**ЦЕНТРАЛЬНА СПІЛКА СПОЖИВЧИХ ТОВАРИСТВ УКРАЇНИ**
**ЛЬВІВСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту

# КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему:**

# «ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДОСЯГНЕННЯ МІСІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ»

Виконала: здобувачка вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня ЗФН
ОПП «Менеджмент»
спеціальності 073 «Менеджмент»

_____ Гуті Кароліна
(підпис)

Науковий керівник: д.е.н., доц.
_____ Вербова Оксана Степанівна
(підпис)

**Львів – 2024**

## АНОТАЦІЯ

**Гуті К. Організаційна структура менеджменту як інструмент досягнення місії організації.**

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТзОВ) «Б ЕНД Б», м. Мукачево, Закарпатська обл. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за освітньо-професійною програмою «Менеджмент» спеціальності 073 «Менеджмент». – Львівський торговельно-економічний університет. Львів. 2024.

У роботі висвітлено теоретичні аспекти організаційної структури менеджменту. Досліджено організаційну структуру управління ТзОВ «Б ЕНД Б» відповідно до чинників зовнішнього і внутрішнього середовища. Оцінено ефективність організаційної структури менеджменту досліджуваного малого підприємства. Обгрунтовано та розроблено пропозиції щодо основних напрямів удосконалення організаційної структури управління як інструменту досягнення місії ТзОВ «Б ЕНД Б».

***Ключові слова:*** організаційна структура менеджменту, місія організації, проєктування, ефективність, удосконалення, стратегія, система управління.



## ANNOTATION

**Huti K. The organizational structure of the management as an instrument of the achievement of the mission of organization.**

Company with the limited liability (CwLL) «B & B», c. Mukachevo, region Zakarpattya – Manuscript.

Qualification work for obtaining higher education of the first (bachelor) level for the educational and professional program «Management» specialty 073 «Management». – L'viv university of Trade and Economics. L'viv. 2024.

The theoretical aspects of the organizational structure of management are elucidated in the work. It is investigated the organizational structure of the management of CwLL «B & B» according to the factors of external and internal environment. It is evaluated the effectiveness of the organizational structure of management by the researching small enterprise. It is justified and developed the propositiones regarding the general directions of improvement the organizational structure management as an instrument of the achievement of the mission CwLL «B & B».

***Key words:*** organizational structure of management, mission of organization, projecting, effectiveness, improvement, strategy, system of management.

**ЗМІСТ**


| | | |
|---|---|---|
| **ВСТУП** | | 3 |
| **РОЗДІЛ 1** | **ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ МЕНЕДЖМЕНТУ** | 6 |
| 1.1. | Сутність та типи організаційних структур управління | 6 |
| 1.2. | Методологічні підходи проєктування організаційних структур управління | 12 |
| 1.3. | Ефективність організаційної структури управління організацією | 21 |
| **РОЗДІЛ 2** | **ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТЗОВ «Б ЕНД Б»** | 26 |
| 2.1. | Характеристика підприємницької діяльності ТзОВ «Б ЕНД Б» | 26 |
| 2.2. | Дослідження організаційної структури управління ТзОВ «Б ЕНД Б» відповідно до чинників зовнішнього і внутрішнього середовища | 30 |
| 2.3 | Оцінка ефективності організаційної структури менеджменту ТзОВ «Б ЕНД Б» | 36 |
| **РОЗДІЛ 3** | **УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТЗОВ «Б ЕНД Б»** | 40 |
| 3.1. | Модернізація організаційної структури управління ТзОВ «Б ЕНД Б» | 40 |
| 3.2. | Пропозиції удосконалення організаційної структури управління ТзОВ «Б ЕНД Б» | 43 |
| **ВИСНОВКИ** | | 46 |
| **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ** | | 56 |
| **ДОДАТКИ** | | 59 |

# ВСТУП

**Актуальність теми.** Практичне розв'язання актуальних проблем, пов'язаних з необхідністю удосконалення організаційної структури управління, залежить від ступеня її адаптації до непередбачуваних змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Пріоритетним напрямом вирішення цієї проблеми є стратегія удосконалення організаційної структури менеджменту як інструменту досягнення місії організації, що обумовлює актуальність теми даної кваліфікаційної роботи.

Сьогодні організаційну структуру організації насамперед розглядають як управлінську функцію адаптивності та гнучкості до внутрішніх і зовнішніх чинників середовища відповідно до нових стратегічних цілей. В умовах високого рівня нинішньої кризової ситуації вона набуває нового змісту, збагачується використанням гнучкого інноваційного підходу як основи ефективного функціонування організаційної структури управління відповідно до принципів цілеспрямованості, економічності, перспективності, оперативності, надійності, стійкості.

Вагомий внесок у дослідження організаційних структур управління організаціями внесли зарубіжні та українські вчені: М. Альберт, О. Амоша, І. Ансофф, Л. Бондарчук, М. Вебер, Д. Гібсон, П. Друкер, М. Мескон, А. Мінцберг, Р. Уотерман, А. Чандлер, А. Хоскінс, Л. Шваб та інші.

Однак, незважаючи на безліч наукових публікацій з питань організаційних структур, проблематика оптимізації організаційної структури управління як інструменту досягнення місії організації у сучасних кризових умовах відповідно до змін внутрішнього і зовнішнього середовища залишається маловивченою, що вплинуло на вибір теми кваліфікаційної роботи та визначення завдань дослідження.

**Мета кваліфікаційної роботи** полягає у з'ясуванні теоретичних аспектів дослідження організаційної структури менеджменту як інструменту

досягнення місії організації та визначенні напрямів її удосконалення на прикладі ТЗОВ «Б ЕНД Б».

Для досягнення мети окреслено наступні **завдання**:

• розкрити сутність та типи організаційних структур управління;

• охарактеризувати методологічні підходи проєктування організаційних структур управління;

• визначити ефективність організаційної структури управління організацією;

• охарактеризувати підприємницьку діяльність ТзОВ «Б ЕНД Б»;

• дослідити організаційну структуру управління ТзОВ «Б ЕНД Б» відповідно до чинників зовнішнього і внутрішнього середовища;

• здійснити оцінку ефективності організаційної структури менеджменту ТзОВ «Б ЕНД Б»;

• визначити напрями модернізації організаційної структури управління ТзОВ «Б ЕНД Б»;

• надати пропозиції удосконалення організаційної структури управління ТзОВ «Б ЕНД Б».

**Об'єктом дослідження** є організаційна структура менеджменту.

**Предметом дослідження** є вдосконалення організаційної структури менеджменту як інструменту досягнення місії організації на прикладі ТЗОВ «Б ЕНД Б».

**Методи дослідження.** У дослідженні організаційної структури менеджменту використовувалися такі методи: системного аналізу, причинно-наслідкового аналізу, економічного і порівняльного аналізу, логічного узагальнення.

*Інформаційною базою* дослідження стали монографії, статті у періодичних наукових виданнях, підручники, навчальні посібники, фінансова звітність ТзОВ «Б ЕНД Б», матеріали науково-практичних конференцій, науково-методичні публікації, інформація інтернет-ресурсів.

**Наукова новизна кваліфікаційної роботи** полягає в розробці пропозицій на основі обраної стратегії удосконалення організаційної структури управління ТзОВ «Б ЕНД Б» як інструменту досягнення місії у надскладних кризових воєнних умовах.

**Практичне значення одержаних результатів дослідження** підтверджене довідкою і полягає у виробленні рекомендацій удосконалення організаційної структури управління ТзОВ «Б ЕНД Б». Зокрема, надано рекомендації щодо: побудови дерева цілей відповідно до основної місії малого підприємства; впровадження управлінської стратегії, яка б визначила пріоритетні напрямки для реалізації його основної місії - стратегії низьких витрат, маркетингової стратегії, кадрової стратегії, виробничої стратегії, фінансової стратегії; створення системи сервіс-менеджменту; розроблення системи управління процесом контролю якості продукції; створення відділу маркетингу тощо.

**Апробація результатів роботи та публікації.** Результати роботи обговорювалися на Міжнародній конференції здобувачів вищої освіти «Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення» (Львів, Львівський торговельно-економічний університет, 29 травня 2024 р.). За результатами кваліфікаційної роботи опубліковано тези «Удосконалення організаційної структури управління як інструмент досягнення місії організації» обсягом 0,2 д.а. (С.233 – 234).

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг роботи становить 66 сторінок. Основний зміст роботи викладено на 55 сторінках комп’ютерного тексту, що містять 8 таблиць та 4 рисунки. Список використаних джерел налічує 20 найменувань.

# РОЗДІЛ 1
# ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ МЕНЕДЖМЕНТУ

## 1.1. Сутність та типи організаційних структур управління

Організаційна структура управління (ОСУ) є основним інструментом досягнення місії організації, яка забезпечує реалізацію стратегії її діяльності. ОСУ, як одна із основних складових системи менеджменту, «тісно пов'язана із цілями, функціями, процесом управління, роботою менеджерів і розподілом між ними повноважень. У рамках цієї структури проходить увесь управлінський процес (рух потоків інформації й прийняття управлінських рішень) і в ньому беруть участь менеджери всіх рівнів» [1, с.70]. Наголосимо, що «в умовах високого рівня сьогоднішньої кризової ситуації нагальною потребою є удосконалення організаційної структури управління, яка б була гнучкою та адаптивною до змін зовнішнього середовища. Саме ця окреслена актуальна проблема й обумовила тему дослідження. Вважаємо, що всі види зв'язків між ланками організаційної структури в умовах змін повинні сприяти реалізації адаптаційних управлінських рішень. Вплив управління на діяльність організації буде успішним при умові оптимально сформованої організаційної структури. Доцільно підкреслити, що значна увага при побудові адаптивної ОСУ повинна приділятися перерозподілу функцій між підрозділами та посадовими особами, процесним інноваціям, новим формам організації праці, професійним компетентностям персоналу» [2, с.233-234].

Насамперед з'ясуємо сутність поняття «організаційна структура управління», яке «вперше було вжито англійськими вченими-біхевіористами Г. Старкером та Т. Бернсом» [1, с.70]. Під організаційною структурою управління більшість українських дослідників розуміють «упорядковану сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їх взаємозв'язки і забезпечують управління організацією» [3, с. 331]. Вплив управління на

діяльність організації буде успішним при умові оптимально сформованої організаційної структури. Як наголошує П.Друкер, «такого поняття, як «єдино правильна організаційна структура», не існує» [1, с.71]. Значна увага приділяється вибору типу та способу побудови ОСУ, відповідно до якого здійснюється поділ робіт на окремі функції та надаються повноваження управлінським працівникам. Охарактеризуємо основні типи організаційних структур управління (див. рис.1.1):

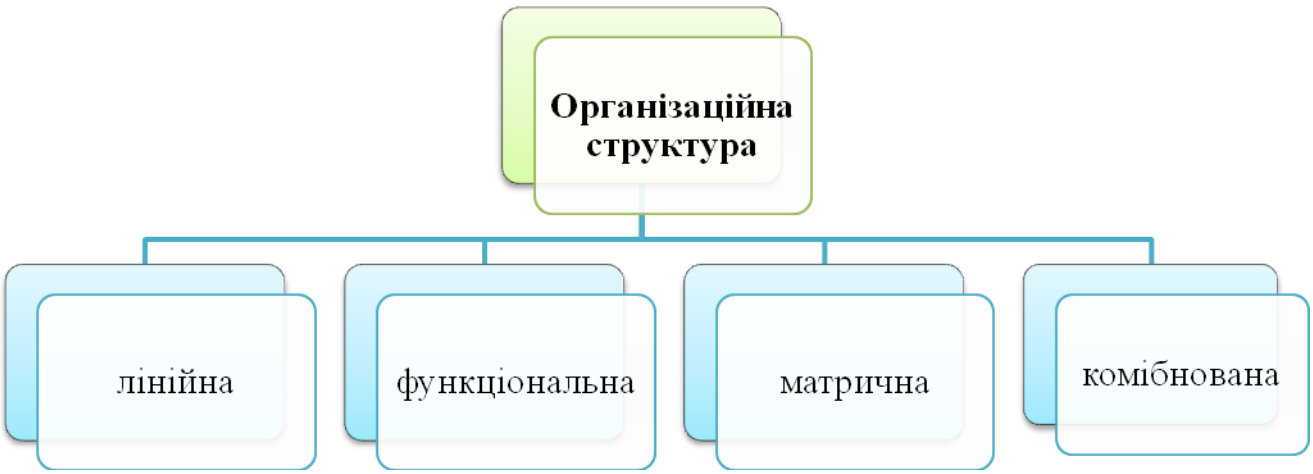



**Рис. 1.1. Основні типи організаційних структур управління**

Організаційна структура управління вертикального (ієрархічного, бюрократичного) типу побудована відповідно до сформульованих М. Вебером та А. Файолем на початку XX ст. принципів управління. Якщо зовнішнє середовище є стабільним, то ієрархічний тип ОСУ доцільний. Основним недоліком ОСУ вертикального типу є відсутність гнучкості та зниження здатності до впровадження новацій. До цього типу належать такі види організаційних структур управління: лінійна, лінійно-штабна, лінійно-функціональна та дивізійна [1, с.72].

Початок 60-х років XX століття став наступним етапом еволюції ОСУ. Саме в той час з'являються ОСУ горизонтального типу як можливість

організації реагувати на зміни зовнішнього середовища та впроваджувати нові технології. Тому цей тип ОСУ ще називають органічним та адаптивним. Його характерними рисами є: «1) більше підходять для роботи в нестабільних умовах, коли виникають проблеми і необхідні дії не можна розділити на елементи та розподілити між спеціалістами; 2) значна частина обов'язків співробітників переглядається у зв'язку з умовами, які змінюються; 3) співробітники взаємодіють як по горизонталі, так і по вертикалі; 4) заохочується ініціатива, творчий підхід до справи» [4, с.168-169]. Зазначимо, що «до адаптивної ОСУ відноситься матрична, яка характеризується можливістю швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища та одночасного впровадження різних типів стратегії. Іншою перевагою матричної ОСУ є оптимізація використання ресурсів та посилення відповідальності й творчої активності менеджерів всіх рівнів щодо реалізації проєктів. Проте, матричні структури є складними для практичної реалізації, оскільки необхідна тривала підготовка працівників і відповідна організаційна культура, а також в таких структурах спостерігається перевантаження функціональних підрозділів» [2, с.234]. Отже, у матричних структурах управління, які є комбінацією двох видів розділення - за функціями і продуктами, працівники підпорядковуються і керівнику проєкту, і керівнику відповідного функціонального підрозділу.

Необхідно зазначити, що «матрична структура дає можливість гнучко маневрувати людськими ресурсами за рахунок перерозподілу їх між проектами, але за умови збереження їх адміністративної належності відповідним функціональним відділам. Особливістю матричної структури управління є відсутність у керівника проекту контролю над персоналом, зайнятим проектом.

Керівник проекту визначає що і коли повинно бути виконано, а функціональний керівник вирішує, хто і як буде виконувати роботу. За всі кінцеві результати роботи по здійсненню проекту, включаючи витрати виробництва, витрачений час і якість проекту, відповідає керівник проекту.

Використовуючи цей тип структури, важливо постійно слідкувати, щоб фактичні дані відповідали плановим, добре налагодити систему контролю за ходом виконання робіт по проекту, якістю виконання, витратами та термінами.

Керівник проекту повинен володіти детальною інформацією відносно всього проекту, а керівники відділів – відносно робіт, що виконуються їхніми відділами. На основі цих даних складаються звіти, які обговорюються керівниками проектів зі своїми групами. Обговорення можуть проводитись щотижня, а за необхідності – щоденно» » [5, с.42].

Дослідники організаційних структур управління зауважують, що невідповідність між об'ємом робіт щодо різних проєктів і можливостями функціональних підрозділів призводить до конфліктів між керівником проєкту і керівниками підрозділів. Для усунення цієї проблеми необхідне якісне планування робіт та ресурсів, що можливе при виконанні малих і середніх проєктів. А при створенні великих проєктів якісне планування робіт та ресурсів виявляється недостатньо ефективним через складність комунікаційних мереж.

Різновидом горизонтального типу є проєктні ОСУ, в яких «для вирішення конкретного завдання створюється спеціальна робоча група, яка після завершення роботи над проектом розпускається. При цьому, відповідний персонал і ресурси, раніше притягнуті до роботи, повертаються у свої підрозділи. Для вирішення завдань перспективного розвитку в складі проектної організації підприємства створюється спеціальний підрозділ, який займається винятково питаннями стратегії, а керівники проектів зосереджують свою увагу на виконанні конкретних завдань» [5, с.41].

Таким чином, «під проєктною ОСУ, як зазначають вчені Додонов О.Г.,Кузьмичов А.І у дослідженні «Мережеві організаційні структури управління. Моделювання та візуалізація засобами Excel» (К.: Видавництво Ліра-К, 2021. 264 с.), розуміється спеціальний підрозділ організації, як мінімум, проєктний офіс, створений для розв'язання конкретної комплексної

задачі «Розробка проекту … та його реалізація». Вони наголошують, що сенс проєктної структури – комплектація і поглиблена підготовка команди кваліфікованих і дисциплінованих працівників різних спеціальностей для здійснення завдання у встановлені терміни з заданим рівнем якості і в рамках виділених для цього матеріальних, фінансових і трудових ресурсів. Дослідники зазначають, що проєктна структура передбачає забезпечення централізованого управління як всім ходом робіт з боку топ-менеджменту і замовників, так і по кожній складовій великого проєкту, від групи однорідних робіт до певної особливої роботи, яка вимагає підвищеної уваги. Підкреслимо, що попри високу гнучкість й оперативність виконання проєктів та максимальну орієнтацію на клієнта, недоліком проєктної ОСУ є менш ефективне використання обмежених ресурсів організації» [2, с.234].

Розглянемо мережевий тип організаційних структур, який «з'явився в практичній діяльності підприємств наприкінці 90-х рр. XX ст. і є гнучким щодо запитів зовнішнього середовища та проявляється як сукупність самостійних або спеціалізованих структурних одиниць організації, які пов'язані між собою системою договірних відносин, діяльність яких координується ринковими механізмами. Замість того, щоб утримувати всередині організації всі ресурси, необхідні для виробництва певної продукції (товарів, робіт, послуг), мережеві організаційні структури використовують активи кількох організацій, які розташовані в різних точках ланцюга створення споживчої цінності» [1, с.74]. Таким чином, мережеві ОСУ, що у сучасних реаліях мають суттєві переваги і основою яких «є чітко визначені контрактні зв'язки, яким властива ринкова спрямованість, характеризуються високою гнучкістю щодо взаємодії із зовнішнім середовищем з метою використання його можливостей, а також утворюються для реструктуризації внутрішнього середовища з метою використання його сильних сторін. Поширеними видами мережевих організаційних структур управління є стабільні, динамічні та внутрішні. Зазначимо, що мережеві ОСУ є перспективними, адже, як наголошують дослідники Бабич Д.В., Проскуріна

Т.В., Маковій Д.Д. у праці «Удосконалення організаційної структури управління як важливий механізм управління сучасним підприємством» (с. 94), здійснюються підбір гравців, їх навчання та постійне тренування, формування команди, організація спільної роботи. Дослідники підкреслюють, що контрольно-розпорядчі функції менеджера поєднуються з талантом фахівця, що створює певну додану вартість здатного до нарощування «людського капіталу», а також загалом «командного капіталу»» [2, с.234]. Проте основним недоліком мережевих ОСУ є ускладнена координація функцій між учасниками мережі.

Важливо наголосити, що «мережеві організаційні структури активно застосовують HR-аутсорсинг для залучення кваліфікованих фахівців. Вважаємо що найбільш доцільно в час високих ризиків використовувати такі креативні мережеві організаційні структури, адже, як підкреслює Вербова О.С. у праці «Кадрова політика управління персоналом підприємств в умовах війни» (с. 223-224), адаптація підприємств до нових реалій в умовах війни вимагає використання спеціальних підходів у підборі персоналу. Дослідниця зауважує, що вирішити швидко та оперативно проблеми з нестачею кваліфікованих працівників та знизити ризики невиконання основних завдань допоможе кадровий аутсорсинг. Отже, використання мережевими організаційними структурами управління HR-аутсорсингу як стратегії розвитку організації дасть змогу в умовах воєнних ризиків гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, розв’язати низку проблем із персоналом, зберегти і примножити людський капітал для досягнення інноваційних стратегічних цілей» [2, с.234].

Насамкінець існують віртуальні ОСУ, які являють собою «формування, що не потребують наявності реального фізичного простору для організації виробництва, а здійснюють свою діяльність за допомогою інформаційних технологій. Вони, як правило працюють за мережевим принципом, тобто мають невеликий штат працівників, зате розгалужену мережу зовнішніх партнерів. Традиційні ОСУ при цьому, перестають відігравати визначальну

роль. Однак є сфери, приміром, матеріальне виробництво, державні та муніципальні організації тощо, які повністю перетворити на віртуальні неможливо, хіба що запровадити деякі адекватні зміни у виробничо-управлінській системі» [6, с.47]. Отже, віртуальні організаційні структури управління оперативно об'єднаються в мережу, щоб використати швидкозмінні ринкові можливості. Зазначимо, що при побудові ефективних структур управління необхідно враховувати не тільки специфіку структурного підрозділу та масштаби господарської діяльності, але й відповідність організаційної структури стратегічним завданням організації, адже «зміна організаційної структури управління підприємством має відбуватися шляхом поєднання принципів централізації, спеціалізації та економічної самостійності структурних одиниць, створення гнучких програмно-цільових структур управління, що дають змогу швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та вимог до виробництва» [7, с.94].

У підсумках до підрозділу 1.1 зазначимо, що організаційна структура управління повинна бути гнучкою та адаптивною до змін зовнішнього середовища і відповідати стратегічним цілям організації. Саме рівень гнучкості та адаптивності управління організацією залежить від типу організаційної структури, а також поєднання різних типів організаційних структур, здатних оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища.

## 1.2 Методологічні підходи проєктування організаційних структур управління

Основним напрямом удосконалення управління організацією є формування ефективної організаційної структури відповідно до мети, управлінських функцій та стратегії розвитку. У формуванні організаційної

структури управління важливою є методологія проєктування, що відповідає чітко встановленим принципам побудови (див. табл. 1.1):

Таблиця 1.1

**Принципи побудови організаційних структур управління**

| **Принципи проєктування** | **Зміст та особливості принципів проєктування** |
|---|---|
| Оптимальність | Мінімальна необхідна кількість раціональних зв'язків між ланками і ступенями управління сприяє ефективному розподілу навантаження на кожного працівника |
| Оперативність | Здатність оперативно приймати управлінські рішення і реагувати на швидкі зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах |
| Гнучкість | Здатність до швидкої перебудови й адаптації до змін внутрішнього і зовнішнього середовища та стабільного функціонування у змінних умовах |
| Надійність | Гарантія достовірності передачі інформації, забезпечення безперебійного функціонування системи управління |
| Економічність | Мінімальні витрати на управлінський апарат, оптимізація витрачання усіх ресурсів організації |
| Спеціалізація | Зосередженість окремих працівників на виконанні певних функцій управління |
| Централізація | Централізація функцій працівників у відділах і службах організації з передаванням у нижчу ланку функції оперативного управління |
| Підпорядкованість | Дотримання раціональної кількості підлеглих у кожного керівника |
| Єдність прав і відповідальності | Права і відповідальність підрозділів і співпрацівників знаходяться у діалектичний єдності |
| Розмежування повноважень | Лінійне керівництво забезпечує прийняття рішень, а функціональне керівництво забезпечує їх підготовку і реалізацію |

Джерело. Складено авторкою на основі [1, с.76; 8, с. 117-118; 9, с.167].

Отже, як видно із табл. 1.1, методологічні підходи проєктування організаційних структур управління вимагають дотримання різноманітних вагомих принципів, які сприятимуть раціоналізації кількості управлінських рівнів та забезпечать оптимальний розподіл функцій між працівниками: оптимальність; оперативність; гнучкість; надійність; економічність; спеціалізація; централізація; підпорядкованість; єдність прав і відповідальності; розмежування повноважень.

Важливо підкреслити, що «чинниками, які можуть ситуаційно впливати на процес проєктування організаційних структур управління є:

- місія та цілі організації, які визначають можливі контури і параметри організаційної структури;
- вибір менеджментом організації стратегії для досягнення її цілей;
- кон'юнктура зовнішнього середовища;
- фази життєвого циклу організації;
- рівень розвитку ІТ в організації;
- бізнес-процеси організації;
- технологія робіт всередині організації;
- поведінка працівників» [1, с.77].

Зауважимо, що процес проєктування організаційних структур управління тісно пов'язаний із процесом стратегічного планування, що являє собою процес визначення цілей організації та їхніх змін відповідно до чинників внутрішнього середовища: стилю управління, рівня розвитку ІТ та технології робіт всередині організації, рівня професіоналізму персоналу, комунікаційних засобів та чинників зовнішнього середовища: інноваційних технологічних розробок, демографічних, соціальних, економічних, культурних факторів. Цей процес представимо у вигляді такої схеми (див. рис. 1.2):




Рис. 1.2. Процес стратегічного планування [10]

Як видно із рис. 1.2, основною ідеєю є місія організації, відповідно до якої вищим керівництвом ставиться мета. Для реалізації цілей необхідно досліджувати усі фактори зовнішнього і внутрішнього середовища. Вибір оптимальної стратегії повинен враховувати можливості організації і фактори зовнішнього середовища. Після аналізу реалізації розроблених стратегічних планів багато організацій коректують і місію організації. Наголосимо, що в проєктуванні організаційних структур управління «основне призначення стратегічного плану – показати, наскільки проміжні етапи реалізації відповідають кінцевим цілям проекту. Стратегічний план встановлює стабільне зовнішнє та внутрішнє середовище і фіксовані цілі для проектної команди, забезпечує загальнє бачення проекту. На цьому рівні фокусують увагу на проміжних етапах плану, що дає змогу розподілити роботу між підрозділами проектної команди з метою забезпечення подальшого виконання проекту» [5, с.59]. Підкреслимо важливість використання стратегічного плану як інструменту управління та досягнення місії організації. Саме стратегічний план, узгоджуючи дії управління з головними цілями організації, повинен бути гнучким відповідно до мінливих ділових і соціальних обставин. Для ефективного впровадження стратегічного плану в практику управління організацією її керівники повинні мати і розвивати

культуру інноваційного стратегічного мислення, мати висококваліфікований і творчий персонал, постійно вдосконалюватись.

Важливо зауважити, що у методології проєктування організаційних структур управління для прийняття рішення щодо вибору форми організаційної структури, яка б відповідала типу організації, доцільно використовувати матрицю відповідності «тип організації – тип організаційної структури» (див. табл. 1.2):

Таблиця 1.2

**Матриця відповідності «тип організації – тип організаційної структури»** [1 с.78]

| **Структура** | **Тип** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Малі** | **Середні** | **Великі** | **Інноваційні** | **Багато продуктові** | **Тимчасові** |
| Лінійно-функціональна | * | * | * | | | |
| Лінійно - штабна | | * | * | | | |
| Дивізіональна | | | * | | * | |
| Матрична | | | | * | | |
| Проектна | | | | | | * |
| Організаційно - фінансова структура | | | * | * | * | |
| Мережеві | | | * | * | * | |
| Змішані | | | * | * | * | * |

Саме вибір форми організаційної структури відповідно до типу організації сприятиме успішному проєктуванню організаційної структури управління. При виборі форми організаційної структури ефективно використовувати системний і програмно-цільовий підходи, відповідно до яких проєктування розглядатиметься з врахуванням досягнення кінцевої мети та місії організації.

Охарактеризуємо етапи та основні методологічні підходи до проєктування організаційних структур управління відповідно до його вимог (див. рис. 1.2):

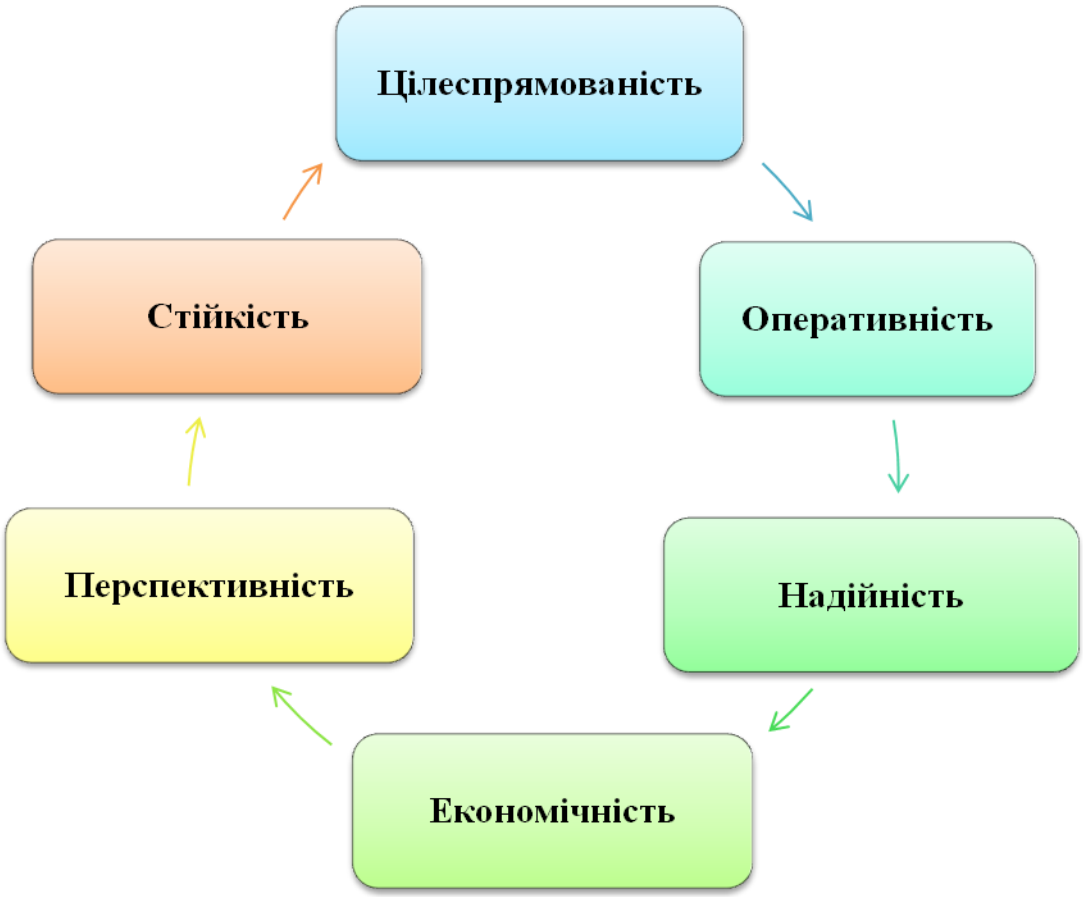



**Рис. 1.3. Основні вимоги проєктування організаційної структури**

Джерело: Побудовано авторкою на основі [1, с.76].

Основними етапами до побудови організації є:

«І. Розподіл організації по горизонталі на широкі блоки відповідно до найважливіших напрямів діяльності щодо реалізації стратегії. Прийняття рішень про те, які види діяльності мають виконувати лінійні підрозділи, а які – штабні.

ІІ. Встановлення співвідношення між повноваженнями різних посад. При цьому менеджер визначає послідовність команд, за потреби здійснює

подальший поділ на менші організаційні підрозділи з метою ефективнішого використання спеціалізації та запобігання перевантаженню керівництва.

III. Визначення посадових обов'язків як сукупності певних завдань і доручення їх виконання конкретним особам, які несуть відповідальність за їх ефективне використання» [1, с. 76].

Таким чином, внаслідок основних етапів в побудові організації формується організаційна структура управління, яка характеризує зв'язки управлінських ланок, які виконують управлінські функції і забезпечують розвиток організації.

Основними методологічними підходами до проєктування організаційних структур управління є функціональний, процесно-технологічний і системно-цільовий. В одному із досліджень зазначається, що «функціональному підходу притаманний високий рівень вертикальної ієрархізації управлінського процесу всередині кожної ланки та їх загального цільового спрямування на максимізацію функціональних показників ефективності. Ключовою перевагою функціонального підходу є можливість забезпечення чіткої організованості управлінського процесу, його структурованості, підпорядкованості та розподілу відповідальності у межах конкретного блоку завдань. Таким чином, за рахунок наявності чіткої регламентації правил та обов'язків досягається узгодженість внутрішньофункціональних зв'язків, останні набувають високих реактивних та адаптивних властивостей із метою максимізації результату в межах функції» [11, с. 88-89]. Отже, функціональний підхід сприяє узгодженості внутрішньофункціональних зв'язків організаційної структури управління, проте суттєво обмежує можливості функціонального підходу «фокусування на функціональній, а не на результативній відповідальності, що зумовлює ситуацію, коли навіть попри високу інтенсивність та якість організації системи управління в межах кожної функції отриманий результат є відмінним від запланованого» [11, с. 89].

Розглянемо процесно-технологічний підхід до проєктування організаційних структур управління, який «базується на раціоналізації інформаційних потоків та технології їхньої обробки. Цей підхід забезпечує можливість досить повного врахування особливостей конкретного підприємства, визначається гнучкістю та універсальністю. У його межах розвивається великий перелік методів, напрямів, концепцій удосконалення процесів управління (планування, координації, контролю, обґрунтування та вибору рішень з використанням імітаційних моделей; документообігу; інформаційних процесів; процесів нововведень та ін.)» [12, с. 128]. Таким чином, до основних переваг процесно-технологічного підходу належить забезпечення гнучкості та адаптивності організаційної структури управління за рахунок комплексу методів та концепцій удосконалення процесів управління, що сприяє швидкому формуванню структурних ланок відповідно до поточних завдань. Проте, є й недоліки процесно-технологічного підходу до проєктування організаційних структур управління, які «ґрунтуються на фактичній підміні проблеми проектування організаційної структури управління розглядом лише процесно-технологічної складової, зайвому спрощенні соціальних та поведінських аспектів організаційних процесів. Тому важливим завданням є поєднання переваг інженерного підходу до організації з підходами, що дозволяють з більшою гнучкістю враховувати її соціально-психологічні особливості» [12, с. 128].

Насамкінець розглянемо системно-цільовий підхід до проєктування організаційних структур управління, який «полягає в побудові структури цілей підприємства, визначенні на її основі функцій управління та їхньому організаційному оформленні. В рамках цього підходу по новому розглядається як сам зміст, так і процедура побудови структури апарату управління, розробляється методичний апарат пошуку, обґрунтування організаційних рішень. Як основні процедури формування організаційної структури за цим підходом виділяють наступні:

– формування кінцевих цілей діяльності як похідної основи формування організаційної структури;

– системний аналіз організаційної структури;

– варіантно-типологічна систематизація принципових характеристик організаційної структури: типу диференціації структури (матрична, лінійно-функціональна, проектна тощо); співвідношення централізації та децентралізації в прийнятті рішень; ступінь автоматизації процесів управління; характеристики засобів контролю; вимог до професійно-кваліфікаційного складу персоналу, стереотипів поведінки працівників та ін.;

– багатофакторна оцінка вимог до системи управління з боку об'єкту управління;

– відпрацювання організаційного механізму функціонування системи управління з точки зору визначення складу, підпорядкованості, чисельності підрозділів апарату управління, зв'язків і відносин між ними, процесів, за допомогою яких ці зв'язки реалізуються;

– побудова внутрішнього економічного механізму, системи планування, матеріального стимулювання, інформаційного забезпечення [12, с. 128].

Важливо підкреслити, що забезпечити комплексні потреби проєктування організаційних структур управління може поєднання базових складових організаційної структури та організаційних змін, що являють собою «будь-які перетворення в організаційній або функціональній складовій організації, які найчастіше приводять до зміни цілей діяльності, організаційної структури управління, техніки, технологічних процесів, конструкцій продукції, поведінки працівників у різних функціональних сферах її діяльності» [1, с. 78].

Саме в межах системно-цільового підходу розглядається окреслений вище синтез організаційної структури та організаційних змін, який розуміють як «формування адміністративно-управлінської системи організації за допомогою групування робіт, посад, елементів інформаційного процесу. Традиційний напрям вирішення завдання побудови організаційної структури

в межах даного підходу полягає у розкладанні функцій, які необхідно виконувати для досягнення цілей, на окремі роботи та групуванні цих робіт за ознакою їхньої однорідності» [12, с. 129]. На нашу думку, використовуючи методи «моделювання – розподіл повноважень і відповідальності, їх оптимізація за допомогою ЕОМ; експертні оцінки – вивчення пропозицій експертів; організаційне нормування (регламентування) – системи нормативів, правил, формул, які слугують базою для проектування структур управління» [13, с. 185-186], можна успішно поєднати базові складові організаційної структури та організаційних змін, що забезпечить формування гнучкої та адаптивної інноваційної організаційної структури управління як інструменту досягнення місії організації в динамічно змінюваному зовнішньому середовищі.

### 1.3 Ефективність організаційної структури управління організацією

Ефективна організаційна структура управління є суттєвою перевагою будь-якої організації. Ефективність організаційної структури управління організацією залежить від ступеня ефективності керуючої системи та раціональності структуризації управління, організаційної культури, професійної компетентності керівників та персоналу організації, раціональності розподілу завдань між різними структурними ланками. Значущим фактором впливу на ефективність ОСУ організацією є «професійна підготовка керівників підприємства, їх бачення, переконання і амбіції. Важливість впливу цього фактора на досліджуваний об’єкт важко переоцінити, адже керівники підприємства встановлюють цілі організації, приймають рішення про ліквідацію наявних і створення нових посад та підрозділів, здійснюють розподіл функцій, повноважень, обов’язків, закладають основи субординації в організації тощо» [14, с. 20]. Саме професійна компетентність керівника, досвід його роботи, мотивація персоналу до реалізації свого потенціалу, чітке управлінське бачення

стратегії сталого розвитку організації суттєво впливають на ефективність функціонування кожного підрозділу та досягнення її місії в умовах невизначеності та швидких змін зовнішнього середовища.

Приділимо увагу оцінці ефективності організаційної структури управління організацією, яка «має бути постійним і важливим елементом розроблення проєктних і планових рішень, що дозволяє визначити рівень прогресивності діючої структури, проєктів або планових заходів, які розробляються» [15, с. 36]. Зауважимо, що організації розробляють власні критерії оцінки її ефективності.

Основними методами оцінки організаційної структури управління організацією є :

«- метод аналогій (використання досвіду проектування структур управління в аналогічних організаціях);

- моделювання (розподіл повноважень і відповідальності, їх оптимізація за допомогою ЕОМ);

- експертний метод (вивчення рекомендацій та пропозицій експертів і досвідчених управлінців-практиків);

- метод структуризації цілей (вироблення системи цілей організації та подальший аналіз організаційних структур з погляду їх відповідності системі цілей);

- організаційне нормування (регламентування)» [1, с. 77].

Таким чином, основні методи оцінки організаційної структури управління дають змогу виявити недоліки в організаційних структурах управління та визначити шляхи їхнього удосконалення.

Охарактеризуємо основні показники оцінки рівня ефективності організаційної структури організації (див. табл. 1.3) [15, с.38-40]:

Таблиця 1.3

**Показники оцінки рівня ефективності організаційної структури організації**

| № з/п | Назва показника | Формула для обрахунку | Характеристика |
|---|---|---|---|
| 1. | Коефіцієнт ланковості – Кл (ланкою є відділи, бюро, структурні підрозділи, а також окремі спеціалісти, які виконують відповідні функції управління, або їхні частини) | **Кл = Сл.ф./ Сл.оп.,** де Сл.ф. – фактична кількість ланок на підприємстві; Сл.оп. – оптимальна кількість ланок/ підрозділів в організації, обрана за базовий варіант | За аналізом можна зробити такі висновки:<br>• якщо коефіцієнт ланковості близький до 1, то кількість ланок в організації також наближається до оптимальної;<br>• якщо Кл< 1, то це свідчить про те, що ланки виконують цілу низку певних функцій, що може негативно впливати на діяльність організації в цілому;<br>• якщо Кл> 1, організаційна структура занадто розгалужена, ланки високоспеціалізовані; у такій ситуації доцільно об'єднати певні дрібні ланки у більші, що дасть змогу коефіцієнту ланковості наблизитись до 1 (Кл → 1) |
| 2 | Коефіцієнт централізації управління – Кц | **Кц = Ст. / (Ст. + См),** де Ст. – кількість працівників топменеджменту; См – кількість працівників мідл-менеджменту | Що менший коефіцієнт від 1, то більший ступінь децентралізації на підприємстві |
| 3 | Коефіцієнт територіальної концентрації – Кт.к. | **Кт.к. = Сп.т. / S,** де Сп.т. – кількість організацій цього типу, які діють в одному регіоні; S – площа цього регіону | Коефіцієнт показує територіальну скупченість (концентрацію) організацій |
| 4 | Коефіцієнт керованості – Кк | **Кк = Нк / Фк ,** де Нк – середня норма керованості для управлінців відповідного рівня (для керівників вищої ланки – 6–8 осіб, в окремих випадках 10–12, для керівників нижчої ланки – 20–25 осіб); Фк – фактичний рівень керованості в організації | Коефіцієнт керованості свідчить про ефективність використання управлінського персоналу. За Кк < 1 відчувається нестача управлінських кадрів, оскільки фактична норма керованості значно розширена. Кк > 1 свідчить про надто розгалужений управлінський апарат, оскільки кожен управлінець у своєму підпорядкуванні має невелику кількість підлеглих |
| 5 | Коефіцієнт зайнятості | **Кз = Су / Спвп,** де Су – чисельність апарату | Показник характеризує питому вагу управлінського персоналу в |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | персоналу в апараті управління – Кз | управління; Спвп – чисельність промислово-виробничого персоналу | загальній кількості ПВП |
| 6 | Коефіцієнт дублювання функцій – Кд | **Кд = Сф.п./ Сф.з.,** де Сф.п. – кількість функцій, закріплених за декількома підрозділами; Сф.з. – загальна кількість функцій | Коефіцієнт відображає рівень дублювання функцій в апараті управління. Що ближче цей коефіцієнт до 1, то небезпечніша ситуація в апараті управління, оскільки декілька підрозділів виконують одну й ту саму функцію, неефективно витрачаючи ресурси. |
| 7 | Коефіцієнт оперативності управління – Ко | **Ко = (∑D • d •R) / (∑D • R),** де D – встановлений термін ви- конання відповідних докумен- тів; d – питома вага документів певного виду; К – відставання від прийнятого терміну вико-нання документів; n – кількість видів документів [i ∈ 1; n] | Коефіцієнт оперативності управління характеризує своєчасність виконання документів в апараті управління |
| 8 | Коефіцієнт ефективності організаційної структури управління – Кеф | **Кеф = Рк / Ву ,** де Рк – кінцевий результат (ефект), отриманий від функціонування організаційної структури управління; Ву – витрати на управління (фонд оплати праці працівників апарату управління, видатки на утримання офісу, на придбання та ремонт певних засобів, на приймання, аналіз та передачу управлінської інформації тощо) | Цей коефіцієнт визначає ефективність, результативність організаційного проєктування |
| 9 | Коефіцієнт ефективності управління – Еу | **Еу = ЕКу / Ев = = (Ву : Ф) : (Уч.п.: Чпвп) = = (Ву • Чпвп) : (Ф • Уч.п.),** де ЕКу – економічність управління; Ев – ефективність виробництва; Ву – витрати на управління; Ф – сукупна вартість основних та оборотних за- собів; Уч.п. – умовно чиста продук- ція; Чпвп – чисельність промислово- виробничого персоналу | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 10 | Інтегрований показник організаційної структури – Кінт | **Кінт = 1 – [(Ву • Пв ) : (Фо • Фв )],** де Ву – витрати на управління, що припадають на одного працівника управління; Пв – питома вага управлінських працівників у загальній чисельності працюючих; Фо – фондоозброєність (вартість основних і оборотних засобів, що припадає на одного працюючого); Фв – фондовіддача (умовно чиста продукція, що припадає на одиницю основних та оборотних засобів) | |

Джерело. Складено авторкою на основі [15, с.38-40].

Отже, методика оцінки ефективності організаційної структури управління дає змогу визначити оптимальність кількості ланок в організації, ступінь децентралізації, територіальну скупченість організацій, норми керованості, питому вагу управлінського персоналу та його продуктивність праці, своєчасність виконання документів в апараті управління та витрати на його утримання, ефективність, результативність організаційного проєктування. Показники оцінки ефективності організаційної структури, а саме: коефіцієнти ланковості, централізації управління, територіальної концентрації, керованості, зайнятості персоналу в апараті управління, дублювання функцій, оперативності управління, ефективності організаційної структури управління, ефективності управління та інтегрований показник організаційної структури управління допоможуть визначити рівень досконалості в організації системи управління і розробити конкретні заходи.

# РОЗДІЛ 2
# ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТЗОВ «Б ЕНД Б»

## 2.1. Характеристика підприємницької діяльності ТзОВ «Б ЕНД Б»

Досліджуване товариство з обмеженою відповідальністю «Б ЕНД Б» засноване 12.12. 2018 року. Товариство зареєстроване за юридичною адресою: 89600, Україна, Закарпатська обл., місто Мукачево, вулиця Свято-Михайлівська, будинок 1, корпус А.

Код ЄДРПОУ: 42698877 [16].

Товариство створене у відповідності з рішенням його Засновника для ведення підприємницької діяльності, яку воно здійснює згідно з чинним законодавством України та Статутом, розробленим відповідно до Конституції України, Господарського кодексу України, Цивільного кодексу України, Закону України «Про господарські товариства», Закону «Про товариства з обмеженою та товариства з додатковою відповідальністю» та іншого чинного законодавства України.

Товариство є юридичною особою згідно законодавства України та набуває прав і обов'язків з моменту його державної реєстрації у встановленому законодавством України порядку.

Товариство має право від свого імені укладати будь-які не заборонені законом правочини, набувати майнових і особистих немайнових прав та виконувати обов'язки, пов'язані з його діяльністю, бути позивачем і відповідачем в судах усіх видів. Товариство має право здійснювати будь-яку господарську діяльність, яка не суперечить законодавству України і відповідає цілям, передбаченим його Статутом. Товариство має самостійний баланс, поточний валютний та інші рахунки в установах банку, печатку, власну символіку та інші реквізити.

Товариство здійснює первинний (оперативний) та бухгалтерський

облік результатів своєї роботи, складає статистичну інформацію, надає відповідно до вимог закону фінансову звітність та статистичну інформацію.

Товариство створено з метою одержання прибутку внаслідок господарської діяльності Товариства та з метою використання його в інтересах учасників Товариства. Мета Товариства досягається шляхом здійснення в Україні та за її межами не забороненої законом діяльності, а також шляхом надання (постачання) товарів, робіт, послуг юридичним та фізичним особам, як резидентам так і нерезидентам, особам без громадянства. Конкретні види (економічної) діяльності Товариства визначаються згідно відомостей Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань. Товариство вправі здійснювати зовнішньо-економічну діяльність. Товариство може здійснювати окремі види (економічної) діяльності, перелік яких визначається законодавством України, виключно після одержання нею спеціального дозволу (ліцензії) (Додаток А).

Кількість працівників у Товаристві – 3 особи.

Основний КВЕД юрособи ТзОВ «Б ЕНД Б» – 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування. Цей клас включає послуги з надання харчування споживачам, незалежно від того, чи їх подають у спеціалізованих місцях громадського харчування або в ресторанах самообслуговування, чи їх споживають у приміщенні, забирають із собою або замовляють додому. До цього класу також відносять приготування та подачу їжі для негайного споживання з автомобілів або пересувних вагончиків [16].

Інші види господарської діяльності ТзОВ «Б ЕНД Б» :

10.89. Виробництво інших харчових продуктів.

93.29. Організування інших видів відпочинку та розваг.

56.21. Постачання готових страв для подій.

56.30. Обслуговування напоями.

59.14. Демонстрація кінофільмів.

16.24. Виробництво деревяної тари.

46.13. Діяльність посередників у торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами.

46.49. Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення.

46.90. Неспеціалізована оптова торгівля [17].

Фонд заробітної плати працівників ТзОВ «Б ЕНД Б» тісно пов'язаний із результатами його фінансово-підприємницької діяльності. Контроль за фінансово-господарською діяльністю виконавчого органу Товариства здійснюється ревізійною комісією, яка обирається зборами з числа їх представників (Додаток А). Місячний фонд заробітної плати працівників Товариства з 01.01.2024 року 24 200 грн. (Додаток В). Проаналізуємо фінансовий стан ТзОВ «Б ЕНД Б».

Основні дані фінансової звітності ТзОВ «Б ЕНД Б» наведені у табл. 2.1 [16]:

Таблиця 2.1

**Фінансова звітність ТзОВ «Б ЕНД Б»**

| **Роки** | 2023 | 2022 | 2020 |
|---|---|---|---|
| **Дохід** | 400 500 | 431 100 | 469 600 |
| **Чистий прибуток** | -86 600 | -136 800 | -205 100 |
| **Активи** | 400 700 | 522 900 | 928 400 |
| **Зобов’язання** | 617 600 | 653 200 | - |
| **Кількість працівників** | 3 | 3 | - |

На основі даних фінансової звітності, наведених у табл. 2.1 та у додатку Б, охарактеризуємо фінансовий стан ТзОВ «Б ЕНД Б» (див. табл. 2.2):

Таблиця 2.2

**Аналіз фінансового стану ТзОВ «Б ЕНД Б» за 2020-2023 роки**

| **Показники** | **Роки** | | | **Абсолютне відхилення +/-** | |
|---|---|---|---|---|---|
| | **2020** | **2022** | **2023** | **2022-2020** | **2023-2022** |
| Дохід | 469 600 | 431 100 | 400 500 | - 38 500 | -30 600 |
| Чистий прибуток | -205 100 | -136 800 | -86 600 | - 68 300 | - 50 200 |
| Активи | 928 400 | 522 900 | 400 700 | - 405 500 | - 122 200 |
| Зобов’язання | - | 653 200 | 617 600 | 653 200 | - 35 600 |

*Примітка. Розраховано авторкою на основі даних [16; Додатку Б]

Економічні ресурси ТзОВ «Б ЕНД Б» повинні відповідати обсягам його підприємницької діяльності. Із табл. 2.2 видно, що активи впродовж 2020-2023 років зменшилися. Так, у 2022 р. відносно 2020 р. відбулося зменшення загальної вартості активів на 405 500, а у 2023 р. відносно 2022 р. – на 122 200. Сума грошового зобов’язання з податку на прибуток була найбільшою у 2022 році (653 200 грн.). На основі аналізу динаміки активів зауважимо, що ТзОВ «Б ЕНД Б» необхідно активізувати реалізацію активів з метою своєчасного виконання зобов’язань.

Чистий прибуток (збиток) у 2022 р. зменшився на 68 300 грн. порівняно з 2021 р., а у 2023 р. порівняно з 2022 р. – на 50 200 грн. Це свідчить про погіршення фінансового стану ТзОВ «Б ЕНД Б», що зумовлене наслідками постпандемії та воєнними викликами.

Розрахуємо один із найважливіших показників ефективності підприємницької діяльності ТзОВ «Б ЕНД Б» за три роки – рентабельність продажів:

2020 рік: 205 100/469 600 * 100 = 43,67%

2022 рік: 136 800/431 100 * 100 = 31,73%

2023 рік: 86 600/400 500 * 100 = 21,62%

Рентабельність продажів впродовж 2020-2023 років знизилася, що пов'язано зі збільшенням матеріальних витрат та зниженням інших операційних доходів від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг).

На основі даних фінансової звітності, наведених у табл. 2.1 та у додатку Б, та результатів аналізу фінансового стану, підсумуємо:

1. Виклики зовнішнього середовища: повномасштабна війна росії проти України та наслідки COVID-19 негативно вплинули на реалізацію основної продукції ТзОВ «Б ЕНД Б» та на рівень загальних витрат.

2. Вимивання власних обігових коштів пов'язане із темпами інфляції під час війни та збільшенням витрат обігу і витрат на придбання товарів, від чого і залежить обсяг прибутку.

## 2.2. Дослідження організаційної структури управління ТзОВ «Б ЕНД Б» відповідно до чинників зовнішнього і внутрішнього середовища

Організаційна структура управління організацією – «підпорядкованість, склад, взаємодія та розподіл роботи між підрозділами і керівними органами. Важливу роль відіграє формування відносин, пов'язаних з реалізацією задач та повноважень» [18]. Управління ТзОВ «Б

ЕНД Б» визначається організаційно-правовою формою господарювання і здійснюється відповідно до його Статуту (див. Додаток А). Вищим органом Товариства є Загальні Збори Учасників, що складаються з Учасників та їх представників. Відповідно до Статуту виконавчим органом ТзОВ «Б ЕНД Б», що здійснює його керівництво, є директор Романюк Крістіан Іванович.

Згідно штатного розпису ТзОВ «Б ЕНД Б» кількість працівників 3 (див. Додаток В). Незважаючи на незначну кількість працівників, мале підприємство цілком забезпечує всі потреби завдяки їхнього відповідального відношення до роботи та виконання обов'язків, а також високому професійно-кваліфікаційному рівню.

Організаційна структура управління є горизонтальною з елементами вертикальної взаємодії (див. рис. 2.1):

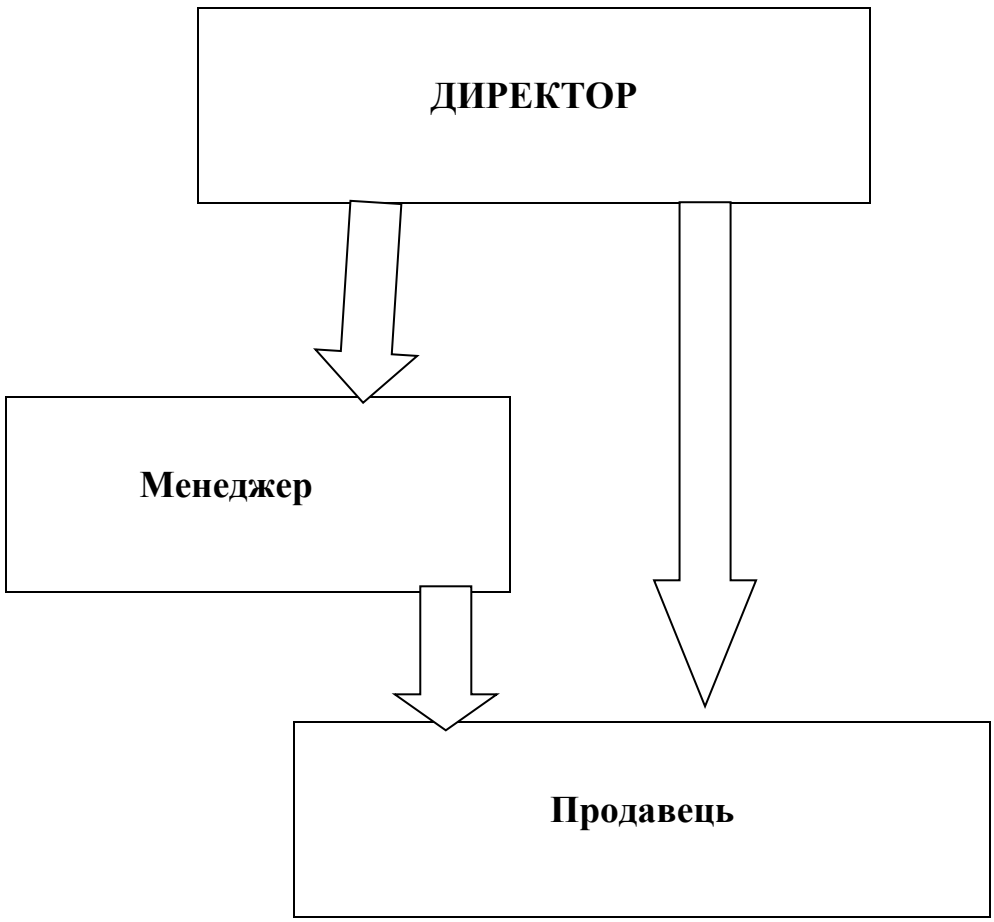



Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТзОВ «Б ЕНД Б»
*Примітка. Складено авторкою самостійно

Така горизонтальна структура управління в ТзОВ «Б ЕНД Б» сприяє атмосфері взаємодопомоги та свободі, де є максимальна можливість продукувати і втілювати нові ідеї. Директор безпосередньо керує всіма процесами в Товаристві: відповідає за управлінську діяльність малого підприємства, за контроль якості продукції, за організацію і координацію роботи, веде фінансовий облік, створює безпечну та комфортну робочу атмосферу, в якій всі допомагають одне одному, гнучкий графік роботи. Вертикальна взаємодія між директором і його підлеглими сприяє пришвидшенню одержання результатів за успішно виконані завдання.

Менеджер контролює запаси товарів та послуг. Він також здійснює замовлення у постачальників та встановлює продажні ціни, а продавець обслуговує клієнтів, допомагає підбирати товари і відповідає за збереження порядку. Менеджер і продавець безпосередньо підпорядковані директору ТзОВ «Б ЕНД Б». Важливо наголосити, що Товариству властиві остаточна відповідальність колективу за результати спільної роботи та високий ступінь свободи, довіри, мотивації та взаємодопомоги.

Основна місія ТзОВ «Б ЕНД Б» полягає у створенні середовища, яке надаватиме високоякісні товари, роботи та послуги юридичним та фізичним особам відповідно до власних цінностей: максимальна свобода, відповідальне партнерство, орієнтація на результат, сталий людський розвиток.

Окрім переваг, організаційна структура управління ТзОВ «Б ЕНД Б» має і недоліки (див. табл. 2.3) :

Таблиця 2.3

**Переваги та недоліки організаційної структури управління ТзОВ «Б ЕНД Б»**

| Переваги | Недоліки |
|---|---|
| Повний контроль керівника над малим підприємством | Повторення управлінських функцій та незамінність керівника |
| Можливість оперативного реагування та колективне прийняття рішень | Відсутність можливості самоорганізації колективу у випадку надзвичайної ситуації |
| Особиста відповідальність керівника за результати підприємницької діяльності | Обмеженість повноважень менеджера |
| Остаточна відповідальність колективу за результати спільної роботи | Опір здійсненню організаційних змін |
| Оперативність ухвалення управлінських рішень | Збільшення потоку інформації спричиняє перевантаження керівника |
| Максимальна згуртованість працівників | |
| Готовність працівників брати на себе відповідальність | |
| Професійність вирішення завдань та ініціативність | |
| Високий ступінь свободи, довіри, мотивації та взаємодопомоги | |

*Примітка. Складено авторкою самостійно

Підкреслимо, що у складній критичній ситуації ТзОВ «Б ЕНД Б» повинно внести зміни у свою організаційну структуру управління відповідно до внутрішніх і зовнішніх чинників середовища. Пропонуємо, дотримуючись Процедури зміни організаційної структури управління, розширити повноваження менеджера. Зміна організаційної структури управління шляхом делегування повноважень дала б можливість директору звільнитися

від перевантажень поточних справ та ефективніше керувати Товариством у надскладних умовах.

Визначити сильні (strengths ) і слабкі (weaknesses ) сторони, можливості (weaknesses) і загрози (threats) організаційної структури управління малого підприємства допоможе SWOT-аналіз. Важливо наголосити, що SWOT-аналіз «є проміжною ланкою між формулюванням місії підприємства та визначенням конкретних стратегічних цілей та завдань. Конкретизація цілей і завдань неможлива без отримання чіткої оцінки потенціалу підприємства і ситуації на ринку» [19, с. 80]. Враховуючи знаходження малого підприємства в несприятливій економічній ситуації, розглянемо основні конкурентні особливості ТзОВ «Б ЕНД Б», наведені у таблиці 2.4:

Таблиця 2.4

**Матриця SWOT-аналізу ТзОВ «Б ЕНД Б»**

| **Сильні сторони (S)** | **Слабкі сторони (W)** |
|---|---|
| 1. Висока якість товарів, робіт та послуг.<br>2. Конкурентна цінова політика.<br>3. Добре вивчений ринок та потреби споживачів.<br>4. Високий ступінь дотримання договірних зобов'язань.<br>5. Висока репутація серед клієнтів.<br>6. Різноманітний асортимент продукції.<br>7. Компетентні та досвідчені працівники.<br>8. Розвинені обладнання харчових технологій виробництва | 1. Високі витрати на виробництво та продаж.<br>2. Низький рівень автоматизації виробництва.<br>3. Розміри діяльності надто малі, щоб вплинути на ринкову ситуацію.<br>4. Низька прибутковість діяльності підприємства та невисокі розміри активів.<br>5. Нестача обігових коштів<br>6. Малоефективна рекламна кампанія<br>7. Недостатня кількість працівників<br>8. Недосконала організаційна структура управління |
| **Можливості (O)** | **Загрози (T)** |
| 1. Розширення асортименту товарів, робіт та послуг для задоволення потреб споживачів.<br>2. Розвиток онлайн-продажів.<br>3. Розширення ринків збуту продукції.<br>4. Використання новітніх технологій | 1. Посилення конкуренції на ринку.<br>2. Зниження попиту на продукцію через несприятливу економічну ситуацію в державі.<br>3. Поява нових виробників продукції. |

| | |
|---|---|
| виробництва.<br>5. Розвиток співпраці з іншими підприємствами та організаціями<br>6. Вдосконалення організаційної структури управління малим підприємством.<br>7. Підвищення рівня цін<br>8. Державна підтримка малих підприємств | 4. Нестабільність курсів валют, що зможе призвести до суттєвого зростання цін та зменшення попиту на продукцію.<br>5. Погіршення політичної ситуації в країні та зміни в законодавстві, що можуть негативно вплинути на діяльність Товариства.<br>6. Зростання рівня інфляції.<br>7. Відставання від технологічних інновацій може призвести до втрати конкурентної переваги |

*Примітка. Складено авторкою самостійно

За результатами проведеного SWOT-аналізу насамперед виділимо позитивну тенденцію – зростання виручки від реалізації високоякісних товарів, робіт та послуг, що свідчить про розширення ТзОВ «Б ЕНД Б» його обсягів діяльності. Але, попри сильну сторону, Товариство має низьку прибутковість та невисокі розміри активів. Наголосимо, що ефективність діяльності малого підприємства неможливо підвищити через недостатність власних коштів для технологічного оновлення виробництва.

Попри цю проблему, сильними сторонами Товариства є компетентні та досвідчені працівники, що сприяє забезпеченню стабільного рівня виробництва продукції та високого рівня обслуговування клієнтів. Сильними сторонами є і висока якість продукції та нижчі ціни порівняно з конкурентами, що дає змогу задовольняти потреби споживачів.

Виділимо серед слабких сторін і недосконалу організаційну структуру управління, малу кількість працівників та малоефективну рекламну кампанію, а також відсутність чіткої стратегії розвитку, що можуть спричинити проблеми в майбутньому.

Для ТзОВ «Б ЕНД Б» існує велика кількість загроз зовнішнього середовища, основними з яких є: посилення конкуренції на ринку може призвести до нерентабельності малого підприємства; зниження попиту на

продукцію через несприятливу економічну ситуацію в державі; погіршення політичної ситуації в країні та зміни в законодавстві можуть негативно вплинути на діяльність Товариства; зростання рівня інфляції може призвести до зменшення попиту на ринку; відставання від технологічних інновацій може призвести до втрати конкурентної переваги.

Можливостями для розвитку ТзОВ «Б ЕНД Б» можна вважати: вдосконалення організаційної структури управління підприємством; здатність керівника використовувати швидкі зміни зовнішнього середовища; розширення асортименту товарів, робіт та послуг для задоволення потреб споживачів; розвиток онлайн-продажів; використання новітніх технологій виробництва та розширення ринків збуту продукції; державна підтримка малих підприємств, що сприятиме розвитку Товариства.

Отже, проведений SWOT-аналіз дає можливість визначити, що для досягнення основної місії ТзОВ «Б ЕНД Б» в умовах швидких змін внутрішнього і зовнішнього середовища необхідно розробити чітку стратегію управління малим підприємством, яка повинна базуватися насамперед на вдосконаленні організаційної структури управління, використанні новітніх технологій управління, що дасть змогу підвищити рівень рентабельності продукції та її продажу, посилити конкурентні позиції.

## 2.3. Оцінка ефективності організаційної структури менеджменту ТзОВ «БЕНД Б»

Оцінка ефективності організаційної структури управління є «фундаментальним аспектом для розуміння та підвищення ефективності управління будь-якою організацією. Вона дозволяє не тільки виявити потенційні проблеми в існуючій структурі, але й ідентифікувати можливості для її оптимізації і вдосконалення» [20, с. 93]. Наголосимо, що складовими

показниками ефективності організаційної структури управління є організаційна та економічна.

Організування як основна функція менеджменту передбачає формування оптимальної структури. До функціїї організування у ТзОВ «БЕНД Б» належать: делегування повноважень та розподіл робочих місць, створення системи контролю щодо діяльності малого підприємства, розробка інструкцій. Щоб оцінити ефективність організаційної структури управління Товариства, розглянемо детальніше складові організування. До основних завдань директора ТзОВ «БЕНД Б» входять: визначення місії, яка відображає стратегічні цілі та цінності малого підприємства і мотивує працівників; створення організаційної горизонтальної структури з елементами вертикальної взаємодії, що забезпечує чіткий розподіл обов'язків та успішне виконання завдань; розроблення стратегічних та тактичних планів розвитку підприємства; забезпечення контролю якості товарів, робіт та послуг; проведення інструктажів та організація навчання працівників, що сприяє ефективній роботі. Врахування директором потреб своїх працівників забезпечує створення ефективної системи мотивації. Насамперед до матеріальної мотивації працівників належить заробітна плата згідно штатного розпису у розмірі 24 200 грн. (Додаток В) та преміальні нарахування з нагоди релігійних свят, дня народження, що становлять 20 відсотків від заробітної плати, а також працівники для особистих потреб мають можливість придбати товар по собівартості на суму до тисячі гривень раз в місяць. Важливу роль у стимулюванні працівників ТзОВ «БЕНД Б» має і нематеріальна мотивація – вільний графік роботи, привітання на свята, навчання, можливість підвищення кваліфікації. Отже, у Товаристві встановлена директором система мотивації забезпечує високий рівень стимулювання працівників, що дає можливість досягати його місії та цілей. Водночас можна запропонувати для підвищення рівня мотивації залучення працівників до встановлення індивідуальних цілей, які узгоджуються із стратегією Товариства. Наприклад встановлення цілей на навчання, на

досягнення конкретних результатів, на посилення адаптивності до викликів зовнішнього середовища.

Проаналізуємо систему контролю на підприємстві. Встановлена директором Товариства система контролю дозволяє виявляти можливі помилки при обігу продукції, ризики діяльності, забезпечувати високу якість продукції, виконання завдань тощо. У ТзОВ «БЕНД Б» регулярно проводиться огляд товарів, робіт та послуг і оцінюється їхня якість, регулярно перевіряється бухгалтерська документація та аналізуються фінансові результати, дотримання правил безпеки. Директор підприємства регулярно аналізує фінансові звіти, розробляє інструкції з діяльності та заходи щодо безпечного робочого середовища, контролює дотримання стандартів якості продукції та надання послуг, створює сприятливе інформаційне середовище, проводить постійний аналіз роботи менеджера та продавця, контролює належне виконання роботи, оцінює ризики, щоб запобігти матеріально-технічним та фінансовим втратам. Менеджер Товариства регулярно проводить наради для вирішення проблем, здійснює контроль за можливими відхиленнями від виконання планів. Таким чином, встановлена директором система внутрішнього контролю спрямована на підвищення результативності діяльності ТзОВ «БЕНД Б». Водночас пропонуємо зробити систему контролю більш гнучкішою щодо адаптації до швидких змін зовнішнього середовища, активніше залучати працівників до формулювання цілей підприємства, активізувати працівників щодо контролю діяльності директора, посилити контроль за основними та допоміжними видами діяльності.

Розглянемо особливості планування у ТзОВ «БЕНД Б», результатом якого є система планів. Оскільки це підприємство з малим штатом працівників та має обмежені ресурси, то особливу увагу директор та менеджер приділяє його можливостям та чинникам, які впливають на планування. Саме показники оцінки ефективності малого підприємства

відображають взаємодію стратегічних і оперативних планів. У ТзОВ «БЕНД Б» стратегічне планування має кілька етапів:

- на першому етапі аналізується внутрішнє і зовнішнє середовище та оцінюється реальне становище Товариства;
- на другому етапі визначається місія та стратегічні цілі;
- на третьому етапі проводиться стратегічний аналіз: визначаються варіанти стратегії;
- на четвертому етапі вибирається одна з альтернативних стратегій;
- на п’ятому етапі формується остаточний стратегічний план;
- на шостому етапі готуються середньо термінові плани;
- на сьомому етапі розробляються тактичні річні плани;
- на восьмому етапі реалізуються плани;
- на дев’ятому етапі визначаються результати.

Загалом планування допомагає директору не тільки визначити місію і розробити цілі та завдання підприємства на основі вивчення ринку та потреб споживачів, але й допомагає менеджеру шляхом аналізу товарообороту збільшити продаж продукції та залучити нових клієнтів. Також планування на підприємстві допомагає забезпечити ефективне використання обмежених ресурсів та робочого часу працівників, мотивувати працівників.

Підкреслимо вагому роль на підприємстві фінансового планування, яке забезпечує фінансову стійкість в надскладних воєнних умовах господарювання. Загальний аналіз показує, що спрощена система бюджетування забезпечує розподіл фінансових ресурсів та стабільний фінансовий стан малого підприємства. Однак, необхідно збільшити розмір обігових коштів і здійснювати систематичне спостереження за розвитком фінансових ринків.

# РОЗДІЛ 3
# УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТЗОВ «Б ЕНД Б»

## 3.1. Модернізація організаційної структури управління ТзОВ «Б ЕНД Б»

Модернізація організаційної структури передбачає врахування місії ТзОВ «Б ЕНД Б», що визначає весь процес управління його діяльністю. У розділі 2.2 кваліфікаційної роботи ми наголошували, що основна місія ТзОВ «Б ЕНД Б» полягає у створенні середовища, яке надаватиме високоякісні товари, роботи та послуги юридичним та фізичним особам відповідно до власних цінностей: максимальна свобода, відповідальне партнерство, орієнтація на результат, сталий людський розвиток. Ми пропонуємо на основі врахування специфіки організаційної структури управління розвитком малого підприємства та його не чисельним персоналом в умовах сьогоднішніх високих ризиків сформувати дерево цілей відповідно до встановленої директором місії, поділивши її на цілі 1-го, 2-го, 3-го та 4-го рівнів (див. табл. 3.1):

Таблиця 3.1

**Дерево цілей ТзОВ «Б ЕНД Б»**

| Номер рівня | Номер цілі | Найменування цілі |
|---|---|---|
| 0 | 0 | Основна місія - створення середовища, яке надаватиме високоякісні товари, роботи та послуги юридичним та фізичним особам відповідно до власних цінностей: максимальна свобода, відповідальне партнерство, орієнтація на результат, сталий людський розвиток. |
| 1 | 1.1 | Встановити лідируючі позиції на ринку і забезпечити 15 % частку ринку |
| | 1.2 | Організувати виробництво різних видів продукції та послуг |
| | 1.3 | Проникнути в нові ринкові сегменти, які мають потребу в товарах та послугах підприємства |
| 2 | 2.1 | Підвищити рівень управління витратами та оптимізувати витрати на реалізацію товарів і послуг |
| | 2.2 | Підвищити якість товарів, робіт та послуг до рівня вимог клієнтів |
| | 2.3 | Підвищити рівень управління шляхом проєктування та оптимізації існуючої організаційної структури |
| 3 | 3.1 | Підвищити кваліфікацію працівників та їхній професійний рівень |
| | 3.2 | Вдосконалити систему мотивації та стимулювання працівників |
| | 3.3 | Вдосконалити систему внутрішнього контролю |
| 4 | 4.1 | Підвищити платоспроможність |
| | 4.2 | Підвищити фінансову стійкість |
| | 4.3 | Підвищити рівень рентабельності продукції |

*Примітка. Складено авторкою самостійно

Таким чином, високий рівень відповідальності перед клієнтами, цілеспрямованість, гнучкість, оперативність та адаптивність управлінських процесів, гнучкість цінової політики, відповідність високим сучасним стандартам, використання новітніх технологій, відповідність стратегії масштабам підприємства, високий рівень внутрішньої організації процесу

створення якісної продукції, максимальне врахування зовнішніх факторів, які впливають на рівень стабільності, інвестування в працівників забезпечать успіх управління ТзОВ «Б ЕНД Б».

Пропонуємо обрати таку управлінську стратегію досліджуваного підприємства, яка б визначала пріоритетні напрямки для реалізації його основної місії. Для модернізації організаційної структури ТзОВ «Б ЕНД Б» пропонуємо такі найважливіші напрямки управлінської стратегії:

1. Важливим фактором для оптимізації організаційної структури є стратегія низьких витрат, що передбачає зниження витрат на сировину, енергоносії, якість та конкурентоспроможність продукції, високий рівень сервісу.

2. Маркетингова стратегія, завданнями якої є просування товару на відповідні ринки, ведення товарної і цінової політики, стимулювання збуту, організація рекламних кампаній, вибір номенклатури та асортименту продукції, організація системи збуту. Для цього пропонуємо створити відділ маркетингу, який буде підпорядковуватися директору ТзОВ «Б ЕНД Б».

3. Кадрова стратегія, що включає профорієнтацію, профпідготовку, добір, кадрів, вдосконалення мотиваційного механізму та контроль їхньої діяльності.

4. Виробнича стратегія, завданнями якої є планування виробництва та створення системи контролю за реалізацією виробничих планів, зростання продуктивності праці, оновлення технологій, вдосконалення організації виробництва та праці. Пропонуємо для цього створити стратегічний відділ.

5. Фінансова стратегія, яка б забезпечила вдосконалення фінансового планування діяльності Товариства, ефективне використання фінансових ресурсів, сприяла фінансовому забезпеченню операційної діяльності на перспективу, визначила основні загрози з боку конкурентів.

Отже, запропоновані нами напрямки управлінської стратегії забезпечать ефективність роботи організаційної структури управління і

дадуть змогу підвищити конкурентоспроможність малого підприємства на ринку.

### 3.2. Пропозиції удосконалення організаційної структури управління ТзОВ «Б ЕНД Б»

При модернізації організаційної структури управління ТзОВ «Б ЕНД Б», яка була розглянута в попередньому підрозділі, важливо зберегти структуру ієрархічного типу, яка підходить малому підприємству і якій притаманні централізований нагляд, чіткість розпоряджень, високий рівень відповідальності керівника та ефективність розподілу праці. У надскладних кризових воєнних умовах ТзОВ «Б ЕНД Б» необхідно обрати стратегію зменшення витрат в довгостроковому періоді для максимізації прибутку. Пропонуємо змінити дизайн деяких видів продукції Товариства для зменшення вартості матеріалів, які використовуються для її виготовлення, а також пропонуємо знизити витрати шляхом використання енергозберігаючих технологій.

Загалом ТзОВ «Б ЕНД Б» характеризується досить чіткою та продуманою системою управління: узгодженістю спільних цілей, ретельному моніторингу працівників, відповідальністю директора за весь управлінський процес. Але все ж таки існують слабкі сторони, що потребують вдосконалення. До них можна віднести обмежену гнучкість в управлінні, недостатність повноважень менеджера, мотивації працівників тощо. Тому пропонуємо такі заходи для покращення організаційної структури управління:

- управління працівниками Товариства має бути інтегровано зі стратегією управління, фінансового розвитку підприємства, розвитку матеріально-технічної бази;

- поставити мету щодо розширення штату висококваліфікованих працівників на конкурсній основі. Це насамперед стосується менеджерів і продавців підприємства. Пропонуємо під час конкурсного відбору надавати перевагу працівникам, які володіють високою кваліфікацією, здатністю до індивідуального пошуку, адаптацією до змін споживчого ринку;

- для забезпечення кращої якості продукції та задоволення потреб споживачів пропонуємо розширити повноваження менеджера;

- необхідно враховувати трудову мотивацію працівників і прагнути до її реалізації в умовах можливостей малого підприємства. Процес формування трудової мотивації відображає зміни ціннісних орієнтирів працівників в мінливих умовах зовнішнього та внутрішнього середовища, їхнє бажання до співпраці з директором підприємства на довгостроковій основі;

- для покращення якості обслуговування в ТзОВ «Б ЕНД Б» пропонуємо створити систему сервіс-менеджменту, основною функцією якої є контроль стандартів обслуговування клієнтів, що впливає на розмір винагороди кожного працівника;

- пропонуємо розробити систему управління процесом контролю якості продукції, створивши відділ якості. До системи контролю якості повинні входити процедури тестування та оцінка якості продукції.

- важливим заходом є забезпечення достовірності і правдивості інформації вертикальної комунікації;

- для досягнення максимальної ефективності в управлінні підприємством забезпечити гнучкість та ініціативність шляхом децентралізації деяких рішень;

- для гнучкого пристосування до нових змін зовнішнього середовища нагальною необхідністю є створення відділу маркетингу із залученням фахівців. Це дасть змогу усунути слабкі сторони, забезпечити ефективність організаційної структури управління і підвищити конкурентоспроможність малого підприємства.

Вважаємо, що окреслені пропозиції удосконалення організаційної структури управління ТзОВ «Б ЕНД Б» допоможуть адаптуватися до складних умов зовнішнього та внутрішнього середовища, досягнути основної місії та високих результатів діяльності.

# ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі з'ясовано теоретичні аспекти дослідження організаційної структури менеджменту як інструменту досягнення місії організації та визначено напрями її удосконалення на прикладі ТЗОВ «Б ЕНД Б».

Це дало можливість сформулювати низку висновків та пропозицій, що мають теоретичне і практичне значення :

1. Розкрито сутність та типи організаційних структур управління. Визначено, що організаційна структура управління є основним інструментом досягнення місії організації, яка забезпечує реалізацію стратегії її діяльності. ОСУ є упорядкованою сукупністю підрозділів, які формують рівні управління, їх взаємозв'язки і забезпечують управління організацією. Виявлено основний недолік ОСУ вертикального типу - відсутність гнучкості та зниження здатності до впровадження новацій. З'ясовано, що матрична структура управління характеризується можливістю швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища та одночасного впровадження різних типів стратегії. Виявлено перевантаження функціональних підрозділів в матричних ОСУ. Визначено основні переваги проєктної ОСУ - висока гнучкість й оперативність виконання проєктів та максимальна орієнтація на клієнта та її недоліки - менш ефективне використання обмежених ресурсів організації. З'ясовано, що мережеві ОСУ характеризуються високою гнучкістю щодо взаємодії із зовнішнім середовищем з метою використання його можливостей, а також утворюються для реструктуризації внутрішнього середовища з метою використання його сильних сторін. Доведено, що використання мережевими організаційними структурами управління HR-аутсорсингу як стратегії розвитку організації дасть змогу в умовах воєнних ризиків гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, розв'язати низку проблем із персоналом, зберегти і примножити людський капітал для досягнення інноваційних стратегічних цілей. Виявлено основний недолік

мережевих ОСУ - ускладнена координація функцій між учасниками мережі. З'ясовано, що віртуальні організаційні структури управління оперативно об'єднаються в мережу, щоб використати швидкозмінні ринкові можливості. Обгрунтовано, що при побудові ефективних структур управління необхідно враховувати не тільки специфіку структурного підрозділу та масштаби господарської діяльності, але й відповідність організаційної структури стратегічним завданням організації. Саме рівень гнучкості та адаптивності управління організацією залежить від типу організаційної структури, а також поєднання різних типів організаційних структур, здатних оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища.

2. Охарактеризовано методологічні підходи проєктування організаційних структур управління. Доведено, що методологічні підходи проєктування організаційних структур управління вимагають дотримання різноманітних вагомих принципів, які сприятимуть раціоналізації кількості управлінських рівнів та забезпечать оптимальний розподіл функцій між працівниками: оптимальність; оперативність; гнучкість; надійність; економічність; спеціалізація; централізація; підпорядкованість; єдність прав і відповідальності; розмежування повноважень. З'ясовано важливість використання стратегічного плану як інструменту управління та досягнення місії організації. Саме стратегічний план, узгоджуючи дії управління з головними цілями організації, повинен бути гнучким відповідно до мінливих ділових і соціальних обставин. Для ефективного впровадження стратегічного плану в практику управління організацією її керівники повинні мати і розвивати культуру інноваційного стратегічного мислення, мати висококваліфікований і творчий персонал, постійно вдосконалюватись.

Виявлено, що у методології проєктування організаційних структур управління для прийняття рішення щодо вибору форми організаційної структури, яка б відповідала типу організації, доцільно використовувати матрицю відповідності «тип організації – тип організаційної структури». При

виборі форми організаційної структури ефективно використовувати системний і програмно-цільовий підходи, відповідно до яких проєктування розглядатиметься з врахуванням досягнення кінцевої мети та місії організації. Визначено, що забезпечити комплексні потреби проєктування організаційних структур управління в межах системно-цільового підходу може поєднання базових складових організаційної структури та організаційних змін, що являють собою будь-які перетворення в організаційній або функціональній складовій організації. Доведено, що за допомогою методів моделювання, експертних оцінок, організаційного нормування можна успішно поєднати базові складові організаційної структури та організаційних змін, що забезпечить формування гнучкої та адаптивної інноваційної організаційної структури управління як інструменту досягнення місії організації в динамічно змінюваному зовнішньому середовищі.

3. Визначено ефективність організаційної структури управління організацією. З'ясовано, що професійна компетентність керівника, досвід його роботи, професійна компетентність та мотивація персоналу до реалізації свого потенціалу, високий ступінь організаційної культури, раціональність розподілу завдань між різними структурними ланками, чітке управлінське бачення стратегії сталого розвитку організації суттєво впливають на ефективність функціонування кожного підрозділу та досягнення її місії в умовах невизначеності та швидких змін зовнішнього середовища. Виявлено, що основні методи оцінки організаційної структури управління - метод аналогій, моделювання, експертний метод, метод структуризації цілей, організаційне нормування - дають змогу виявити недоліки в організаційних структурах управління та визначити шляхи їхнього удосконалення.

Доведено, що методика оцінки ефективності організаційної структури управління дає змогу визначити оптимальність кількості ланок в організації, ступінь децентралізації, територіальну скупченість організацій, норми керованості, питому вагу управлінського персоналу та його продуктивність

праці, своєчасність виконання документів в апараті управління та витрати на його утримання, ефективність, результативність організаційного проєктування. Показники оцінки ефективності організаційної структури управління, а саме: коефіцієнти ланковості, централізації управління, територіальної концентрації, керованості, зайнятості персоналу в апараті управління, дублювання функцій, оперативності управління, ефективності організаційної структури управління, ефективності управління та інтегрований показник організаційної структури допоможуть визначити рівень досконалості в організації системи управління і розробити конкретні заходи.

4. Охарактеризовано підприємницьку діяльність ТзОВ «Б ЕНД Б», мета якого досягається шляхом постачання товарів, робіт, послуг юридичним та фізичним особам, як резидентам так і нерезидентам, особам без громадянства. Проаналізовано основний вид підприємницької діяльності малого підприємства – діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування. З'ясовано, що цей клас включає послуги з надання харчування споживачам, незалежно від того, чи їх подають у спеціалізованих місцях громадського харчування або в ресторанах самообслуговування, чи їх споживають у приміщенні, забирають із собою або замовляють додому. До цього класу також відносять приготування та подачу їжі для негайного споживання з автомобілів або пересувних вагончиків. Розглянуто інші види господарської діяльності, а саме: виробництво інших харчових продуктів; організування інших видів відпочинку та розваг; постачання готових страв для подій; обслуговування напоями; демонстрація кінофільмів; виробництво дерев'яної тари; діяльність посередників у торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами; оптова торгівля іншими товарами господарського призначення; неспеціалізована оптова торгівля.

З'ясовано, що фонд заробітної плати працівників ТзОВ «Б ЕНД Б» тісно пов'язаний із результатами його фінансово-підприємницької діяльності. Контроль за фінансово-господарською діяльністю виконавчого органу

Товариства здійснюється ревізійною комісією, яка обирається зборами з числа їх представників.

На основі даних фінансової звітності та результатів аналізу фінансового стану виявлено:

– Виклики зовнішнього середовища: повномасштабна війна росії проти України та наслідки COVID-19 негативно вплинули на реалізацію основної продукції ТзОВ «Б ЕНД Б» та на рівень загальних витрат.

– Активи впродовж 2020-2023 років зменшилися. Товариству необхідно активізувати реалізацію активів з метою своєчасного виконання зобов'язань.

– Зменшення чистого продукту впродовж досліджуваного періоду свідчить про погіршення фінансового стану ТзОВ «Б ЕНД Б», що зумовлене наслідками постпандемії та воєнними викликами.

– Рентабельність продажів впродовж 2020-2023 років знизилася, що пов'язано зі збільшенням матеріальних витрат та зниженням інших операційних доходів від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг).

– Вимивання власних обігових коштів досліджуваного малого підприємства пов'язане із темпами інфляції під час війни та збільшенням витрат обігу і витрат на придбання товарів, від чого і залежить обсяг прибутку.

5. Досліджено організаційну структуру управління ТзОВ «Б ЕНД Б» відповідно до чинників зовнішнього і внутрішнього середовища. Виявлено, що Управління Товариством визначається організаційно-правовою формою господарювання. Відповідно до його Статуту виконавчим органом, що здійснює керівництво, є директор. З'ясовано, що, незважаючи на незначну кількість працівників, мале підприємство цілком забезпечує всі потреби завдяки їхнього відповідального відношення до роботи та виконання обов'язків, а також високому професійно-кваліфікаційному рівню.

Виявлено, що горизонтальна структура управління з елементами вертикальної взаємодії в ТзОВ «Б ЕНД Б» сприяє атмосфері взаємодопомоги та свободі, де є максимальна можливість продукувати і

втілювати нові ідеї. Директор безпосередньо керує всіма процесами в Товаристві: відповідає за управлінську діяльність малого підприємства, за контроль якості продукції, за організацію і координацію роботи, веде фінансовий облік, створює безпечну та комфортну робочу атмосферу, в якій всі допомагають одне одному, гнучкий графік роботи. Вертикальна взаємодія між директором і його підлеглими сприяє пришвидшенню одержання результатів за успішно виконані завдання.

Акцентовано увагу на основній місії ТзОВ «Б ЕНД Б», яка полягає у створенні середовища, яке надаватиме високоякісні товари, роботи та послуги юридичним та фізичним особам відповідно до власних цінностей: максимальна свобода, відповідальне партнерство, орієнтація на результат, сталий людський розвиток. Окрім переваг, виявлено недоліки організаційної структури управління ТзОВ «Б ЕНД Б», а саме: повторення управлінських функцій та незамінність керівника; відсутність можливості самоорганізації колективу у випадку надзвичайної ситуації; обмеженість повноважень менеджера; опір здійсненню організаційних змін; збільшення потоку інформації спричиняє перевантаження керівника. Запропоновано внести зміни в організаційну структуру управління відповідно до внутрішніх і зовнішніх чинників середовища шляхом розширення повноважень менеджера, асортименту товарів, робіт та послуг для задоволення потреб споживачів; розвитку онлайн-продажів; використання новітніх технологій виробництва та розширення ринків збуту продукції.

На основі проведеного SWOT-аналізу визначено, що для досягнення основної місії ТзОВ «Б ЕНД Б» в умовах швидких змін внутрішнього і зовнішнього середовища необхідно розробити чітку стратегію управління малим підприємством, яка повинна базуватися насамперед на вдосконаленні організаційної структури управління, використанні новітніх технологій управління, що дасть змогу підвищити рівень рентабельності продукції та її продажу, посилити конкурентні позиції.

6. Здійснено оцінку ефективності організаційної структури менеджменту ТзОВ «Б ЕНД Б». Для оцінки ефективності ОСУ Товариства розглянуто складові організування: визначення місії, яка відображає стратегічні цілі та цінності малого підприємства і мотивує працівників; створення організаційної горизонтальної структури з елементами вертикальної взаємодії, що забезпечує чіткий розподіл обов'язків та успішне виконання завдань; розроблення стратегічних та тактичних планів розвитку підприємства; забезпечення контролю якості товарів, робіт та послуг; проведення інструктажів та організація навчання працівників, що сприяє ефективній роботі; створення системи мотивації, що забезпечує високий рівень стимулювання працівників та дає можливість досягати його місії та цілей. Запропоновано для підвищення рівня мотивації залучити працівників до встановлення індивідуальних цілей, які узгоджуються із стратегією Товариства.

З'ясовано, що встановлена директором Товариства система контролю дозволяє виявляти можливі помилки при обігу продукції, ризики діяльності, забезпечувати високу якість продукції, виконання завдань тощо. Водночас запропоновано зробити систему контролю більш гнучкішою щодо адаптації до швидких змін зовнішнього середовища, активніше залучати працівників до формулювання цілей підприємства, активізувати працівників щодо контролю діяльності директора, посилити контроль за основними та допоміжними видами діяльності.

В процесі аналізу етапів стратегічного планування виявлено, що планування допомагає директору не тільки визначити місію і розробити цілі та завдання підприємства на основі вивчення ринку та потреб споживачів, але й допомагає менеджеру шляхом аналізу товарообороту збільшити продаж продукції та залучити нових клієнтів, а також планування на підприємстві допомагає забезпечити ефективне використання обмежених ресурсів та робочого часу працівників, мотивувати працівників. Визначено вагому роль на підприємстві фінансового планування, яке забезпечує фінансову стійкість

в надскладних воєнних умовах господарювання. Загальний аналіз показав, що спрощена система бюджетування забезпечує розподіл фінансових ресурсів та стабільний фінансовий стан малого підприємства. Однак, необхідно збільшити розмір обігових коштів і здійснювати систематичне спостереження за розвитком фінансових ринків.

7. Визначено напрями модернізації організаційної структури управління ТзОВ «Б ЕНД Б», яка передбачає врахування місії, що визначає весь процес управління його діяльністю. Запропоновано на основі врахування специфіки організаційної структури управління розвитком малого підприємства та його не чисельним персоналом сформувати в умовах сьогоднішніх високих ризиків дерево цілей відповідно до встановленої директором місії. Пропонуємо обрати таку управлінську стратегію досліджуваного підприємства, яка б визначала пріоритетні напрямки для реалізації його основної місії:

– Важливим фактором для оптимізації організаційної структури є стратегія низьких витрат, що передбачає зниження витрат на сировину, енергоносії, якість та конкурентоспроможність продукції, високий рівень сервісу.

– Маркетингова стратегія, завданнями якої є просування товару на відповідні ринки, ведення товарної і цінової політики, стимулювання збуту, організація рекламних кампаній, вибір номенклатури та асортименту продукції, організація системи збуту. Для цього пропонуємо створити відділ маркетингу, який буде підпорядковуватися директору ТзОВ «Б ЕНД Б».

– Кадрова стратегія, що включає профорієнтацію, профпідготовку, добір, кадрів, вдосконалення мотиваційного механізму та контроль їхньої діяльності.

– Виробнича стратегія, завданнями якої є планування виробництва та створення системи контролю за реалізацією виробничих планів, зростання продуктивності праці, оновлення технологій, вдосконалення організації виробництва та праці. Пропонуємо для цього створити стратегічний відділ.

– Фінансова стратегія, яка б забезпечила вдосконалення фінансового планування діяльності Товариства, ефективне використання фінансових ресурсів, сприяла фінансовому забезпеченню операційної діяльності на перспективу, визначила основні загрози з боку конкурентів.

Запропоновані нами напрямки управлінської стратегії забезпечать ефективність роботи організаційної структури управління і дадуть змогу підвищити конкурентоспроможність малого підприємства на ринку.

8. Надано пропозиції удосконалення організаційної структури управління ТзОВ «Б ЕНД Б». Рекомендуємо Товариству у надскладних кризових воєнних умовах обрати стратегію зменшення витрат в довгостроковому періоді для максимізації прибутку. Пропонуємо змінити дизайн деяких видів продукції Товариства для зменшення вартості матеріалів, які використовуються для її виготовлення, а також пропонуємо знизити витрати шляхом використання енергозберігаючих технологій.

Пропонуємо такі заходи для удосконалення організаційної структури управління:

– управління працівниками Товариства має бути інтегровано зі стратегією управління, фінансового розвитку підприємства, розвитку матеріально-технічної бази;

– розширити штат працівників на основі конкурсного відбору. Рекомендуємо надавати перевагу працівникам, які володіють високою кваліфікацією, здатністю до індивідуального пошуку, адаптацією до змін споживчого ринку;

– для забезпечення кращої якості продукції та задоволення потреб споживачів пропонуємо розширити повноваження менеджера;

– необхідно враховувати трудову мотивацію працівників і прагнути до її реалізації в умовах можливостей малого підприємства. Процес формування трудової мотивації відображає зміни ціннісних орієнтирів працівників в мінливих умовах зовнішнього та внутрішнього середовища, їхнє бажання до співпраці з директором підприємства на довгостроковій основі;

– для покращення якості обслуговування в ТзОВ «Б ЕНД Б» пропонуємо створити систему сервіс-менеджменту, основною функцією якої є контроль стандартів обслуговування клієнтів, що впливає на розмір винагороди кожного працівника;

– пропонуємо розробити систему управління процесом контролю якості продукції, створивши відділ якості. До системи контролю якості повинні входити процедури тестування та оцінка якості продукції;

– важливим заходом є забезпечення достовірності і правдивості інформації вертикальної комунікації;

– для досягнення максимальної ефективності в управлінні підприємством забезпечити гнучкість та ініціативність шляхом децентралізації деяких рішень;

– для гнучкого пристосування до нових змін зовнішнього середовища нагальною необхідністю є створення відділу маркетингу із залученням фахівців. Це дасть змогу усунути слабкі сторони, забезпечити ефективність організаційної структури управління і підвищити конкурентоспроможність малого підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ


1. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ. 2022. 258 с.

2. Гуті К. Удосконалення організаційної структури управління як інструмент досягнення місії організації // Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення: матеріали Міжнародної конференції здобувачів вищої освіти / [відповід. за вип. : проф. Семак Б. Б.]. – Львів : вид-во Львівського торговельно-економічного університету, 2024. – 918 с. С.233 – 234.

3. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. 2-ге вид. доп. і перер. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2006. 352 с.

4. Баєва О. В. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. — Ч. ІІ. — Менеджмент: навч. посіб. / [О. В. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалат- Лозинська]; за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2017. 326 с.

5. Микитюк П. П. Управління проектами: Навч. пос. [для студ. вищ. навч. закл.]. Тернопіль, 2014. 270 с.

6. Саєнко М.Г. Стратегічне управління підприємством: конспект лекцій. Тернопіль: ТНЕУ. 2011. 130 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/488/1/стратегічне%20управління%20підприємством.pdf (дата звернення 22.04. 2024).

7. Бабич Д.В., Проскуріна Т.В., Маковій Д.Д. Удосконалення організаційної структури управління як важливий механізм управління сучасним підприємством. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск 24. 2018. С.91-95.

8. Станінов С.Б. Адаптивна організаційна структура як важлива компонента забезпечення стратегічної гнучкості підприємства в умовах інноваційного розвитку. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. Випуск № 28. С.116-119.

9. Гарафонова О. І. Управління змінами: теорія, методологія та практика. Монографія. Київ: КНУТД, 2014. 364 с.

10. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія. К.: Вид-во КНТЕУ. 2002. 302 с.

11. Хринюк О.С., Солосіч О.С. Процесно-функціональний підхід до формування сучасних систем управління економічною безпекою підприємства. *Приазовський економічний вісник.* 2021. Випуск 3(26). С. 86-91. DOI: https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-3-15. http://pev.kpu.zp.ua/journals/2021/3_26_ukr/18.pdf (дата звернення 25.04. 2024).

12. Ігнатьєв О.І. Теоретичні засади проектування організаційних стурктур управління субєктами господарювання. *Науковий вісник Полісся*. 2015. № 1 (1). С.125-129.

13. Баєва, О. В. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. — Ч. II. — Менеджмент: навч. посіб. / [О. В. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалат-Лозинська]; за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2017. 326 с.

14. Георгіаді Н.Г., Князь С.В., Вільгуцька Р.Б. Фактори, які впливають на формування і використання організаційних структур управління підприємствами. 2013. С.17-25.
URL :https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/dce65042-a38f-45df-b2f5-c44c07f115d5/content (дата звернення 27.04. 2024).

15. Тема 2. Організаційні структури управління. URL : https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/49294cbd-5028-400f-9d0a-de8eb43bd26f/content (дата звернення 02.05. 2024).

16. ТзОВ «Б ЕНД Б». URL : https://opendatabot.ua/c/42698877 дата звернення 02.05. 2024).

17. Б ЕНД Б – Код ЄДРПОУ 42698877 – YouControl / youcontrol.com.ua › ... ›. (дата звернення 02.05. 2024).

18. Як організувати структуру підприємства: актуальні види і формати.

URL :https://online.novaposhta.education/blog/yak-organizuvati-strukturu-pidpriyemstva-aktualni-vidi-i-formati (дата звернення 14.05. 2024).

19. Ільченко Т.В. Роль SWOT-аналізу в обґрунтуванні перспектив розвитку аграрного підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 23. С.79-83.

20. Величко Я. І., Гетьман О.О. Оцінка організаційної структури управління підприємством. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. Вип. 43. С.88-114. DOI: 10.30977/ETK.2225-2304.2024.43.88

# ДОДАТКИ

**Додаток А**

**„ЗАТВЕРДЖЕНО”**
Рішенням №1
учасника
Товариства з
обмеженою
відповідальністю

**„Б ЕНД Б”**
від 11 листопада 2021 року

СТАТУТ

**ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ**

„Б ЕНД Б”

(нова редакція)

**м. Мукачево — 2021**

# 1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1 Товариство з обмеженою відповідальністю «Б ЕНД Б» (далі - Товариство) с Товариством, яке створене у відповlдності з plшенням його Засновника для ведення підприсмницької діяльності, яку воно здійснює згідно з чинним законодавстном України та цим С гатутом. Цей Статут розроблений відповідно до lfонституці( України, Господарського кодексу Украіни, Цивільного кодексу Украі'ни, Закону *Укра'і'нп «ГІро господарські* товариства», Закону «Про товариства з обмеженою та товариства з додатковоіо відповідальністю» та іншого чинного законодавства України.

1.2 Товариство с юридичною особою згідно законолавства України. Товариство наділяється цивільною правоздатністю та дісздатністіо (набувас прав і обов'язків) з моменту його державної ресстрації у встановленому законодавством Украі'ни порядку.

1.3 Товариство мас право від свого імені укладати *6 упь-які* нс 'іаборонені 'законом правочини, набувати майнових і особистих немайнових прав та виконувати обов'язки, пов'язані з його діяльністю, бути позивачем і відповідачем в судах усіх видів. Товариство мас право здійснювати будь-яку господарську діяльність, яка не суперечить закогіодавству Украі'ни і відповідае цілям, передбаченим цим Статут ом.

1.4 Товариство мас самостійний баланс, поточний. валютний та іnuіі рахунки я установах банку, печатку, власну символіку та інші реквlзити.

1.5Товариство здійснюс первинний (оперативной) та бухгалтерський облік результатів своеі' роботи, складас статистичну ін‹|зормацію, надас відповідно до вимог закону f|зінансову звітність та статистичну інформацію.

## 1. НАЙМЕНУВАННЯ ТОПАРІІСТfіА

1.1.Повтте найменувангтя Товариства

1.1.2. Українськоіо мовою: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТІО „Б ЕНД Б";

1.1.3. Російською мовою: Обіцество с ограниченной ответстпенностыс «Б ЕНД Б»;

1.1.4. Англійською мовою: Limited liability company «В & В»;

1.2. Скорочене найменуваннп Товариства

2.2.1. Українською мовою: ТОВ „Б ЕНД Б";

2.2.2. Російською мовоіо: ООО «Б ЕНД Б»;

2.2.3. Англійською мовою: «В & В» LLC

## ПРЕДМЕТ ТА ЦІЛІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА

3.1 Товариство створено з метою одержання прибутку внаслідок господарської діяльності Товариства та з метою використання його в інтересах учасни ків Tосарис ева. Мета Товариства досягається шляхом здійснення в Україні та за il межами не забороненої законом діяльності, а також шляхом надання (постачання) товарів, робіт, послуг іоридичним та фізичним особам, як резидентам так і нерезидентам, особам без громадянства. Конкретн і види (економічної) діяльності Товариства визначаються згідно відомостей Единого державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприсмітів та rp мадСЬКИХ ($JOЦh4 В‹ІГІ ь. ТОВП ИСТПО ВП]ЭdBi здійснювати зовнішньо-економlчну діяльність. Товариство може ’зді йснювати окремі види (економічної) діяльності, перелік яких визначасться ’законодавстпом Украі‘пи, sиключно після одержання нею спеціального дозволу (ліцен'зн).

## 4. ПОРЯДОК ВСТУПУ ДО ТОВАРИСТВА ТА ВИХОДУ З НЬОГО

4.1 Учасник товариства, частка якого у статутному капіз алі товаристяа становить менше 50 відсотків, може вийти з товариства у будь-іікий час бе'з згоди іштіих учасникіп.

4.2 Учасник товариства, частка якого у статутному капіталі товариства становить 50 або більше відсотків, може вийти з товариства за згодою іні.иих учасникін.

# Додаток Б

Додаток 1

до Національного
положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25
"Спрощена фінансова
звітність"

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

(пункт 4 розділу I)

**Фінансова звітність малого підприємства**

| Коди | | |
|---|---|---|
| 2024 | 01 | 01 |
| 42698877 | | |
| UA21040150010056148 | | |
| 240 | | |
| 56.10 | | |

Підприємство **Товариство з обмеженою відповідальністю "Б ЕНД Б"** **Дата(рік,місяць,число)** **за ЄДРПОУ**

Територія ЗАКАРПАТСЬКА **за КАТОТТГ** [1]

Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю **за КОПФГ**

Вид економічної діяльності Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування **за КВЕД** Середня кількість прац

Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон 89600, ЗАКАРПАТСЬКА, вулиця Свято-Михайлівська, 1
0667860170

**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 | - | - |
| Основні засоби : | 1010 | 435,2 | 323,9 |
| первісна вартість | 1011 | 1 068,1 | 1 100,6 |
| знос | 1012 | ( 632,9 ) | ( 776,7 ) |
| Довгострокові біологічні активи | 1020 | - | - |
| Довгострокові фінансові інвестиції | 1030 | - | - |
| Інші необоротні активи | 1090 | - | - |
| **Усього за розділом I** | **1095** | 435,2 | 323,9 |
| **II. Оборотні активи** | | | |
| Запаси : | 1100 | 55,2 | 58,9 |
| у тому числі готова продукція | 1103 | 55,2 | 58,9 |
| Поточні біологічні активи | 1110 | - | - |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | - | - |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом | 1135 | 22,1 | 5,3 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | - | - |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 1,0 | 2,7 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | - | - |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 9,4 | 9,9 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | - | - |
| Інші оборотні активи | 1190 | - | - |
| **Усього за розділом II** | **1195** | 87,7 | 76,8 |
| **III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття** | **1200** | - | - |
| **Баланс** | **1300** | 522,9 | 400,7 |

| Пасив | Код рядка | На початок звітного року | На кінець звітного періоду |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| **I. Власний капітал** | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 1 000,0 | 1 000,0 |
| Додатковий капітал | 1410 | - | - |
| Резервний капітал | 1415 | - | - |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | (1 130,3) | (1 216,9) |
| Неоплачений капітал | 1425 | ( - ) | ( - ) |
| **Усього за розділом I** | **1495** | (130,3) | (216,9) |
| **II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення** | 1595 | - | - |
| **III. Поточні зобов'язання** | | | |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | - | - |
| Поточна кредиторська заборгованість за: | | | |
| довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | - | - |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 51,5 | 51,3 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 1,6 | 1,2 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | - | - |
| розрахунками зі страхування | 1625 | 1,3 | - |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 6,1 | 5,1 |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | - | - |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 592,7 | 560,0 |
| **Усього за розділом III** | **1695** | 653,2 | 617,6 |
| **IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття** | **1700** | - | - |
| **Баланс** | **1900** | 522,9 | 400,7 |

**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 | 400,5 | 431,1 |
| Інші операційні доходи | 2120 | - | - |
| Інші доходи | 2240 | - | - |
| Разом доходи (2000 + 2120 + 2240) | 2280 | 400,5 | 431,1 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | ( 97,6 ) | ( 135,9 ) |
| Інші операційні витрати | 2180 | ( 389,5 ) | ( 432,0 ) |
| Інші витрати | 2270 | ( - ) | ( - ) |
| **Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)** | **2285** | ( 487,1 ) | ( 567,9 ) |
| Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285) | 2290 | (86,6) | (136,8) |
| Податок на прибуток | 2300 | ( - ) | ( - ) |
| **Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)** | **2350** | (86,6) | (136,8) |

ЕП Романюк Крістіан Іванович

Керівник _____ Романюк Крістіан Іванович
(підпис) (ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер _____ _____
(підпис) (ініціали, прізвище)

[1] Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

**Додаток В**

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ**
**„Б ЕНД Б”**

**НАКАЗ**

01.01.2024

м. Мукачево №1

«Про затвердження
штатного розпису»

НАКАЗУЮ :

1. Затвердити і ввести в дію з 01 січня 2024 року штатний розпис ТзОВ „Б ЕНД Б” в кількості 3 штатні одиниці з місячним фондом заробітної плати 24 200 (двадцять чотири тисячі двісті) грн.. 00 коп.

2. Контроль за виконанням даного наказу залишаю за собою.

Директор
ТзОВ „Б ЕНД Б” Крістіан Романюк

ЕП Романюк
Крістіан
Іванович

