке зростання цін на енергоносії, спричинене обмеженням постачань російського газу, економічною невизначеністю та політичними кризами, суттєво вплинуло на споживачів [37]. Проте втручання урядів країн-членів ЄС значною мірою пом'якшило наслідки, заклавши основу для більш стійкого функціонування енергетичних ринків у майбутньому.

У 2023 році глобальний ринок газу перебував під впливом відновлення економічного зростання, послаблення COVID-обмежень, а також змін у міжнародній торгівлі СПГ (LNG). За даними Міжнародного енергетичного агентства (IEA), глобальний попит на енергію у 2023 році зріс на 1,3%, відповідаючи середнім показникам попередніх років. У звіті IEA «World Energy Outlook 2023» підкреслюється, що до 2030 року очікується реалізація значної кількості нових проєктів з експорту СПГ (LNG) (рисунк 3.1).

Це зміцнить глобальну пропозицію і зробить ринок більш стійким до зовнішніх шоків. Водночас прогнозується, що роль відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) у глобальній енергетиці зростатиме, поступово витісняючи викопні види палива.

Перехід до низьковуглецевої економіки стане основним драйвером змін, а країни ЄС та інші провідні економіки світу продовжуватимуть сприяти диверсифікації джерел енергії, розвитку нових технологій та підвищенню енергоефективності.

More than 250 bcm per year of new liquefaction capacity is set to come online by 2030. The United States and Qatar account for 60% of this.

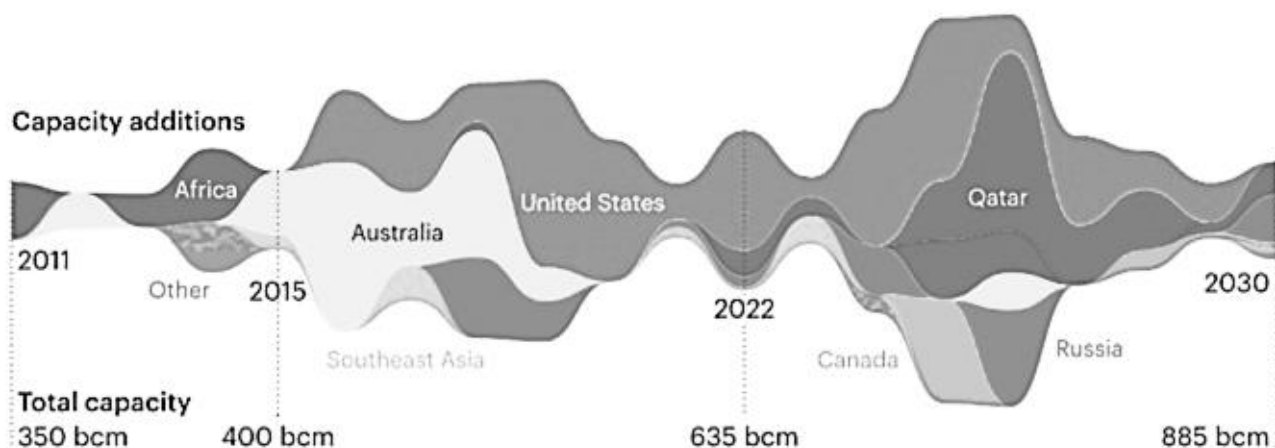


Рисунок 3.1 - Прогноз зростання кількості експортних СПГ (LNG) - проєктів до 2030 року

Джерело: Міжнародне енергетичне агентство [34]

У 2023 році обсяги біржової торгівлі суттєво зросли, оскільки нижчі ціни зменшили потребу в капіталі для утримання ф'ючерсних позицій, а нестабільність цін посилила потребу у хеджуванні та спекулятивній торгівлі. Крім того, більшість двосторонніх кредитних лімітів з контрагентами було вичерпано. Перехід від позабіржової торгівлі (OTC, Over The Counter) до біржових платформ також був зумовлений необхідністю клірингу через високі ризики невиконання угод.

ЄС закликає розробляти нові стратегії цінового хеджування, зокрема через використання форвардних і довгострокових двосторонніх контрактів для зниження цінового тиску. Однак для цього необхідна висока ліквідність за межами спотового ринку.

Попередні прогнози вказують на те, що ціни на газ залишатимуться під впливом глобальної конкуренції за СПГ (LNG), особливо з азійськими ринками. При цьому ключовим залишається доступність інфраструктури для фізичного отримання газу та прозорий доступ до нових СПГ-терміналів.

Перерозподіл доходів виробників електроенергії, ймовірно, продовжить використовуватися як джерело фінансування цілей декарбонізації. Темпи розвитку декарбонізації впливатимуть на обсяги сталого попиту на СПГ, адже ринок

відносин з цим видом палива ще не сформований.

У межах ЄС точаться дискусії між прихильниками двох підходів: одні вважають, що імпорт СПГ має регулюватися довгостроковими контрактами з відповідною правовою базою, тоді як інші наполягають на збереженні ролі спотових і короткострокових контрактів на хабах, які забезпечують рівність і прозорість доступу до інфраструктури.

В 2023 році економіка ЄС все ще оговтується від наслідків значних бюджетних витрат у розмірі 646 млрд євро (4% ВВП), спрямованих на підтримку кінцевих споживачів і промисловості для компенсації витрат на електроенергію. Це стало результатом газової політики попередніх років.

Україна має враховувати ці тенденції для інтеграції в майбутню енергетичну структуру. До війни ціни на газ на внутрішньому ринку перевищували ціни на електроенергію, але після заборони експорту внутрішні ціни стали формуватися ізольовано від світових і залишаються значно нижчими за європейські.

Імпорт газу в Україні також обмежений, зокрема через домінування державного ТОВ «Нафтогаз», яке забезпечує значну частку попиту за регульованими цінами. Попри це, співвідношення внутрішніх і європейських цін залишається близьким. Підвищення прайс-кепів на електроенергію було необхідним для забезпечення економічної доцільності імпорту електроенергії у випадку потреби.

Таким чином, в Україні сформувалася ситуація, коли ціни орієнтуються на імпортні бенчмарки (рисунок 3.2). Аналогічна тенденція спостерігалася до війни і щодо цін на газ (рисунок 3.3, рисунок 3.4). У разі відновлення експорту, вітчизняні ціни, як і ціни будь-якого регіонального хабу, будуть коригуватися відповідно до еталонних показників світових ринків.

Назвати український газовий ринок повноцінним хабом поки неможливо, хоча Агентство із співробітництва енергетичних регуляторів (ACER) інколи використовує таке визначення для України у своїх звітах.

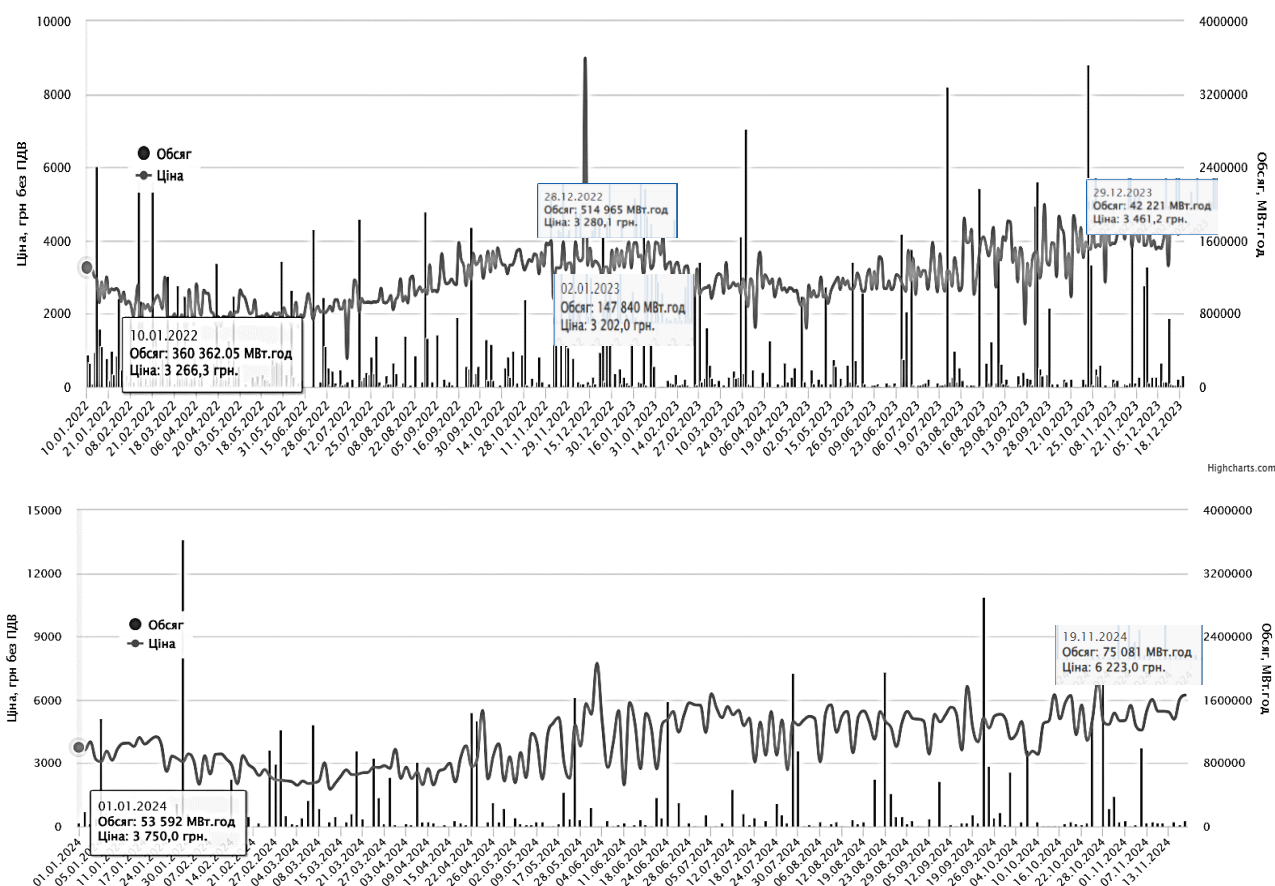


Рисунок 3.2 - Динаміка реалізації електричної енергії в Україні за 2022-2024 роки, грн./МВт.год

Джерело: ТОВ «УЕБ» [38]

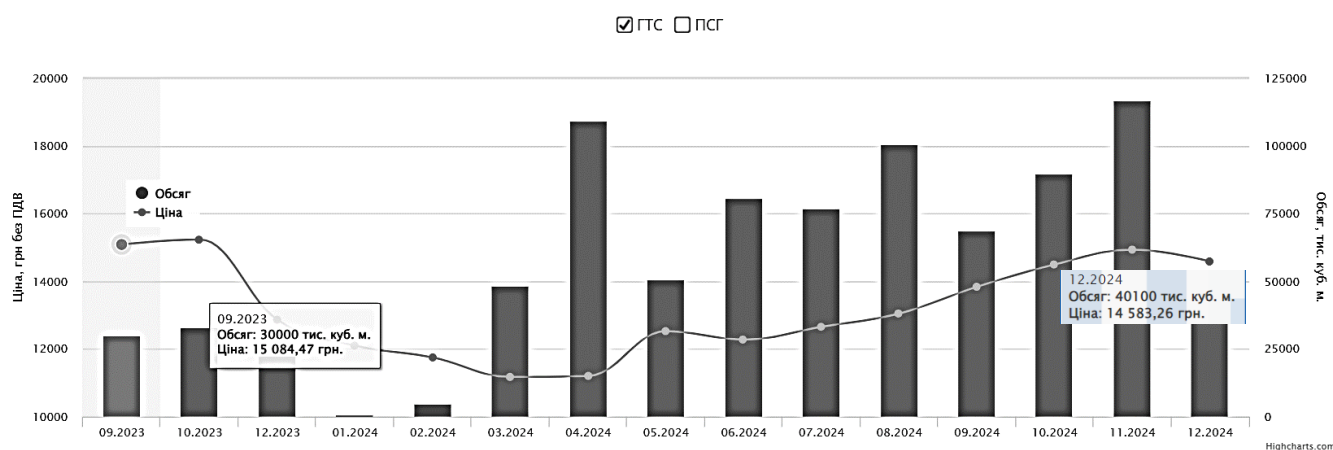


Рисунок 3.3 - Динаміка реалізації природного газу в розрізі місячних ресурсів за 2023-2024 роки, грн./тис. куб.м

Джерело: ТОВ «УЕБ» [39]

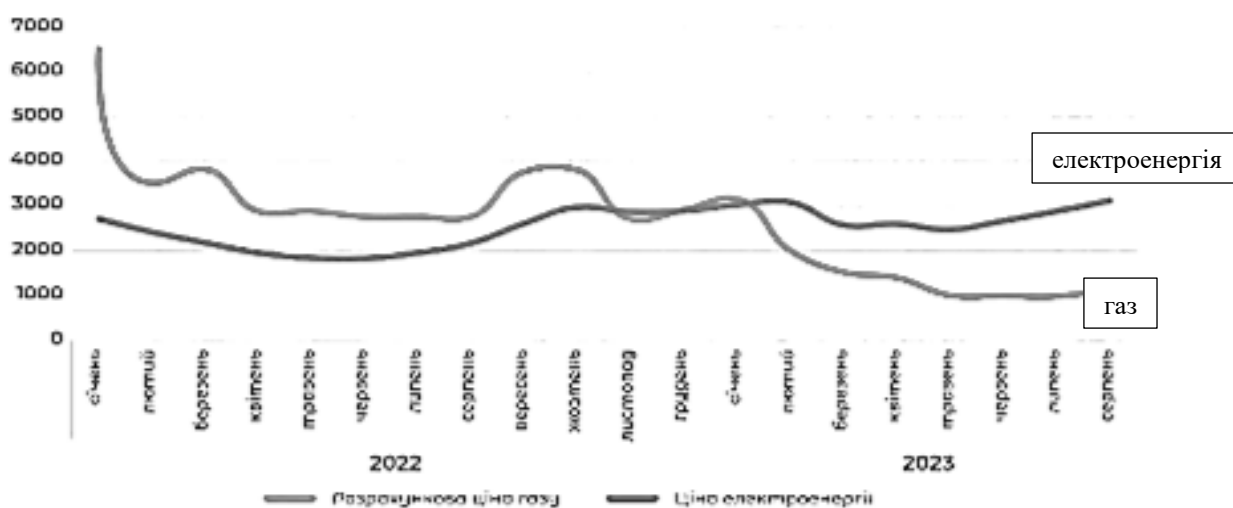


Рисунок 3.4 - Динаміка оптових цін на електричну енергію та природний газ за 2022-2023 роки, грн./МВт.год

Джерело: інформація Міністерства фінансів України [40]

Протягом останніх десятиліть Україна неодноразово заявляла про намір створити власний газовий хаб і, завдяки значним транзитним потужностям, мала потенціал стати не просто регіональним, а європейським центром торгівлі газом.

Однак хаб — це не лише фізична інфраструктура, але й розвинена торгова система. Незважаючи на те, що держава сприяла створенню організованих енергетичних ринків для інших видів ресурсів, ринок газу залишився без належної уваги. Як наслідок, в Україні досі відсутній ліквідний ринок газу. Проблема полягає не лише у фізичній відсутності організованого місця для торгівлі, а й у відсутності чітких індикативів ціни, які формуються на таких ринках.

Досвід організованих газових ринків світу свідчить, що ринки, які переважно покладаються на внутрішнє виробництво для задоволення попиту, розвиваються майже незалежно від інших ринків, а ціни встановлюються локально. Це спостерігається, наприклад, у країнах Близького Сходу та США. У 2022–2023 роках кореляція між Henry Hub та іншими ринками посилилася через зростання експорту та підвищення внутрішнього попиту на тлі обмеженої інфраструктури. Водночас у ситуації, коли Україна може забезпечувати власні потреби у газі, її ринок стає регіональним, здатним формувати власні індикативи цін. Таким чином, вітчизняні ціни можуть залишатися корельованими, але не тотожними із зовнішніми

показниками.

Для розвитку біржового ринку газу в Україні необхідно вирішити кілька ключових завдань. По-перше, глобальні котирування базуються на стандартних продуктах, і Українська енергетична біржа (УЕБ) забезпечує технічні можливості для торгівлі такими продуктами. Однак для формування реальних індикативів ціни потрібна державна підтримка ліквідності. Наприклад, у Румунії та Польщі діють програми, які зобов'язують реалізовувати значну частку газу через місцеві біржі.

По-друге, важливим є розвиток клірингових механізмів для довгострокових стандартизованих контрактів. Крім того, світова динаміка та зупинка українського транзиту створюють передумови для розробки нових продуктів, які дозволяють здійснювати операції без фізичного транспортування газу (обмінні контракти, локаційні продукти тощо).

Україна також була однією з перших у Європі, хто розвивав торгівлю газом із точкою передачі в підземних сховищах (ПСГ). На УЕБ обсяг таких угод щороку зростає, перевищуючи 70%. Цей показник зумовлений тим, що видобувні компанії накопичують газ у сховищах через обмежені альтернативи реалізації на внутрішньому ринку. Торгівля газом у ПСГ може стати серйозним конкурентом торгівлі через віртуальну торгову точку (VTP).

Водночас одним із ключових елементів хабу є забезпечення вільного доступу до інфраструктури для всіх учасників, незалежно від їх резидентства. Наразі іноземні компанії можуть торгувати лише газом, що зберігається в ПСГ у режимі «митний склад». Цей механізм, розроблений УЕБ спільно з оператором ПСГ «Укртрансгаз», дозволяє блокувати газ у сховищах під заявку як гарантію. Однак повноцінне впровадження цього напрямку ускладнюється чинними валютними обмеженнями в Україні. Незважаючи на це, робота над розвитком цих інструментів триває.

Крім розглянутих тенденцій на світовому енергетичному ринку та ринку України, при прогнозуванні тенденцій на перспективу, слід врахувати зміни в законодавстві, які прямо впливають на ціноутворення на внутрішньому ринку (рисунок 3.5).

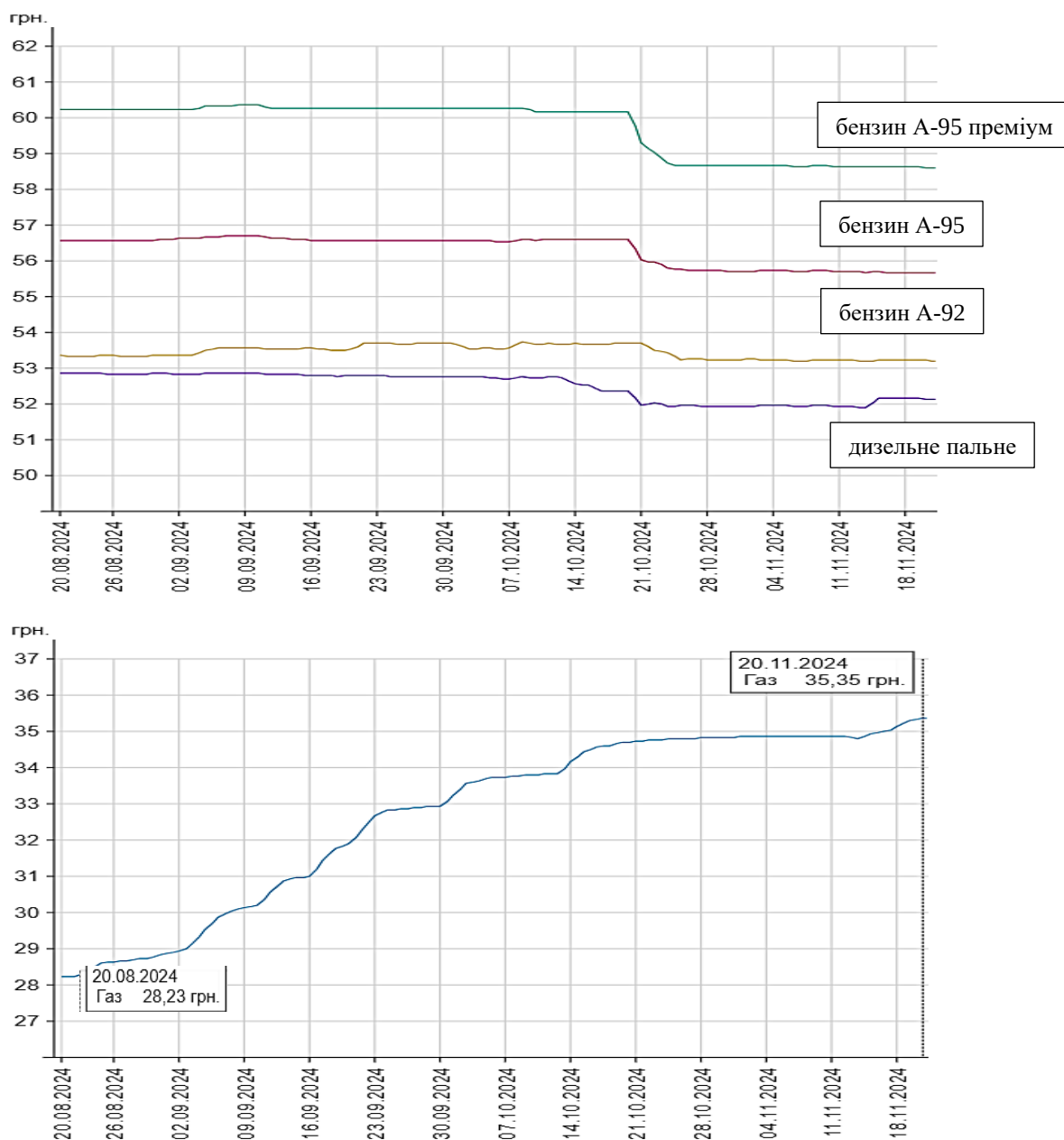


Рисунок 3.5 - Динаміка цін на бензин, дизпаливо та газ на АЗС України, грн./л

Джерело: інформація Міністерства фінансів України [40]

Аналогічна ситуація спостерігається і в Сумській області, в якій працює ТОВ «Метлайт Енерджі» (рисунок 3.6, таблиця 3.1).

Перші зміни торкнулися акцизного оподаткування пального. Верховна Рада України ухвалила поправки до Податкового кодексу, що передбачають поетапне підвищення акцизів на паливо, починаючи з 1 вересня 2024 року.

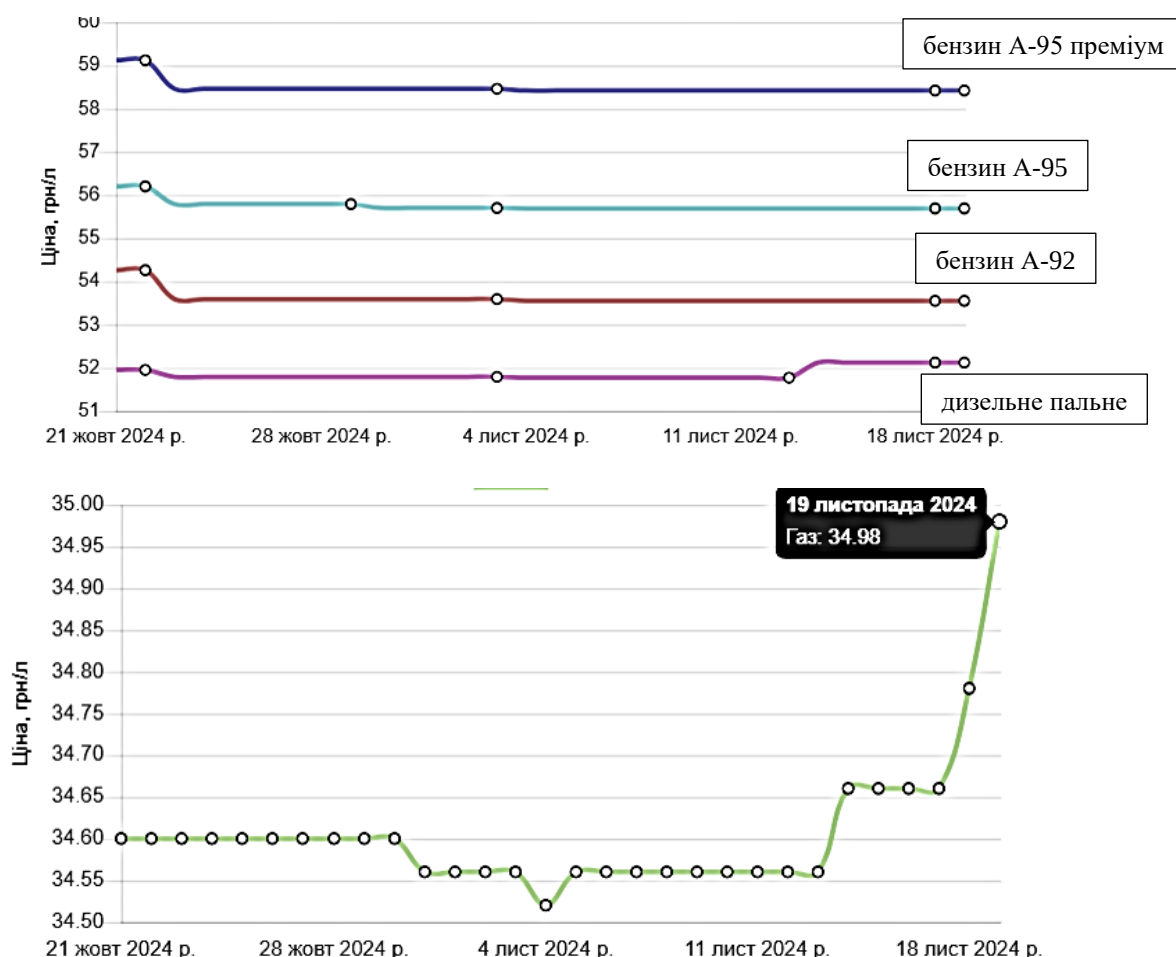


Рисунок 3.6 - Динаміка зростання і зниження цін на бензин, дизель та газ для авто Сумської області (щотижневий моніторинг цін)

Джерело: AUTO.RIA.com™ [41]

Таблиця 3.1 -Вартість пального на АЗС в Сумській області станом на 19 листопада 2024 року

	А-95+	А-95	А-92	ДП	Газ
ОККО	59.99	57.99	-	54.99	36.99
Авиас	-	55.88	52.88	51.97	36.97
БРСМ-Нафта	-	53.99	-	49.99	33.49
AMIC	-	55.99	-	52.99	-
Marshal	57.29	54.29	53.79	49.79	33.49
BVS	57.99	55.99	53.99	52.99	33.99

Джерело: AUTO.RIA.com™ [41]

До жовтня 2024 року ринок ще використовував запаси пального за нижчими цінами, проте нові партії вже надходять за збільшеною вартістю (див. рисунок 3.3) [42].

Зростання акцизів триватиме в п'ять етапів: наступний етап заплановано на 1 січня 2025 року, а завершення процесу очікується у 2028 році. Ставка акцизу на автомобільний газ наразі складає 148 євро за тонну, але до 2028 року вона зросте до 250 євро.

Другою причиною зростання цін стало сезонне підвищення попиту на європейському ринку, від якого залежить і Україна. У країнах ЄС, зокрема Польщі, зріджений газ (LPG) широко використовується для опалення житлових будинків. Крім того, з 20 грудня Євросоюз припинив імпорту цього виду пального з Росії, що вже вплинуло на ринкову ситуацію [43].

На кінець листопада минулого року автогаз сягнув рекордної ціни – майже 37 грн/л. Це було спричинено блокадою кордону польськими фермерами та посиленими митними перевітками через боротьбу з незаконним імпортом газу з Росії. У 2024 році до сезонного попиту додався новий фактор: реалізація санкцій ЄС, ухвалених у грудні минулого року.

Через ці зміни обсяги газу на європейському ринку скорочуються, що стимулює трейдерів накопичувати ресурси в сховищах. Як наслідок, вартість автогазу для України помітно зросла, і за прогнозами, до кінця року ціна може перевищити 40 грн/л [43].

Оцінити частку російського автогазу на українському ринку складно. Державна митна служба посилила вимоги до документів щодо походження пального, але деякі європейські постачальники вдаються до змішування газу з різних джерел для зміни його походження.

Значно зросли витрати споживачів, які використовують газ у балонах, особливо через збільшення попиту з початку повномасштабного вторгнення. У 2022 році до України було завезено приблизно 200 тисяч балонів, що вшестеро більше, ніж у 2021 році. Виробництво всередині країни також збільшилося, досягнувши потужності 12 тисяч балонів на рік.

Ринок газу в балонах зріс з довоєнного рівня (3–5 % від загального споживання) через високий попит у прифронтових та звільнених регіонах. Попри це, ціни на балонний газ держава не регулює, а правила використання

передбачають ретельний контроль заправки через потенційні ризики вибухів.

Таким чином, ринок пального в Україні перебуває під впливом одночасно внутрішніх змін у податковій політиці та зовнішніх факторів, пов'язаних із санкціями та динамікою європейського ринку.

3.2 Обґрунтування впровадження гнучкої організаційної структури в систему адміністративного менеджменту товариства

У сучасних умовах виникає завдання вибору оптимальної організаційної структури підприємства, що є особливо важливим у контексті економічних трансформацій. Як було досліджено теоретично, цей вибір залежить від багатьох факторів, таких як специфіка діяльності підприємства, його масштаби з огляду на доходи, погляди працівників, географічне розташування активів, а також ступінь диверсифікації бізнесу на різних ринках.

Аналіз історичного розвитку організаційних структур сприяє розумінню їх еволюції в умовах інноваційних змін. Це дослідження показує, що організаційна структура має певну інерцію, тобто прагне зберігати свій напрямок і темп змін. Реформування структури підприємства є складним управлінським завданням, і масштаб таких змін часто ускладнює їх часте здійснення. У контексті швидких інноваційних змін це може обмежувати здатність управління до адаптації під нові ринкові умови.

На початку 20-го століття розвиток промисловості та орієнтація на масове виробництво сприяли тому, що такі вчені, як Ф. Тейлор та А. Файоль, розробили принципи для структуризації організацій із максимальною ефективністю. Цього ж періоду управлінські підходи формувалися під впливом М. Вебера, який акцентував на бюрократичних системах, де влада була прив'язана до посад, а не до окремих осіб. Ідеї наукового менеджменту Тейлора щодо стандартизованих методів виконання завдань та досліджень часу і руху мали суттєвий вплив. Також важливі ідеї Файоля, що включали принципи субординації, авторитету, дисципліни

та розподілу завдань, які заклали основи вертикально структурованих організацій із чітким розподілом повноважень.

Функціональний підхід, ієрархічна система підпорядкування та концентрація зусиль на досягненні спільних цілей стали основою для створення чітко регламентованих функціональних підрозділів, де діяли правила, регламенти та стандарти. Цей класичний, або бюрократичний, підхід до структури управління залишався домінуючим у першій половині 20-го століття. Проте в 50-60 роках, зі зростанням масштабів підприємств за кількістю співробітників, доходами та географічним охопленням, складність управління також зростала, що зумовило появу нових підходів до структури організацій. Домінуюча ідея про «єдиний найкращий спосіб» виконання завдань втратила свою актуальність, поступаючись місцем усвідомленню, що класичні структури можуть стримувати творчий розвиток і інноваційність у конкурентному глобальному середовищі.

Класичні бюрократичні структури часто ведуть до підвищення спеціалізації з мірою зростання організації. Групуючи завдання у підрозділи, компанія має вирішити питання основи такого групування — найчастіше це була функціональна основа. У традиційних структурах рішення зазвичай приймалися керівництвом у вищих ешелонах вертикальної ієрархії, хоча в 50-60 роках зростала увага до залучення співробітників у прийняття управлінських рішень.

Узагальнюючи, можна зазначити, що традиційна організаційна структура характеризується високим рівнем спеціалізації, функціональними підрозділами, вузькими межами контролю і централізованим прийняттям рішень. Цей тип структури, що отримав назву класичної, механістичної або бюрократичної, протиставляється менш формалізованим, гнучким, або органічним структурам.

Механістична структура представляє собою традиційний підхід до побудови організаційної системи з вертикальною ієрархією. На відміну від неї, органічна структура забезпечує більш відкритий і адаптивний спосіб управління. Механістична структура є високоформалізованою, базуючись на чітких стандартах і процедурах для прийняття рішень, що хоча й підвищує відповідальність

співробітників, водночас може стримувати творчий потенціал і здатність до адаптації в умовах швидких змін.

Органічні структури відзначаються широкими діапазонами контролю, децентралізацією, низькою спеціалізацією і менш чіткою субординацією. Гнучкість, що її забезпечує органічна структура, сприяє інноваційності та професійному зростанню персоналу.

З розвитком інформаційних технологій і зростанням глобальної конкуренції виникають нові підходи до організаційної структури та культури підприємств. Гнучке управління посилює значущість інновацій за допомогою адаптивних підходів, які вперше розвинули японські компанії, а згодом ці ідеї поширили розробники програмного забезпечення.

Гнучка організаційна структура управління передбачає динамічне налаштування ресурсів, процесів та людського капіталу підприємства відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Основною її відмінністю від традиційної жорсткої структури є можливість оперативного перегляду функцій, обов'язків і внутрішніх процесів для швидшої адаптації до ринкових умов. У контексті підприємства, яке займається торгівлею газом, це означає, що компанія повинна мати змогу швидко адаптуватися до коливань цін, змін законодавства та екологічних стандартів, а також потреб клієнтів і партнерів.

Гнучка структура сприяє кращому залученню співробітників, скороченню бюрократії, швидшому прийняттю рішень та підвищенню інноваційності. Зокрема, для компаній, що займаються торгівлею газом, це особливо важливо через складні процеси закупівлі, зберігання, транспортування та реалізації газу. Таким чином, гнучка структура може включати проєктні команди, які формуються залежно від потреб ринку та клієнтів, що дозволяє компанії більш оперативно реагувати на зміни.

Дослідження гнучких організаційних структур є одним із пріоритетних напрямів у сучасному менеджменті. Серед відомих науковців, що досліджували гнучкість організацій, варто згадати: Генрі Мінцберга – його дослідження вивчають різні типи організаційних структур і підходи до управління, серед яких є адаптивні

і гнучкі моделі; Чарльз Хенді – його концепція «організацій майбутнього» включає ідеї щодо більш гнучких структур управління; Пітер Друкер – досліджував принципи управління знаннями і підкреслював важливість адаптаційної здатності для довготривалого успіху компаній; Джей Гелбрейт – розробив модель гнучких організацій на основі «Зіркової моделі» (Star Model), де важливими елементами є люди, завдання, структура, процеси та винагороди, що дає змогу підприємствам швидко адаптуватися до змін.

Ефективне впровадження гнучкої організаційної структури в діяльність підприємства, яке займається торгівлею газом, може включати такі етапи:

1. Аналіз поточної організаційної структури – виявлення недоліків і «вузьких місць» у традиційній структурі управління.

2. Визначення стратегічних цілей – узгодження гнучкості організації з довготривалими цілями підприємства.

3. Формування тимчасових команд – створення проєктних команд для вирішення конкретних завдань (наприклад, для управління цінами, логістикою та регуляторними змінами).

4. Навчання персоналу – підготовка працівників до роботи в гнучких структурах, що передбачає здобуття навичок крос-функціональної співпраці та прийняття швидких рішень.

5. Пілотне впровадження – запуск гнучких процесів на одному з відділів чи регіонів компанії для перевірки ефективності.

6. Моніторинг та коригування – регулярне відстеження ефективності гнучкої структури та внесення коректив у разі необхідності.

При впровадженні гнучкої організаційної структури важливо врахувати низку ключових факторів:

- динаміка ринку – для підприємств торгівлі газом ринок є дуже залежним від сезонності, політичних рішень та ціноутворення на енергоресурси, тому структура має враховувати всі ці аспекти;

- технологічні можливості – використання цифрових інструментів і систем управління даними, що полегшують комунікацію та координацію між командами;

- регуляторні норми – необхідність дотримання національних та міжнародних стандартів і норм, що часто змінюються;
- організаційна культура – готовність працівників приймати нові ролі та змінювати підходи до виконання завдань;
- здатність до навчання та розвитку – навчання персоналу новим практикам і забезпечення можливостей для професійного зростання в умовах гнучкої структури.

Процес переходу на гнучку структуру управління супроводжується певними викликами та ризиками:

- спротив змінам – працівники можуть негативно ставитися до нових методів роботи, що вимагають підвищеної відповідальності та готовності до швидких змін;
- втрата контролю – через зменшення ієрархічності може виникнути недостатній контроль над окремими процесами;
- залежність від технологій – висока залежність від цифрових інструментів може стати проблемою у разі відсутності стабільних систем підтримки та кібербезпеки;
- нестача професіоналів – впровадження гнучких структур може потребувати додаткових компетенцій, наприклад, у сфері управління змінами, аналітики та інформаційних технологій;
- підвищення ризику конфліктів – в умовах роботи в крос-функціональних командах може зростати кількість конфліктів через неоднозначність ролей та відповідальності.

Загалом впровадження гнучкої організаційної структури для підприємства з торгівлі газом може стати ефективним шляхом адаптації до сучасних викликів і змін на ринку, але потребує ретельного планування та підготовки до потенційних ризиків.

Таким чином, під впливом інноваційних змін, зумовлених швидким розвитком сучасних технологій, методи організаційного управління зазнають суттєвих трансформацій, що потребує їх інтеграції в процес перебудови системи управління підприємством та його організаційної структури (рисунк 3.7).

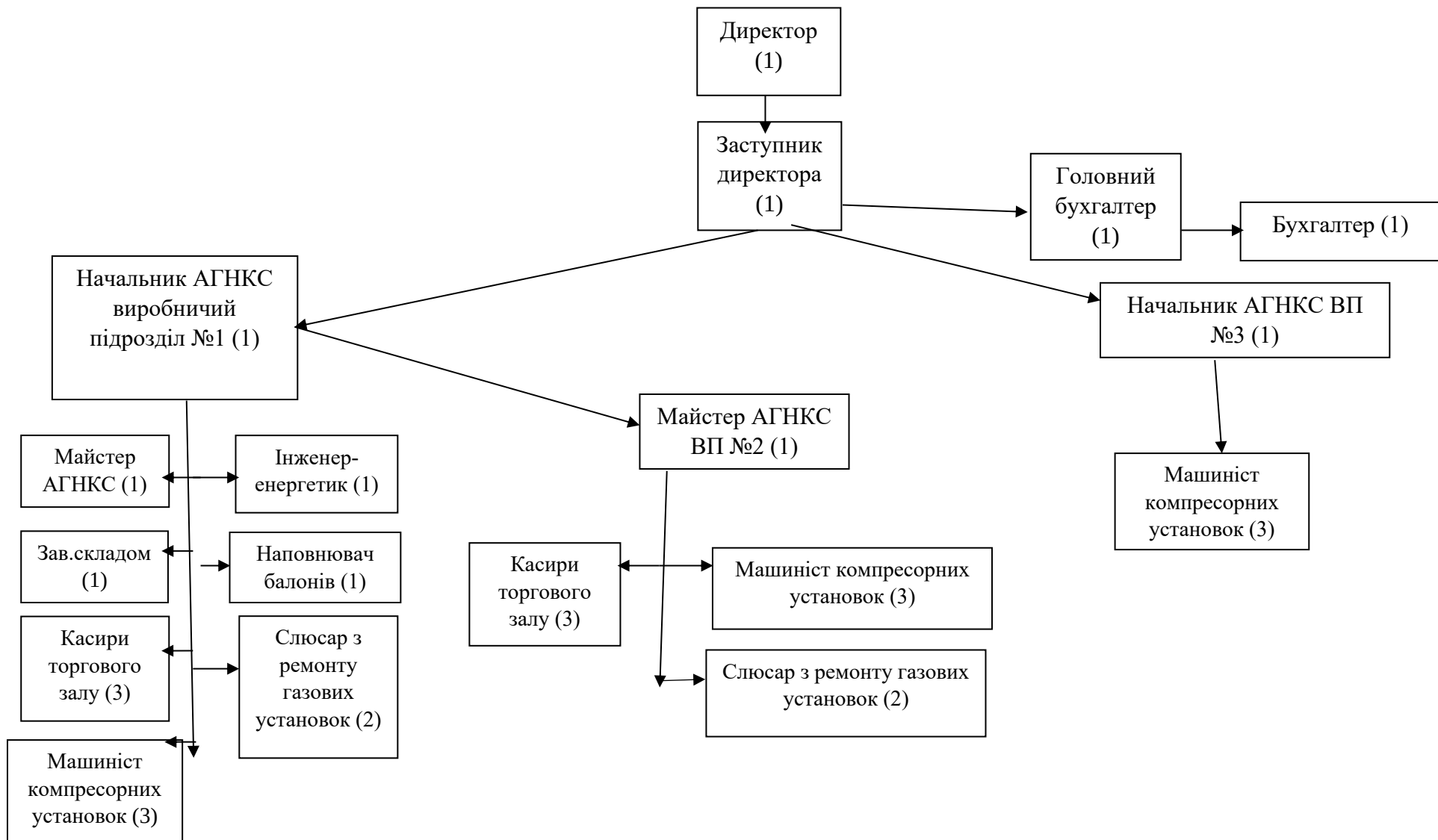


Рисунок 3.7 - Організаційна структура підприємства ТОВ «Метлайт Енерджі» на 2024 рік (планова)

Джерело: власна розробка автора

В умовах зростання інтелектуальних вимог до сучасних управлінських систем застосування гнучких методів управління в процесі трансформації організаційної структури підприємства дозволяє досягти відчутніших результатів і посилити конкурентні позиції. У межах трансформації організаційної структури ТОВ «Метлайт Енерджі» здійснюється переорієнтація організаційних зв'язків із вертикальних на горизонтальні, що дає змогу постійно підвищувати інноваційний потенціал, творчий підхід і автономність управлінського персоналу у прийнятті унікальних рішень (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 - Штатний розпис ТОВ «Метлайт Енерджі» на 2024 рік (плановий)

Найменування структурного підрозділу	Посада (спеціальність, професія)		Кількість штатних одиниць
	найменування	код за ДК 003:2010	
Функціональний структурний підрозділ «Офіс»	Директор	1210.1	1
	Заступник директора	1210.1	1
	Головний бухгалтер	1231	1
	Бухгалтер	3433	1
	Касир	4211	0,25
АГНКС (с. Токарі, вул. Шевченка, 22)	Начальник АЗК	1222.2	1
	Майстер АГНКС	1222.2	1
	Інженер-енергетик	2143.2	0,25
	Начальник служби газової	1229.3	0,125
	Касир торговельного залу	4211	3
	Наповнювач балонів	8163	0,125
	Машиніст компресорних установок	8163	5
	Слюсар з експлуатації та ремонту газового устаткування	7233	0,125
	Слюсар з експлуатації та ремонту газового устаткування	7233	0,125
АГНКС (м. Суми, пр. Курський, 50/1)	Майстер АГНКС	1222.2	1
	Інженер-енергетик	2143.2	0,25
	Начальник служби газової	1229.3	0,125
	Касир торговельного залу	4211	3
	Наповнювач балонів	8163	0,75
	Машиніст компресорних установок	8163	3
	Слюсар з експлуатації та ремонту газового устаткування	7233	0,125
	Слюсар з експлуатації та ремонту газового устаткування	7233	0,125
АГНКС (м. Охтирка, вул. Залізнична, 48)	Машиніст компресорних установок	8163	3
Всього			24

Джерело: власна розробка автора

Запропоновані зміни в організаційній структурі ТОВ «Метлайт Енерджі» розширюють можливості підприємства і сприяють досягненню вищих фінансових показників на ринку.

3.3 Інтеграція цифрових інструментів для автоматизації управлінських процесів

Для підприємства, яке займається реалізацією газу та пального і має три автомобільні газонаповнювальні компресорні станції (АГНКС), впровадження цифрових інструментів для автоматизації процесів може значно підвищити ефективність, зменшити витрати і підвищити безпеку. Розглянемо інтеграцію автоматизації управління кадрами та виробничими підрозділами.

Автоматизація процесів управління кадрами (HR), яка дозволяє ефективніше управляти кадрами, зокрема:

- управлінням кадровими записами та документообігом: Використання хмарних систем для ведення обліку персоналу, зберігання особових справ, автоматизації обліку робочого часу та відпусток. Це спрощує роботу відділу кадрів і забезпечує відповідність нормативним вимогам;

- системами контролю доступу та безпеки: Впровадження RFID-карток або біометричних рішень для контролю доступу до АГНКС і обмеження доступу сторонніх осіб на території;

- плануванням та контролем робочих графіків: За допомогою спеціалізованого програмного забезпечення (наприклад, BambooHR, SAP SuccessFactors) можна створити автоматизовані розклади змін, враховуючи доступність персоналу та необхідні кваліфікації;

- навчанням та розвитком персоналу: Автоматизація програм навчання, підвищення кваліфікації та сертифікації працівників. Цифрові платформи дозволяють інтегрувати навчальні курси, тестування знань, а також відстежувати прогрес співробітників;

- моніторингом здоров'я та безпеки працівників: Особливо актуально для небезпечних виробництв, пов'язаних з газом. Інтегровані системи можуть автоматично контролювати стан здоров'я співробітників (за необхідності), вести облік інструктажів з охорони праці і фіксувати інциденти.

Автоматизація виробничих процесів на АГНКС, яка допомагає забезпечити безперервність та безпеку роботи газонаповнювальних станцій:

- дистанційний моніторинг обладнання та контроль якості: Система SCADA (Supervisory Control and Data Acquisition) дозволяє в реальному часі відстежувати стан компресорного обладнання, тиск, температуру та витрати газу. Оператори можуть отримувати сповіщення про можливі неполадки для негайного реагування;

- системи управління запасами: Цифрова система обліку запасів пального та газу дозволяє ефективно планувати поставки та уникати нестачі ресурсів. Наприклад, ERP-системи (як-от SAP, Oracle) можуть інтегрувати модулі для управління запасами, дозволяючи бачити поточні залишки та прогнозувати потреби на основі попередніх даних;

- автоматизоване планування та технічне обслуговування: Прогнозування часу на обслуговування, своєчасна заміна деталей та обладнання допомагають мінімізувати простой. Системи, як-от CMMS (Computerized Maintenance Management Systems), автоматизують розклади ТО та нагадують про час обслуговування обладнання;

- безпека і контроль доступу до об'єктів: Встановлення систем відеоспостереження та контролю доступу з інтеграцією в єдину платформу для віддаленого управління і моніторингу об'єкта. Це дозволяє відстежувати ситуацію на об'єкті та зменшити ризик інцидентів.

Інтеграція аналітики та звітності. Цифрові інструменти для збирання й аналізу даних можуть допомогти отримувати необхідну аналітику та звітність у реальному часі:

- автоматизована звітність про виробничі показники: Системи BI (Business Intelligence), як-от Power BI або Tableau, дозволяють формувати звіти про ефективність роботи станцій, кількість заправок, витрати енергії тощо;

- аналіз та оптимізація витрат: За допомогою аналітичних інструментів можна виявити витрати, де можлива оптимізація, наприклад, шляхом зменшення простоїв або оптимізації використання енергоресурсів;

- відстеження продуктивності та KPI: Для управлінців важливо отримувати своєчасні дані про виконання ключових показників ефективності (KPI) для прийняття оперативних рішень і контролю.

Цифрові платформи для комунікацій. Інтеграція комунікаційних платформ спрощує обмін інформацією між підрозділами і дозволяє швидко реагувати на зміни:

- внутрішня комунікація: Використання платформ, як-от Slack або Microsoft Teams, дозволяє створювати робочі групи, обмінюватися файлами, вести чати та здійснювати відеодзвінки;

- мобільні застосунки для працівників: Дозволяють отримувати оперативну інформацію про зміни, графіки роботи, сповіщення про безпеку.

Серед переваг інтеграції цифрових інструментів в діяльність ТОВ «Метлайт Енерджі» можна виокремити такі:

1. Ефективне управління ресурсами — зменшення витрат на обслуговування та оптимізація використання обладнання.

2. Зниження людського фактора та підвищення безпеки — автоматизовані процеси мінімізують ризики помилок.

3. Зручний моніторинг та аналітика — покращується доступ до даних і швидкість прийняття управлінських рішень.

Інтеграція цифрових рішень може суттєво підвищити продуктивність і рентабельність підприємства, забезпечуючи злагоджену роботу кадрів і обладнання на основі сучасних технологій автоматизації.

Для ТОВ «Метлайт Енерджі», яке займається реалізацією газу та пального і має автомобільні газонаповнювальні компресорні станції (АГНКС), підвищення ефективності взаємодії між підрозділами має вирішальне значення для забезпечення оперативності, безпеки й оптимального використання ресурсів. З метою досягнення визначених цілей, науковцями пропонуються такі етапи:

1. Створення інтегрованої інформаційної системи. Впровадження єдиної платформи для управління та обміну даними. Це може бути ERP-система, яка дозволяє всім підрозділам — від логістики та технічного обслуговування до HR та фінансів — працювати в одній цифровій екосистемі. Це сприяє обміну актуальною інформацією про стан обладнання, потреби в запасах, робочі графіки та фінансові показники. Платформи для обміну інформацією: Зокрема, системи управління проектами (Trello, Asana) можуть бути використані для узгодження завдань і відстеження прогресу в різних проєктах між підрозділами.

2. Проведення регулярних міжпідроздільних нарад та звітування. Щотижневі синхронізації для кожного з підрозділів (технічного обслуговування, логістики, комерційного та HR), де всі ключові показники й завдання обговорюються з представниками інших відділів. Це дозволить всім зацікавленим сторонам бути в курсі поточного стану справ і сприятиме взаєморозумінню та підтримці. Надання доступу до щомісячних звітів підрозділів сприяє відкритості та дозволяє побачити картину роботи компанії в цілому, що важливо для узгодження пріоритетів і оперативного вирішення проблем.

3. Оптимізація комунікації за допомогою цифрових інструментів. Месенджери та чати для швидкого обміну інформацією (Microsoft Teams, Slack). Використання цифрових засобів зв'язку для швидкого сповіщення про поточні роботи, аварії або технічні потреби сприятиме оперативному вирішенню поточних питань. Завдання за допомогою мобільних застосунків. Використання мобільних застосунків для оперативного завдання завдань співробітникам, які працюють на АГНКС, дозволяє суттєво скоротити час від моменту постановки задачі до її виконання.

4. Стандартизація процесів і робочих процедур. Розробка стандартів і процедур взаємодії. Чітко визначені стандарти спільних дій між підрозділами (як от техобслуговування та виробничий підрозділ) для кожного типу ситуацій (аварії, технічного обслуговування) допоможуть уникнути плутанини і сприятимуть злагодженій роботі.

Автоматизація повторюваних процесів. Повторювані завдання, такі як моніторинг стану запасів, планування перевезень або технічне обслуговування обладнання, можуть бути автоматизовані для підвищення ефективності.

5. Запровадження показників ефективності (KPI) для командної роботи. Впровадження спільних KPI для різних підрозділів, що включають показники, які залежать від роботи інших відділів. Наприклад, KPI для підрозділу технічного обслуговування може включати час простою обладнання, а KPI для логістики - час обробки замовлень. Така взаємозалежність сприятиме командній роботі.

Моніторинг ефективності в реальному часі. Застосування інформаційних панелей (як-от Power BI), де відображаються актуальні дані по KPI, дозволяє підрозділам бачити свій прогрес і оперативно реагувати на відхилення від плану.

6. Програми навчання і розвитку персоналу

- Тренінги для працівників щодо ефективної комунікації і взаємодії між підрозділами. Особливо важливо для працівників, що обслуговують АГНКС, де безпека та оперативність є критичними.

- Навчання для керівників підрозділів з розвитку лідерських навичок. Керівники мають бути не лише технічними фахівцями, а й мати розуміння, як ефективно взаємодіяти з іншими підрозділами.

7. Інтеграція IoT-систем для моніторингу та автоматизації. Система віддаленого моніторингу за допомогою IoT може відстежувати стан і рівень запасів пального в реальному часі, надаючи дані логістичному підрозділу для планування. Це дозволяє уникнути браку ресурсів та знижує затрати на екстрені поставки. Реєстрація простоїв і інцидентів у цифровій формі з доступом для всіх зацікавлених сторін. Це спрощує процес реагування на технічні проблеми і зменшує час на їх усунення.

8. Поліпшення зворотного зв'язку між підрозділами. Системи управління запитами та зворотного зв'язку (Zendesk, JIRA Service Desk) дозволяють підрозділам легко ставити питання і відстежувати їх вирішення. Це дає змогу обміну інформацією в зручному для всіх форматі і забезпечує прозорість у взаємодії.

Розгляд зауважень і пропозицій під час регулярних зустрічей. Залучення всіх підрозділів до оцінки поточних процесів і спільне генерування ідей для їх покращення дозволяє виявляти потенційні «вузькі місця» і сприяти постійному вдосконаленню процесів.

Імплементація цих заходів створить основу для прозорого і структурованого обміну інформацією між підрозділами, підвищить продуктивність і посилить командний дух на підприємстві.

Таким чином, основними пропозиціями та напрямками удосконалення організаційної структури в системі менеджменту ТОВ «Метлайт Енерджі» є:

- впровадження аналітичного центру для моніторингу ринкових тенденцій. Ця функція сприятиме диверсифікації джерел постачання, розробці нових продуктів (наприклад, форвардних контрактів) та зниженню залежності від нестабільних зовнішніх ринків;
- розробка гнучкої організаційної структури з мультифункціональними командами. Гнучка структура також підвищить ефективність управління інфраструктурою, зокрема сховищами газу (ПСГ).
- інтеграція сучасних цифрових технологій та автоматизація процесів для підвищення прозорості угод.

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження теоретичних та науково-методичних основ функціонування організаційної структури в системі адміністративного менеджменту, яке було проведено на базі ТОВ «Метлайт Енерджі», були зроблені такі висновки:

1. Організаційна структура управління - це ключовий елемент ефективності підприємства. Чітка організаційна структура забезпечує впорядкованість функцій, завдань і процесів, підтримуючи досягнення стратегічних цілей підприємства. Її ефективність залежить від адаптивності до зовнішніх і внутрішніх факторів, а також від відповідності специфіці діяльності підприємства, включаючи гнучкість, що дозволяє швидко реагувати на зміни ринку.

2. Сучасний підхід до побудови структур управління - акцент на гнучкості та цифровізації. Традиційні ієрархічні моделі поступаються місцем гнучким і адаптивним структурам, які краще відповідають вимогам сучасних умов. Цифрові технології, автоматизація та аналітика стають основними інструментами оптимізації структур, сприяючи децентралізації, покращенню інформаційних потоків та швидшому прийняттю рішень.

3. Збалансованість ресурсів і управлінських процесів як основа стійкості підприємства. Ефективне використання людських, матеріальних і фінансових ресурсів через оптимізацію організаційної структури сприяє зниженню витрат, уникненню дублювання функцій і підвищенню продуктивності. Адаптація структури під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів є запорукою конкурентоспроможності та довгострокового успіху підприємства.

4. ТОВ «Метлайт Енерджі» спеціалізується на діяльності в енергетичному секторі, зокрема на роздрібній торгівлі паливом, що є основним видом її діяльності за КВЕД 47.30. Крім цього, компанія займається оптовою торгівлею паливом, виробництвом, розподілом та торгівлею електроенергією і газом. Її діяльність охоплює як постачання енергетичних ресурсів, так і їх роздрібну реалізацію, що дозволяє працювати як на місцевому, так і на національному рівнях.

Фактичне розташування потужностей у Сумській області дозволяє підприємству конкурувати на локальному ринку з іншими постачальниками пального, зокрема АЗС і компаніями, що займаються торгівлею енергоресурсами.

5. ТОВ «Метлайт Енерджі» демонструє ознаки фінансової стабілізації у 2023 році порівняно з 2022 роком. Зокрема, зменшення поточних зобов'язань на 3247,6 тис. грн і скорочення накопичених збитків до -3729,3 тис. грн свідчить про поліпшення загального фінансового стану компанії. Зростання грошових коштів та інвестицій на 203,8 тис. грн покращує ліквідність, проте значне скорочення оборотних активів (на 434,6 тис. грн у 2023 році) вказує на можливі труднощі з підтриманням обсягу операційної діяльності.

6. Збільшення довгострокових зобов'язань компанії до 270,6 тис. грн у 2023 році (+145,8 тис. грн порівняно з 2022 роком) свідчить про активне залучення цільового фінансування. Водночас значне скорочення дебіторської заборгованості на 657,7 тис. грн свідчить про зменшення обсягів продажів, що може обмежити майбутній ріст. Скорочення запасів (на 30,2 тис. грн у 2023 році) може свідчити про зменшення товарообігу, однак це також позитивно впливає на структуру активів компанії.

7. ТОВ «Метлайт Енерджі» використовує лінійно-функціональну структуру, яка забезпечує чіткий розподіл обов'язків між підрозділами та враховує специфічні вимоги галузі, такі як безпека, екологічні норми та технічні стандарти. Основна діяльність підприємства зосереджена на реалізації компримованого природного газу (CNG), що обумовлює потребу в спеціалізованих виробничих підрозділах, таких як автомобільні газонаповнювальні компресорні станції (АГНКС).

8. Значну увагу приділяють технічній безпеці, регулярному обслуговуванню обладнання, сертифікації персоналу та дотриманню екологічних норм. Це обумовлено підвищеними ризиками діяльності у сфері транспортування, зберігання та реалізації CNG. У структурі підприємства виділено ключові технічні посади, зокрема інженера-енергетика, слюсарів із ремонту газового устаткування та машиністів компресорних установок.

9. Підприємство демонструє гнучкість, адаптуючи організаційну структуру до нових умов ринку та законодавчих вимог. Наприклад, оптимізація у 2022 році спричинила скорочення кількості працівників, але збереження ключових функцій. Учасники процесу закупівлі та реалізації газу повинні володіти юридичними компетенціями, що також враховується в розподілі обов'язків між керівниками та бухгалтерською службою.

10. Вузька спеціалізація підприємства на реалізації метану обумовлює високу залежність його організаційної структури від змін на ринку природного газу. Зокрема, зростання попиту на природний газ як екологічно чисте паливо створює можливості для розвитку, але одночасно потребує адаптації організаційної структури до коливань цін, що викликані геополітичними факторами. Зміни у світовому енергетичному секторі, такі як диверсифікація постачань і збільшення інвестицій у відновлювані джерела, також сприяють необхідності перегляду функціональних підходів до управління підприємством.

11. Технологічні інновації у зрідженні, компресії та зберіганні газу, а також підвищення автоматизації процесів значно впливають на структуру підприємства, вимагаючи інтеграції сучасних рішень для оптимізації логістики та управління постачаннями. Крім того, поступове посилення екологічних стандартів у ЄС та Україні змушує підприємство адаптувати свою діяльність до нових нормативів, що може призвести до створення окремих підрозділів або зміни структури існуючих для забезпечення відповідності вимогам та впровадження «зелених» технологій.

В цілях стабілізації власного стану і подальшого економічного зростання в умовах тривалої кризи підприємство вимушене йти на значні реформи, пов'язані з оптимізацією організаційної структури управління. В загальному випадку необхідність в структурних змінах на ТОВ «Метлайт Енерджі» виникає у зв'язку із істотними змінами ринкової ситуації, цілей і стратегій підприємства, в зв'язку із досягненням підприємством певних етапів розвитку, коли існуюча структура не відповідає поточній ситуації.

Основні пропозиції для вдосконалення організаційної структури підприємства, орієнтованого на прогнозування тенденцій ринку газу:

1. Впровадження аналітичного центру для моніторингу ринкових тенденцій. Глобальний ринок газу, особливо СПГ, залежить від зовнішніх чинників, таких як міжнародна торгівля, політичні санкції, розвиток альтернативних джерел енергії та кліматична політика. Постійний моніторинг, аналіз та прогнозування цих факторів дозволять підприємству бути гнучким у прийнятті стратегічних рішень. Аналітичний центр може розробляти моделі прогнозування попиту на газ, оцінювати інвестиційні проекти та аналізувати сценарії змін ринку. Ця функція сприятиме диверсифікації джерел постачання, розробці нових продуктів (наприклад, форвардних контрактів) та зниженню залежності від нестабільних зовнішніх ринків.

2. Розробка гнучкої організаційної структури з мультифункціональними командами. Швидка адаптація до змін ринкових умов, таких як коливання цін, вимагає злагодженої взаємодії різних функціональних підрозділів. Мультифункціональні команди дозволять оптимізувати процес прийняття рішень, зокрема в умовах кризи. Гнучка структура також підвищить ефективність управління інфраструктурою, зокрема сховищами газу (ПСГ), та транспортної логістики.

3. Інтеграція сучасних цифрових технологій та автоматизація процесів. Використання цифрових рішень, таких як платформи управління даними, штучний інтелект та блокчейн, підвищить прозорість угод та процедуру звітування і управління персоналом.

Очікувані результати від впровадження внесених пропозицій: підвищення конкурентоспроможності підприємства завдяки гнучкому реагуванню на зміни ринку; оптимізація витрат та ефективне використання ресурсів через автоматизацію процесів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Велешук С.С. Концептуальні підходи до визначення функцій та класифікації методів адміністративного менеджменту. *Ефективна економіка*. 2019. № 4 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1952> URL: http://market-infr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/17.pdf (дата звернення: 17.02.2024).
2. Герасимяк Н.В., Волинчук Ю.В Адміністративний менеджмент як один із напрямів сучасного менеджменту. *Економіка і суспільство*. 2021. Випуск 4 С. 122-131.
3. Лагудза А. Адміністративний менеджмент в публічних організаціях: квал. робота магістра публ. упр.: 281 «Публічне управління та адміністрування». Тернопіль, 2023. 61 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/48180/1/%D0%9B%D0%B0%D0%B3%D1%83%D0%B4%D0%B7%D0%B0_%20%D0%9F%D0%A3%D0%90%D0%B7-41.pdf (дата звернення: 21.04.2024).
4. Міненко М. А. Місце і роль адміністративного менеджменту в загальноорганізаційній системі управління. *Економіка та держава*. 2018. № 2. С. 7–10.
5. Michael H. Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri Management. Harper & Row, 2019. 777 p.
6. David Boddy Essentials of Management: A Concise Introduction Paperback. 18 Jan. 2019, 816 p.
7. Ferreira E.J. Administrative management. Juta Academic, 2019. URL: <https://books.google.com.ua/> (дата звернення: 17.02.2024).
8. Бабич Д.В., Проскуріна Т.В., Маковій Д.Д. Удосконалення організаційної структури управління як важливий механізм управління сучасним підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2018. Випуск 24. С. 91-95. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/17.pdf (дата звернення: 17.02.2024).

9. Буднік М. М., Сорокіна О. Л. Механізм удосконалення організаційної структури управління підприємством. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2022. № 10. С. 376-380. URL: <http://surl.li/spgiwi> (дата звернення: 17.02.2024).

10. Кузьмін О.Є. Мала Н.Т., Мельник О.Г., Процик І.С. Керівництво організацією: монографія. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка». 2021. 244 с.

11. Свінарьова Г.Б., Філіппова С.В. Свінарьова Г.Б. Розвиток підходів щодо формування організаційних структур підприємства на засадах гнучкого управління *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2021. № 2 (54). С. 87-91. DOI: 10.15276/ETR.02.2021.11. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2021/No2/87.pdf> (дата звернення: 17.02.2024).

12. Шварц І. В., Безсмертна О. В. Логістична інтеграція як елемент антикризового управління машинобудівними підприємствами. *Економічний простір : збірник наукових праць*. Дніпропетровськ: Придніпровська державна академія будівництва та архітектури, 2021. № 47. С. 305-312.

13. Музиченко М.В., Ханова О.В. Функціонування європейського ринку скрапленого природного газу в сучасних геополітичних умовах. *Економіка і регіон*. 2022. № 4 (87). С. 136-142. DOI: 10.26906/EiR.2022.4(87).2792 (дата звернення: 21.04.2024).

14. Маслак О.М., Колодченко С.О. Удосконалення організаційної структури підприємства для підвищення ефективності адміністративного менеджменту. *Сталий розвиток, цифровізація та економічна безпека: майбутнє світової економіки та права*: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Кропивницький, 6 листопада 2024 р.). Кропивницький: ЦФЕНД, 2024. 91 с. С. 62-64.

15. Колодченко С.О. Зв'язок організаційної структури та функцій адміністративного менеджменту підприємств з реалізації пального. Матеріали Всеукраїнської наукової конференції студентів і аспірантів, присвяченої Міжнародному дню студента (18-22 листопада 2024 р.). Суми, 2024. 555 с. С. 372.

16. McAfee A., Brynjolfsson E. Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future / MIT Initiative on the Digital Economy. URL: <https://ide.mit.edu/publication/machine-platform-crowd-harnessing-our-digital-future/> (дата звернення: 12.08.2024).

17. Thomas H. Davenport Competing on Analytics. *Harvard Business Review*. January 2006. 84(1):98-107, 134. URL: https://www.researchgate.net/publication/7327312_Competing_on_Analytics (дата звернення: 12.08.2024).

18. Klaus Schwab The Fourth Industrial Revolution / World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/about/the-fourth-industrial-revolution-by-klaus-schwab/> (дата звернення: 12.08.2024).

19. Robert S. Kaplan Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard / Microsoft Word - Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard_3.17.10.doc. URL: https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/10-074_0bf3c151-f82b-4592-b885-cdde7f5d97a6.pdf (дата звернення: 12.08.2024).

20. Peter Drucker The Effective Executive. Taylor & Francis eBooks, Ref. URL: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780080549354/effective-executive-peter-drucker> (дата звернення: 12.08.2024).

21. Gary Hamel The Future of Management. / Microsoft Word - FFF Blurb (1).doc. URL: https://www.garyhamel.com/sites/default/files/uploads/future_of_management.pdf (дата звернення: 12.08.2024).

22. Gary Hamel The Future of Management. / Microsoft Word - FFF Blurb (1).doc. URL: https://www.garyhamel.com/sites/default/files/uploads/future_of_management.pdf (дата звернення: 12.08.2024).

23. John P. Kotter Leading Change . Harvard Business Press, 2022. 194 с. URL: https://books.google.com.ua/books?id=xpGX1EWL_EMC&pg=PR3&hl=uk&source=gbs_selected_pages&cad=1#v=onepage&q&f=false (дата звернення: 12.08.2024).

24. Jane Fontenot's research works / University of Louisiana at Lafayette, Lafayette (ULL) and other places. URL: <https://www.researchgate.net/scientific-contributions/Jane-Fontenot-2189925914> (дата звернення: 12.08.2024).

25. Philip Evans and Tom Wurster How the New Economics of Information Transforms Strategy The New Economics of Information Transforms Strategy. URL: <https://www.bcg.com/publications/2000/strategy-technology-digital-blown-to-bits> (дата звернення: 12.08.2024).

26. Роздрібна торгівля України аналіз ринку / YouControl Market: [сайт]. URL: <https://catalog.youcontrol.market/rozdribna-torhivlia> (дата звернення: 23.08.2024).

27. Тендери ТОВ «МЕТЛАЙТ ЕНЕРДЖІ» / Опендатабот: [сайт]. URL: <https://opendatabot.ua/tenders/company/42898781> (дата звернення: 23.08.2024).

28. Державні тендери ТОВ «МЕТЛАЙТ ЕНЕРДЖІ» / YouControl: [сайт]. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=27849842&tb=government-procurement> (дата звернення: 23.08.2024).

29. Правила безпечної експлуатації та обслуговування обладнання автомобільних газонаповнювальних компресорних станцій (АГНКС). ДНАОП 1.1.23-1.06-02: Наказ Міністерства праці та соціальної політики України від 29.07.2002 № 369 / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0369203-02#Text> (дата звернення: 23.08.2024).

30. Про ліцензування видів господарської діяльності: Закон України від 02.03.2015 р. № 222-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text> (дата звернення: 23.08.2024).

31. Довідник кваліфікаційних характеристик працівників / Випуски ДКХП. Кваліфікаційний довідник посад на Jobs.ua URL: <https://jobs.ua/dkhp> (дата звернення: 23.08.2024).

32. Про публічні закупівлі: Закон України від 25.12.2015 р. № 922-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text> (дата звернення: 23.08.2024).

33. Єлисеєва Л.В. Інституційне забезпечення функціонування ринку газу в Україні. *Економіка і суспільство*. 2016. Випуск 4. С. 249-254. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/4_ukr/40.pdf (дата звернення: 23.08.2024).

34. World Energy Outlook 2023 – Analysis / IEA. URL: <https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2023> (дата звернення: 23.08.2024).

35. Волошинов С. Чому стиснений метан є вигідною альтернативою для українських водіїв / Економічна правда, 25 травня. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2021/05/25/674213/> (дата звернення: 23.08.2024).

36. Дубовський О. Трансформація енергетичних ринків: нові рамки перебудови та що нас чекає / Економічна правда, 21 листопада 2023 р. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/11/21/706812/> (дата звернення: 23.08.2024).

37. Колісник М. СПГ – нова глобальна карта газового ринку / Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/11/23/706918/> (дата звернення: 23.08.2024).

38. Ціна на електроенергію: Біржові котирування цін на електричну енергію / УЕБ www.ueex.com.ua: [сайт]. URL: <https://www.ueex.com.ua/exchange-quotations/electric-power/#chart1> (дата звернення: 23.10.2024).

39. Біржові котирування: Природний газ. / УЕБ www.ueex.com.ua: [сайт]. URL: https://www.ueex.com.ua/exchange-quotations/natural-gas/medium-and-long-term-market/?y_w=2022&m_w=02#weighted/ (дата звернення: 23.10.2024).

40. Ціни на бензин [2024]. Ціни на дизпаливо. Ціни на газ на АЗС України / Міністерство фінансів України: [сайт]. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/fuel/> (дата звернення: 19.11.2024).

41. Ціни на бензин, дизель, газ в Сумах сьогодні 20.11.24 / AUTO.RIA: [сайт]. URL: <https://auto.ria.com/uk/toplivo/sumy/#refuel> (дата звернення: 20.11.2024).

42. Ринок природного газу / Міністерство фінансів України: [сайт]. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/gas/ueex/> (дата звернення: 20.11.2024).

43. Ціна на автогаз зростає. Якою вона буде до кінця року / Портал новин LB.ua. URL: <http://surl.li/rtlfqf> (дата звернення: 20.11.2024).

44. Вартість скрапленого газу на АЗС зросла на 1,87 грн/л у жовтні / НафтоРинок. 31 жовтня, 2024. URL: <https://www.nefterynok.info/novosti/vartst-skraplenogo-gazu-na-azs-zrosla-na-187-grnl-u-jovtn> (дата звернення: 20.11.2024).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО СУТНОСТІ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Таблиця А.1 - Розвиток концепції адміністративного менеджменту

№ з/п	Часовий період	Характерні особливості	Передумови зміни
1	Початок XX ст.(1900-1915pp.)	Структурування організації та принципи побудови ідеального типу структури.	Поява терміна «бюрократія» у науці управління, який характеризується точністю, суворістю дисципліни, стабільністю і відповідальністю. Бюрократію представляють у вигляді піраміди з вищим керівництвом на вершині
2	Кінець 1915-х початок 1920-х рр. XX ст.	Зародження школи наукового управління	Проведення аналізу змісту робіт і витрат робочого часу, раціоналізації трудового процесу, встановлення трудових норм. Сформульовані обов'язки адміністрації: планування, організація праці, навчання персоналу. Ведення управлінської операції щодо контролю якості продукції. Проблема індивідуальної продуктивності праці, пошук нових форм стимулювання праці через особисту зацікавленість працівника. Підвищення вимог до виготовленої продукції (наданні послуг)
3	1950- ті рр.- кінець XX ст.	Запровадження адміністративного підходу та виділення адміністративної функції в управлінні організацією	Поява терміна «адміністративний менеджмент» визначення елементів адміністративних операцій та класифіковано функції адміністрування, початок їх практичного застосування. Погляд на організацію з точки зору широкої перспективи. Дослідження закономірностей розвитку організації та процесів вдосконалення управління на рівні організації в цілому. Проблема виживання та зростання в умовах посилення конкуренції
4	Початок XXI ст.	Формування концепції адміністративного менеджменту	Адміністративний менеджмент як функціональна сфера управління, який увібрав у собі певні специфічні ознаки управлінської діяльності. Процес глобалізації, поява транснаціональних корпорацій, пошук нових факторів успіху, впровадження інформаційнокомунікативних технологій, застосування систем якості, проблема раціональної організації праці та мотивації кожного працівника до продуктивної і якісної праці, значимість соціальної та екологічної безпеки діяльності організації, науково-технічний прогрес

Джерело: сформовано автором на основі [2]

Продовження Додатку А

Таблиця А.2 - Концептуальні підходи до категорії «адміністративний менеджмент»

№ з/п	Науковець	Трактування категорії
1	Д. Бодді, Р. Пейтон	управління, що спирається не стільки на особисті якості індивідів, скільки на інститути і встановлений порядок.
2	Р. Ч. Девіс	сфера управління, що займається цілями, функціями і проблемами організаційних компонентів як єдиного цілого
3	Е. Ферейра, А. Ерасмус, Д. Гроуневальд	функція, яка виконується в організації, підрозділі або відділі. Л. Ю. Гордієнко вид людської діяльності, що є системою функцій (планування, організація, координація, контроль, мотивування)
4	С. С. Велешук	управлінська діяльність яка передбачає встановлення, підтримку штатних параметрів функціонування організації шляхом чіткої формалізації, суворої регламентації, контролю і регулювання діяльності трудового колективу що направлена на вирішення зовнішніх завдань, досягнення цільових орієнтирів, забезпечення стійкості організації в зовнішньому середовищі
5	В. В. Стільник, Н. Є.	Зінгаєва напрям менеджменту, що вивчає адміністративно-розпорядчі форми управління, який спирається не стільки на особисті якості індивідів, скільки на інститути і встановлений порядок
6	А. Н. Фомічов	адміністративно-розпорядча форма управління
7	М. А. Міненко	менеджмент для вищої управлінської ланки, який поєднує відразу дві складові: master of business administration (МВА) (сучасне ділове адміністрування) та master of public administration (МРА) (сучасне публічне адміністрування). Тобто AMS сьогодні – це МВА + МРА. Таке поєднання дієвих елементів є ознакою того, що управління підприємством нового зразка в умовах ринкової економіки набагато складніше, ніж в умовах командно-адміністративної системи, і потребує розуміння впливу не тільки економічного, а й соціального та політичного складників суспільства на фактори внутрішнього середовища
8	Л. Ю. Гордієнко	адміністративний менеджмент можна визначити як науку та практичну діяльність про адміністративну діяльність. До функцій адміністративного менеджменту належить також забезпечення діяльності адміністрації, що пов'язано з організацією роботи всіх підрозділів
9	Б. В. Новіков Г. Ф. Сініок П. В. Круш	сучасний етап розвитку менеджменту об'єднує і ефективне ділове адміністрування, і менеджмент людських ресурсів, і менеджмент бізнесу для гармонійного розвитку суспільства
10	Л. Ю. Гордієнко	адміністративний менеджмент можна визначити як науку та практичну діяльність про адміністративну діяльність
11	Миханіцька Верескля	адміністративний менеджмент є функціональним підвидом менеджменту, що націлений на організацію і забезпечення управлінського процесу, розподіл та контроль за виконанням розпоряджень на підприємстві чи в організації

Джерело: систематизовано на основі джерел [3]

ДОДАТОК Б

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ТОВ «МЕТЛАЙТ ЕНЕРДЖІ» ЗА 2021-2023 РОКИ

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

		Коди		
Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	2022	01	01
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МЕТЛАЙТ ЕНЕРДЖІ"		42898781		
Територія	Шевченківський	за ЄДРПОУ	1	
		за КАТОТТГ	UA80000000001078669	
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240	
Вид економічної діяльності	Роздрібна торгівля паливом	за КВЕД	47.30	
Середня кількість працівників, осіб	33			
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком			
Адреса, телефон	вулиця Володимирська, буд. 18/2, кв. 34, ШЕВЧЕНКІВСЬКИЙ РАЙОН, 01001			

1.Баланс на 31 грудня 2021 р.

		Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	45,7	45,3	
Первісна вартість	1001	74,1	116,0	
Накопичена амортизація	1002	(28,4)	(70,7)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	0,7	
Основні засоби :	1010	-	-	
первісна вартість	1011	-	-	
знос	1012	(-)	(-)	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	45,7	46,0	
II. Оборотні активи				
Запаси :	1100	18,1	25,0	
у тому числі готова продукція	1103	-	-	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	861,8	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	221,1	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 335,7	615,6	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	313,1	458,5	
Витрати майбутніх періодів	1170	-	0,8	
Інші оборотні активи	1190	18,2	163,5	
Усього за розділом II	1195	1 685,1	2 346,3	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	1 730,8	2 392,3	

Продовження Додатку Б

Пасив	Код рядка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0,1	0,1
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2,0	(3 527,7)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	2,1	(3 527,6)
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	93,9
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1 118,4	5 551,5
розрахунками з бюджетом	1620	54,4	23,8
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	16,6	19,5
розрахунками з оплати праці	1630	66,6	93,7
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	472,7	137,5
Усього за розділом III	1695	1 728,7	5 826,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	1 730,8	2 392,3

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2021 р.

		Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	45 898,6	7 195,5	
Інші операційні доходи	2120	-	-	
Інші доходи	2240	21,4	6,4	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	45 920,0	7 201,9	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(36 289,8)	(4 245,4)	
Інші операційні витрати	2180	(13 159,9)	(-)	
Інші витрати	2270	(-)	(2 935,5)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(49 449,7)	(7 180,9)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(3 529,7)	21,0	
Податок на прибуток	2300	(-)	(0,4)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	(3 529,7)	20,6	

Керівник _____
(підпис)

Головний бухгалтер _____
(підпис)

Повх Віктор Володимирович _____
(ініціали, прізвище)

Степанова Юлія Олександрівна _____
(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Продовження Додатку Б

Додаток І
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу І)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди		
		2023	01	01
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МЕТЛАЙТ ЕНЕРДЖІ"	за ЄДРПОУ	42898781		
Територія Шевченківський	за КАТОТТГ І	UA8000000001078669		
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності Роздрібна торгівля паливом	за КВЕД	47.30		
Середня кількість працівників, осіб 31				
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон вулиця Володимирська, буд. 18/2, кв. 34, ШЕВЧЕНКІВСЬКИЙ РАЙОН, 01001				

1.Баланс на 31 грудня 2022 р.

Актив	Форма № 1-м Код за ДКУД		1801006
	Код рядка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	45,3	37,8
Первісна вартість	1001	116,0	141,2
Накопичена амортизація	1002	(70,7)	(103,4)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0,7	0,7
Основні засоби :	1010	-	-
первісна вартість	1011	-	-
знос	1012	(-)	(-)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	46,0	38,5
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	25,0	59,2
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	861,8	626,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	221,1	316,1
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	615,6	434,7
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	458,5	155,2
Витрати майбутніх періодів	1170	0,8	-
Інші оборотні активи	1190	163,5	36,1
Усього за розділом II	1195	2 346,3	1 627,8
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	2 392,3	1 666,3

Продовження Додатку Б

Пасив	Код рядка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0,1	0,1
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(3 527,7)	(6 388,5)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	(3 527,6)	(6 388,4)
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	93,9	124,8
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	5 551,5	7 692,2
розрахунками з бюджетом	1620	23,8	21,8
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	19,5	13,1
розрахунками з оплати праці	1630	93,7	58,7
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	137,5	144,1
Усього за розділом III	1695	5 826,0	7 929,9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	2 392,3	1 666,3

2. Звіт про фінансові результати
за **Рік 2022** р.

		Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	22 019,8	45 898,6	
Інші операційні доходи	2120	160,8	-	
Інші доходи	2240	-	21,4	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	22 180,6	45 920,0	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(19 809,8)	(36 289,8)	
Інші операційні витрати	2180	(5 231,6)	(13 159,9)	
Інші витрати	2270	(-)	(-)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(25 041,4)	(49 449,7)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(2 860,8)	(3 529,7)	
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	(2 860,8)	(3 529,7)	

Керівник

(підпис)

Головний бухгалтер

(підпис)

Повх Віктор Володимирович

(ініціали, прізвище)

Степанова Юлія Олександрівна

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Продовження Додатку Б

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МЕТЛАЙТ ЕНЕРДЖІ"	Дата(рік,місяць,число) за ЄДРПОУ	Коди		
		2024	01	01
Територія Шевченківський	за КАТОТТГ ¹	42898781		
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	UА80000000001078669		
Вид економічної діяльності Роздрібна торгівля паливом	за КВЕД	240		
Середня кількість працівників, осіб 24		47.30		
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон вулиця Володимирська, буд. 18/2, кв. 34, ШЕВЧЕНКІВСЬКИЙ РАЙОН, 01001		0501409542		

1.Баланс на 31 грудня 2023 р.

Форма № 1-м		Код за ДКУД		1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	-	-	
Первісна вартість	1001	-	-	
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0,7	-	
Основні засоби :	1010	37,8	30,4	
первісна вартість	1011	141,2	150,5	
знос	1012	(103,4)	(120,1)	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	38,5	30,4	
II. Оборотні активи				
Запаси :	1100	59,2	29,0	
у тому числі готова продукція	1103	-	-	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	626,5	461,1	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	316,1	23,3	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	434,7	235,2	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	155,2	359,0	
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	
Інші оборотні активи	1190	36,1	85,6	
Усього за розділом II	1195	1 627,8	1 193,2	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	1 666,3	1 223,6	

Закінчення Додатку Б

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0,1	0,1
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(6 388,5)	(3 729,4)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	(6 388,4)	(3 729,3)
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	124,8	270,6
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	7 692,2	4 218,7
розрахунками з бюджетом	1620	21,8	16,6
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	13,1	18,7
розрахунками з оплати праці	1630	58,7	74,9
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	144,1	353,4
Усього за розділом III	1695	7 929,9	4 682,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	1 666,3	1 223,6

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2023 р.

		Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	26 856,5	22 019,8	
Інші операційні доходи	2120	214,0	160,8	
Інші доходи	2240	-	-	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	27 070,5	22 180,6	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(16 757,7)	(19 809,8)	
Інші операційні витрати	2180	(7 653,7)	(5 231,6)	
Інші витрати	2270	(-)	(-)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(24 411,4)	(25 041,4)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	2 659,1	(2 860,8)	
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	2 659,1	(2 860,8)	

Керівник

(підпис)

Повх Віктор Володимирович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Степанова Юлія Олександрівна

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

ДОДАТОК В

Таблиця В.1 - Інформація про участь у тендерних закупівлях ТОВ «Метлайт Енерджі» за 2021-2024 роки

Дата завершення /скасування	Покупець	Вид палива	Сума, грн.
30.03.2021	<u>Комунальне некомерційне підприємство «Сумська центральна районна клінічна лікарня» Сумської районної ради Сумської області</u>	Газ для автомобілів (метан) UA-2021-03-30-002307-с	119000
21.10.2021	<u>КП Сумської міської ради «Електроавтотранс»</u>	Стиснений природний газ (метан) UA-2021-10-21-002083-b	492000
24.12.2021	<u>КП Сумської міської ради «Електроавтотранс»</u>	Стиснений природний газ (метан) UA-2021-12-24-015071-с	4070000
2021 рік			4681000
21.01.2022	<u>АТ «СУМІОБЛЕНЕРГО»</u>	Газ UA-2022-01-21-009969-b	49702
07.02.2022 Скасовано	<u>АТ «СУМІОБЛЕНЕРГО»м</u>	Природний паливний компримований газ UA-2022-02-07-001524-с	(949992)
06.10.2022	<u>ПАТ СУМИХІМПРОМ</u>	Природний паливний компримований газ UA-2022-10-06-003819-a	151058
19.10.2022	<u>ПАТ СУМИХІМПРОМ</u>	Природний паливний компримований газ UA-2022-10-19-008146-a	44050
04.11.2022	<u>АТ «СУМІОБЛЕНЕРГО»</u>	Метан (природний паливний компримований газ) UA-2022-11-04-007989-a	6000000
07.11.2022	<u>ПАТ СУМИХІМПРОМ</u>	Природний паливний компримований газ. UA-2022-11-07-000219-a	52438
13.12.2022	<u>КП Сумської міської ради «Електроавтотранс»</u>	Стиснений природний газ (метан) UA-2022-12-13-006293-a	3626000
21.12.2022	<u>ТОВ «ОПЕРАТОР ГАЗОТРАНСПОРТНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ»</u>	Газове паливо (Газ природний паливний (компримований)) UA-2022-12-21-000823-a	49999
2022 рік			9973247
02.03.2023	<u>КОМУНАЛЬНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО «КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ СВЯТОГО ПАНТЕЛЕЙМОНА» СУМСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ</u>	Газ для автомобілів (метан) (стиснений природний газ) UA-2023-03-02-003354-a	184500

Дата завершення /скасування	Покупець	Вид палива	Сума, грн.
31.03.2023	ТОВ «ОПЕРАТОР ГАЗОТРАНСПОРТНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ»	Газове паливо (Газ) UA-2023-03-31-006087-a	836
26.12.2023	КОМУНАЛЬНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО «КЛІНІЧНА ЛІКАРНЯ СВЯТОГО ПАНТЕЛЕЙМОНА» СУМСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	09120000-6 Газове паливо (Газ для автомобілів (метан) (стиснений природний газ), Газ пропан) UA-2023-12-26-010962-a	434832
27.12.2023	СУМСЬКА ФІЛІЯ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ГАЗОРОЗПОДІЛЬНІ МЕРЕЖІ УКРАЇНИ»	Газове паливо UA-2023-12-27-004182-a	47840
2023 рік			668008
08.01.2024	КП Сумської міської ради «Електроавтотранс»	Стиснений природний газ (метан) UA-2024-01-08-004638-a	3599100
10.01.2024	АТ «СУМИОБЛЕНЕРГО»	Метан (природний паливний компримований газ) UA-2024-01-10-001855-a	3850000
11.04.2024	ПАТ СУМИХІМПРОМ	Природний паливний компримований газ UA-2024-04-11-004586-a	30726
22.05.2024	ПАТ СУМИХІМПРОМ	Природний паливний компримований газ UA-2024-05-22-009810-a	20434
10.07.2024	ПАТ СУМИХІМПРОМ	Природний паливний компримований газ UA-2024-07-10-008300-a	30000
01.08.2024	ПАТ СУМИХІМПРОМ	Природний паливний компримований газ UA-2024-08-01-008341-a	34990
11.09.2024	ПАТ СУМИХІМПРОМ	Природний паливний компримований газ UA-2024-09-11-011254-a	33048
2024 рік			7598298

Джерело: [27 Тендери ТОВ «МЕТЛАЙТ ЕНЕРДЖІ» / Опендатабот: [сайт]. URL:
<https://opendatabot.ua/tenders/company/42898781>

28 Державні тендери ТОВ "МЕТЛАЙТ ЕНЕРДЖІ" / YouControl: [сайт]. URL:
[https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=27849842&tb=government-procurement\]](https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=27849842&tb=government-procurement)

ДОДАТОК Г

ПОСАДОВІ ОБОВ'ЯЗКИ ТА ВИМОГИ ДО ВИРОБНИЧОГО ПЕРСОНАЛУ

Таблиця Г.1 - Посадові обов'язки та вимоги до виробничого персоналу ТОВ «Метлайт Енерджі»

Посада	Характеристика
Майстер автомобільної газонаповнювальної компресорної станції	Завдання та обов'язки. Керує роботами з експлуатації енергетичного обладнання автомобільної газонаповнювальної компресорної станції, систем енергообігріву і вентиляції, систем автоматизації та сигналізації технологічного обладнання АГНКС. Проводить технічний огляд та поточний ремонт обладнання АГНКС, систем вентиляції, автоматизації та сигналізації. Бере участь у складанні графіків планово-запобіжного ремонту обладнання АГНКС. Контролює виконання робітниками зміни робіт з експлуатації та ремонту обладнання відповідно до правил та виробничих інструкцій з безпечного ведення робіт. Бере участь у проведенні огляду обладнання, пристроїв до вантажопідіймальних механізмів, діелектричних захисних засобів. Забезпечує передбачений технологічним регламентом та інструкціями порядок пуску і зупинок обладнання АГНКС. Бере участь у прийманні в експлуатацію та виведенні на установлений режим роботи технологічного та допоміжного обладнання, посудин і трубопроводів, що вийшли з ремонту та випробування. Проводить інструктажі з робітниками щодо безпечного ведення робіт, контролює стажування, засвоєння робітниками безпечних методів праці, знання технологічного регламенту та інструкцій за професією та видами робіт. Складає заявки на запасні частини і матеріали. Бере участь у розслідуванні аварій і нещасних випадків та розробленні заходів щодо запобігання їм. Бере участь у проведенні контролю за станом охорони праці. Веде установлену технічну документацію. Повинен знати: постанови, розпорядження, накази, методичні, нормативні та інші керівні матеріали, які стосуються виробничо-господарської діяльності АГНКС; будову і схему роботи АГНКС; регламенти планово-запобіжних ремонтів обладнання та правила проведення випробувань; основи економіки, організації виробництва, праці та керування; основи трудового законодавства; основи законодавства з охорони навколишнього середовища; правила і норми охорони праці, виробничої санітарії та пожежної безпеки. Кваліфікаційні вимоги. Повна або базова вища освіта відповідного напрямку підготовки (спеціаліст, бакалавр). Післядипломна освіта у галузі управління. Стаж роботи за спорідненою професією не менше 2 років. Повинен мати допуск V групи з електробезпеки.
Наповнювач балонів	2-й розряд Завдання та обов'язки. Наповнює під заданим тиском балони газами або хімічними речовинами на наповнювальній рампі. Обслуговує комунікації та арматуру рамп. Здійснює подавання і підключення до наповнювальної рампі балонів для наповнення. Контролює міру наповнення, а також тиск на рампі за допомогою приладів. Регулює роботу автоматичних приладів для заповнення балонів зрідженим і стиснутим газом. Перевіряє стан самозакривних клапанів. Бере участь у поточному ремонті устаткування трубопроводів, арматури кисневих і наповнювальних установок. Відключає та відкачує наповнені балони від рампі, транспортує і складає їх. Фарбує і клеймує балони залежно від класифікації газів та хімічних речовин. Веде документацію про заповнення балонів. Перевіряє і заповнює паспорти на балони. Повинен знати: основні знання про технологічний процес одержання газів або хімічних речовин під тиском, принцип роботи наповнювальної рампі; схеми розташування запірно-регулюючої апаратури, запобіжних пристроїв і трубопроводів; кольори фарбування балонів залежно від складу газу або хімічних речовин; способи визначення та усунення витікання газу і появи води в трубопроводах; правила поводження з балонами, що перебувають під тиском, під час їх наповнення, транспортування і зберігання; призначення та умови застосування контрольно-вимірювальних приладів.

Посада	Характеристика
	Кваліфікаційні вимоги. Повна загальна середня освіта та професійна підготовка на виробництві, без вимог до стажу роботи. 3-й розряд Завдання та обов'язки. Наповнює балони киснем або іншим газом на станціях та спеціальних установках. Наповнює балони рідким хлором, фтористим воднем, фреоном. Подає на станції балони і встановлює їх для наповнення. Контролює міру наповнення балонів. Регулює роботу автоматичних приладів для заповнення балонів на станціях і установках. Здійснює подавання кисню в трубопроводи. Виконує поточний ремонт наповнювальної рампи, трубопроводів, арматури і балонів. Повинен знати: технологічний процес одержання газів або хімічних речовин під тиском; будову наповнювальної рампи, станцій і установок для наповнення балонів; правила підключення та наповнення балонів на станціях і установках; будову контрольно-вимірювальних приладів. Кваліфікаційні вимоги. Повна загальна середня освіта та професійно-технічна освіта без вимог до стажу роботи або повна загальна середня освіта та професійна підготовка на виробництві. Підвищення кваліфікації та стаж роботи за професією наповнювача балонів 2 розряду — не менше 1 року. 4-й розряд Завдання та обов'язки. Наповнює балони автомобілів стиснутим природним газом на газозаправних колонках газонаповнювальної компресорної станції. Оглядає і відбраковує газові балони. Перевіряє на герметичність з'єднання трубопроводів, шлангів, запірної та запобіжної арматури газозаправної колонки. Контролює міру наповнення автомобільних балонів через тиск газу на газозаправній колонці та в балонах автомобілів. Перевіряє роботу контрольно-вимірювальних приладів та засобів сигналізації під час наповнення балонів автомобілів стиснутим газом. Передає диспетчеру дані про тиск і температуру газу в балонах автомобіля. Перевіряє справність запобіжних клапанів газозаправних колонок та автомобілів. Бере участь у поточному ремонті газозаправних колонок. Повинен знати: будову газозаправних колонок; технологію виробництва стиснутого природного газу на автомобільній газонаповнювальній компресорній станції; фізико-хімічні властивості природного газу; будову і характеристики автомобільних балонів різних типів; правила та норми наповнення балонів автомобілів стиснутим природним газом; порядок і форми обліку відпущеного газу; правила реєстрації автомобілів, що обслуговуються; будову та правила застосування контрольно-вимірювальних приладів і автоматики; правила безпечної експлуатації устаткування, що обслуговується. Кваліфікаційні вимоги. Професійно-технічна освіта. Підвищення кваліфікації та стаж роботи за професією наповнювача балонів 3 розряду — не менше 1 року.
Машиніст компресорних установок	2-й розряд Завдання та обов'язки. Обслуговує стаціонарні компресори і турбокомпресори тиском до 1 МПа (до 10 кгс/см.кв.), з подачею до 5 м.куб./хв. кожен під час роботи на безпечних газах із приводом від різних двигунів, здійснює пуск, регулювання та зупинку компресорів. Спостерігає за роботою компресорів і допоміжного устаткування. Виконує змащування та охолодження тертьових частин механізмів компресорів. Запобігає та усуває несправності у роботі компресорів і контролює роботу його запобіжних пристроїв. Обслуговує приводні двигуни. Заправляє і відкачує масло у видаткові та аварійні баки. Бере участь у ремонті устаткування компресорної станції. Повинен знати: принцип дії поршневих компресорів, парових машин і електродвигунів; способи запобігання та усунення неполадок у роботі компресорів і двигунів; призначення і способи застосування контрольно-вимірювальних приладів та автоматики керування; схеми трубопроводів компресорної станції; робочий тиск за ступенями і відповідну температуру повітря; допустиму температуру нагрівання вузлів обслуговуваних агрегатів, заходи щодо запобігання і ліквідації перегріву; сорти і марки масел, що застосовуються для змащування механізмів. Кваліфікаційні вимоги. Повна загальна середня освіта та професійна підготовка на виробництві, без вимог до стажу роботи. 3-й розряд

Посада	Характеристика
	Завдання та обов'язки. Обслуговує стаціонарні компресори і турбокомпресори тиском до 1 МПа (10 кгс/см.кв.) з подачею понад 5 до 100 м.куб./хв. або тиском понад 1 МПа (понад 10 кгс/см.кв.), з подаванням до 5 м.куб./хв. кожен під час роботи на безпечних газах із приводом від різних двигунів. Обслуговує стаціонарні компресори і турбокомпресори, які працюють на небезпечних газах тиском до 1 МПа (до 10 кгс/см.кв.), з подаванням до 5 м.куб./хв. кожен. Здійснює пуск і регулювання режимів роботи компресорів та двигунів. Підтримує потрібні параметри роботи компресорів і перемикає окремі агрегати. Виявляє несправності та запобігає їх появі в роботі компресорної станції. Веде звітно-технічну документацію про роботу обслуговуваних компресорів, машин та механізмів. Бере участь у ремонті агрегатів компресорної станції. Повинен знати: будову поршневих компресорів, турбокомпресорів, двигунів внутрішнього згоряння, парових машин та електродвигунів, їх технічні характеристики і правила обслуговування; схему трубопроводів; будову простих та середньої складності контрольно-вимірювальних приладів, автоматичних апаратів і арматури; звітно-технічну документацію компресорної станції; основи термодинаміки і електротехніки; властивості газів, що виникають під час роботи компресорів. Кваліфікаційні вимоги. Повна загальна середня освіта та професійно-технічна освіта без вимог до стажу роботи або повна загальна середня освіта та професійна підготовка на виробництві. Підвищення кваліфікації та стаж роботи за професією машиніста компресорних установок 2 розряду — не менше 1 року. 4-й розряд Завдання та обов'язки. Обслуговує стаціонарні компресори і турбокомпресори тиском до 1 МПа (до 10 кгс/см.кв.), з подачею понад 100 до 500 м.куб./хв. або тиском понад 5 до 100 м.куб./хв. кожен під час роботи на безпечних газах із приводом від різних двигунів. Обслуговує стаціонарні компресори і турбокомпресори, які працюють на небезпечних газах тиском до 1 МПа (10 кгс/см.кв.), з подачею понад 5 до 100 м.куб./хв. або тиском понад 1 МПа (понад 10 кгс/см.кв.), з подачею до 5 м.куб./хв. кожен. Установлює і підтримує найпродуктивніший режим роботи компресорів. Спостерігає за справністю двигунів, компресорів, приладів, допоміжних механізмів та іншого устаткування. Бере участь в огляді та ремонті устаткування компресорних установок у межах кваліфікації слюсаря 3 розряду. Повинен знати: конструктивні особливості, будову різних типів компресорів, турбокомпресорів, двигунів внутрішнього згоряння, парових машин, парових турбін та електродвигунів, допоміжних механізмів, складних контрольно-вимірювальних приладів, апаратів та арматури; схеми розташування паропроводів, циркуляційних конденсаційних трубопроводів, арматури і резервуарів компресорної станції; схеми розташування автоматичних пристроїв для регулювання роботи і блокування устаткування; основні технічні характеристики обслуговуваних компресорів; норми витрат електроенергії та експлуатаційних матеріалів для вироблення стиснутого повітря або газів. Кваліфікаційні вимоги. Професійно-технічна освіта. Підвищення кваліфікації та стаж роботи за професією машиніста компресорних установок 3 розряду — не менше 1 року. 5-й розряд Завдання та обов'язки. Обслуговує стаціонарні компресори і турбокомпресори тиском до 1 МПа (до 10 кгс/см.кв.), з подачею понад 500 до 1000 м.куб./хв. або тиском понад 1 МПа (понад 10 кгс/см.кв.), з подачею понад 100 до 250 м.куб./хв. кожен під час роботи на безпечних газах із приводом від різних двигунів. Обслуговує стаціонарні компресори і турбокомпресори, які працюють на небезпечних газах тиском до 1 МПа (до 10 кгс/см.кв.), з подачею понад 100 до 250 м.куб./хв. або тиском понад 1 МПа (понад 10 кгс/см.кв.), з подачею понад 5 до 100 м.куб./хв. кожен. Обслуговує автоматизовані компресорні станції продуктивністю до 100 м.куб./хв. Перемикає і виводить у резерв та на ремонт устаткування компресорної станції. Регулює технологічний процес вироблення продукції станції. Складає дефектні відомості на ремонт устаткування компресорної станції. Здійснює ремонт устаткування компресорної станції в межах кваліфікації слюсаря 4 розряду. Ремонтує компресори і двигуни внутрішнього згоряння в польових умовах.

Посада	Характеристика
	Повинен знати: кінематичні схеми обслуговуваних компресорів, турбокомпресори, парові машини, електродвигуни та двигуни внутрішнього згоряння; будову компресорів високого тиску; експлуатаційні характеристики компресорних і турбокомпресорних установок, парових та електричних двигунів до них і допоміжного устаткування; схеми технологічних процесів виробництва продукту станції; коефіцієнт корисної дії роботи компресорів застосовуваних систем і конструкцій. Кваліфікаційні вимоги. Професійно-технічна освіта. Підвищення кваліфікації та стаж роботи за професією машиніста компресорних установок 4 розряду — не менше 1 року. 6-й розряд Завдання та обов'язки. Обслуговує стаціонарні компресори і турбокомпресори тиском до 1 МПа (до 10 кгс/см.кв.), з подачею понад 1000 м.куб./хв. або тиском понад 1 МПа (понад 10 кгс/см.кв.), з подачею понад 250 м.куб./хв. кожен під час роботи на безпечних газах із приводом від різних двигунів. Обслуговує стаціонарні компресори і турбокомпресори, які працюють на небезпечних газах тиском до 1 МПа (10 кгс/см.кв.), з подачею понад 250 м.куб./хв. або тиском понад 1 МПа (понад 10 кгс/см.кв.), з подачею понад 100 м.куб./хв. кожен. Обслуговує автоматизовані компресорні станції з подаванням понад 100 м.куб./хв. Спостерігає за роботою всього устаткування компресорної станції. Регулює технологічний процес вироблення продуктів станції. Складає дефектні відомості на ремонт устаткування компресорної станції. Здійснює ремонт устаткування компресорної станції в межах кваліфікації слюсаря 5 розряду. Повинен знати: кінематичні схеми і конструкцію турбокомпресорів різних систем та типів силового устаткування; електродвигунів, парових машин, двигунів внутрішнього згоряння; експлуатаційні характеристики компресорів і силових установок до них. Кваліфікаційні вимоги. Професійно-технічна освіта. Підвищення кваліфікації та стаж роботи за професією машиніста компресорних установок 5 розряду — не менше 1 року.
Слюсар з експлуатації та ремонту газового устаткування	2-й розряд Завдання та обов'язки. Бере участь у ремонті побутових газових плит, які не обладнані удосконаленими та автоматичними пристроями. Пропарює внутрішні порожнини балонів для скрапленого газу з наступним продуванням інертним газом. Готує шви балонів для підварювання. Бере участь у зварюванні швів на балонах і приварюванні до них башмаків і бобишок. Очищає балони перед фарбуванням, виправляє башмаки балонів. Усуває задирки на ущільнювальних муфтах. Заготовляє присадний дріт для газового зварювання. Встановлює вентиля на балонах і зважає балони. Замінює балони і проводить їх профілактичний ремонт та інструктаж абонентів щодо правил користування газовими приладами. Наносить клеймо. Повинен знати: вимоги Правил безпеки систем газопостачання України в обсязі робіт, що виконуються; будову і правила технічної експлуатації та ремонту побутових газових плит, ввідних та внутрішніх газопроводів та їх арматури; типи і будову балонів та їх вентилів; призначення і правила користування контрольно-вимірювальними приладами, механізмами і пристроями, що застосовуються при ремонті балонів; способи усунення задирок на балонах і муфтах; призначення дроту, що застосовується для газового зварювання. Кваліфікаційні вимоги. Базова або неповна базова загальна середня освіта. Одержання професії безпосередньо на виробництві. Без вимог до стажу роботи. 3-й розряд Завдання та обов'язки. Виконує технічне (плановий ремонт, ревізія) та профілактичне обслуговування побутових газових плит у житлових будинках, кип'ятильників, лабораторних пальників, пальників інфрачервоного випромінювання, газобалонних установок скрапленого газу; сезонне технічне обслуговування лабораторних пальників та пальників інфрачервоного випромінювання. Виконує позаплановий ремонт газового обладнання житлових будинків та комунально-побутових об'єктів: заміну та притирання газового крану; заміну згону ввідного та внутрішнього газопроводу; усунення витоку газу в муфтовому з'єднанні газопроводу; відключення газопостачання житлового будинку; знімання (без виконання зварювальних робіт) та

Посада	Характеристика
	встановлення побутової газової плити; заміну стола, крану чи пальника газової плити та інші види робіт з ремонту газової плити. Бере участь у технічному обслуговуванні обладнання газорегулювальних пунктів (ГРП), газорегулювальних установок (ГРУ), шафних регулювальних пунктів (ШРП): профілактичне обслуговування шляхом обходу, перевірка технічного стану та регулювання обладнання, ревізія обладнання, пуск та зупинка обладнання. Бере участь у перевірці щільності внутрішнього газопроводу житлових будинків; перевірці щільності газопроводів у сходових клітках шляхом огляду та обмилювання. Бере участь у роботі з демонтажу, монтажу і ремонту обладнання газгольдерної станції та компресорних установок. Готує газгольдери, резервуари газороздавальних станцій і групових установок скрапленого газу до внутрішнього огляду і гідравлічного випробування. Повинен знати: вимоги Правил безпеки систем газопостачання України в обсязі робіт, що виконуються; правила газопостачання житлових будинків; правила експлуатації внутрішньобудинкового газового обладнання; правила ведення робіт на газопроводах і спорудах на них; норми часу та види ремонту газових приладів; технологічні схеми газопроводів газгольдерних і газороздавальних станцій; правила експлуатації газгольдерних і газороздавальних станцій скрапленого і стиснутого газу; правила проведення поточного ремонту комунікацій та обладнання газгольдерних і газороздавальних станцій; правила огляду і випробування резервуарів та іншого обладнання на станціях; будову, принцип роботи, налагодження і поточний ремонт обладнання газорегулювальних пунктів; правила котлонагляду щодо будови і безпечної експлуатації посудин, що працюють під тиском. Кваліфікаційні вимоги. Повна або базова загальна середня освіта. Професійно-технічна освіта без вимог до стажу роботи або одержання професії безпосередньо на виробництві, підвищення кваліфікацій стаж роботи за професією слюсаря з експлуатації та ремонту газового устаткування 2 розряду не менше 1 року. 4-й розряд Завдання та обов'язки. Виконує технічне (плановий ремонт, ревізія) та профілактичне обслуговування побутових газових плит на комунально-побутових об'єктах, проточних та ємкісних водонагрівачів, опалювальних котлів та печей, плит ресторанних (без автоматики), калориферів газових, теплогенераторів, автоклавів, ковальських горнів, спецпальників; сезонне технічне обслуговування ємкісних водонагрівачів, опалювальних котлів та печей, котлів варильних, плит ресторанних (без автоматики), калориферів газових. Виконує позаплановий ремонт газового обладнання житлових будинків та комунально-побутових об'єктів: заміну дільниці внутрішнього газопроводу; переведення внутрішньобудинкового газового обладнання зі скрапленого газу на природний; знімання та встановлення проточного водонагрівача; ремонтні роботи на проточних та ємкісних водонагрівачах, опалювальних котлах. Здійснює встановлення або заміну газових лічильників. Обслуговує, регулює і ремонтує групові балонні установки скрапленого газу, газове обладнання і санітарно-технічне обладнання газорегулювальних пунктів різних типів. Бере участь у виконанні технічного, профілактичного та сезонного обслуговування котельних. Бере участь у перевірці щільності внутрішнього газопроводу житлових будинків; перевірці щільності газопроводів у сходових клітках шляхом огляду та обмилювання. Виконує пуск газу в газове обладнання житлових будинків, окремі квартири та газопроводи комунально-побутових об'єктів. Ремонтує всі види відцентрових і поршневих насосів та компресорів, обслуговує і ремонтує випарні установки, клапани вентилів балонів і редукторів для скрапленого газу. Виконує монтажні роботи при реконструкції діючих на будівництві та нових газорегулювальних пунктів і станцій. Монтує групові газобалонні установки. Повинен знати: вимоги Правил безпеки систем газопостачання України в обсязі робіт, що виконуються; правила ведення робіт на газопроводах і спорудах на них; правила газопостачання житлових, комунально-побутових газових приладів з автоматикою; правила монтажу і пуску газу у газове обладнання, встановлене в житлових будинках, комунально-побутових підприємствах і котельнях; види і способи ремонту газових приладів; монтаж, будову, принцип дії і правила ремонту санітарно-технічних пристроїв газорегулювальних пунктів; будову, монтаж і ремонт випарних установок, компресорів, відцентрових і поршневих насосів на газороздавальних станціях скрапленого газу.

Посада	Характеристика
	Кваліфікаційні вимоги. Повна або базова загальна середня освіта. Професійно-технічна освіта. Підвищення кваліфікації. Стаж роботи за професією слюсаря з експлуатації та ремонту газового устаткування 3 розряду не менше 1 року. 5-й розряд Завдання та обов'язки. Виконує технічне (плановий ремонт, ревізія), профілактичне, сезонне технічне обслуговування котлів варильних, плит ресторанных (з автоматикою) та їх позаплановий ремонт. Бере участь у технічному обслуговуванні обладнання газорегулювальних пунктів усіх видів. Бере участь у виконанні технічного, профілактичного та сезонного обслуговування котельних. Виконує слюсарні роботи з врізання і вирізання на діючих газопроводах. Готує і бере участь у здаванні обладнання, яке підлягає інспекторській перевірці Держнаглядохоронпраці на газгольдерних і газороздавальних станціях. Керує бригадою слюсарів під час виконання демонтажу, монтажу і ремонту обладнання та підземних комунікацій газгольдерних, газороздавальних і газорегулювальних станцій (пунктів). Проводить пуск газу, обслуговування і ремонт газового обладнання, пневматичної та електричної автоматики котелень житлових будинків, електростанцій, комунально-побутових і промислових підприємств, випробування і налагодження на заданий режим роботи (під час пуску та експлуатації) автоматики котлів, газопальникових пристроїв котелень і регулювальних установок. Налагоджує контрольно-вимірювальні прилади. Здійснює первинне наповнення дворових резервуарних установок скрапленим газом, усунення з них невикористаних залишків; готує ці установки до періодичного огляду. Пускає і регулює випарювальні установки. Складає дефектні відомості на ремонт газового обладнання котелень, регулювальних і резервуарних установок. Повинен знати: вимоги Правил безпеки систем газопостачання України в обсязі робіт, що виконуються; основи технології металів і електротехніки; способи і правила виявлення та усунення неполадок газового обладнання; проведення випробувань і налагодження обладнання газгольдерних, газороздавальних і газорегулювальних станцій (пунктів); будову, принцип дії, правила монтажу, ремонту і здавання держпівірці контрольно-вимірювальних приладів станцій і котелень, що працюють на газовому паливі; будову, правила експлуатації, ремонту та налагоджування автоматики газифікованих котелень; будову і правила експлуатації обладнання дворових резервуарних установок скрапленого газу, випарювачів, теплообмінників. Кваліфікаційні вимоги. Повна або базова загальна середня освіта. Професійно-технічна освіта. Підвищення кваліфікації. Стаж роботи за професією слюсаря з експлуатації та ремонту газового устаткування 4 розряду не менше 1 року.

Джерело: сформовано на основі [31 Довідник кваліфікаційних характеристик працівників / Випуски ДКХП. Кваліфікаційний довідник посад на Jobs.ua URL: <https://jobs.ua/dkhp>]

ДОДАТОК Д

ДИНАМІКА ЦІН НА ПАЛЬНЕ НА АЗС УКРАЇНИ

Таблиця Д.1 - Динаміка цін на пальне на АЗС України за жовтень 2024 року,
грн./л

Мережа	А-95		ДП		LPG	
	31.10	+/- до 30.09	31.10	+/- до 30.09	31.10	+/- до 30.09
OKKO	57,99	-2,00	54,99	-1,00	35,98	2,00
WOG	57,99	-2,00	54,99	-1,00	35,98	2,00
Ukrnafta	54,99	-0,50	51,99	-1,00	34,20	2,21
ANP, Avias	56,57	-0,02	49,98	-0,89	35,98	2,00
БРСМ-Нафта	-	-	49,99	-0,50	33,49	1,72
UPG	53,90	-2,10	50,90	-1,00	33,95	1,50
Shell	57,49	-2,00	54,41	-1,08	34,92	1,97
SOCAR	58,99	-2,00	55,99	-1,00	35,99	2,00
Amic	56,31	-	52,16	-	34,72	2,04
KLO	56,59	-1,50	54,09	-1,50	35,79	2,53
Avantage7	53,45	-	48,95	-1,00	32,97	1,56
Marshal	54,40	-	49,40	-1,50	33,04	1,81
Motto	53,97	-0,40	49,97	-0,40	33,51	1,77
Chipo	54,70	-0,80	50,60	-0,90	33,76	1,81
VST	54,69	0,68	49,12	-0,12	34,38	1,77
BVS	55,99	-2,00	52,99	-1,00	34,09	1,79
Укр-Петроль	53,80	-	49,90	-	33,08	2,38
Prime	52,95	-	52,45	-	33,45	0,50

Джерело: [44]

ДОДАТОК Ж
ПУБЛІКАЦІЇ АВТОРА ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ДОСЛІДЖЕННЯ

1. Маслак О.М., Колодченко С.О. Удосконалення організаційної структури підприємства для підвищення ефективності адміністративного менеджменту. *Сталий розвиток, цифровізація та економічна безпека: майбутнє світової економіки та права*: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Кропивницький, 6 листопада 2024 р.). Кропивницький: ЦФЕНД, 2024. 91 с. С. 62-64.



МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ
INTERNATIONAL SCIENTIFIC-PRACTICAL CONFERENCE

СТАЛИЙ РОЗВИТОК, ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА
ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА: МАЙБУТНЄ
СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА
SUSTAINABLE DEVELOPMENT, DIGITALIZATION
AND ECONOMIC SECURITY: THE FUTURE
OF THE WORLD ECONOMY AND LAW

Збірник тез доповідей
Book of abstracts

6 листопада 2024 р.
November 6, 2024

м. Кропивницький, Україна
Kropyvnytskyi, Ukraine



Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції
"Сталий розвиток, цифровізація та економічна безпека: майбутнє світової економіки та права"

УДК 37:082.2(06)

Сталий розвиток, цифровізація та економічна безпека: майбутнє світової економіки та права: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Кропивницький, 6 листопада 2024 р.). Кропивницький: ЦФЕНД, 2024. 91 с.

У збірнику тез доповідей представлено матеріали учасників Міжнародної науково-практичної конференції "Сталий розвиток, цифровізація та економічна безпека: майбутнє світової економіки та права" з:

Академія праці, соціальних відносин і туризму
Вінницький національний аграрний університет
Вінницький національний технічний університет
ДВНЗ "Ужгородський національний університет"
Державний податковий університет
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій
Дніпровський державний університет внутрішніх справ
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
ДНУ "Інститут освітньої аналітики"
Донецька державна машинобудівна академія
Запорізький національний університет
Західноукраїнський національний університет
Івано-Франківський навчально-науковий інститут Західноукраїнського національного університету
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Львівський національний університет імені Івана Франка
Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут"
Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"
Національний транспортний університет
Національний університет "Львівська політехніка"
Національний університет "Чернігівська політехніка"
Національний університет біоресурсів і природокористування України
Національний університет охорони здоров'я України імені П. Л. Шупика
Поліський національний університет
Сумський національний аграрний університет
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
Університет митної справи та фінансів

Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції
"Сталий розвиток, цифровізація та економічна безпека: майбутнє світової економіки та права"

СЕКЦІЯ 11. МЕНЕДЖМЕНТ
SECTION 11. MANAGEMENT 61

Зеліско І. М., Гордієнко О. Є., Іванов О. О.
ІННОВАЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ВІТЧИЗНЯНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ
ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ..... 61

Маслак О. М., Колодченко С. О.
УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ 62

Топал К. С., Кияниця Е. В.
EMPLOYEE ADVOCACY ЯК НОВИЙ СПОСІБ ЗАЛУЧЕННЯ ТАЛАНТІВ:
ВИКОРИСТАННЯ ВПЛИВУ СПІВРОБІТНИКІВ ДЛЯ ЗМІЦНЕННЯ БРЕНДУ
РОБОТОДАВЦЯ..... 64

Тестов М. О.
СVP – ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА 66

Салоніна Т. Ю.
УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВА 69

Шведа Н. М., Драпак А. В.
КОНФЛІКТИ В ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПОВЕДІНКА ПРИ ЇХ ВИНИКНЕННІ 72

СЕКЦІЯ 12. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ
SECTION 12. PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION 74

Kalashnikova Kh.
PECULIARITIES OF INSTITUTIONAL CORRUPTION IN THE PUBLIC ADMINISTRATION
SYSTEM..... 74

Кароль В. С.
НОВІ ГОРИЗОНТИ В МЕДИЦИНІ: КЛЮЧОВІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ 75

Савчук О. О.
ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ СКЛАДУ ТИМЧАСОВИХ СЛІДЧИХ КОМІСІЙ ЯК
ЗАПОРУКА ЇХНЬОЇ ОБ'ЄКТИВНОСТІ 77

Хомок С. П.
ПРО АНТИКОРУПЦІЙНУ СТРАТЕГІЮ НА 2021 – 2025 РОКИ В СВІТЛІ ПОТРЕБ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ 79



Продовження Додатку Д

2. Колодченко С.О. Зв'язок організаційної структури та функцій адміністративного менеджменту підприємств з реалізації пального. Матеріали Всеукраїнської наукової конференції студентів і аспірантів, присвяченої Міжнародному дню студента (18-22 листопада 2024 р.). Суми, 2024. 555 с. С. 372.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

МАТЕРІАЛИ
ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ НАУКОВОЇ
КОНФЕРЕНЦІЇ СТУДЕНТІВ
ТА АСПІРАНТІВ, ПРИСВЯЧЕНОЇ
МІЖНАРОДНОМУ ДНЮ СТУДЕНТА

(18-22 листопада 2024 р., м. Суми)

Рекомендовано до друку науково-координаційною радою Сумського національного аграрного університету (протокол № 4 від 22.11.2024 р.)

Редакційна рада: Коваленко І.М., д.б.н., професор
Давньо Ю.І., д.е.н., професор
Ярошук Р.А., к.с.-г.н., доцент

Редакційна колегія: Бринко А.М., к.е.н., доцент
Думанчук М.Ю., к.т.н., доцент
Кисельов О.Б., к.с.-г.н., доцент
Масля І.М., к.с.-г.н., доцент
Михайліченко М.А., к.т.н., доцент
Срібняк Н.М., к.т.н., доцент
Степанова Т.М., к.т.н., доцент
Шромада О.І., д.вет.н., професор

Матеріали Всеукраїнської наукової конференції студентів і аспірантів, присвяченої Міжнародному дню студента – (18-22 листопада 2024 р.). – Суми, 2024. – 555 с.

У збірку увійшли тези доповідей Всеукраїнської наукової конференції студентів і аспірантів, присвяченої Міжнародному дню студента.
Для викладачів, студентів, аспірантів.

© Сумський національний аграрний університет, 2024

Сумський національний аграрний університет
Матеріали Всеукраїнської наукової конференції студентів та аспірантів, присвяченої Міжнародному дню студента (13-17 листопада 2023 р.)

Войтовський І.Д. ПРОФИЛАКТИКА ТА БОРОТБІБА З ІНВАЗІЙНИМИ ХВОРОБАМИ СОБАК НА СУМІЩІНІ	329
Чапlickа С.С. ДОСВІД ПЕРСПЕКТИВ ПЕРОРАЛЬНОЇ ІМУНІЗАЦІЇ ДИКИХ М'ЯСОЇДНИХ ТВАРИН У ЧЕРНІГІВСЬКОМУ РАЙОНІ	330
Гребеннік В.В. ПРАВОБІБНЕ ЗМІЩЕННЯ СЕЧУГА У ВЕЛИКОЇ РОГАТОЇ ХУДОБИ	331
Жоломо В.М. ВЕТЕРИНАРНА МЕДИЦИНА ХХІ СТРОРЧІА	332
Жоломо В.М. ХРОНІЧНА ХВОРОБА НИРОК У КОТІВ	333
Овчаренко М.Г., Сидоренко Б.В. ЗАСТОСУВАННЯ ГОРМОНАЛЬНИХ КОНТРАЦЕПТИВІВ У ДРІВНИХ ТВАРИН	334
Сидоренко Б.В., Овчаренко М.Г. ІМУНОЛОГІЧНА КАСТРАЦІЯ КНУРІВ	335
Хрип'яна О.В. ЗАХОДИ БОРОТБІБИ З БЕШИХОЮ СВИНЕЙ В ГОСПОДАРСТВІ «ТАВРИЙСЬКИЙ СВІНІ»	336
Торіна К.С. ХРОНІЧНА ЕНТЕРОПАТІА	337
Торіна К.С. ІДЕОПАТИЧНИЙ ЦИСТИТ	338
Литвин Р.С. ДОСЛІДЖЕННЯ СКЛАДУ ЛІМФИ БДЖІЛ ШЕСТИ ВІКОВИХ ГРУП	339
Пітних С. А. ЗАХВОРЮВАННЯ НА СКАЗ ДОМАШНІХ ТВАРИН І ПРОФИЛАКТИЧНІ ДІЇ ЩОДО ЦЬОГО	340
Власюк Т.П. БІЛОМ'ЯЗОВА ХВОРОБА (НЕДОСТАТНІСТЬ СЕЛЕНУ)	341
Субіцька М. Н. ПАРВОВІРУСНА ІНФЕКЦІЯ СОБАК	342
Шпінга В.П. КИШКОВА НЕПРОХІДНІСТЬ ТА ІНВАГІНАЦІА	343
Дронова К.В. ЗАХВОРЮВАННЯ НИЖНІХ ДИХАЛЬНИХ ШЛЯХІВ У ПТАХІВ	344
Альошина М.Е. ВАЖЛИВІСТЬ РЕГУЛЯРНИХ ПРОФИЛАКТИЧНИХ ОГЛЯДІВ ТА СВОЕЧАСНОЇ ВАКЦИНАЦІЇ ДРІВНИХ ДОМАШНІХ ТВАРИН	345
Ковалек В.Д. ОСОБЛИВОСТІ ВАКЦИНОПРОФИЛАКТИКИ ПТИЦІ В УМОВАХ ПРОМИСЛОВОГО ПТАХІВНИЦТВА	346
Андришук А.А. АНАЛІЗ СПОСОБІВ ОБРОБКИ ІНКУБАЦІЙНИХ ЯЄЦЬ	347
Поліак К. Ірлівська К. НЕОСТРОЗ – ІСТУЧНА ЗАГРОЗА СКОТАРСТВА	348
Овчар Ю. СТВОРЕННЯ КРОПЕВЕРМІ НА ВЛАСНОМУ ГОРОДІ	349
Овчар Ю. ПРОФИЛАКТИКА КЕТОЗУ У ДІВНИХ КОРІВ	350
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ	
Порохун С.С. ЕКОНОМІЧНИЙ ЗМІСТ І СУТНІСТЬ КОНЦЕПЦІЇ ЕКОЛОГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ МІСТА	351
Зозюк А.Г. ВПЛИВ ЦІВРОВОГО МАРКЕТИНГУ НА ПОВЕДІНКУ СПОЖИВАЧІВ	352
Шугіна А. О. ВПЛИВ СОЦІАЛЬНИХ МЕДІА НА ПОВЕДІНКУ СПОЖИВАЧІВ	353
Нечипоренко М.О. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	354
Шалова І. А. ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	355
Брихак К.С. ПЛАНУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	356
Горобіш Д.О. РОЗВИТОК МАРКЕТИНГУ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	357
Горобіш К.В. МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ ЯКОСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ КОМПАНІЇ	358
Хаустенко А.В. МОБІЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ: ЕФЕКТИВНІСТЬ РЕКЛАМИ НА СМАРТФОНАХ	359
Полушка А.С. МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	360
Циганів В. МАРКЕТИНГ В СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОСУВАННЯ БРЕНДУ	361
Осободева Ю.О. УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКИМ МАРКЕТИНГОМ	362
Петухова М. В. СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ СНАУ ЗА ДОПОМОГОЮ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ	363
Павленко А. РИЗИКИ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ У СУЧАСНИХ УМОВАХ В УКРАЇНІ	364
Осипенко Д. В. МАРКЕТИНГОВЕ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	365
Приходько А.Д. РОЗВИТОК ЕКОЛОГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ ЯК НЕОБХІДНІСТЬ СЬОГОДЕННЯ	366
Мельникова І.В. ТЕНДЕНЦІЇ ТА ВПЛИВ ТАРГЕТОВАНОЇ РЕКЛАМИ В СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ	367
Сова Д.О. ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ЗНАЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЇ В ПРИЙМАННІ МАРКЕТИНГОВИХ РІШЕНЬ	368
Прокіпенко К.О. ЦІВРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ІСТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ	369
Макаренко А. МАРКЕТИНГ ЯК БАЗОВА КОНЦЕПЦІА РИНКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	370
Бондаренко Я.І. ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ РИНКІВ АГРОПРОДОВОЛЬНОЇ ПРОДУКЦІЇ	371
Колодченко С.О. ЗВ'ЯЗОК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТА ФУНКЦІЙ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ З РЕАЛІЗАЦІЄЮ ПАЛЬНОГО	372
Воробіш І.О. ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНІ ПІДХОДИ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	373

Сумський національний аграрний університет
Матеріали Всеукраїнської наукової конференції студентів та аспірантів, присвяченої Міжнародному дню студента (13-17 листопада 2023 р.)

ЗВ'ЯЗОК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТА ФУНКЦІЙ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ З РЕАЛІЗАЦІЄЮ ПАЛЬНОГО

Колодченко С. О., студ. 2м курсу ФЕІМ
Науковий керівник: доц. О. М. Маслак
Сумський НАУ

Розуміючи під адміністративним менеджментом процес планування, організації, керівництва, координації та контролю діяльності підприємства з метою досягнення його стратегічних і тактичних цілей, можна констатувати, що цей вид менеджменту спрямований на забезпечення ефективного функціонування підприємства, управління його ресурсами та виконання завдань через раціональне управління бізнес-процесами та персоналом.

Основними функціями адміністративного менеджменту, які визначають науковість з прив'язкою до класичних функцій менеджменту, є:

- планування (установлення конкретних цілей і завдань підприємства; створення стратегічних, тактичних і оперативних планів, які забезпечують досягнення визначених цілей; оцінка внутрішніх і зовнішніх факторів, що можуть впливати на діяльність підприємства);
- організація (розробка організаційної структури, що відповідає завданням і цілям підприємства; розподіл людських, фінансових та матеріальних ресурсів для забезпечення ефективної роботи; чіткий поділ обов'язків між працівниками та підрозділами для ефективної координації);
- керівництво (прояв лідерства) (розробка стимулюючих заходів для підвищення продуктивності працівників; забезпечення ефективного інформаційного обміну всередині підприємства; формування лідерських якостей для управління колективом і підтримка його діяльності);
- координація (забезпечення узгодженості між різними підрозділами для досягнення загальних цілей; організація злагодженої роботи всіх частин організації для підвищення загальної ефективності);
- контроль (відстеження реалізації запланованих дій і внесення коректив; аналіз результатів діяльності та виявлення відхилень від встановлених норм; вжиття заходів для коригування дій у разі відхилень від планів).

Виходячи з розглянутих функцій, ефективність виконання функцій адміністративного менеджменту та досягнення цілей підприємства залежить від структури організації. Правильна організаційна структура дозволяє оптимізувати розподіл обов'язків і відповідальності серед персоналу, зменшуючи дублювання функцій і підвищуючи оперативність ухвалення рішень. Це особливо важливо в секторі газу, де швидкість і точність ухвалення рішень впливають на постачання та безпеку.

Організаційна структура підприємств, що займаються реалізацією пального, включаючи газ, має свої особливості, обумовлені специфікою галузі, регуляторними вимогами та умовами ринку. Сектор реалізації пального пов'язаний із високими вимогами до безпеки та контролю. Чітко визначена структура управління допомагає встановити надійні канали контролю, що забезпечує відповідність стандартам безпеки, мінімізує ризики аварій та підвищує загальну надійність діяльності підприємства.

Ефективна структура сприяє швидкому реагуванню на зміни ринкових умов, вимог законодавства та технологій. Підприємства, які реалізують газ, часто працюють в умовах регуляторних змін і економічних коливань. Гнучка структура дозволяє швидко адаптуватися до нових умов без втрати ефективності, що, в кінцевому підсумку, забезпечує гнучкість та адаптивність.

Чітко структурована організація допомагає краще планувати та використовувати ресурси, зменшуючи витрати та підвищуючи продуктивність. Це включає як людські, так і матеріальні ресурси. Раціональне використання ресурсів волеує для зменшення операційних витрат та підтримки конкурентоспроможності.

Організаційна структура встановлює чіткі лінії зв'язку між різними підрозділами підприємства. Це сприяє кращій взаємодії між командами, що важливо для координації діяльності, зокрема, під час виконання складних проєктів, таких як постачання та технічне обслуговування газових мереж. В цілому, забезпечується покращення комунікацій та співпраці на підприємстві.

Ефективна структура сприяє довгостроковому плануванню та стратегічному управлінню. Вона підтримує реалізацію стратегічних ініціатив і дозволяє керівникам зосередитися на довгострокових цілях, таких як розширення ринку, впровадження нових технологій і підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стратегічного розвитку підприємства.

Таким чином, адміністративний менеджмент є основою ефективного управління підприємством, оскільки він забезпечує структуру, яка дозволяє планувати, організовувати та контролювати роботу всіх підрозділів. Це важливо для забезпечення ефективного функціонування підприємства та досягнення його стратегічних цілей.

Ефективна організаційна структура є ключовим елементом успіху підприємства, оскільки вона підтримує оперативність, безпеку та адаптивність діяльності. Це дозволяє підприємству не лише досягати поточних цілей, але й забезпечувати стійкий розвиток у майбутньому.

Зважаючи на високі вимоги до безпеки та контролю у підприємств з реалізацією пального (газу), чітко визначена структура управління значно підвищує безпеку та ефективність роботи.