

**Міністерство освіти і науки України  
Університет митної справи та фінансів  
Факультет управління  
Кафедра менеджменту ЗЕД**

## **Кваліфікаційна робота бакалавра**

на тему: Аналіз і вдосконалення організаційної структури та ефективності організації

Виконав: здобувач вищої освіти групи  
\_\_М20-3\_\_ спеціальності 073  
«Менеджмент»  
Чирва А. В.

\_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали, підпис студента)

Керівник: д.е.н., проф. Петруня Ю.Є.

## АНОТАЦІЯ

Чирва Аліна Валеріївна. Аналіз і вдосконалення організаційної структури та ефективності організації.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Дніпро: Університет митної справи та фінансів. 2024 р.

Метою роботи є дослідження та оцінка існуючої організаційної структури та процесів у виробничій діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», з метою ідентифікації можливих шляхів оптимізації та підвищення її ефективності. Кваліфікаційна робота присвячена аналізу та вдосконаленню організаційної структури та ефективності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Вона охоплює дослідження різноманітних аспектів організаційної структури, включаючи функціональну спеціалізацію, розподіл відповідальності та комунікаційні процеси. Робота визначає ключові проблеми, що впливають на ефективність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»», та пропонує конкретні стратегії та рекомендації для їх вирішення.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку бібліографічних посилань, додатків. Робота виконана на 59 сторінках, містить 5 таблиць, 8 рисунків. Список бібліографічних посилань включає 35 найменувань.

*Ключові слова: організація, організаційна структура, управління, вдосконалення, ефективність організації.*

## ABSTRACT

Chyrva Alina Valeriyivna. Analysis and improvement of the organizational structure and efficiency of the organization.

Qualification work for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 "Management". Dnipro: University of Customs and Finance. 2024

The purpose of the work is research and assessment of the existing organizational structure and processes in the production activity of PJSC "Kyiv Roshen Confectionery Factory", with the aim of identifying possible ways of optimization and increasing its efficiency. The diploma thesis is devoted to the analysis and improvement of the organizational structure and efficiency of PJSC "Kyiv Confectionery Factory "Roshen". It encompasses the study of various aspects of organizational structure, including functional specialization, division of responsibilities, and communication processes. The work identifies the key problems that affect the efficiency of PJSC "Kyiv Roshen Confectionery Factory" and offers specific strategies and recommendations for solving them.

The qualification work consists of an introduction, two chapters, a conclusion, and a list of bibliographic references, applications. The work is completed on 59 pages, contains 5 tables, 8 figures. The list of bibliographic references includes 35 items.

*Keywords: organization, organizational structure, management, improvement, organizational effectiveness.*

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	5
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОБЛЕМИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ</b> .....	8
1.1. Характеристика сутності та видів організаційної структури організації....	8
1.2. Методика формування організаційної структури організації.....	14
1.3. Основні проблеми організаційної структури організації.....	19
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»</b> .....	25
2.1. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».....	25
2.2. Аналіз та формування організаційної структури ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».....	32
2.3. Аналіз ефективності організаційної структури ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».....	37
2.4. Напрями вдосконалення організаційної структури ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».....	44
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	51
<b>СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ</b> .....	55
<b>ДОДАТКИ</b> .....	60

## ВСТУП

**Актуальність дослідження теми.** Ринкові умови, технологічний прогрес та конкурентна боротьба вимагають постійного оновлення та адаптації організаційних структур та процесів для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності. Аналіз організаційної структури передбачає оцінку того, як елементи організації взаємодіють між собою, як розподіляються влада та відповідальність, як встановлені комунікаційні зв'язки. Він дозволяє виявити слабкі місця, зайнятися зайвими або дублюючими функціями, визначити можливості для оптимізації та підвищення продуктивності.

Вдосконалення організаційної структури передбачає розробку та впровадження стратегій інноваційного управління, що враховують сучасні тенденції та потреби бізнесу. У свою чергу може включати реорганізацію підрозділів, зміну корпоративної культури, впровадження гнучких методів управління, а також застосування новітніх технологій для підвищення ефективності та швидкості прийняття рішень.

Ефективність організації є ключовим показником успіху в сучасному бізнесі. Вона визначається здатністю організації до досягнення своїх цілей з мінімальними витратами ресурсів. Підвищення ефективності вимагає не лише оптимізації внутрішніх процесів, але й постійного вдосконалення стратегій, адаптації до змін у середовищі та реагування на потреби клієнтів і ринку.

Отже, аналіз і вдосконалення організаційної структури та ефективності організації є критичними завданнями для будь-якої компанії, оскільки вони дозволяють забезпечити її стійкість та конкурентоспроможність.

**Мета і завдання дослідження.** Метою є дослідження та оцінка існуючої організаційної структури та процесів у виробничій діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», з метою ідентифікації можливих шляхів оптимізації та підвищення її ефективності.

Відповідно до поставленої мети можна запропонувати наступні **завдання**:

- визначити характеристику сутності та видів організаційної структури організації;
- визначити методiku формування організаційної структури організації;
- визначити основні проблеми організаційної структури організації;
- дослідити загальну характеристику діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;
- проаналізувати формування організаційної структури ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;
- проаналізувати ефективність організаційної структури ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;
- висвітлити напрями вдосконалення організаційної структури ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

**Об'єктом дослідження** є управлінські процеси в організації.

**Предметом дослідження** виступає аналіз і вдосконалення організаційної структури та ефективності організації на прикладі ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

**Методи дослідження** включають теоретичний аналіз та синтез, метод порівняння, графічний та табличний методи, логічний та системний аналізи тощо.

Аналіз організаційної структури ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» дозволяє виявити потенційні слабкі місця у внутрішніх процесах та комунікації між підрозділами, а також ефективно розподілити функції та відповідальність між співробітниками.

Вдосконалення організаційної структури та ефективності управління може також стати стимулом для впровадження нових технологій та інновацій у виробничий процес. У свою чергу, може включати автоматизацію певних етапів виробництва, впровадження системи моніторингу та контролю якості,

а також використання аналітичних інструментів для прогнозування попиту на продукцію та оптимізації запасів.

**Інформаційна база дослідження** включає в себе різноманітні джерела інформації про функціонування компанії та її внутрішні процеси, наукові статті, інтернет джерела, звітність.

**Структура роботи.** Робота складається зі змісту, вступу, основної частини (двох розділів, поділених на підрозділи) загальних висновків, списку бібліографічних посилань, який нараховує 35 найменувань, додатків. Загальний обсяг роботи 59 сторінок.

**Результати дослідження доповідалися** на міжнародній науково-практичній конференції «Управлінські процеси, психологічна адаптація і соціальні комунікації сьогодення», Дніпро, 3 листопада 2023 р.

## **РОЗДІЛ 1.**

# **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОБЛЕМИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ**

### **1.1. Характеристика сутності та видів організаційної структури організації**

Організаційна структура – це система, яка описує, як певні дії спрямовуються задля досягнення цілей організації. Такі дії можуть містити правила, ролі та обов'язки. Організаційна структура також визначає, як інформація переміщується між рівнями всередині підприємства. Наприклад, у централізованій структурі рішення приймаються зверху донизу, тоді як у децентралізованій структурі повноваження щодо прийняття рішень розподіляються між різними рівнями організації.

Наявність організаційної структури дозволяє компаніям залишатися ефективними та цілеспрямованими. Компанії всіх форм та розмірів активно використовують організаційні структури. Вони визначають конкретну ієрархію всередині організації. Успішна організаційна структура визначає роботу кожного працівника. Таке структурування дає компанії візуальне уявлення про те, як вона сформована та як найкраще рухатися у досягненні своїх цілей [1, с. 53].

Децентралізовані організації сформувалися як технологічні стартапи, що дозволяє компаніям залишатися швидкими, гнучкими та адаптованими, при цьому майже кожен співробітник отримує високий рівень особистої участі.

Типи організаційних структур у бізнесі також важливі, як і його продукти, маркетинговий план і довгострокова стратегія. Компаніям потрібна міцна структура для залучення та утримання талановитих співробітників, а також створення працездатної організаційної ієрархії.



Залежно від характеру зв'язків між підрозділами виділяють бюрократичні та адаптивні організаційні структури. Бюрократичними називають структури, в яких формалізація управлінської діяльності переважає її творчу складову. Адаптивні організаційні структури є більш гнучкими, і можуть бути швидко модифіковані відповідно до змін зовнішнього середовища або цілей компанії. Відмінною рисою адаптивних організаційних структур є значна увага до творчого аспекту діяльності, ніж формальних правил.

Сучасні підприємства, у своєму функціонуванні, використовують не лише нові, більш вдосконалені організаційні структури, але також часто спираються на традиційні підходи до організації бізнес-процесів (рис. 1.1) [2].



Рис. 1.1 Організаційні структури сучасних організацій (складено автором за [2])

Це призводить до різноманітних комбінацій типів організаційної структури, які відповідають специфіці та потребам кожного конкретного підприємства. Розмір і мета підприємства визначають конкретну форму його організаційної структури. Кожен тип структури має свої переваги та недоліки,

але встановлення чіткої організаційної структури приносить загальну користь. Вона допомагає працівникам зрозуміти свою роль у підприємстві, спрямовує їхні очікування та цілі, що сприяє ефективному керуванню інтересами підприємства [2].

Зазвичай підприємства обирають із чотирьох типів організаційної структури. У кожного є свій набір переваг та недоліків. Пропонується визначити кожен із них окремо.

Ієрархічна структура, також відома як лінійна організація, є найпоширенішим типом організаційної структури. Вона показує ланцюжок підпорядкування зверху вниз, у якій верхня частина представляє члена з вищою владою, а нижня частина представляє співробітників нижнього рівня. У такій структурі кожен співробітник має керівника.

Організації, використовують традиційну ієрархічну структуру, покладаються на вертикальний ланцюжок команд як в основний спосіб організації співробітників та його обов'язків. Військові, урядові та інші дуже великі організації використовують ієрархію для визначення рівня контролю співробітників над своєю роботою, а також їхнього рангу по відношенню до інших.

Ієрархічні структури зазвичай включають кілька рівнів управління і тому схильні до бюрократії та створення розрізнених структур, що перешкоджають співпраці між командами.

Функціональна організаційна структура нагадує традиційну ієрархічну структуру. Проте з функціональної структури організація розділена на більш дрібні відділи, які працюють у певних сферах діяльності [3, с. 60].

Таким чином, кожен з них має менеджерів, які несуть відповідальність за звітність у своєму відділі перед керівниками, які займають більш високі посади.

Структури управління на багатьох сучасних підприємствах були збудовані відповідно до принципів управління, сформульованих ще на

початку ХХ ст. Найбільш повне формулювання даних принципів надав німецький соціолог М. Вебер (концепція раціональної бюрократії):

- принцип ієрархічності рівнів управління, у якому кожен нижчий рівень контролюється вищим і підпорядковується йому;
- принцип відповідності повноважень та відповідальності працівників управління місцю в ієрархії;
- принцип поділу праці на окремі функції та спеціалізації працівників за виконуваними функціями;
- принцип формалізації та стандартизації діяльності, що забезпечує однорідність виконання працівниками своїх обов'язків і скоординованість різних завдань;
- принцип безособовості виконання працівниками своїх функцій;
- принцип кваліфікаційного відбору, відповідно до якого найм та звільнення працівників здійснюються у суворій відповідності до кваліфікаційних вимог [4, с. 31-32].

Організаційна структура, побудована відповідно до цих принципів, отримала назву ієрархічної, чи бюрократичної. Найбільш поширеним типом такої структури є лінійно-функціональна (лінійна структура).

Лінійно-функціональна структура забезпечує такий поділ управлінської праці, при якому лінійні ланки управління покликані командувати, а функціональні – давати поради, допомагати у розробці конкретних питань та підготовці відповідних рішень, програм, планів (рис. 1.2) [5, с. 246].

Дивізіональна організаційна структура переважно використовується найбільшими компаніями. У цій структурі кожна організаційна функція утворює підрозділ, який працює автономно за рахунок власних ресурсів.

На початку 1990-х років М. Хаммер та Дж. Чампі розробили концепцію реінжинірингу – здійснення діяльності відповідно до поставлених завдань шляхом отримання оптимальної переваги з усіх доступних ресурсів.

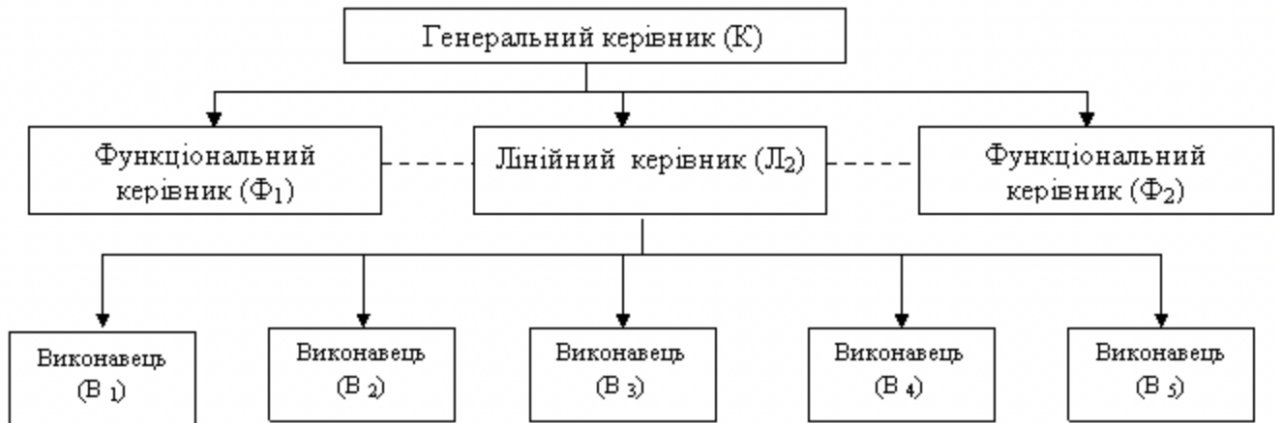


Рис. 1.2 Лінійно-функціональна структура управління [5, с. 246]

Процесні системи будуються з урахуванням кількох базових принципів:

- принцип поєднання процедур. Операції, що виконувались різними співробітниками, інтегруються в одну, тобто відбувається горизонтальний стиск процесу. Якщо не вдається привести всі кроки до однієї роботи, то створюється команда, яка відповідає за даний процес;

- принцип нерозривної послідовності. Кроки процесу природні, робота виконується там, де це доцільно, змішаними групами, які з працівників різної предметної (функціональної) приналежності чи спеціалізації;

- принцип власника процесу. Уповноважений менеджер забезпечує єдину точку контакту, він відіграє роль буфера між складним процесом і замовником, і веде себе із замовником так, начебто був відповідальним за весь процес;

- принцип самостійності вибору. Виконавці приймають самостійні рішення та несуть відповідальність за отримання заданого результату діяльності;

- принцип горизонтального контролю. Якість результату перевіряється його споживачем – наступним елементом процесного ланцюжка;

– принцип системності (цілісності) управління. Управління витратами відбувається за місцем їх виникнення, система управління витратами будується разом із організаційною структурою, без відриву від діяльності [6].

У матричній організаційній структурі відносини встановлюються як сітки чи матриці (рис 1.3). Даний тип організаційного управління, у якому люди з подібними навичками об'єднуються до виконання робочих завдань, у результаті доводиться підкорятися кільком менеджерам.

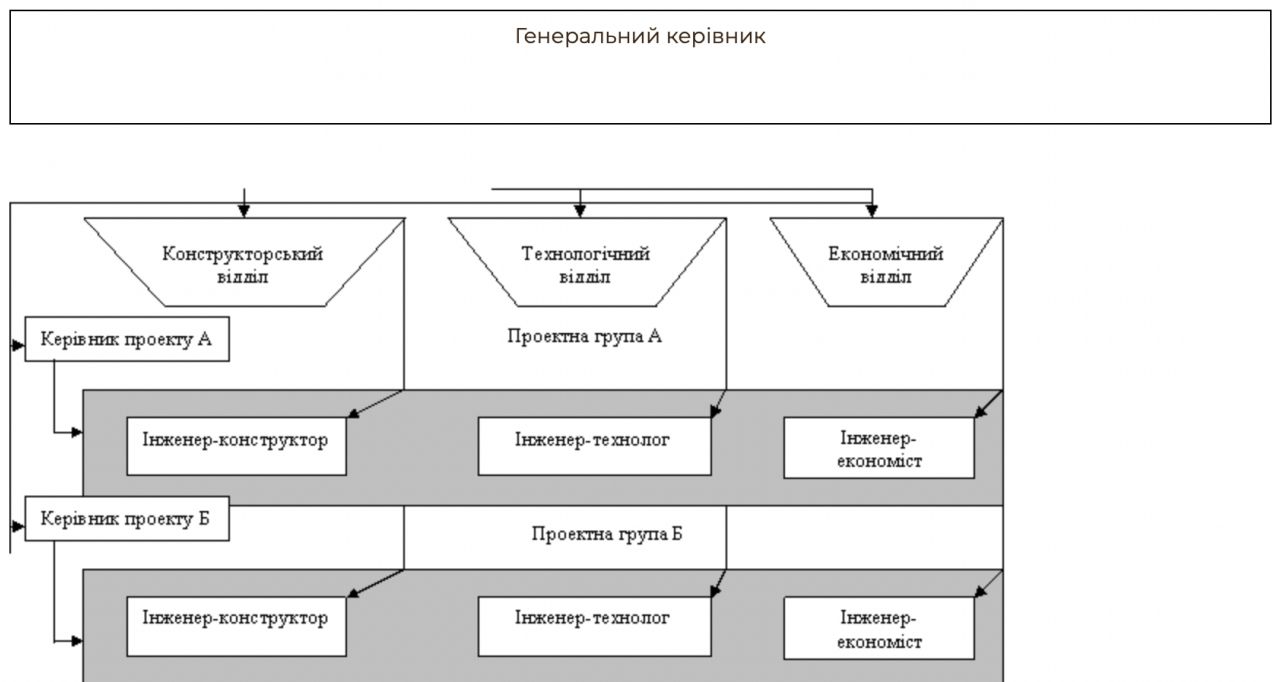


Рис. 1.3 Матрична структура [6]

Наприклад, всі інженери можуть бути в одному інженерному відділі та підкорятися технічному менеджеру. Але ці інженери можуть бути призначені на різні проекти підпорядковуватися безпосередньо керівникам цих проектів.

У проектній структурі основна увага приділяється одному проекту. У цій централізованій організаційній структурі менеджери проектів виступають як керівники. На відміну від інших типів структур, проектована структура передбачає демобілізацію команд та ресурсів після завершення проекту.

Змішані структури. Якщо застосовувати різні моделі організації діяльності у межах окремих бізнес-процесів, можна вибирати переваги тій чи

іншій організаційної моделі. При цьому для організації в цілому застосовуватиметься процесна організація основних структурних блоків, а в рамках окремих блоків можна використовувати різні моделі [6].

1. Для організації структурного блоку, що реалізує бізнес-процес розробки нових та вдосконалення існуючих продуктів, доцільно використовувати матричну структуру.

2. За певних умов організації процесів відтворення ресурсів (залежність від монополістів-постачальників), відтворення засобів виробництва (використання підрядників до виконання робіт), просування і продажів (робота з обмеженими клієнтськими групами) більш прийнятні моделі, орієнтовані контрагента [6].

Тому, розглянувши існуючі організаційні структури слід визначити, що жодна організаційна структура не підходить всім підприємствам, тобто немає універсальної.

## **1.2. Методика формування організаційної структури організації**

Для формування організаційної структури слід визначити низку очевидних вимог, яким має відповідати оптимальна (на певному відрізку часу) організаційна структура. Структура управління підприємством має забезпечувати:

а) ефективне досягнення основних виробничих та організаційних цілей;

б) взаємодія всіх елементів структури, науково-технічного, лінійного та управлінського персоналу;

в) адекватне реагування зміни навколишнього середовища [7, с. 41-43].

У сучасному управлінні під час проектування системи організаційного управління спочатку формується організаційна структура та вирішуються інші завдання, зокрема опис бізнес-процесів. Тому перелічені вище вимоги виконуються лише умовно. Наприклад, зовнішнє середовище насамперед

впливає на процеси, які в організації, та лише потім – на організаційну структуру; так само мета досягається за рахунок процесів, а організаційна структура – це форма, у межах якої протікають бізнес-процеси [8, с. 53-54].

У практиці формування організаційних структур нині переважають дві протилежні тенденції. Перша – прагнення жорстко регламентувати структуру та штати організацій аж до складу та чисельності працівників з кожної посади. Друга – відмовитися від регламентації структур та штатів у зв'язку з розширенням економічної самостійності та прав організацій, переходом їх на нові форми акціонування власності, підвищенням їхньої відповідальності та зацікавленості у спрощенні та скороченні управлінського апарату.

Обидві тенденції можуть призвести до порушення системного підходу до побудови організаційних форм організацій. Тому слід йти шляхом забезпечення раціональних рамок типізації, поєднання регламентації та ініціативи диференційовано залежно від масштабів, спеціалізації та ступеня однорідності керованих об'єктів.

Отже, організаційна структура визначається організаційними цілями, і навіть процесами, які відбуваються для підприємства. Звідси впливає проблема формування організаційної структури з урахуванням системи цілей, і навіть моделі системи бізнес-процесів організації [9, с. 86-87].

Моделі системи бізнес-процесів організації:

1. Верхній та середній рівні деталізації бізнес-процесів представлені у стандарті IDEF0 [3].

2. Нижній рівень деталізації бізнес-процесів (процедури) подано у вигляді крос-функціональної діаграми.

У цьому виконано такі умови:

1. Для кожного бізнес-процесу призначено свою мету та показник досягнення мети з конкретним значенням та одиницею вимірювання.

2. У межах процедур задано час виконання кожної роботи.

3. Модель системи бізнес-процесів побудована для кожного сегмента бізнесу та характеризується комбінацією продукт/ринок.

4. Для кожного сегмента бізнесу модель системи бізнес-процесів має бути побудована за одним принципом, тобто мати однакову (як мінімум – схожу) функціональну ієрархічну структуру.

Необхідно уявити алгоритм формування організаційної структури, що спирається на вже описану модель системи бізнес-процесів організації, в яку інтегрована система цілей. У цьому має бути створена можливість формування різних типів організаційних структур, описаних вище.

Перше з названих вище вимог до організаційної структури впливає із вже готової моделі бізнес-процесів підприємства (характеристики бізнес-процесів розробляються з урахуванням цілей та показників досягнення цілей).

Друге і третє вимоги визначаються характером виробленого продукту результаті діяльності кожного з співробітників організації, і, як показано нижче, впливає вибір напрями організаційної згортки [10, с. 45-48].

Таким чином, як критерій оптимальності організаційної структури слід вибрати кількісні характеристики, які впливають на пов'язані з нею витрати: загальна кількість осіб у штатному розкладі та навантаження на персонал.

Традиційно вдосконалення системи управління та її організаційної структури починали з обстеження існуючої системи управління з використанням архівного (на основі аналізу документів існуючої системи управління) та/або опитувального (шляхом анкетування або інтерв'ювання працівників апарату управління) підходу до обстеження. В обох випадках (або при поєднанні підходів) уявлення, які одержують систему управління, відображають думки (зафіксовані в документах або висловлені в усній формі) про неї працівників апарату управління. Досвід таких обстежень показав, що вони пов'язані не лише зі значними витратами праці та часу, поганою узгодженістю результатів обстеження, які отримують різні дослідники (одні обстежують з точністю до структурних підрозділів, інші – до функцій і документів, треті – до реквізитів тощо), але особливо погано – відбивають думку працівників апарату управління цієї системи, тобто зацікавлених осіб. Відповідно до теорії формування ієрархічних структур виділені структурі



гілки мають тенденцію самозбереження, тобто при створенні нових підрозділів (або окремих посад) в організаційній структурі вони прагнуть знайти собі роботу, підвищити значущість своїх функцій, розроблятимуть нові картотеки, архіви, форми документів, зручні для їхньої діяльності. При цьому розширення функцій при локальному їх розгляді видається цілком обґрунтованим, але не обов'язково необхідним для системи загалом досягнення кінцевих результатів виробничо-господарської діяльності підприємства [10, с. 50-52].

Таким чином, при формуванні систем управління та їх організаційної структури потрібно замислюватися не тільки про формування власне організаційної структури, а й про те, яку користь реалізація тих інших функцій та підрозділів апарату управління принесе для отримання кінцевого продукту діяльності підприємства. Тому в запропонованій методиці першим прийнято не етап обстеження (хоча і він також передбачений), а етап розробки концепції розвитку об'єкта управління та його системи управління. У процесі розробки такої концепції мають бути вирішені питання щодо ролі організаційної структури та значущості тієї чи іншої функції у вдосконаленні основної діяльності підприємства.

При розробці концепції можна використовувати моделювання. Моделі повинні відображати або взаємодію системи з середовищем, або взаємодію між об'єктом управління, системою управління та кінцевими продуктами.

Однак доказ адекватності моделей та результатів моделювання зазвичай на початковому етапі розробки організаційної структури дуже утруднений. Тому основними методами розробки концепції є методи активації інтуїції та досвіду спеціалістів [11, с. 23].

Після розробки концепції можна провести обстеження існуючої чи (аналогічної) системи управління (етап 2). Обстеження може проводитися паралельно з розробкою концепції, особливо, якщо особи, які приймають рішення, зазнають труднощів на етапі 1. Враховуючи недоліки пасивних методів обстеження (архівного та опитувального), про які говорилося вище,

може бути використаний активніший підхід до обстеження, заснований на розробці концепції та попередньому формуванні структури цілей та функцій системи управління з використанням однієї з методик структуризації. Ця структура як би «накладається» на існуючу систему управління та організаційну структуру та оцінюється її відповідність прийнятій концепції та цілям, що її реалізують. У цьому випадку етап обстеження повинен йти за етапом формування структури цілей та функцій системи управління [11, с. 24].

Скоректувавши структуру цілей та функцій на основі отриманих оцінок, можна приступити до формування варіантів організаційної структури підприємства. Тут також можливі різні шляхи. Можна орієнтовно (експертно) оцінити трудомісткість функцій управління (чи необхідну виконання функцій чисельність управлінського персоналу) і перейти до формування організаційної структури рекомендацій щодо її вдосконалення. Але можна заздалегідь спробувати застосувати деякі підходи до моделювання характеристик та організаційної технології управління (етап 5). І тут можуть бути отримані уточнені оцінки трудомісткості функцій управління, чисельності апарату, витрат за управління та інших характеристик, необхідні формування та оцінки варіантів структури. Можливі різні підходи до моделювання:

- розробка та аналіз економіко-математичних моделей визначення характеристик організаційної структури;
- імітаційне динамічне моделювання характеристик структури та їхнього взаємного впливу;
- формування та аналіз варіантів організаційно-технологічних процедур підготовки, погодження, прийняття та реалізації управлінських рішень [12, с. 88-90].

Заключний етап методики – розробка проекту майбутньої організаційної структури або змін існуючої (етап 6). Залежно від концепції створення чи вдосконалення організаційної структури та результатів на попередніх етапах моделювання можливі різні шляхи виконання цього етапу.

Але в будь-якому випадку бажано розробляти не один, а кілька варіантів організаційної структури, що проектується, або можливих змін існуючої.

Останнім часом виник ще один підхід до створення адаптивних організаційних структур, який пов'язаний з появою підприємства типу конгломерату. Конгломерат – це тип підприємства, який змінюється зі зміною ситуації. Конгломерат немає жорстких організаційних структур, у одному відділенні підприємства може бути функціональна організація, в іншому – регіональна, у третьому – матрична. На таких підприємствах керівництво вищої ланки відповідає за довгострокове планування, розробку політики, а також за координацію та контроль дій у рамках усього підприємства. Підприємства, що входять до конгломерату, майже повністю автономні щодо оперативних рішень, але підпорядковані компанії, переважно, у питаннях фінансів. Розвиток та створення підприємств конгломератного типу здійснюється, як правило, за рахунок поглинань та злиття, а не за рахунок внутрішнього розширення та зростання [12, с. 88].

Отже, з метою досягнення успішної та ефективної діяльності компанії, було розглянуто різноманітні підходи та методики формування структури, що відображають специфіку та потреби конкретного бізнесу. Оптимальна методика формування організаційної структури передбачає комплексний аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, а також урахування стратегічних цілей та завдань компанії. Важливим елементом є встановлення чіткої організаційної ієрархії, розподіл обов'язків та відповідальності, а також забезпечення ефективного комунікаційного потоку між відділами та підрозділами.

### **1.3. Основні проблеми організаційної структури організації**

У сучасних економічних умовах, коли на ринку пропозиції переважають над попитом, на перший план виходить конкурентна боротьба.

Однак у боротьбі підприємцями переслідується основна класична мета, на яку вони створюють свої підприємства – це отримання прибутку.

Безумовно, такий підхід відображає сутність економічних відносин, але досягти високої ефективної діяльності на ринку без практичного впровадження класичних та сучасних інструментів бізнесу стає все важче.

Сучасне підприємство – це система, що складається з набору ресурсів, які в процесі переробки проходять етапи взаємодії, як з внутрішнім, так і зовнішнім середовищем підприємства. Результатом такої ресурсної взаємодії є одержання кінцевого продукту. Саме в цьому понятті полягає основна проблема управління, яка потребує грамотного підходу до впорядкування цих взаємодій та вибудовування найефективніших взаємозв'язків [13].

У даний час базовою проблемою функціонування організаційних структур є небажання топ-менеджерів та керівників приділяти увагу внутрішній архітектурі управління підприємством. Багато керівників не бачать необхідності в проектуванні внутрішнього устрою підприємства, адже з їх кабінету видно всі процеси руху ресурсів та результати, а низьку ефективність завжди можна виправдати економічними кризами, політикою або пандемією, нестачею оборотних коштів. Проте саме своєчасна оптимізація організаційної структури дозволяє компаніям пережити економічну кризу.

Підходячи до оптимізації організаційної структури, яка має на увазі перегрупування персоналу керівники та власники бізнесу стикаються з другою проблемою функціонування організаційної структури, її якісного та кількісного функціоналу. Зовнішні ринкові чинники впливають на внутрішнє середовище підприємства, відповідно виникає потреба перегляду організаційної структури. Виникає неоднозначна ситуація, коли доводиться позбавлятися фахівців, замінюючи їх знову прийнятими, компетентність яких буде відповідати поточній ситуації [13].

Виключити кадрові перестановки можливо за умови вироблення стратегії розвитку підприємства, тобто спочатку необхідно передбачити

напрямок розвитку підприємства, розрахувати можливі внутрішні та зовнішні ризики [13].

Але й у цьому напрямі існуюча реальність така, що до стратегічного планування керівники підприємств ставляться так само, як і формування організаційної структури.

Для того щоб забезпечити ефективне управління необхідно мати детально опрацьовану стратегію. Маючи план досягнення поставленої мети, можливо сформувати склад і визначити набір компетенцій персоналу.

Незважаючи на те, що в більшості підприємств спостерігається негативна ситуація з використанням інструментарію менеджменту, в окремих підприємствах спостерігається позитивна тенденція, коли грамотно спроектовані організаційні структури продовжують еволюціонувати разом з економікою, ринком та технічним прогресом, при цьому вдосконалюючи інструменти управління організаційною структурою та досягаються високі показники, що забезпечують підприємству стійке існування на ринку.

Практика показує, що більшою мірою формування організаційних структур будується за принципами систематичного та цілеспрямованого планування, а, по принципам внутрішнього освітнього сприйняття самого підприємця [13].

Створюючи чи розвиваючи бізнес, його керівники прагнуть наповнити управлінське середовище підприємства функціональними спеціалістами, при цьому найчастіше керуючись назвами посад.

Однак, процеси, що відбуваються, з часом змушують змінювати структури, але і тут, підприємці управлінці більшою мірою діють під впливом політики, ніж стратегії.

Очевидно, що незадовільні результати діяльності підприємства безпосередньо пов'язані з низькою ефективністю системи управління підприємством, його організаційною структурою, що призводить до низької ефективності на ринку та ризику банкрутства. При цьому не кожному керівнику вдається зрозуміти системність проблеми.

Найбільш типові структурні проблеми, які переважають у підприємствах:

- організаційна структура вибудовується навколо людей чи посад, а не орієнтована на функціональні рішення.
- Топ-менеджери прагнуть максимально охопити всі ділянки управління, самостійно приймаючи кожне рішення, пропускаючи всю комунікацію через себе.
- Відсутність розуміння як визначити ключові бізнес одиниці, які є центром прибутку.
- Низька структурованість та неузгодженість повноважень та влади у системі управління.
- Низький рівень аналізу результативності напрямків бізнес-процесів.
- Високий контроль за отриманням результату, а не за процесом його досягнення.
- Наукові та інноваційні методи знаходяться за фокусом короткострокових досягнень [13].

Для підвищення ефективності управлінської діяльності підприємство потрібно прагнути до створення оптимальної організаційної структури, використовуючи прийоми та способи, розроблені на науковій основі. При цьому під оптимальною організаційною структурою управління підприємством слід розуміти впорядковану певним чином сукупність, що відображає склад та підпорядкованість різних елементів, ланок і шаблів управління, що сприяють досягненню цілей підприємства в ситуації, що виникає як наслідок впливу комплексу зовнішніх і внутрішніх факторів.

Сучасна тенденція у формуванні або вдосконаленні організаційно-виробничої структури управління полягає в тому, щоб максимально спростити, зробити більш плоскою і прозорою саму організацію. У порівнянні з колишніми моделями, які характеризувалися складними вертикально інтегрованими структурами, сучасні теорії управління віддають перевагу меншим, але більш гнучким операційним підрозділам, які можуть краще

реагувати на потреби та запити клієнтів. Хоча компанії можуть залишатися великими, їх операційні підрозділи стають меншими [13].

Організаційно-виробнича структура має відображати мету та завдання підприємства, тому вона повинна бути гнучкою, підлаштовуватися під виробництво та змінюватися разом з ним. Побудова оптимальної структури управління, яка може адаптуватися до змін на ринку, є ключем до забезпечення внутрішньої стійкості підприємства в непередбачуваному зовнішньому економічному середовищі. Отже, підприємство, яке прагне досягти прогресу та лідерства, повинно реагувати на зміни у своєму оточенні шляхом ефективної адаптації своєї організаційно-виробничої структури управління [13].

До цього моменту відсутня загальна теорія щодо структурного розвитку систем управління. Зарубіжні дослідження в цій області, головним чином, відображають досвід ефективно функціонуючих промислових підприємств в умовах ринкової економіки і можуть слугувати лише деякими орієнтирами для організації управлінської діяльності на українських підприємствах. Крім того, в дослідженнях як зарубіжних, так і вітчизняних науковців можна виділити два основних напрямки: розробка систем управління та вирішення поточних завдань виробництва. Зміни на ринку вимагають гнучких організаційних структур. На практиці це означає впровадження адаптивних функціональних структур відповідно до потреб організації та конкретної ситуації, хоча це не завжди може бути обґрунтованим.

Ефективна організаційно-виробнича структура системи керування підприємством повинна відповідати таким критеріям: потребам та можливостям виробництва; оптимальному розподілу задач і завдань; відповідати організаційній структурі, потребам ринкового середовища. Для досягнення поставлених цілей необхідно виконати: моделювання виробничої програми підприємства; розподіл задач для їх ефективного виконання;

реструктуризація організаційно-виробничої структури за результатами досліджень [13].

При організації бізнесу або під час управління підприємством керівнику необхідно розуміти, що його завдання полягає в організаційних питаннях, питаннях координації та розподілу ресурсів. Досягнення поставленої мети та отримання прибутку можливе лише за коштами стратегічного планування, створення процесу взаємодії та комунікації. Необхідно усвідомити, що організаційна структура це об'єкт керуючої системи, впливаючи на який рухаються бізнес процеси підприємства, що забезпечують отримання кінцевого продукту або досягнення поставленої мети [14, с. 42-43].

Отже, за результатами аналізу було виявлено, що серед основних проблем можна відзначити неефективну комунікацію та взаємодію між підрозділами, недостатню чіткість в розподілі обов'язків та відповідальності, а також зайвий бюрократизм та надмірну ієрархічність. Дані фактори призводять до затримок у прийнятті рішень, низької продуктивності та втрат енергії ресурсів на невиконні адміністративні процедури.

Для вирішення цих проблем рекомендується переглянути структуру організації з метою спрощення та оптимізації, впровадити систему внутрішнього комунікаційного потоку та встановити чіткі процедури розподілу обов'язків і повноважень. Також важливо забезпечити зручний доступ до інформації та знизити непотрібний адміністративний контроль.



## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

#### 2.1. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Приватне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен» (далі – ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен») є ключовою складовою частиною кондитерської Корпорації «Рошен» (рис. 2.1), представляючи одну з її дочірніх структур. Історія Товариства сягає 1886 року, коли купець Валентин Єфімов заснував фабрику. З того часу і до наших днів, компанія проявляла стабільний зріст та розвиток [15].

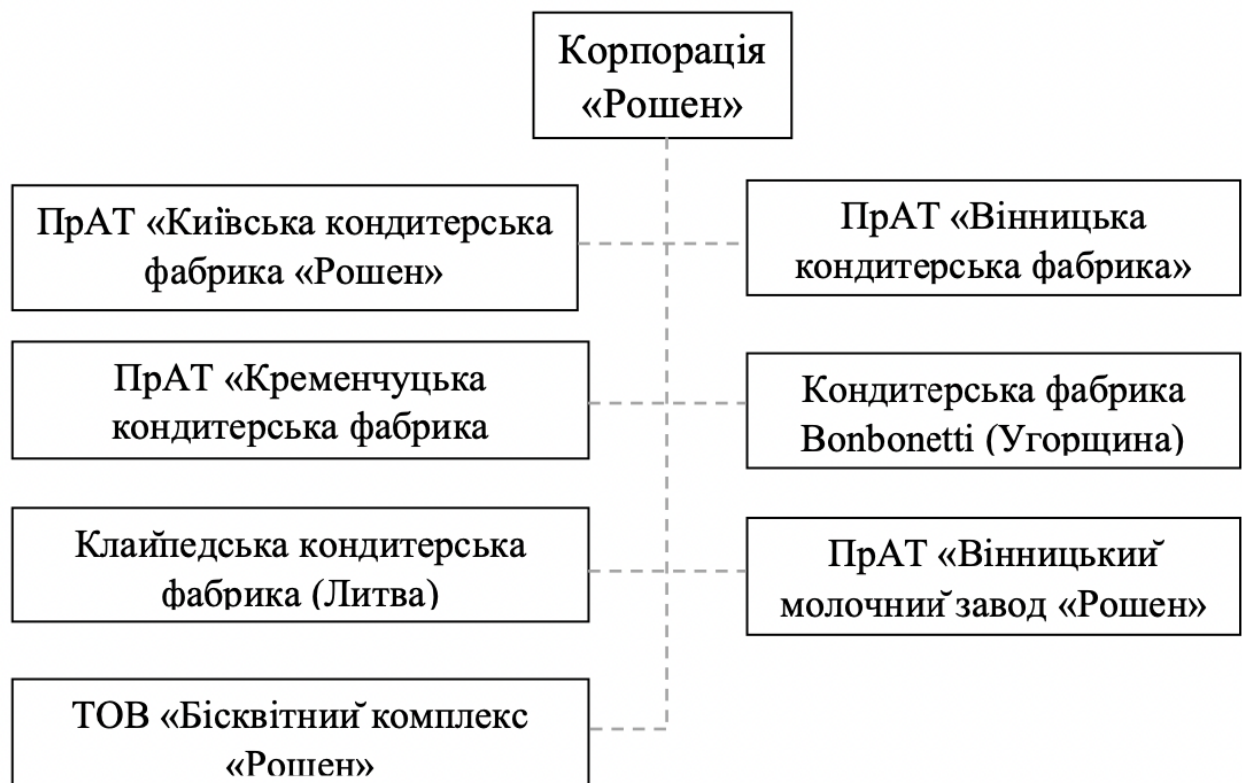


Рис. 2.1 – Структура фабрик та заводів корпорації «Рошен» (складено автором за [15])

Фабрика, заснована Єфімовим, згодом еволюціонувала у Корпорацію «Рошен», а саме ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» стало необхідною ланкою в цій величезній структурі. На сьогодні, воно має у своєму складі чотири фабрики в Україні: Київську, Бориспільську, Кременчуцьку та Вінницьку. Крім того, у корпоративному портфелі є об'єкти за кордоном, зокрема Клайпедська кондитерська фабрика в Литві та Bonbonetti Choco Kft у Будапешті, Угорщина.

Київська фабрика «Рошен» є не лише однією з чотирьох українських фабрик Корпорації, але й найстарішою серед них, що свідчить про довгостроковий внесок та стабільність. У контексті глобального кондитерського ринку, Корпорація «Рошен» визнана однією з найбільших гравців, посідаючи 24-е місце у рейтингу Global Top-100 Candy Companies. Це свідчить не лише про обсяг та масштаби виробництва, а й про визнання їхнього внеску та конкурентоспроможності в міжнародному кондитерському сегменті [15].

На даний момент асортимент Товариства налічує понад 320 різновидів кондитерських виробів високої якості. Головний акцент виробництва зроблено на цукерки, карамель, тістечка, печиво, вафлі, бісквіти та торти. Річний обсяг виготовленої продукції становить близько 300 тисяч тон.

За формою власності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» – є акціонерним товариством.

Щодо організаційно-правової форми, дана фабрика є дочірнім підприємством.

Основний вид діяльності – 10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання, а також [16]:

– 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання;

– 10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів;

– 46.18 Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами;

– 46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами;

– 47.24 Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошніями та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах [24].

У своїй діяльності підприємство керується нормативно-правовими документами, а також внутрішніх документів, що узгоджуються із чинним законодавством.

Корпорація Рошен, посідаючи 24-е місце у рейтингу Global Top-100 Candy Companies, є одним із провідних виробників кондитерської продукції у світі. Такий успіх свідчить про високий ступінь конкурентоспроможності та ефективності підприємства на міжнародному ринку кондитерських виробів.

Станом на 2022 р. компанія припинила постачання своєї продукції до росії починаючи з 2014 р. У 2015 р. була припинена діяльність Липецької фабрики Рошен в росії. Крім того, не існує жодних франшиз на виробництво продукції Рошен в росії. З 24 лютого 2022 р. припинено постачання продукції до білорусі [15].

Статутний капітал підприємства, який був створений внаслідок внесків акціонерів, сформований з грошових коштів та майна, станом на 30 січня 2024 року становить 1 505 833 098 гривень 00 копійок та поділений на 6 023 332 392 штук простих іменних акцій, номінальною 0 гривень 25 копійок кожна. Основну інформацію про суб'єкт господарювання наведено у табл. 2.1 [17].

На початку повномасштабного вторгнення, у березні 2022 року, обсяги продажів продукції компанії Рошен раптово зазнали значного зниження, а саме у шість разів, до 3000 тон. Однак в II–III кварталі вдалося покращити ситуацію, що призвело до певного відновлення обсягів експорту. Загалом, експорт зріс на 31%, до \$112 мільйонів у порівнянні з попереднім роком. Варто відзначити, що це вдалося досягнути незважаючи на тимчасову зупинку фабрик у Києві та Борисполі.

Однак головною причиною скорочення обсягів експорту Рошен виявилася втрата ринків та тимчасова зупинка важливих виробничих об'єктів. Генеральний директор та співвласник корпорації В'ячеслав Москалевський в інтерв'ю Forbes наголошував, що до країн СНД та Ізраїлю продукція не експортується взагалі. Зазначено, що корпорації залишився лише один напрям – це європейські країни.

Таблиця 2.1

## Інформація про ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»\*

№	Аспекти	Характеристика
1.	Скорочена назва підприємства	ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»
2.	Назва англійською	PRIVATE JOINT STOCK COMPANY KYIV CONFECTIONERY FACTORY ROSHEN (PRJSC KYIV CONFECTIONERY FACTORY ROSHEN)
3.	Код за ЄДРПОУ	00382125
4.	Дата реєстрації	30.12.1994 (29 років 1 місяць)
5.	Юридична адреса	03039, Україна, м. Київ, проспект Науки, 1
6.	Уповноважені особи	САЛАК ВІКТОР АДАМОВИЧ ДАРМОРОС ВАЛЕНТИНА ІВАНІВНА
7.	Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
8.	Зареєстрований	Голосіївська районна в місті Києві державна адміністрація, 22.10.1992
9.	Вид економічної діяльності за КВЕД	10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання 10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання 10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів

\*Складено автором за [15]

Не дивлячись на труднощі, з якими стикалася компанія, вона змогла впровадити на ринок нові продукти, такі як трюфелі та марципан у шоколаді. Це свідчить про гнучкість і здатність корпорації Рошен адаптуватися до нових

умов, забезпечуючи деяке відновлення її позицій на ринку та розширення асортименту продукції [18].

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» заслуговує визнання за свою відповідність міжнародним стандартам якості, оскільки вона сертифікована згідно з ISO 9001:2008 у сфері якості та ISO 22000:2005 у сфері безпеки продуктів харчування. Дане свідчить про високий рівень виробничих стандартів та підтверджує, що підприємство дотримується найвищих міжнародних вимог щодо якості та безпеки своєї продукції [19, с. 15-17].

Популярність та впізнаваність продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» можна визначити як результат спільної праці колективу, впровадження сучасного обладнання та використання високоякісної сировини. Такий підхід свідчить про зобов'язання компанії до виробництва продукції найвищої якості, що відображається у її популярності серед споживачів [20, с. 152-153].

Метою діяльності підприємства є отримання прибутку від проведення господарської діяльності, орієнтованої на задоволення потреб акціонерів. Такий підхід вказує на стратегічну спрямованість компанії на досягнення економічної ефективності та задоволення інтересів своїх інвесторів.

Підприємство можна розглядати як складну динамічну систему, діяльність якої визначається різноманітними факторами та змінами навколишнього середовища. Адаптація цієї системи відбувається шляхом використання методів самонастроювання та самоорганізації. Іншими словами, під впливом змін у поставках, замовленнях, вказівках вищих органів управління та інших факторах підприємство повинно бути здатне реагувати, адаптуватися та вирішувати виникаючі проблеми.

Процес може включати в себе не лише корекції у виробничому процесі, але і перегляд організаційних аспектів діяльності. Наприклад, відповідно до нових умов, підприємство може переналагоджувати своє обладнання, вдосконалювати технологічні процеси чи навіть змінювати організаційну структуру.

Спроможність підприємства виходити за межі існуючих рамок і швидко адаптуватися до нових умов є важливим аспектом для забезпечення його стійкого функціонування. Такий підхід дозволяє підприємству ефективно пристосовуватися до змін в навколишньому середовищі та забезпечувати неперервну та успішну діяльність у нових умовах.

Для оцінки загального економічного стану ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» необхідно провести наступні аналізи:

- Оцінку ефективності використання основних і оборотних коштів.
- Аналіз показників, що відображають використання трудових ресурсів та витрати на оплату праці.
- Оцінку обсягу виробництва, собівартості та структури реалізації продукції.
- Аналіз фінансового стану підприємства.

Фінансово-економічна характеристика підприємства – це детальний аналіз фінансового стану та економічних показників, які відображають його діяльність та функціонування. Характеристика включає в себе розгляд ключових фінансових параметрів, таких як прибуток, збиток, оборотність активів, ліквідність, рентабельність та інші.

Аналіз фінансових та економічних показників дозволяє визначити фінансову стійкість підприємства, його здатність відповідати вимогам ринку та конкурентним умовам. Це дає можливість оцінити ефективність використання ресурсів, які наявні в управлінні підприємством, та виявити можливі напрямки для підвищення продуктивності та зменшення витрат.

Фінансово-економічна характеристика допомагає визначити потенційні ризики та прогнозувати можливі зміни в економічній сфері, що дозволяє підприємству адаптуватися до нових умов та забезпечувати стабільність у фінансовій діяльності. Крім того, вона сприяє виявленню та розробці потенційних можливостей для розвитку та удосконалення стратегії підприємства, що є важливим кроком у досягненні успіху та конкурентоспроможності на ринку.

Тож, щоб проаналізувати фінансові показники, слід розглянути дані у таблиці 2.2 (додаток А-Г).

Таблиця 2.2

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»\*

Назва рядка	2023	2022	2021	2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1 272 251.00	903 195.00	979 286.00	638 817.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1 111 465.00	775 911.00	863 265.00	556 236.00
Валовий: прибуток	160 786.00	127 284.00	116 021.00	82 581.00
Інші операційні доходи	6 012.00	924.00	5 572.00	1 840.00
Адміністративні витрати	73 329.00	57 231.00	60 082.00	42 484.00
Витрати на збут	11 677.00	7 231.00	7 984.00	6 629.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	7 154.00	3 662.00	16 289.00	-
Дохід від участі в капіталі	-	-	24 500.00	20 000.00
Інші фінансові доходи	163 082.00	62 678.00	49 393.00	66 180.00
Інші доходи	-	-	490.00	-
Фінансові витрати	156 443.00	67 324.00	60 389.00	71 888.0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	13 793.00	-	30 283.00	7 353.00
Збиток	-	984.00	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-2 406.00	-	-4 504.00	-2 096.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	11 387.00	-	25 779.00	5 257.00
збиток	-	984.00	-	-

\* Складено автором за [21; 22; 23; 24].

Аналізуючи дані фінансової звітності, можна зробити наступні висновки:

В 2021 році чистий дохід становив 1 272 251.00, а в 2022 році знизився до 903 195.00, після чого знову зросли до 979 286.00 у 2023 році та знову зменшилися до 638 817.00 у 2024 році. Показник показує обсяг прибутку, який компанія отримала від реалізації своєї продукції після врахування всіх витрат.

У 2021 році собівартість становила 1 111 465.00 і зросла до 775 911.00 у 2022 році, знову збільшилася до 863 265.00 у 2023 році і зменшилася до 556 236.00 у 2024 році. Показник вказує на витрати, пов'язані з виробництвом товарів чи послуг.

В 2021 році валовий прибуток становив 160 786.00 і збільшився до 127 284.00 у 2022 році, знову зрос до 116 021.00 у 2023 році і зменшився до 82 581.00 у 2024 році. Різниця між чистим доходом і собівартістю продукції, яка враховується до врахування адміністративних та інших витрат.

Інші операційні доходи показує доходи, отримані від операційної діяльності, які не включаються до чистого доходу від реалізації продукції. Вони зросли з часом з 6 012.00 у 2021 році до 5 572.00 у 2023 році, але зменшилися до 1 840.00 у 2024 році.

## **2.2. Аналіз та формування організаційної структури ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»**

Організаційна структура ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» організована по лінійно-функціональному принципу. Така організаційна структура управління передбачає розподіл повноважень та відповідальності за функціями управління й прийняття рішень по вертикалі.

Управління організоване за лінійною схемою, де функціональні відділи апарату управління сприяють керівникам у вирішенні управлінських завдань. Організаційна структура підприємства, зображена на рис. 2.2, чітко відтворює лінійно-функціональний підхід до управління, який є ключовим для цієї конкретної системи. Даний принцип ґрунтується на поділі праці у сфері



управління шляхом групування подібних за функціональністю завдань і їх об'єднання в окремі відділи апарату управління підприємства [25, с. 187].

Кожен відділ управління виконує свої функціональні обов'язки згідно зі своєю специфікою. Це призводить до утворення чіткої ієрархії, де кожен рівень влади має визначену компетенцію і займається конкретними завданнями.

Лінійно-функціональний підхід дозволяє ефективно використовувати професійні знання та навички для виконання конкретних функцій. Проте дана структура може бути менш гнучкою в вирішенні завдань, що вимагають взаємодії різних функціональних груп.

Організаційний підхід сприяє впорядкованості та чіткості в управлінні, але важливо також розглядати його можливі обмеження при необхідності інтеграції та координації різних аспектів діяльності підприємства.

Організація Рошен обрала тип ринкової організаційної культури, що ґрунтується на пріоритеті вартісних відносин. У цьому контексті керівництво та персонал підприємства визначають свої цілі та дії, враховуючи принципи ринкової економіки та конкурентоспроможності. Основними прагненнями в цьому контексті є досягнення прибутковості та рентабельності.

Орієнтація на прибутковість та рентабельність є визначальним аспектом цієї організаційної культури. Керівництво та персонал звертаються до стратегій, спрямованих на максимальне збільшення прибутку, забезпечення конкурентоспроможності та ефективності виробництва. Відповідно, акцентується на оптимізації витрат, пошуку шляхів зниження виробничих витрат та підвищення ефективності операцій.

Ключовою складовою ринкової організаційної культури є постійний аналіз ринкових умов, діяльності конкурентів та відгуків споживачів. Компанія Рошен активно адаптується до змін у галузі, постійно розвивається та шукає нові можливості для вдосконалення, включаючи інноваційні рішення у виробництві та маркетингу. Такий підхід допомагає підприємству зберігати

свою конкурентоспроможність та успішно функціонувати в умовах ринкової економіки [26, с. 156-161].

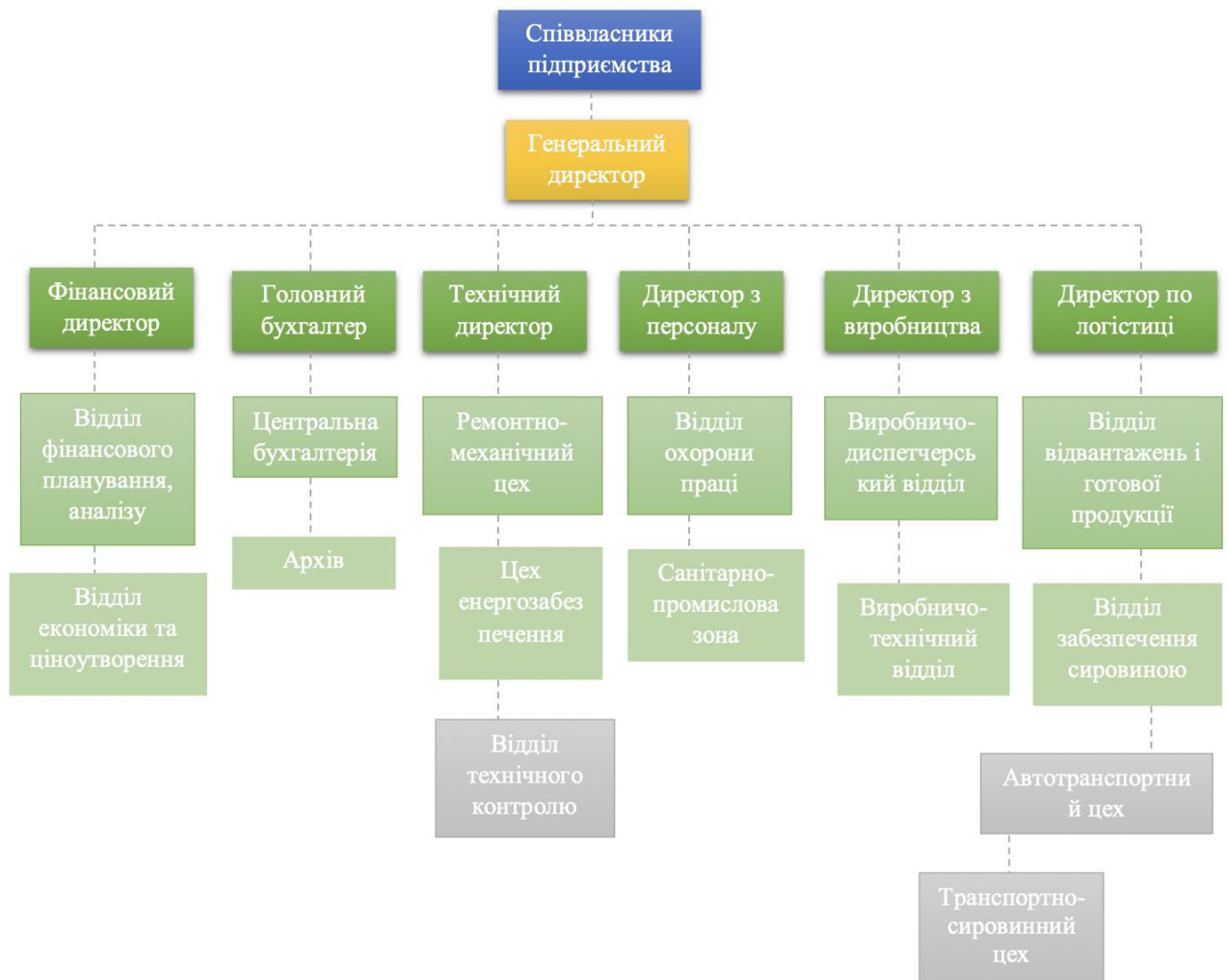


Рис. 2.2. Організаційна структура ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» (складено автором за [15])

Наступний важливий момент – розгляд органів управління товариства, які наведені у табл. 2.2 [17].

Наступне слід коротко охарактеризувати відділи підприємства. Виробничо-аналітичний відділ є одним з ключових підрозділів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

## Органи управління ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»\*

№	Назва органу	Компетенція органу управління
1.	Загальні збори акціонерів	вищий орган управління Товариства
2.	Наглядова рада	захищає права акціонерів товариства
3.	Дирекція	виконавчий орган, який здійснює управління поточною діяльністю Товариства
4.	Ревізійна комісія	аудит фінансово-господарської діяльності

\*Складено автором за [17]

Його головна мета – розробка та обґрунтування стратегічних рішень для підприємства. Відділ також відстежує загальну картину бізнесу, щоб забезпечити об'єктивні дані для управлінських рішень. Основним завданням відділу є розробка концепцій, планів і програм розвитку компанії, ґрунтуючись на аналізі результатів минулої та поточної діяльності. Відділ виступає як стратегічний центр, що визначає напрямки розвитку підприємства [27, с. 8-10].

Експортний відділ виступає як складова міжнародної маркетингової структури в рамках підприємства, що включає керівника відділу збуту та його помічників. Основне завдання експортного відділу – організація відправлення товарів підприємства за кордон. Відділ відповідає за планування, координацію та реалізацію експортних стратегій компанії. Відповідно включає аналіз зовнішнього ринку, визначення конкурентоспроможності продукції на міжнародному рівні та розробку стратегій її просування на зовнішніх ринках. Експортний відділ відіграє ключову роль у реалізації міжнародної стратегії розвитку підприємства, сприяючи розширенню його географічної присутності та підвищенню впізнаваності марки на міжнародному ринку [15].

Відділ постачання і відвантаження забезпечує виробничі підрозділи підприємства необхідними матеріально-технічними ресурсами ефективно. Відповідно включає укладання угод щодо постачання цих ресурсів та організацію процесу їх відвантаження. Основною метою цього відділу є

забезпечення підприємства необхідними ресурсами для безперебійного функціонування виробничих процесів.

Відділ зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є частиною управлінської структури підприємства. Основною функцією цього відділу є планування, організація та координація зовнішньоекономічної діяльності підприємства з метою оптимізації зовнішньоекономічних процесів. Специфіка роботи відділу включає в себе ряд ключових завдань, таких як валютно-фінансові операції, декларування і митне оформлення вантажів, встановлення партнерських зв'язків з фірмами інших країн, проведення науково-інформаційної роботи, а також вивчення напрямів і тенденцій розвитку світового ринку конкретного товару [15].

Загалом, відділ зовнішньоекономічної діяльності виконує важливі завдання щодо виходу підприємства на зовнішній ринок, забезпечуючи при цьому ефективність та конкурентоспроможність у міжнародному економічному середовищі [15].

Структуру відділу зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»: начальник відділу, заступник начальника, який безпосередньо підкоряється начальнику відділу, а йому в свою чергу підлегли: експерт з митного регулювання, економіст, протокольне бюро.

Транспортний відділ займається переміщення вантажів усередині та за межами підприємства для забезпечення процесів товарообміну між підрозділами підприємства та підприємством і зовнішнім середовищем.

Технологічний відділ – підрозділ, що відповідає за технологічні ресурси підприємства. Відділ підпорядковується технічному директору.

У відділі дизайну працюють фахівці найвищої кваліфікації, створюють високохудожню продукцію, яка гарантує якісну технологічну підготовку матеріалів до друку та належний рівень безпеки.

Відділ обладнання організовує постачання обладнання і розміщення замовлень на виготовлення нестандартного обладнання [15].

Відділ маркетингу розробляє стратегію виробництва і збуту продукції, готує інформацію керівництву про ситуацію на ринку для прийняття рішень, координує дії всіх інших підрозділів (виробництво, збут, фінанси і т.д.), надає підтримку відділу продажу та експортному відділу по просуванню продукції [15].

### **2.3. Аналіз ефективності організаційної структури ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»**

Для аналізу ефективності організаційної структури ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» слід детальніше проаналізувати кожен етап формування організаційної структури управління підприємства.

1. Передпроектна підготовка. На цьому етапі встановлюються цілі підприємства з урахуванням стану зовнішнього оточення. Зовнішнє середовище має прямий та опосередкований вплив на підприємство. До прямого впливу відносять: постачальників, конкурентів, споживачів, закони та державні органи, громадські організації, акціонерів. До непрямого впливу відносять: технологію, економіку, політику, соціокультуру, місцеве населення та географічне положення [28, с. 13].

Відбір мети відбувається з урахуванням маркетингових досліджень, і навіть встановлюється з переваг осіб, що приймають головні управлінські рішення.

При цьому, особливу увагу слід приділити техніко-економічному обґрунтуванню (далі – ТЕО) проекту при проектуванні організаційної структури управління. Структура ТЕО повинна обов'язково включати такі основні розділи: введення з постановкою мети і відповідних завдань; характеристика об'єкта та наявної організаційної структури (для організації реального сектора економіки); критерії та обмеження утворення нової організаційної структури; функції та завдання формованої організаційної структури; очікувані техніко-економічні наслідки утворення організаційної

структури; висновки та пропозиції; особливо треба продумати наповнюваність додатка, де мають бути наведені основні нормативно-правові документи, з урахуванням яких виконуватиметься реструктуризація, вдосконалення і проектування.

Після цього складається докладне технічне завдання із завданням тимчасових лагів. У технічних завданнях зазначається: мета створення проектної документації; відомості про раніше здійснені на підприємстві дослідження; плановані обсяги робіт з аналізу та проектування організаційної структури; джерела інформації для реалізації робіт; рівень заробітної плати із проектування структури [28, с. 14-16].

Для аналізу сильних і слабких сторін діяльності підприємства керівництво має оцінити чи є у підприємства потенціал для застосування можливостей (сильні сторони), а також які у підприємства є загрози (слабкі сторони). Зазвичай дослідження ґрунтується на п'яти функціональних галузях підприємства: маркетинг, фінанси, виробництво, персонал, організаційна культура. Відповідно до цього слід висвітлити SWOT-аналіз ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» (табл. 2.3) [28, с. 17].

Таблиця 2.3

## SWOT-аналіз ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»\*

Переваги	Недоліки
1	2
<p>Висока якість продукції</p> <p>Різний ціновий сегмент</p> <p>Багаторічний досвід на ринку</p> <p>Імідж та висока репутація компанії</p> <p>Сучасне обладнання та комфортні умови праці</p> <p>Широка мережа збуту, як в Україні так і поза її межами</p> <p>Висока конкурентоспроможність</p> <p>Наявність власного центру з логістики</p> <p>Висока пізнаваність продукції</p> <p>Різний асортимент продукції</p>	<p>Висока собівартість продукції</p> <p>Нестабільні ціни на сировину</p> <p>Низький рівень кваліфікації персоналу</p> <p>Затратний процес просування нових виробів</p> <p>Залежність від іноземних постачальників</p> <p>Велика кількість конкурентів зі схожими товарами</p>

## Продовження таблиці 2.3

Внутрішнє фінансування Створення соціальних проектів	
Можливості	Загрози
Впровадження нових технологій Розробка нових товарів Збільшення експорту Нові ринки збуту Покращення позицій на міжнародній арені	Нестабільна економічна ситуація в країні Впровадження нових нормативних актів, що будуть регулювати діяльність підприємства Швидкий розвиток конкурентів Підвищення розміру податків Зниження купівельної спроможності споживачів

\*Складено автором

У ході проведеного аналізу мають бути сформовані пропозиції щодо покращення системи управління підприємством. Для цього етап передпроектної підготовки включає проведення всебічних досліджень підприємства. При формуванні нової організаційної структури особливу увагу слід приділити процесу техніко-економічного обґрунтування.

2. Аналіз організаційної структури. Даний етап покликаний визначити, наскільки організаційна структура доцільна з погляду оціночних критеріїв та показників (відповідно до методології та принципів управління) [28, с. 18-19].

Аналіз здійснюється керівниками підприємств чи підрозділів, де планується зміна чи вдосконалення організаційної структури із залученням експертів департаменту (управління) стратегічного планування. У результаті аналізу виявляються недоліки наявної структури, приймається рішення про її коригування.

3. Створення організаційної структури [28, с. 20-21].

3.1. Формування організаційної моделі.

Організаційна модель є принципами створення підрозділів, делегування повноважень та наділення відповідальністю.

Принципи розвитку підрозділів:

– функціональна модель: один підрозділ = одна функція;

- процесна модель: один підрозділ = один процес;
- матрична модель: один процес або один проект = група співробітників з різних функціональних підрозділів;
- модель, орієнтована на контрагента: один підрозділ = один контрагент.
- модель, орієнтована на центри відповідальності: «один процес чи один проект = оплата за якісно виконану роботу функціональним підрозділом організації».

### 3.2. Розробка основних підрозділів та зв'язків.

Передбачається виконання організаційних рішень не тільки щодо великих лінійно-функціональних і програмно-цільових блоків, але й до базових підрозділів апарату управління, поділу завдань та побудови внутрішньо організаційних відносин та поза організаційних відносин у рамках «центрів відповідальності».

Структурування підприємства є процес формування структури з наступних підрозділів: управління, відділення / департаменти, відділи, служби, бюро та інше.

Незалежні підрозділи можуть бути розподілені більш дрібні структурні підрозділи: сектори, ділянки, групи, «центри відповідальності».

### 3.3. Регламентация організаційної структури [28, с. 23].

У регламентації організаційної структури передбачається розробка властивостей апарату управління та процедур управлінської діяльності. Вона містить: встановлення структури внутрішніх елементів основних підрозділів; знаходження проектної кількості; розподіл робіт; визначення відповідальності; проектування процедур реалізації управлінських робіт; розрахунок витрат на управління та показників ефективності апарату управління в умовах спроектованої структури.

4. Оцінка ефективності організаційної структури. Результативність організаційної структури оцінюється на етапі планування при аналізі структур



управління функціонуючої організації для створення заходів щодо поліпшення.

Параметром ефективності у порівнянні варіантів організаційної структури служить можливість найповнішого і стабільного досягнення цілей системи управління при найменших витратах її функціонування [28, с. 24-27].

Принципове значення з метою оцінки ефективності системи управління має вибір нормативної бази визначення рівня ефективності.

Показники, що застосовуються в оцінці ефективності організаційної структури управління ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»:

1. Сукупність показників, що характеризують результативність системи управління, що виявляються через кінцеві підсумки функціонування підприємства, та витрати на управління. Тут на розгляді розмір прибутку, величина собівартості, розмір капітальних вкладів, рівень якості продукції, строки запровадження інноваційної техніки.

2. Сукупність показників, що характеризують склад та організацію процесу управління включаючи прямі доходи та витрати управлінської діяльності. Тут у витрати на управлінську діяльність включаються витрати на утримання управлінського апарату, використання технічних засобів, утримання споруд та етап підготовки персоналу.

3. Сукупність показників, що показує доцільність сформованої організаційної структури та її технічно-організаційний рівень. Сюди можна віднести число ланок системи управління, ступінь централізації функцій управління, встановлені норми керованості, поділу прав та відповідальності.

Слід зазначити, що створення організаційних структур неможливо здійснювати, застосовуючи лише технічний підхід. Процес включає безліч різноманітних чинників, кожен із яких потрібно досліджувати окремо та уважно аналізувати. Має вагоме значення не лише саме законодавство, а й специфіка галузі, у якій діє підприємство, його фінансовий стан, а також психологічний портрет керівника. Кожен з цих аспектів впливає на процес

створення організаційних структур та вимагає індивідуального підходу для оптимальних результатів.

Зазначена складність процесу створення організаційних структур посилюється також нестійкістю довкілля та непрозорістю самого підприємства. Фактори зовнішнього середовища, такі як політична та економічна нестабільність, конкурентна боротьба, а також соціальні та технологічні зміни, можуть значно ускладнити процес створення організаційних структур. Крім того, недостатня прозорість в управлінні та фінансовій діяльності підприємства може призвести до невизначеності та ризиків у процесі формування організаційних структур.

Тому, відповідно до цього слід провести аналіз ефективності організаційної структури ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», організованої за лінійно-функціональним принципом, вимагає оцінки різних аспектів її функціонування (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз ефективності організаційної структури ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»\*

Переваги	Недоліки
<b>Чіткість лінійного та функціонального розподілу влади</b>	
Структура дозволяє визначити чіткі лінії командування та функціональні обов'язки. Кожен відділ спеціалізується на своїй функції	Може виникнути недостатній обмін інформацією між різними підрозділами, що може вплинути на координацію та взаємодію між відділами
<b>Ефективність комунікацій</b>	
Зазвичай, внутрішні комунікації між функціональними відділами можуть бути ефективними, оскільки кожен відділ спрямований на виконання конкретних завдань	Може виникнути відсутність ефективної комунікації між різними рівнями влади та відділами, що може ускладнити процеси прийняття рішень та розв'язання проблем
<b>Гнучкість та адаптованість</b>	
Може бути менш гнучкою та важко адаптованою до змін у	Умови ринку та бізнес-середовище можуть змінюватися швидко, і ця

## Продовження таблиці 2.4

середовищі порівняно з іншими структурами	структура може виявитися менш адаптивною до таких змін
Ефективність використання ресурсів	
Функціональний розподіл може дозволити ефективніше використовувати спеціалізовані ресурси в межах кожного відділу	Може виникнути перекриття в роботі між функціональними відділами, що може призводити до зайвої роботи
Підтримка стратегії підприємства	
Якщо стратегія підприємства вимагає чіткого відокремлення функцій, така структура може бути ефективною	Зміна стратегії або потреби в інноваціях може виявити нестачу гнучкості та швидкодії в такій структурі

\*Складено автором

Вищезазначені фактори повинні бути враховані при визначенні ефективності організаційної структури ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» та прийнятті рішень щодо її можливого вдосконалення або адаптації до нових умов ринку.

Отже, правильно спроектована організаційна структура управління відіграє значну роль у підвищенні ефективності діяльності організації. Будь-яке підприємство прагне працювати з високою ефективністю та бути конкурентоспроможним на ринку, вписуючись у загальну концепцію соціально-орієнтованої логістики. Тому, щоб організаційна структура відповідала стратегії розвитку підприємства, потрібно чітко встановити основні види діяльності, масштаби виробництва, водночас виконати правильний поділ обов'язків і здійснити суворий контроль над процесом управління, що дозволить загалом досягти високих результатів у функціонуванні підприємства. У той же час для ефективної діяльності підприємства необхідно враховувати зовнішні та внутрішні чинники, які впливають на вибір організаційної структури та на основні етапи її побудови, дозволяючи якісніше та ефективно провести роботи з її вдосконалення.

## **2.4. Напрями вдосконалення організаційної структури ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»**

Відомо, що організаційна структура повинна відповідати певним вимогам, серед яких ключові: прозорість, ефективне керівництво, гнучкість та економічна доцільність. Вона має відображати стратегічні цілі організації, забезпечувати оперативну взаємодію з зовнішнім середовищем та вчасне досягнення ключових завдань. Оптимізація організаційної структури підприємства спрямована на створення моделі, яка відповідає постійно змінюваним умовам усередині та навколо підприємства. Покращення організаційної структури, як частина стратегії управління організаційним розвитком, спрямоване на вирішення організаційних проблем шляхом створення нової структури, розподілу та перерозподілу функцій та відповідальності.

Різноманітність та складність організаційних структур і факторів, які на них впливають, природно призводять до методів для їх удосконалення. Серед найбільш відомих методів можна виділити експертний підхід, метод порівняння та аналогій, метод структуризації мети, організаційне моделювання та метод самодіагностики [29, с. 78].

В сучасних умовах акценту на оперативному обміні кращим досвідом управління, методи порівняння та аналогій та експертні оцінки стають найбільш поширеними серед вітчизняних та зарубіжних підприємств. У той час як більш ефективні методи, такі як організаційне моделювання та самодіагностика, досить рідко застосовувалися до цього часу.

Удосконалення організаційної структури передбачає розв'язання всіх поточних питань, пов'язаних з виробництвом, маркетингом, фінансами, кадрами та іншими аспектами на рівні окремих відділень та виробництв, тоді як стратегічні рішення приймаються на рівні центрального управління. Ефективність організаційної структури управління, яка відображається в успішному та рентабельному функціонуванні підприємства, може бути

досягнута лише шляхом виконання умов, що відповідають економічним законам, рівню розвитку продуктивних сил суспільства та етапу розвитку самого підприємства.

Основною метою удосконалення організаційної структури на рівні підприємства є забезпечення ефективних управлінських рішень, спрямованих на просування економічного та соціального розвитку організації. Дана мета включає в себе ряд завдань:

1. Гарантування відповідності прав на розпорядження всіма ресурсами та відповідальності за їх ефективне використання в межах організаційної структури управління.

2. Визначення відповідальності за якість управлінських рішень за певними управлінськими органами або особами, а за їх виконання – за конкретними виконавцями.

3. Зменшення числа управлінських суб'єктів, які приймають рішення щодо конкретних проблем регіону.

4. Уникнення дублювання функцій різними управлінськими органами.

5. Надання органам регіонального управління повноважень для контролю за виконанням прийнятих рішень.

6. Спеціалізація підрозділів для максимальної ефективності виконання схожих видів управлінської діяльності.

7. Забезпечення єдності цілей та інтересів між взаємопов'язаними підрозділами в межах структури управління [30, с. 92].

Одним із найважливіших напрямів удосконалення діяльності підприємством є раціональне управління організаційною структурою. Як правило, організаційна структура, являє собою сукупність ланок (структурних підрозділів) та зв'язків між ними, які забезпечують цілеспрямоване функціонування, ефективну діяльність та сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

На сучасному етапі розвитку управління існує розмаїття організаційних структур, призначених для оптимізації управлінських процесів у різних типах підприємств. Незважаючи на це, досі не було створено універсальної організаційної структури, яка б ідеально підходила для всіх видів організацій.

У раціональній організаційній структурі управління важливим є те, щоб допускати повторення однакових функцій на різних рівнях прийняття рішень. Сприяє більш ефективному та оперативному управлінню, дозволяючи розподілити завдання між різними рівнями управлінської ієрархії. Двоїстість підпорядкування є важливим аспектом, що дозволяє працівникам одночасно звітувати декільком керівникам, що сприяє оптимізації комунікацій та координації діяльності в організації.

Організаційна структура повинна ідеально відповідати специфіці та видам діяльності конкретної організації, що включає врахування особливостей бізнес-процесів, видів продукції чи послуг, а також внутрішнього середовища компанії. Лише такий підхід може забезпечити оптимальну функціональність та ефективність управління, адаптовані до конкретних потреб та завдань організації.

У процесі розробки організаційної структури, важливим етапом є визначення програми оцінки ефективності кожного підрозділу. Це обумовлено тим, що успішність функціонування структури визначається не лише на папері, але й у реальних умовах роботи організації. У випадку невдачі організаційної структури, розробник повинен мати готовність до вжиття коригувальних заходів, спрямованих на її доопрацювання та удосконалення [30, с. 233-234].

Необхідність у вдосконаленні існуючої організаційної структури виникає у ситуаціях, коли програма, спрямована на мінімізацію витрат та ефективне використання ресурсів, не приносить очікуваних результатів. Також це може стати актуальним у випадках нерівномірного розподілу функціональних обов'язків, призводячи до перезавантаження чи низької

завантаженості працівників. Важливими факторами для переосмислення структури є внутрішні та зовнішні економічні зміни, такі як технологічні інновації та зміни у процесах управління персоналом. Під час дослідження та порівняння різних організаційних структур управління, були виявлені конкретні причини, які вимагають перебудови організаційної структури управління. Це може включати розбіжності у виконанні функцій, неспроможність ефективно використовувати ресурси та інші недоліки, які вимагають уваги та коригувань для досягнення оптимальної ефективності.

Наявність дисбалансу у розподілі посадових функцій, коли одні співробітники (одного відділу чи різних підрозділів) не встигають виконати завдання у необхідному часовому відрізку через завантаженості, інші мають вільний час на роботі, – сигнал у тому, що у структурі управління починається збій [31, с. 154-455].

Відповідно до цього слід навести основні напрямки удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» схематично представлено на рисунку 3.1.



Рис. 3.1. Напрямки удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» (складено автором за [31, с. 155])

Ефективне використання персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» можна забезпечити вдосконаливши організаційну структуру. Запропоновано внести зміни у відділ кадрів та осучаснити відділ управління персоналом (рис. 3.2).

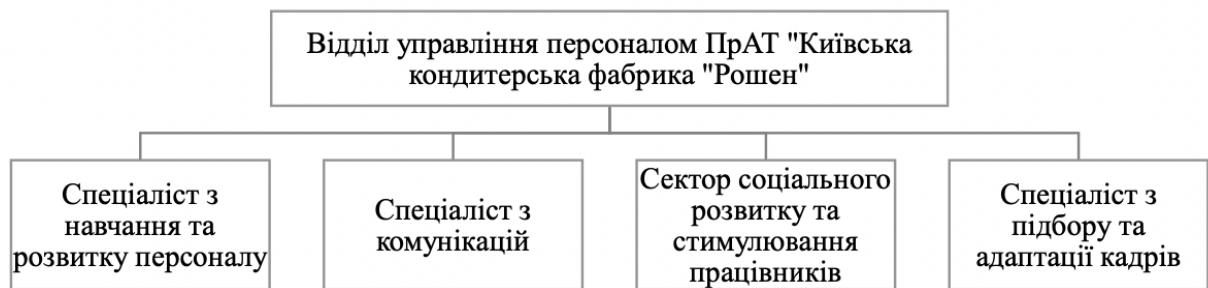


Рис. 3.2. Організаційна структура відділу управління персоналом ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» (вдосконалена) (складено автором за [31, с. 155])

Зовнішні чинники, такі як економічна криза, яка потребує негайного скорочення витрат, та зміни у технології виробництва, дозволяють переглянути виконання всіх видів робіт, а також впливають на рішення вносити корекцію до організаційної структури управління. Формує зміни у внутрішньому середовищі організації: формуються нові стандарти якості, розробляється нормативна документація із завантаження персоналу, оплаті праці, удосконалюються процеси контролю всіх його стадіях та змінюються підходи до мотивації співробітників. Зміни в такому обсязі вимагають консультації з фахівцями та паралельного аудиту у рамках фінансово-господарської діяльності організації. Тільки такий складний та комплексний підхід дозволить сформуванню організаційну структуру, що відповідає новим



вимогам та адаптовану (захищену) до впливів зовнішнього та внутрішнього середовищ.

Удосконалення організаційної структури управління має проводитися з урахуванням значної кількості параметрів та знаходиться у прямій залежності від ступеня реагування на внутрішні та зовнішні фактори, а також своєчасну оцінку критеріїв раціональності (оптимальності), що відображаються в наступному [32, с. 133-136]:

- щільна взаємодія всіх ланок структури управління;
- зосередження функціональних ланок у функціональних вузлах, але з умовою часткової незалежності, тобто реальні можливості участі кожної окремої ланки в єдиному управлінні;
- мінімальна кількість джерел «прийому» та «виходу» команд у кожній ланки організаційної структури управління;
- здатність організаційної структури управління швидко адаптуватися до зовнішніх та внутрішніх умов діяльності підприємства.

Зміст формування організаційної структури управління організацією завжди визначається прагненням до універсальності та врахуванням великої кількості критеріїв, що формуються під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. Його зміст охоплює ряд ключових аспектів, які спрямовані на організацію та оптимізацію функціонування управлінської структури [33].

В першу чергу, формуються цілі та завдання, які визначають стратегічні та оперативні напрями розвитку організації. Подальше встановлення складу підрозділів та їх певного місця в організаційній структурі гарантує оптимальний розподіл функцій та відповідальностей. Ресурсне забезпечення підрозділів визначається з урахуванням їх потреб і відповідно до поставлених завдань.

Крім того, формується регламентуюча документація, яка закріплює та регулює процеси, що відбуваються в організаційній системі управління (положення, інструкції, процедури та інші нормативні акти, спрямовані на

впорядкування та забезпечення ефективного функціонування організації) [34, с. 191–193].

Отже, зміст формування організаційної структури включає в себе комплексні заходи, спрямовані на досягнення оптимального та ефективного управління всіма аспектами діяльності організації.

Описаний алгоритм формування організаційної структури не суперечить традиційній схемі її створення: мети – завдання – обсяг робіт на виконання завдань – кількість виконавців – їх угруповання – обсяг управлінської роботи – створення ланок. Але при цьому даний алгоритм спрямований на більш детальний аналіз організаційної структури підприємства та включає такі елементи: формулювання цілей та завдань, визначення складу і місця підрозділів, їх ресурсне забезпечення, розробку регламентуючих документів, що закріплюють і регулюють процеси в організаційній системі управління, які відрізняють його від стандартних відомих алгоритмів.

## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження при написанні дипломної роботи можна дійти наступних висновків.

1. Теоретичний аспект сутності організаційної структури організації є ключовим у розумінні та впровадженні ефективного управління в сучасних умовах. Організаційна структура визначається як сукупність формальних відносин та розподілу обов'язків і повноважень у межах організації, спрямованих на досягнення стратегічних цілей. Вона відображає внутрішню архітектуру організації і визначає шляхи комунікації, прийняття рішень та взаємодії між підрозділами та співробітниками.

Важливість організаційної структури полягає в її здатності до адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації, забезпеченні ефективності та гнучкості управлінського процесу. Врахування потреб і особливостей організації, а також здатність до інноваційного мислення та постійного вдосконалення структури дозволяють досягати конкурентних переваг і забезпечувати стабільність у динамічному бізнес-середовищі.

2. Досягнення успішної та ефективної діяльності компанії вимагає ретельного розгляду різноманітних підходів та методик формування її організаційної структури. Кожне підприємство має свою унікальну специфіку та потреби, тому важливо враховувати ці особливості при створенні структури. Оптимальний метод формування організаційної структури передбачає комплексний аналіз як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність компанії. Це включає в себе оцінку внутрішніх ресурсів, кадрового потенціалу, а також зовнішніх чинників, таких як ринкова конкуренція та законодавче середовище. Важливим елементом формування оргструктури є встановлення чіткої ієрархії, де кожен рівень має свої визначені функції та повноваження. Розподіл обов'язків та відповідальності дозволяє ефективно координувати діяльність різних підрозділів та забезпечує оптимальне використання ресурсів. Крім того, для забезпечення успішної

роботи організації необхідно забезпечити ефективний комунікаційний потік між всіма рівнями та відділами. Включаючи вертикальну комунікацію, що забезпечує передачу інформації від керівництва до підлеглих та навпаки, так і горизонтальну, яка сприяє співпраці та обміну інформацією між різними відділами та підрозділами.

3. Отже, після проведеного аналізу структури та функціонування організації виявлено ряд ключових проблем, які впливають на її ефективність. Серед них основними є неефективна комунікація та взаємодія між підрозділами, недостатня чіткість у розподілі обов'язків та відповідальності, а також перевищений бюрократизм та надмірна ієрархічність. Фактори призводять до затримок у процесі прийняття рішень, зниження продуктивності та марної витрати енергії на адміністративні процедури. Для вирішення проблем рекомендується провести перегляд структури організації з метою спрощення та оптимізації. Включаючи зменшення кількості рівнів ієрархії та раціоналізацію підрозділів. Крім того, важливо впровадити систему внутрішнього комунікаційного потоку, яка забезпечить ефективний обмін інформацією між всіма рівнями та відділами. Також необхідно встановити чіткі процедури розподілу обов'язків і повноважень, щоб уникнути недорозуміння та дублювання робіт. Забезпечення зручного доступу до інформації та зниження непотрібного адміністративного контролю також буде сприяти підвищенню ефективності та продуктивності діяльності організації.

4. Аналіз організаційної структури ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» виявив ряд ключових аспектів, які варто враховувати для подальшого удосконалення та оптимізації її функціонування. Перш за все, важливо відзначити гнучкість та адаптивність структури, яка дозволяє організації швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Однак, аналіз також показав наявність можливостей для вдосконалення, зокрема у покращенні комунікаційних каналів між підрозділами, оптимізації процесів прийняття рішень та розподілу відповідальності.

5. Додатково, аналіз організаційної структури виявив недоліки у розділі функціональної спеціалізації та забезпеченні єдності цілей між підрозділами. Дані аспекти можуть впливати на ефективність та координацію діяльності фабрики. Таким чином, для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності компанії рекомендується здійснити перегляд та оптимізацію організаційної структури, звертаючи особливу увагу на згуртованість цілей та ефективність комунікаційних процесів.

6. Правильно спроектована організаційна структура управління відіграє ключову роль у підвищенні ефективності та успішності діяльності організації. Кожне підприємство має стратегічну мету бути конкурентоспроможним на ринку та забезпечити високу ефективність виробничих процесів, а це можливо лише в умовах оптимальної оргструктури, що ідеально відповідає стратегії розвитку компанії. Для досягнення цих цілей важливо чітко визначити основні напрями діяльності, масштаби виробництва та інші ключові аспекти, які відображають специфіку підприємства. Крім того, необхідно провести правильний поділ обов'язків та здійснити суворий контроль над управлінським процесом, щоб забезпечити відповідність стратегії здійсненню реальних дій. Ефективність діяльності підприємства також залежить від урахування зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають на обрану оргструктуру. Тільки за умови аналізу цих факторів можна обрати оптимальну структуру, яка забезпечить найбільш ефективне функціонування підприємства. Такий підхід дозволить не лише побудувати, але й постійно вдосконалювати організаційну структуру, забезпечуючи відповідність її потребам і стратегічним цілям компанії.

7. Зміст формування організаційної структури охоплює комплекс заходів, спрямованих на досягнення оптимального та ефективного управління всіма аспектами діяльності організації. Враховуючи традиційну схему створення оргструктури, яка включає в себе формулювання мети та завдань, визначення обсягу робіт, кількості виконавців, їх групування та обсягу управлінської роботи, а також створення ланок, описаний алгоритм додає до

цієї схеми більш детальний аналіз та додаткові елементи. Перш за все, він передбачає формулювання цілей та завдань, що допомагає чітко визначити напрямки діяльності організації. Далі йде визначення складу і місця розташування підрозділів, їх функціональних обов'язків та взаємозв'язків, що дозволяє створити логічну та збалансовану оргструктуру. Не менш важливим є ресурсне забезпечення підрозділів, оскільки від цього залежить їх здатність досягати поставлених цілей. Окремий етап – розробка регламентуючих документів, які закріплюють і регулюють процеси в організаційній системі управління. Дані документи створюють умови для стабільності та систематичності в управлінні, а також визначають права, обов'язки та відповідальність працівників.

Таким чином, описаний алгоритм формування організаційної структури підприємства є більш детальним та комплексним, порівняно з традиційними підходами, і враховує всі ключові аспекти, що дозволяють забезпечити ефективне та оптимальне управління організацією.

**СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ**

1. Вороніна В.Л., Дорошенко М.П. Організаційна структура управління: сутність та класифікація. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. Том 30 (69). № 5, 2019. С. 52-56
2. Леонов О.О., Леонова Т.М. Теорія організації та організаційні структури сучасного корпоративного управління. *Економіка та суспільство*. Випуск № 54, 2023. Електронне видання. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2718/2633>
3. Баранов В.В. Оцінка можливостей лінійно-функціональної організаційної структури управління підприємством в ринкових умовах. *Наукові записки*. вип.10, част.ІІ. С. 59-62. Електронне видання. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/84825404.pdf>
4. Щербина О. В. Еволюція організаційних структур: сутність, етапи, принципи. *Вчені записки*. Вип. 10, 2008. С. 30-38
5. Петренко С.А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2010. № 1 (3). Том 2. С. 245-252
6. Долгова Л. І. Застосування адаптивних організаційних структур в сучасному підприємстві. *Ефективна економіка*. 2021. № 3. Електронне видання. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8747>
7. Чичотка В.В. Обґрунтування моделі побудови оптимальної структури підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. №5/2. С.40-45.
8. Дорошенко М. П., Вороніна В. Л. Організаційна структура управління: сутність та класифікація. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. Серія : Економіка і управління. 2019. Т. 30(69), № 5(1). С. 52-56

9. Іващенко М. В. Економіка, підприємництво та економічна освіта в умовах сучасних викликів: наукові дослідження молоді з проблем відбудови та подальшого сталого розвитку України. *Економічна теорія та право*. 2023. № 2 (53). С. 85–101
10. Марченко О. С., Шевченко Л. С., Минко Н. А., Нестеренко І. В. Підприємство у правовому середовищі: актуальні проблеми ефективного функціонування. *Економічна теорія та право*. 2022. № 4 (51). С. 44–68
11. Баценко Л.М. Діагностика організаційної структури як її оптимізації. *Науковий вісник МНУ імені В.О. Сухомлинського*. Економічні науки. 2015. №2. С.22-25.
12. Свінарьова Г.Б., Філіппова С.В. Розвиток підходів щодо формування організаційних структур підприємства на засадах гнучкого управління. *ECONOMICS: time realities*. № 2(54), 2021. С. 87-91
13. Коваленко О.О., Клопотій Т.В. Проблеми моделювання організаційних структур. *Ефективна економіка*. № 6, 2010. Електронне видання. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=233>
14. Чичотка В. В. Обґрунтування моделі побудови оптимальної організаційної структури підприємства розвиток продуктивних сил і регіональна. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 5(2). С. 40-45
15. Офіційний сайт кондитерської корпорації «Рошен». 2024. Електронне видання. URL: <https://www.roshen.com/ua/>
16. Київська кондитерська фабрика Рошен. *Вебсайт Youcontrol*. 2024. Електронне видання. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/00382125/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00382125/)
17. Статут ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» нова редакція затверджено Протоколом № б/н від 28 квітня 2023 р., складений 15 травня 2023 р. Електронне видання. URL:



[http://kcf.roshen.com/uploads/DNDNNN\\_DNDD\\_DDNDNNDD\\_DD\\_DN\\_D\\_28.04.2023.pdf](http://kcf.roshen.com/uploads/DNDNNN_DNDD_DDNDNNDD_DD_DN_D_28.04.2023.pdf)

18. Інформація про Roshen. *Вебсайт Forbes*. 2023. Електронне видання. URL: <https://forbes.ua/profile/roshen-241>
19. Аношин О.С. Побудова системи управління якістю в організації та забезпечення її ефективного функціонування. / О.С.Аношин. зб. Тез доповідей «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні». Тернопіль, ТНЕУ. 2016. С 15-18
20. Невмержицька С. М., Петрусенко О. О. Проблеми оцінки ефективності системи управління персоналом. Формування ринкових відносин в Україні: підручник. Київ: КНУТД, 2018. 188 с.
21. Фінансова звітність за 2023 рік. *Вебпортал clarity-project*. 2024. Електронне видання. URL: [https://clarity-project.info/edr/00382125/finances?current\\_year=2023](https://clarity-project.info/edr/00382125/finances?current_year=2023)
22. Фінансова звітність за 2022 рік. *Вебпортал clarity-project*. 2023. Електронне видання. URL: [https://clarity-project.info/edr/00382125/finances?current\\_year=2022](https://clarity-project.info/edr/00382125/finances?current_year=2022)
23. Фінансова звітність за 2021 рік. *Вебпортал clarity-project*. 2022. Електронне видання. URL: [https://clarity-project.info/edr/00382125/finances?current\\_year=2021](https://clarity-project.info/edr/00382125/finances?current_year=2021)
24. Фінансова звітність за 2020 рік. *Вебпортал clarity-project*. 2021. Електронне видання. URL: [https://clarity-project.info/edr/00382125/finances?current\\_year=2020](https://clarity-project.info/edr/00382125/finances?current_year=2020)
25. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2018. 374 с.
26. Маяк Т. Л. Моніторинг представленості продукції як важіль управління продажами: Магістерська кваліф. роб. : 8.18010016 «Бізнес-адміністрування» ; Одеський держ. екол. ун-т. Одеса, 2017. 98 с.

27. Загірняк Д.М. Організаційне забезпечення стратегічного вибору підприємства: Моногр. / Д.М. Загірняк; Східноукр. нац. ун-т ім. В.Даля. Луганськ: В-во СНУ ім. В.Даля, 2004. 191 с.
28. Готра В.В., Данайканич О.В., Візор І.Є. Вдосконалення організаційної структури підприємства в сучасних умовах. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки. Вип. 21. Ч.1, 2016. С. 77-80.
29. Бабич Д. В., Проскуріна Т. В., Маковій Д. Д. Удосконалення організаційної структури управління як важливий механізм управління сучасним підприємством. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 24. С. 91-95
30. Невмержицька С. М., Себта Г.В. Управління розвитком трудового колективу в сучасних умовах господарювання. *Інфраструктура ринку*. 2017. № 14. С. 232-236
31. Невмержицька С. М. Управління підвищенням кваліфікації персоналу як основа його розвитку. *Актуальні проблеми менеджменту, фінансів та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах* : зб. матер. VII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 19 березня 2020 р. / Ун-т ДФС України. Ірпінь, 2020. С. 153-156
32. Шміголь Т.І. Удосконалення управління процесом адаптації персоналу на підприємстві. Інформаційні технології та фінансова система: сучасний стан, ефективність, перспективи: збірник тез наукових робіт учасників *Міжнародної науково-практичної конференції для студентів, аспірантів та молодих учених* (м. Київ, 31 січня 2020 р.). Київ : Аналітичний центр «Нова Економіка», 2020. С. 132-135
33. Жигалкевич Ж.М., Нечитайло М.І. Система мотивації праці персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. Електронне видання. URL: [www.economy.nauka.com.ua](http://www.economy.nauka.com.ua)

34. Жигалкевич Ж.М., Нечитайло М.І. Підходи до формування механізму системи мотивації персоналу підприємства. Наука, освіта, технології, інновації в умовах глобалізації: Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Полтава, 7 груд. 2021. С. 191–193
35. Чирва А.В. Управлінські процеси, психологічна адаптація і соціальні комунікації сьогодення // Вдосконалення організаційної структури та ефективності організації в сучасних умовах: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Дніпро, 3 листопада 2023). Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2023.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

## Фінансові результати за 2023 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 272 251.00	903 195.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 111 465.00	775 911.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	160 786.00	127 284.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	6 012.00	924.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	73 329.00	57 231.00
Витрати на збут	2150	11 677.00	7 231.00
Інші операційні витрати	2180	74 638.00	60 084.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	7 154.00	3 662.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	163 082.00	62 678.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	156 443.00	67 324.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	13 793.00	
збиток	2295		984.00

## Продовження додатку А

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-2 406.00	
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	11 387.00	
збиток	2355		984.00

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

## Фінансові результати за 2022 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	979 286.00	638 817.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	863 265.00	556 236.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	116 021.00	82 581.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	5 572.00	1 840.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	60 082.00	42 484.00
Витрати на збут	2150	7 984.00	6 629.00
Інші операційні витрати	2180	37 238.00	42 247.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	16 289.00	
збиток	2195		6 939.00
Дохід від участі в капіталі	2200	24 500.00	20 000.00
Інші фінансові доходи	2220	49 393.00	66 180.00
Інші доходи	2240	490.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	60 389.00	71 888.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	30 283.00	7 353.00

## Продовження додатку Б

Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	67 324.00	60 389.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		30 283.00
збиток	2295	984.00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		-4 504.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		25 779.00
збиток	2355	984.00	

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

## Фінансові результати за 2021 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	979 286.00	638 817.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	863 265.00	556 236.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	116 021.00	82 581.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	5 572.00	1 840.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	60 082.00	42 484.00
Витрати на збут	2150	7 984.00	6 629.00
Інші операційні витрати	2180	37 238.00	42 247.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	16 289.00	
збиток	2195		6 939.00
Дохід від участі в капіталі	2200	24 500.00	20 000.00
Інші фінансові доходи	2220	49 393.00	66 180.00
Інші доходи	2240	490.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	60 389.00	71 888.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	30 283.00	7 353.00



## Продовження додатку В

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	30 283.00	7 353.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-4 504.00	-2 096.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	25 779.00	5 257.00

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

## Фінансові результати за 2020 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	638 817.00	470 093.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестраховання	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	556 236.00	393 995.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	82 581.00	76 098.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	1 840.00	6 768.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	42 484.00	34 322.00
Витрати на збут	2150	6 629.00	5 794.00
Інші операційні витрати	2180	42 247.00	35 072.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0.00	7 678.00
збиток	2195	6 939.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	20 000.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	66 180.00	69 894.00
Інші доходи	2240	0.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	71 888.00	67 736.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	0.00	0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00

## Продовження додатку Г

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	7 353.00	9 836.00
збиток	2295	0.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-2 096.00	-1 506.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	5 257.00	8 330.00
збиток	2355	0.00	0.00