

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

МОРДВАНЮК АННА ВІТАЛІЇВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту та
поведінкової економіки,
д-р екон. наук, професор
_____ О.А. Дороніна
« ____ » _____ 2025 р.

**ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ
СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗМІННОГО БІЗНЕС-
СЕРЕДОВИЩА**

Спеціальність 073 Менеджмент
ОП «Менеджмент»

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:
Бей Г.В., канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та
поведінкової економіки

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)
Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2025

АНОТАЦІЯ

Мордванюк А.В. Інноваційні підходи до формування організаційної структури підприємства в умовах змінного бізнес-середовища. Спеціальність 073 «Менеджмент», Освітня програма «Менеджмент». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2025.

У кваліфікаційній (бакалаврській) роботі досліджено інноваційні підходи до формування організаційної структури підприємства в умовах змінного бізнес-середовища. Проаналізовано інноваційні підходи до її формування. Виявлено недоліки існуючої організаційної структури підприємства та розроблено нову організаційну за-для підвищення ефективності управління.

Ключові слова: організаційна структура, ефективність управління організаційною структурою, методи підвищення ефективності управління.

54 с., 21 табл., 4 рис., 2 дод., 32 джерела.

ABSTRACT

Mordvaniuk A.V. Innovative approaches to the organisational structure design in a changing business environment. Specialty 073 «Management», Educational program «Management». Vasyl' Stus Donetsk National University. Vinnytsia, 2025.

In the qualification (bachelor's) thesis, innovative approaches to the formation of the organizational structure of the enterprise in a changing business environment are investigated. Innovative approaches to its formation are analyzed. The shortcomings of the existing organizational structure of the enterprise are identified and a new organizational structure is developed to improve management efficiency.

Keywords: organizational structure, efficiency of management of organizational structure, methods of increasing the efficiency of management.

54 p., 21 tables, 4 figures, 2 appendix, 32 sources.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ В УМОВАХ ЗМІННОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА.....	7
1.1 Поняття та значення організаційної структури підприємства.....	7
1.2 Вплив змінного бізнес-середовища на організаційну структуру підприємства.....	12
1.3 Інноваційні моделі організаційної структури: гнучкі, адаптивні, децентралізовані форми управління.....	15
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЯКОСТІ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТОВ «ВТН».....	22
2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ «ВТН».....	22
2.2 Аналіз існуючої організаційної структури підприємства.....	33
2.3 Оцінка відповідності організаційної структури підприємства сучасним вимогам бізнес-середовища на ТОВ «ВТН».....	36
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗМІННОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА.....	41
3.1 Напрями оптимізації процесу формування організаційної структури ТОВ «ВТН».....	41
3.2 Оцінка ефективності впровадження запропонованих змін.....	46
ВИСНОВКИ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53
ДОДАТКИ.....	56

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах швидкоплинних змін у бізнес-середовищі підприємства змушені адаптувати свої організаційні структури, щоб залишатися конкурентоспроможними. Традиційні підходи до побудови організаційних структур часто не відповідають вимогам гнучкості, швидкості прийняття рішень та ефективності використання ресурсів. При цьому, інноваційні підходи до формування організаційної структури підприємства дозволяють не лише оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища, але й створювати умови для стійкого розвитку, підвищення продуктивності та ефективного управління персоналом. Використання сучасних методів, таких як гнучкі організаційні моделі, проектно-орієнтовані структури, самоорганізовані команди та цифрові платформи управління, забезпечує підприємствам адаптивність та конкурентні переваги.

Значущість дослідження цієї теми зумовлена необхідністю розробки та впровадження таких організаційних моделей, які сприяють швидкому реагуванню на зміни, оптимізації бізнес-процесів та створенню ефективної системи управління в умовах нестабільності. Тому аналіз та розробка інноваційних підходів до формування організаційної структури підприємства є надзвичайно актуальними для сучасного бізнесу.

Мета роботи полягає в удосконаленні теоретичних та практичних аспектів застосування інноваційних підходів до формування організаційної структури підприємства в умовах змінного бізнес-середовища.

Для досягнення мети було поставлено та вирішено такі **завдання**:

- обґрунтовано поняття та значення організаційної структури підприємства;
- визначено вплив змінного бізнес-середовища на організаційну структуру підприємства;
- виокремлено інноваційні моделі організаційної структури за гнучкою, адаптивною та децентралізованою формою правління;

- охарактеризовано загальний соціально-економічний стан ТОВ «ВТН»;
- проаналізовано існуючу організаційну структуру ТОВ «ВТН»;
- оцінено відповідність організаційної структури ТОВ «ВТН» сучасним вимогам бізнес-середовища;
- запропоновано напрями оптимізації процесу формування організаційної структури ТОВ «ВТН»;
- оцінено ефективність запропонованих змін.

Об'єкт дослідження – удосконалення організаційної структури підприємства.

Предметом дослідження є інноваційні підходи до формування організаційної структури підприємства, які забезпечують його адаптивність, ефективність управління та стійкий розвиток в умовах змінного бізнес-середовища.

Методи дослідження. Для аналітичного дослідження та розробки пропозицій в роботі використані такі методи як: узагальнення, аналізу та синтезу, економічного аналізу та підрахунку.

Практичне значення одержаних результатів у розробці рекомендацій щодо впровадження інноваційних підходів до формування організаційної структури підприємства, що дозволить підвищити його адаптивність до змінного бізнес-середовища, ефективність управління та конкурентоспроможність.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження пройшли апробацію в рамках III Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу» (23-24 квітня 2025 р., м. Київ, Україна). За результатами дослідження опубліковано тези на тему: «Гнучкі організаційні структури в системі підвищення ефективності управління».

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, восьми підрозділів, де представлено дев'ятнадцять таблиць та чотири рисунка, висновків, списку використаних джерел, що налічує тридцять три найменування. Основний зміст кваліфікаційної роботи викладено на 7–52 стор.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ В УМОВАХ ЗМІННОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

1.1 Поняття та значення організаційної структури підприємства

Специфіка сучасного бізнес-середовища пов'язана із викликами, які ставлять під загрозу стійкість та здатність підприємств до адаптації. Однією з ключових проблем в даному аспекті є ефективність управління, яка визначається не лише вибором вірної стратегії, але й правильною організаційною структурою суб'єкта господарювання. Важливо обрати той тип організаційної структури, що враховуватиме особливості організації та дозволить забезпечити ефективне функціонування різних її підрозділів. Відповідно потрібно забезпечити належний рівень взаємодії між ними для досягнення загальних стратегічних цілей [1].

Розглянемо його сутність організаційної структури з точки зору різних авторів. (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Тракткування терміну «організаційна структура» в наукових джерелах

Автор, джерело	Тракткування терміну
А. Бабаскіна [2]	сукупність елементів і ланок системи управління підприємством та їх певний взаємозв'язок, які забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства
Л. Назаренко [3]	упорядкована сукупність служб, відділів, підрозділів, окремих посадових осіб, які перебувають у взаємозв'язку і співпідпорядкованості та виконують певні управлінські функції
К. Зайченко, Ю. Реклізон [4]	розуміється склад (перелік) відділів, служб та підрозділів в апараті управління, системна їх організація, характер співпідпорядкованості та підзвітності один одному і вищому органу управління підприємницькою структурою, а також набір координаційних та інформаційних зв'язків, порядок розподілу функцій управління по різних рівням і підрозділам управлінської ієрархії
Ю. Ніколенко [5]	сукупність певним чином пов'язаних між собою управлінських ланок
О. Гуторов, О. Гуторова [6]	поділ економічного об'єкта, підприємств, компаній, установ на підрозділи, відділення, відділи, цехи, бригади, лабораторії, ділянки,

	групи з метою впорядкування управління, налагодження взаємодії ланок, установлення підпорядкованості й співпідпорядкованості, відповідальності
Л. Дідковська Дідковська Л.Г. [7]	однин із елементів механізму господарювання, що відображає процеси виробничо-економічного характеру й відповідає виду розвитку підприємства
Кузьмін О., Мельник О. [8]	упорядкована сукупність підрозділів, які формують рівні управління, взаємозв'язки і забезпечують управління організацією
Господарський кодекс України (стаття 64) [9]	сукупність виробничих структурних підрозділів і функціональних структурних підрозділів апарату управління

Джерело: складено за [2-9]

Більшість науковців погоджуються з тим, що організаційна структура управління підприємством є системою, котра охоплює підрозділи, які забезпечують керування організацією. Тобто це не лише набір елементів, а і форма взаємодії між ними. Деякі дослідники розглядають її як механізм упорядкованої діяльності та комунікації між рівнями управління.

Згідно з А. Бабаскіною [2], організаційна структура управління - це сукупність елементів і ланок системи управління, що взаємопов'язані з ціллю досягнення стратегічних цілей підприємства. Подібну думку висловлює й Л. Назаренко [3], яка визначає її як впорядковану сукупність служб, підрозділів та посадових осіб, що перебувають у співпідпорядкованості та виконують управлінські функції.

Досить деталізоване бачення структури управління запропонували К. Зайченко та Ю. Реклізон [4]. Вони акцентуються на тому, що організаційна структура – це перелік структур (відділів, служб, підрозділів), які мають визначені зв'язки, підзвітність, підпорядкованість та розподіл управлінських функцій на всіх рівнях ієрархії.

Ю. Ніколенко [5] дає узагальнене визначення: організаційна структура управління - це сукупність пов'язаних між собою управлінських ланок. Подібну позицію займає й Господарський кодекс України (ст. 64), де під організаційною структурою розуміють виробничі та функціональні підрозділи апарату управління.

Інші джерела підкреслюють увагу на функціональному аспекті: організаційна структура управління - це поділ підприємства на підрозділи з метою впорядкування управлінської діяльності, встановлення взаємозв'язків та відповідальності.

Л. Дідковська та П. Гордієнко [8] описують структуру управління як один із елементів механізму господарювання, який відповідає виробничо-економічному стану підприємства та його стадії розвитку. У цьому ж руслі працюють і О. Кузьмін з О. Мельником, які підкреслюють, що організаційна структура - це впорядкована сукупність підрозділів, що формують рівні управління та забезпечують керування організацією.

Проаналізувавши наведені визначення, можна дійти висновку, що організаційна структура управління в більшій мірі розглядається як упорядкована система взаємопов'язаних елементів (підрозділів, відділів, служб), що забезпечують управління організацією через розподіл повноважень, відповідальності та функцій. Це поняття охоплює як формальні зв'язки між ланками, так і комунікаційні й координаційні механізми, що забезпечують ефективне функціонування всієї системи.

Тому організаційна структура управління — це ієрархічна, впорядкована система взаємопов'язаних управлінських підрозділів, що забезпечує реалізацію функцій управління, координацію діяльності між рівнями управління та ефективне досягнення стратегічних цілей організації.

Основна мета організаційної структури полягає в ефективному розподілі обов'язків, ресурсів і відповідальності між різними підрозділами та працівниками підприємства, або організації. Це дозволяє забезпечити координацію діяльності, чіткість у виконанні завдань і оптимізацію роботи в межах всієї організації.

Побудова організаційних структур відбувається поетапно. На першому етапі — ініціювання — відбувається постановка завдань організації, визначаються способи вирішення та проектується система комунікацій. На другому етапі — координації — визначаються необхідні види діяльності, визначається склад

виконавців, створюються системи мотивації. На третьому етапі – управління – здійснюється делегування повноважень та забезпечується їх виконання.

М. Небава та О. Ратушняк зазначають, що під час побудови організаційної структури потрібно дотримуватись наступних принципів [10]:

1. Структура управління має показувати цілі й завдання організації, тобто бути підпорядкованою виробництву та його потребам.
2. Слід передбачати оптимальний розподіл праці між органами управління й окремими працівниками, що гарантує творчий характер роботи, нормальне навантаження та необхідний рівень спеціалізації.
3. Формування структури управління потрібно пов'язувати з визначенням повноважень і відповідальності кожного працівника та органу управління, а також із встановленням системи вертикальних і горизонтальних зв'язків між ними.
4. Між функціями й обов'язками, з одного боку, і повноваженнями й відповідальністю – з іншого, варто підтримувати відповідність. Порушення цієї рівноваги призводить до дисфункції структури управління загалом.
5. Структура управління повина бути адекватною соціально-культурному середовищу організації. Необхідно враховувати співвідношення між централізацією і децентралізацією, розподіл повноважень і відповідальності, міру самостійності та масштаби контролю керівників і менеджерів.

Організаційна структура компанії допомагає побачити побудову бізнесу «зсередини»: як розподілені ролі та відповідальність, і навіть як відбуваються основні бізнес-процеси.

При виборі організаційної структури підприємства менеджери повинні забезпечити її максимальну відповідність цілям і завданням компанії, а також врахувати внутрішні та зовнішні фактори впливу. Оптимальною вважається така структура, яка сприяє ефективній взаємодії з зовнішнім середовищем, раціональному розподілу та спрямуванню зусиль працівників, що, у свою чергу, дозволяє задовольняти потреби споживачів та досягати поставлених цілей з

високою продуктивністю. Тому для правильного формування організаційної структури варто слідувати етапам, представлених у табл/ 1.2/

Таблиця 1.2 – Етапи формування організаційної структури

Етап	Дія
Аналітичний	- постановка цілей та завдань організаційної структури; - визначення характеру робіт; - аналіз існуючих варіантів структури; - проектування системи комунікацій.
Проектний	- організаційне проектування нової структури; - визначення цілей підрозділів; - встановлення взаємозв'язків і підпорядкованості між підрозділами; - побудова схеми зв'язків; - визначення процедур прийняття управлінських рішень та обробки інформації.
Реалізаційний	- делегування повноважень; - визначення посадових обов'язків; - призначення виконавців.

Джерело: складено за [6, 10, 11]

Також при формуванні або вдосконаленні організаційної структури важливо дотримуватися комплексу вимог і принципів, які забезпечують її ефективність, стабільність і здатність до розвитку. Організаційна структура повинна бути прозорою, гнучкою, добре керованою, економічною та цілеспрямованою. Також вона має відображати адаптивність до змін, перспективність для стратегічного розвитку, еластичність, простоту, узгодженість інтересів, ефективність у використанні ресурсів, а також передбачати спеціалізацію та оптимальний розподіл праці. Усі функції та повноваження мають бути чітко закріплені й пов'язані з відповідальністю.

Загалом організаційна структура має відповідати стратегічним цілям підприємства, забезпечувати його адаптацію до зовнішніх умов та сприяти ефективному виконанню ключових завдань.

Для ефективної роботи сучасних підприємств першочергове значення - налагоджена внутрішня взаємодія. Злагожене функціонування всіх підрозділів у межах єдиної системи досягається завдяки організаційній ролі менеджменту.

Система управління визначає повноваження та відповідальність на різних рівнях керівництва. Конкретно структура управління значною мірою впливає на продуктивність компанії, її конкурентоспроможність і подальший розвиток.

1.2 Вплив змінного бізнес-середовища на організаційну структуру підприємства

Бізнес-середовище охоплює широкий спектр зовнішніх і внутрішніх факторів, які безпосередньо чи опосередковано впливають на функціонування підприємства. Зовнішні умови, такі, як ринкова конкуренція, економічна нестабільність, зміни у споживчих уподобаннях, розвиток технологій та зміни у державному регулюванні – постійно змінюються, створюючи нові виклики для бізнесу. У відповідь на це підприємства мають не лише коригувати свої стратегії, а й адаптувати внутрішню організацію роботи.

Одним із важливих елементів внутрішньої адаптації є організаційна структура підприємства. Саме вона визначає розподіл повноважень, відповідальності, порядок взаємодії між підрозділами та здатність компанії швидко реагувати на зовнішні зміни. У динамічному бізнес-середовищі гнучкість організаційної структури стає критично важливою умовою ефективного управління й конкурентоспроможності.

У цьому контексті розглянемо, як саме змінне бізнес-середовище впливає на організаційну структуру підприємства, та які трансформації стають необхідними для забезпечення стійкого розвитку компанії.

Бізнес-середовище – це сукупність факторів, у межах яких здійснюється господарська діяльність підприємства з метою отримання прибутку. З позиції конкретного підприємства, бізнес-середовище поділяється на: зовнішнє середовище (сукупність факторів, що не підконтрольні підприємству) та внутрішнє середовище (підконтрольні підприємству фактори, пов'язані з його внутрішньою організацією).

До зовнішнього бізнес-середовища належать системоутворюючі фактори:

- зв'язувальні параметри між підприємством і зовнішнім середовищем

(наприклад, канали комунікації, інформаційні потоки);

- допоміжні засоби, які надходять ззовні (наприклад, сировина, енергія, технології);
- впорядковані дії, що відбуваються у зовнішньому середовищі та впливають на бізнес (наприклад, регуляторні зміни, конкуренція);
- фізичні та юридичні особи, з якими підприємство взаємодіє (держава, конкуренти, постачальники, споживачі, партнери) [12].

У сучасному світі бізнес-середовище характеризується високим рівнем нестабільності та динамічності. Постійні технологічні інновації змінюють способи виробництва, комунікації та ведення бізнесу. Ринкові умови стають все більш конкурентними, підприємства змушені оперативно реагувати на появу нових гравців, продуктів та бізнес-моделей. Законодавчі зміни, зокрема у сфері оподаткування, праці, екології або технічного регулювання, також вимагають швидкої адаптації. Крім того, сучасний споживач стає більш вимогливим, інформованим та схильним до змін у вподобаннях, що впливає на структуру попиту та змушує компанії гнучко перебудовувати свої процеси.

Усі ці фактори створюють динамічне середовище, в якому статичні, застарілі моделі організації роботи втрачають ефективність. Саме тому підприємствам необхідно формувати такі організаційні структури, які дозволяють швидко реагувати на зовнішні виклики, забезпечувати інноваційність та конкурентні позиції [12].

Змінне бізнес-середовище формує складну систему загроз і викликів, які безпосередньо впливають на стабільність та ефективність роботи підприємств. Серед найважливіших типів ризиків, що потребують системного управління, можна виділити 6 таких типів (табл. 2.1).

Зростання кількості та інтенсивності ризиків у сучасному бізнес-середовищі змушує підприємства шукати нові підходи до управління і перебудовувати внутрішню структуру. Ригідні, бюрократичні організаційні моделі поступово втрачають актуальність. На перший план виходить потреба в гнучкій, адаптивній організаційній структурі, здатній оперативно реагувати на

зовнішні виклики, зменшувати ризики та забезпечувати стабільний розвиток у нестабільних умовах [12, 13].

Таблиця 1.3 – Типи ризиків в змінному бізнес-середовищі

Тип	Характеристика та вплив
Фінансові ризики	Коливання валютних курсів, зміни відсоткових ставок, невиконання зобов'язань контрагентами, а також ризики ліквідності ставлять під загрозу фінансову стабільність підприємства. В умовах нестабільного ринку ці чинники ускладнюють прогнозування доходів і витрат, вимагаючи більшої гнучкості у фінансовому плануванні та прийнятті управлінських рішень.
Операційні ризики	Технічні збої, помилки персоналу, проблеми з постачанням, а також програмні несправності. Ці ризики впливають на щоденну ефективність діяльності та вимагають впровадження адаптивних бізнес-процесів, систем резервного управління та децентралізації рішень.
Юридичні ризики	Нестабільність правового поля, зміни законодавства, ризики невиконання контрактів або порушення прав інтелектуальної власності можуть створити додаткове навантаження на компанію та потребують постійної юридичної підтримки й моніторингу регуляторних змін
Репутаційні ризики	У цифрову епоху негативна інформація про компанію миттєво поширюється, що може завдати шкоди довірі клієнтів і партнерів. Керування репутацією вимагає прозорості комунікації, високої якості обслуговування та ефективного реагування на кризові ситуації
Технологічні ризики	Швидкий темп цифровізації висуває нові вимоги до технічної готовності бізнесу. Кіберзагрози, застаріле обладнання чи неуспішне впровадження інновацій можуть знизити конкурентоспроможність компанії та ускладнити управління
Ризики природних катастроф	Стихійні лиха — ще один непередбачуваний, але потенційно критичний фактор, який може вплинути на інфраструктуру, логістику та персонал підприємства. Захист від таких ризиків вимагає наявності чітких планів реагування та систем страхування

Джерело: складено автором

Здатність змінювати структуру є не просто перевагою, а умовою виживання бізнесу. Варто не забувати про важливість стратегічної гнучкості, адже це здатність підприємства швидко адаптувати свою стратегію, структуру та процеси до змін у зовнішньому середовищі [14]. Вона включає в себе вміння передбачати майбутні тенденції, розробляти альтернативні сценарії розвитку та оперативно впроваджувати необхідні зміни. Без цієї гнучкості підприємству буде важко існувати в змінному бізнес-середовищі.

До основних тенденцій трансформації організаційних структур можна віднести:

(1) перехід від ієрархічних до гнучких структур, коли традиційні багаторівневі ієрархії поступаються місцем плоским або матричним структурам, які скорочують управлінські ланки та сприяють швидкому прийняттю рішень, а також зростає роль мережевих структур, де підрозділи або окремі працівники об'єднуються для реалізації конкретних проектів;

(2) посилення орієнтації на клієнта та результат спонукають організації перебудовувати структури таким чином, щоб бути ближчими до споживача, підвищується автономність окремих команд для швидкого реагування на зміну потреб ринку;

(3) зростання ролі крос-функціональних команд (тимчасових або постійних) з представників різних відділів, які вирішують конкретні завдання в умовах обмеженого часу, забезпечують інтеграцію знань і швидкість інновацій;

(4) діджиталізація та віртуальні структури перетворюють організації на адаптивні середовища, де працівники можуть знаходитися у різних точках світу, але взаємодіють через цифрові платформи;

(5) формується організаційна культура самоорганізації, коли працівники самостійно визначають способи досягнення цілей.

Отже, під впливом зовнішніх чинників відбувається трансформація організаційних структур, зокрема вони стають гнучкішими, адаптивнішими, динамічнішими та орієнтованішими на співпрацю, що дозволяє підприємствам ефективніше відповідати на виклики часу, впроваджувати інновації та забезпечувати конкурентоспроможність.

1.3 Інноваційні моделі організаційної структури: гнучкі, адаптивні, децентралізовані форми управління

У сучасному світі, де бізнес-середовище постійно змінюється під впливом технологічного прогресу, глобалізації та непередбачуваних викликів, компаніям необхідно швидко адаптуватися, аби зберігати конкурентоспроможність. У

таких умовах особливої важливості набувають інноваційні організаційні структури, які відходять від традиційної ієрархії, акцентують швидку адаптацію, самостійність підрозділів, відкритість до змін.

Вони створюють сприятливе середовище для генерації нових ідей, пришвидшують прийняття рішень, сприяють гнучкості процесів і забезпечують високу залученість персоналу. Завдячуючи таким структурам компанії можуть ефективно реагувати на виклики ринку, швидко впроваджувати інновації, залучати таланти й формувати стійкі конкурентні переваги. Інноваційна організаційна структура стає не тільки інструментом управління, а й стратегічною умовою успішного розвитку бізнесу в динамічному середовищі.

Інноваційні моделі мають спиратись на такі форми управління, як гнучкі, децентралізовані та адаптативні, тому, що вони забезпечують швидке прийняття рішень, полегшують реагування на зміни зовнішнього середовища та стимулюють розвиток ініціативи й творчого підходу на всіх рівнях організації.

Гнучкість в системі управління підприємства варто розуміти як здатність оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища або адаптуватися до них шляхом формування нових можливостей без значних витрат ресурсів, часу чи зниження продуктивності.

Для забезпечення гнучкості системи управління конкурентоспроможністю підприємства важливо дотримуватися низки ключових умов: безперервності управлінських процесів, мінімізації помилок та затримок під час оцінки рівня конкурентоспроможності й визначення конкурентних переваг, а також чіткості й своєчасності дій з боку менеджменту.

У разі дотримання принципів гнучкості така система набуває ряду характерних рис [15, 16]:

- система включає різноманітні елементи управління, кожен з яких може бути деталізований до менших складових;
- управління базується на ієрархічній структурі, що відображає взаємозв'язки між компонентами системи та забезпечує її цілісність;
- гнучкість формується в умовах постійних змін і нестабільності,

враховуючи відкритість системи до зовнішніх впливів;

- підприємство має здатність швидко перебудовувати управлінські процеси у відповідь на зміни як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі;
- усі структурні елементи системи узгоджуються між собою за масштабом і функціональним навантаженням;
- гнучке управління є частиною довгострокової стратегії, оскільки не всі впливові фактори можна врахувати в короткі терміни;
- усі елементи гнучкого управління повинні бути практично орієнтованими та мати прикладне значення для досягнення конкурентних цілей.

Застосування принципів гнучкості в системі управління конкурентоспроможністю підприємства сприяє підвищенню його оперативності, результативності та ефективності, забезпечує узгоджений розвиток і функціонування всіх структурних підрозділів із урахуванням реальних значень ключових показників конкурентоспроможності, а також потенційних резервів. Це стає можливим завдяки обґрунтованому вибору та реалізації оптимальних оперативних і стратегічних управлінських рішень, спрямованих на зміцнення позицій підприємства на ринку.

Адаптивне управління – наступний рівень розвитку гнучкості та реалізується в умовах неповної, змінної або нечіткої інформації про об'єкт і середовище управління, тобто означає керівництво в умовах обмеженої або неповної початкової інформації про об'єкт управління, що постійно змінюється відповідно до нових даних, отриманих у процесі діяльності. Цей підхід передбачає використання комплексу методів і дій, які забезпечують здатність управлінської системи реагувати на зовнішні зміни. Основною метою адаптивного управління є пошук найдієвіших способів прийняття й реалізації управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стабільної роботи та стратегічного розвитку підприємства в умовах конкуренції. Її ключове завдання – збереження внутрішньої рівноваги організації в умовах постійної зміни зовнішнього середовища.

При адаптивному управлінні підприємством необхідно спиратися на низку принципів, які забезпечать ефективну адаптацію до змінюваного ринкового середовища та внутрішніх умов. Основні принципи реалізації адаптивного управління такі:

- завдання управління мають вирішуватися комплексно, що дозволить оперативно коригувати стратегії та адаптуватися до змін середовища;
- має бути розробка моделей і алгоритмів, що враховують зміни зовнішнього середовища і внутрішні процеси, забезпечує ефективну реакцію на нові виклики;
- повинне виконуватись регулярне коригування планів розвитку підприємства, що дозволить виявляти нові можливості та адаптувати стратегію до змін;
- здатність швидко змінювати управлінські підходи і стратегії для ефективної адаптації до змін;
- ефективна передача інформації між підрозділами та рівнями управління забезпечує оперативне коригування процесів.
- повинне відбуватись постійне оцінювання та коригування управлінських стратегій дозволяє підтримувати високий рівень конкурентоспроможності;
- має бути присутня здатність до впровадження нових технологій і ідей забезпечує підприємству конкурентні переваги в умовах постійних змін.

Тож адаптивне управління передбачає використання цих принципів як основи для ефективної та стійкої діяльності підприємства в умовах швидких змін [17].

Далі перейдемо до *децентралізації* – це організаційна структура, в якій ухвалення рішень здійснюється на різних рівнях підприємства. Зазвичай, у децентралізованих компаніях створюються менші підрозділи або групи, що дозволяє спростити оцінку ефективності як компанії в цілому, так і окремих співробітників у кожній з цих груп [18].

Децентралізація в управлінні підкреслює відкритість системи для прийняття рішень «знизу», дозволяючи локальним рішенням бути ухваленими на середніх та нижчих рівнях організаційної ієрархії без шкоди для загальних інтересів організації. Її застосування дозволяє підвищити оперативність і адаптивність в управлінні, що є важливим аспектом для сучасних бізнес-структур.

У сучасних децентралізованих організаціях на вищому рівні зосереджені стратегічні функції: визначення місії та цілей, затвердження довгострокових планів, розподіл ресурсів між підрозділами, оцінка їх діяльності, вдосконалення системи управління. Крім того, на цьому рівні здійснюються зовнішні зв'язки, загальний контроль над підрозділами, заохочення співпраці, створення сприятливого клімату для роботи, розробка кадрової політики та підтримка горизонтальних контактів. Усі стратегічні рішення попередньо узгоджуються з низовими керівниками, які отримують більшу свободу в тактичних діях.

Децентралізація управління є доцільною, коли підрозділи мають певну автономію, а їх діяльність не піддається значному впливу з боку інших підрозділів. Вона також є вигідною в умовах, коли потрібно підвищити оперативність ухвалення рішень. Проте, іноді вищі керівники, передаючи функції управління на нижчі рівні ієрархії, не завжди надають достатніх повноважень і ресурсів для їх ефективного виконання.

Будь-яка організація постійно перебуває в процесі вибору між централізацією і децентралізацією, намагаючись знайти оптимальний баланс між цими двома підходами. Цей процес конфліктний і змінюється в залежності від зовнішніх умов та внутрішніх потреб організації. Тому децентралізація є більш інноваційною та сучасною формою управління порівняно з централізацією, оскільки вона сприяє більшій гнучкості, швидкому реагуванню на зміни в зовнішньому середовищі, а також дозволяє підвищити мотивацію та відповідальність співробітників на нижчих рівнях управління. В умовах швидкої зміни ринкових умов, децентралізоване управління дає можливість організації бути більш адаптивною та швидко пристосовуватися до нових викликів [19, 20].

Децентралізоване управління базується на таких принципах: делегування повноважень на середні та нижчі рівні організації; підвищена автономія підрозділів в ухваленні рішень, що дозволяє швидко реагувати на зміни; покращення комунікації між різними рівнями управління, що забезпечує більшу злагодженість дій; розвиток відповідальності та ініціативи серед співробітників, що сприяє залученню персоналу до стратегічного розвитку організації. Отже, децентралізація дає можливість більш ефективно управляти організацією в умовах постійних змін, що робить її переважною в порівнянні з централізованими структурами в сучасному бізнес-середовищі.

Підсумовуючи вищевикладене, можна виділити п'ять інноваційних організаційних структур, які будуються на цих трьох формах управління: проєктну, матричну, програмно-цільову, адхократичну та фрагментарну (рис.1.1).

Всі вони допускають швидке реагування на зміни середовища, зміну складу команд, перерозподіл ресурсів, адаптацію до нових цілей(гнучке управління), легко трансформуються в залежності від характеру завдань і динаміки зовнішніх викликів (адаптивне), рутинні і навіть стратегічні рішення можуть ухвалюватися на рівні команд, груп або проєктних офісів, а не виключно централізовано (децентралізовані).

Загалом, інноваційні організаційні структури – це форми управління, які виникають у відповідь на потребу в гнучкості, швидкій адаптації до змін та стимулюванні креативності в умовах динамічного бізнес-середовища. Вони надають перевагу децентралізації, автономії команд і горизонтальним зв'язкам відходячи від традиційної ієрархії.

Основна їхня перевага полягає в здатності забезпечити швидке прийняття рішень, ефективну міжфункціональну взаємодію та залучення співробітників до стратегічного розвитку компанії.



Рисунок 1.1 – Інноваційні організаційні структури

Джерело: складено автором

Такі структури сприяють впровадженню інновацій, підтримці внутрішнього підприємництва та збереженню конкурентоспроможності в умовах постійних змін.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЯКОСТІ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТОВ «ВТН»

2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ «ВТН»

ТОВ «ВТН» - це компанія, що займається виробництвом світлодіодних світильників та автомобільної продукції. Підприємство «ВТН» понад 30 років займає лідерські позиції на ринку автомобільної електроніки та близько 5 років - світлодіодних світильників.

Загальну характеристику організації наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ТОВ «ВТН»

Найменування	Опис
<i>Повна назва організації</i>	Товариство з обмеженою відповідальністю «ВТН»
<i>Організаційно-правова форма</i>	Товариство з обмеженою Відповідальністю
<i>Форма власності</i>	недержавна власність
<i>Рік створення</i>	1992 рік
<i>Директор</i>	Долуд В.П.
<i>Юридична адреса</i>	21027, Україна, 21027, Вінницька обл., місто Вінниця, ВУЛИЦЯ 600-РІЧЧЯ, будинок 25
<i>E-mail</i>	info@vtn.ua
<i>Веб-сторінка</i>	https://vtnled.com/
<i>Код ЄДРПОУ</i>	13317508
<i>Індивідуальний податковий номер</i>	133175002282
<i>Галузь</i>	Виробництво автомобільної продукції та LED світильників.
<i>Основний вид діяльності</i>	Виробництво електричного й електронного устаткування для автотранспортних засобів
<i>Чисельність працюючих</i>	48

Джерело: складено автором на основі [21, 22]

Підприємство з 1992 року займається виробництвом автомобільної продукції, після чого і світлодіодними світильниками. Компанія постійно

працює над підвищенням рівня автоматизації технологічних процесів, що дає змогу максимально скоротити час виконання замовлень, зменшити собівартість та знизити ціну виробів. З кожним роком розширюється асортимент продукції. В 2020 році освоєно нові моделі світильників з адаптивним світловим потоком, а на початку 2021 року – кілька моделей аварійно-резервного освітлення.

ТОВ «ВТН» розвивається та працює у галузі виробництва.

Основний вид діяльності за КВЕД:

29.31 Виробництво електричного й електронного устаткування для автотранспортних засобів [21].

Інші види діяльності:

27.40 Виробництво електричного освітлювального устаткування

26.12 Виробництво змонтованих електронних плат

45.31 Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів

45.32 Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля

72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук [22].

Перевагами світильників, що виробляються ТОВ «ВТН» є таким: економія електроенергії; низькі експлуатаційні витрати; відсутність мерехтіння; високий коефіцієнт кольоропередачі; відсутність жорсткої ультрафіолетової складової; захист від пилу та комах; відсутність ртуті; стійкість до перепадів напруги; максимальна повторювальність параметрів світильників у партіях, випущених в різних періодах; великий термін експлуатації; гарантія та надійність.

Також підприємство має партнерів по всій Україні, це дозволяє розширити кількість покупців не тільки на обласному рівні, а й на державному.

Серед них є такі підприємства, як: ТОВ «ЛЕП» у Львівській області, у Рівненській області, у Тернопільській області, ТОВ «СЕТО» у Львівській

області, ТОВ «СОЮЗ-СВІТЛО Україна» та ТОВ «ВП ПРОМИСЛОВІ СИСТЕМИ» Київської області, ТОВ «СПЕЦНАБКОМПЕКТ» та «ТОВ КАБЕЛЬНІ-ТЕХНОЛОГІЇ» Харківської області, ТОВ «ПРОМАВТОМАТИКА ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ» у Хмельницькій області, ТОВ «ПРОМАВТОМАТИКА ВІННИЦЯ» у Вінницькій області та ФОП НАЗАРЕНКО О. Ю. у Дніпрі [23].

ТОВ «ВТН» - підприємство, що спеціалізується на розробці, виробництві та реалізації електротехнічної продукції, зокрема світлодіодних світильників і комплектуючих.

ТОВ «ВТН» активно впроваджує інновації, використовує сучасні технології та якісні матеріали, що дозволяє виробляти конкурентоспроможну продукцію, орієнтовану як на вітчизняний, так і на міжнародний ринок. Крім основного виробництва, компанія також надає консультаційні послуги, здійснює сервісне та гарантійне обслуговування, виконує індивідуальні замовлення та займається експортною діяльністю.

Чисельність працівників на ТОВ «ВТН» з кожним роком скорочується, через що і компанія стала малим підприємством у 2024 році (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Вихідні дані для аналізу середньорічної вартості основних засобів за 2020-2024р.

Показники	2020	2021	2022	2023	2024
Основні засоби на початок року	3471	3559	4559	3231	2181
Основні засоби на кінець року	3559	4559	3231	2182	2073
Середньорічна вартість основних засобів	3515	4059	3895	2706,5	2127
Чисельність персоналу (осіб)	58	56	48	39	32

Джерело: складено автором на основі [Додаток А]

У 2020–2021 роках спостерігалось зростання основних засобів, але з 2022 року відзначається стабільне їх зниження, що може свідчити про відсутність інвестицій у оновлення активів.

Основні засоби – це матеріальні активи, які придатні для використання в процесі діяльності суб'єкта підприємництва, які втрачають свою вартість частково, шляхом перенесення її на знов створений продукт, очікуваний термін

використання яких більше одного року [24]. Стан основних засобів у ТОВ «ВТН» наведена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз стану основних засобів за 2020-2024 роки, на кінець року

Показники	2020	2021	2022	2023	2024
Первісна вартість	14910	17142	17040	17307	18602
Залишкова вартість	3559	4559	3231	2182	2074
Знос	11351	12583	13809	15125	16529
Коефіцієнт зносу	76,1	73,4	81,0	87,4	88,9

Джерело: складено автором на основі [Додаток А]

Первісна вартість зростає що свідчить про те, що підприємство інвестує або оновлює основні засоби. Але залишкова вартість щорічно зменшується, що свідчить про старіння активів і недостатнє оновлення у порівнянні з їх зносом. Тому попри зростання первісної вартості, високий і зростаючий коефіцієнт зносу (з 76% до 89%) свідчить про старіння основних засобів і відсутність суттєвого оновлення (табл. 2.4). Це може призвести до зниження ефективності роботи підприємства в майбутньому.

Таблиця 2.4 - Аналіз ефективності використання основних засобів за 2020-2024 роки, на кінець року

Показники	2020	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід	29079	39899	31856	33225	72581
Середньорічна вартість основних засобів	3515	4059	3895	2706,5	2127
Фондовіддача	8,3	9,8	8,2	12,3	34,1
Фондоємність	0,12	0,10	0,09	0,08	0,03
Фондоозброєність	60,6	72,5	81,1	69,4	66,5
Чисельність	58	56	48	39	32

Джерело: складено автором на основі [Додаток А]

У 2020–2024 роках підприємство демонструє покращення ефективності використання основних засобів, що підтверджується зростанням фондовіддачі та зниженням фондоємності. Значне зменшення чисельності працівників

супроводжується стабільним рівнем фондоозброєності, що може свідчити про модернізацію та автоматизацію виробництва.

Тепер доцільно перейти до дослідження стану та динаміки використання матеріальних і трудових ресурсів, оскільки саме вони безпосередньо забезпечують функціонування виробничого процесу та впливають на його результативність.

Першочерговим завданням менеджменту будь-якого підприємства є забезпечення умов ефективного функціонування всіх його елементів і досягнення на цій основі конкурентоспроможності в зовнішньому середовищі.

Матеріальні ресурси - елемент ресурсного потенціалу, що належать до внутрішніх факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства, оскільки вартість спожитих матеріалів, сировини, енергії, палива, їх якість, величина відходів тощо прямо впливають на якість і вартість готової продукції. Трудові ресурси виступають визначальним елементом у досягненні конкурентних переваг на сучасному економічному рівні [25, 26].

Динаміка операційних витрат ТОВ «ВТН» наведена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Склад та темпи росту операційних витрат 2019-2023 рр, тис. грн.

Витрати	2019	2020	2021	2022	2023	Темп росту, %
Матеріальні затрати	14144	18146	24425	19000	17838	26,1
Витрати на оплату праці	7466	6537	6991	6015	5824	-21,9
Відрахування на соціальні заходи	1614	1412	1507	1282	1211	-24,9
Амортизація	1948	1614	1798	1493	1484	-23,8
Інші операційні витрати	2488	2568	2145	1690	1791	-28,0
Разом	27660	30277	36866	29480	28148	1,7

Джерело: складено автором на основі [Додаток А]

У період з 2019 по 2023 рік витрати підприємства зазнали значних структурних змін. Загальні витрати зросли незначно — лише на 1,76%, що свідчить про стриману витратну політику. Найбільше зростання зафіксовано за

статтею матеріальних затрат – на 26,12%, що може бути зумовлено як інфляцією та зростанням цін на ресурси, так і збільшенням обсягів виробництва у 2021 році.

Водночас спостерігається істотне зниження витрат на оплату праці (-21,99%), соціальні відрахування (-24,97%), амортизаційні відрахування (-23,82%) та інші операційні витрати (-28,01%). Таке скорочення може свідчити про оптимізацію чисельності персоналу, впровадження автоматизації, зменшення інвестицій в основні засоби та загальне урізання другорядних витрат.

У сукупності ці зміни вказують на прагнення підприємства підвищити ефективність витрат, зосереджуючись на ключових виробничих ресурсах. Такий підхід дозволяє зберігати фінансову стійкість навіть в умовах зміни зовнішньоекономічних обставин.

Таблиця 2.6 – Питома вага елементів операційних витрат 2019-2023, %

Назва статті	2019	2020	2021	2022	2023	Темпи росту, %
Матеріальні затрати	51,1	59,9	66,2	64,4	63,3	23,9
Витрати на оплату праці	26,9	21,5	18,9	20,4	20,6	-23,3
Відрахування на соціальні заходи	5,8	4,6	4,0	4,3	4,3	-26,2
Амортизація	7,0	5,3	4,8	5,0	5,2	-25,1
Інші операційні витрати	8,9	8,4	5,8	5,7	6,3	-29,2

Джерело: складено автором на основі [Додаток А]

У 2019–2023 роках структура витрат підприємства змінилася на користь матеріальних затрат, які зросли з 51,1% до 63,4% (+23,9%). Водночас частка витрат на оплату праці та соціальні заходи суттєво знизилася (на 23,3% та 26,3% відповідно), що може свідчити про оптимізацію персоналу або автоматизацію. Також зменшились амортизаційні та інші операційні витрати (на 25,1% і 29,3%).

Загалом підприємство перерозподіляє ресурси на користь виробництва, водночас знижуючи витрати на підтримку і персонал (табл. 2.7). У 2019–2023 роках підприємство суттєво збільшило матеріальні витрати (+26,1%), однак матеріаловіддача знизилась (-5,7%), що свідчить про менш ефективне

використання ресурсів. При цьому матеріалоємність зросла (+6,1%), що вказує на зменшення економії матеріалів на одиницю продукції.

Таблиця 2.7 – Аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів 2019-2023, %

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	Темпи росту, %
Матеріальні затрати	14144	18146	24425	19000	17838	26,1
Матеріаловіддача	1,9	1,6	1,6	1,6	1,8	-5,7
Матеріалоємність	0,5	0,6	0,6	0,5	0,5	6,0
Чистий дохід	27941	29079	39899	31856	33225	18,9
Витрати на 1 грн чистого доходу	0,8	0,8	0,8	0,8	0,7	-10,0
Собівартість реалізованої продукції	23134	25914	32937	26413	24733	6,9

Джерело: складено автором на основі [Додаток А]

Незважаючи на це, чистий дохід зріс на 18,9%, а витрати на 1 грн доходу знизились на 10,1%, що є позитивним сигналом щодо загальної ефективності. Собівартість зросла помірно (+6,9%), залишаючись під контролем. Перейдемо до аналізу ефективності використання трудових ресурсів та фонду заробітної плати (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Аналіз ефективності використання трудових ресурсів та фонду заробітної плати 2019-2023 рр.

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	Темпи росту, %
Чисельність, осіб	59	58	56	48	39	-33,8
Фонд оплати праці, тис. грн.	7466	6537	6991	6015	5824	-21,9
Середньомісячна оплата праці, грн.	10,5	9,3	10,4	10,4	12,4	18,0
Продуктивність праці, тис.грн на 1 особу	473,5	501,3	712,4	663,6	851,9	79,8
Індекс зростання ЗП, %		89,0	110,7	100,3	119,1	33,7
Індекс зростання ПП, %	100,2	100,1	100,1	100,1	100,1	-0,1
Коефіцієнт випередження, %	-	112,5	90,4	99,7	84,0	-25,3
Економія (перевитрати) ФЗП, тис. грн.	-	6649,7	7240,6	7017,5	7168	7,7

Джерело: складено автором на основі [Додаток А]

У 2019–2023 роках чисельність персоналу зменшилась на 33,9%, а фонд оплати праці скоротився на 22%. Водночас середньомісячна зарплата зросла на 18%, а продуктивність праці — майже на 80%, що свідчить про значне зростання ефективності праці.

Попри позитивну динаміку продуктивності, індекс зростання ПП незначно знизився (-0,09%), а коефіцієнт випередження впав на 25,3%, що може сигналізувати про зростання зарплат випереджальними темпами відносно продуктивності у певні роки. Проте спостерігається загальна економія ФЗП, що свідчить про контроль витрат.

Фінансові результати є головними вимірниками, що дозволяють характеризувати ефективність діяльності підприємства: рівень прибутковості, платоспроможність, можливості для економічного зростання, конкурентоспроможність, у кінцевому підсумку – ринкову вартість суб'єкта господарювання [27]. Аналіз фінансових показників наведемо у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «ВТН», 2019–2023 рр, тис. грн.

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	Темп росту, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	27941	29079	39899	31856	33225	18.91
Собівартість реалізованої продукції	23134	25914	32937	26413	24733	6.91
Валовий прибуток	4807	3165	6962	5443	8492	76.66
Інші операційні доходи	980	5702	961	840	700	-28.57
Адміністративні витрати	2203	2090	2027	1584	2083	-5.45
Витрати на збут	1125	1123	1427	1132	1089	-3.20
Інші операційні витрати	1280	1866	988	1004	730	-42.97
Фінансовий результат від операційної діяльності	1179	3788	3481	2563	5290	348.69
Інші фінансові доходи	-	-	-	-	-	-
Інші доходи	-	-	-	-	-	-
Дохід від участі в капіталі	-	-	-	-	-	-
Фінансові витрати	-	-	-	-	-	-
Втрати від участі в капіталі	-	-	-	-	-	-
Інші витрати	-	-	-	-	-	-

Фінансовий результат до оподаткування	1112	3707	3370	2556	5290	375.72
Податок на прибуток	200	667	663	530	952	376
Чистий прибуток (збиток)	912	3040	2707	2026	4338	375.66

Джерело: складено автором на основі [Додаток А]

Аналіз фінансових результатів діяльності компанії за 2019–2023 роки демонструє помітні зміни в доходах, витратах та прибутковості. Чистий дохід від реалізації продукції за цей період зріс на 18,91% – з 27 941 тис. грн у 2019 році до 33 225 тис. грн у 2023, хоча у 2021 році було зафіксовано пік (39 899 тис. грн), після чого відбулося зниження. Інші операційні доходи зменшились із 980 тис. грн у 2019 році до 700 тис. грн у 2023 (–28,57%), що може свідчити про скорочення доходів від неосновної діяльності та зменшення фінансової гнучкості підприємства.

У структурі витрат спостерігається зменшення адміністративних витрат з 2 203 тис. грн у 2019 році до 2 083 тис. грн у 2023 році, проте у порівнянні з 2022 роком вони зросли на 31,5%, що свідчить про повторне зростання витрат на управління. Витрати на збут скоротилися до 1 089 тис. грн (–3,2%), а інші операційні витрати — до 730 тис. грн (–42,97%), що позитивно вплинуло на загальну витратну структуру.

Фінансовий результат від операційної діяльності зріс у 4,5 разм – з 1 179 тис. грн до 5 290 тис. грн (+348,69%), що є одним із ключових досягнень компанії за аналізований період. Аналогічне зростання показав фінансовий результат до оподаткування (+375,72%), що свідчить про відсутність значного тиску з боку зовнішніх фінансових факторів. Чистий прибуток компанії у 2023 році склав 4 338 тис. грн, що на 375,66% більше, ніж у 2019 році, незважаючи на нестабільність у 2021–2022 роках.

Загалом, компанія продемонструвала ефективне відновлення фінансових показників після спаду, проте потребує подальшої оптимізації витрат, зокрема адміністративних, а також пошуку нових джерел доходів для забезпечення стабільного зростання (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Структура прибутку ТОВ «ВТН», 2019-2023, тис.грн.

Показники	2019	2020	2021	2022	2023
Валовий прибуток	4807	3165	6962	5443	8492
Фінансовий результат від операційної діяльності	1179	3788	3481	2563	5290
Фінансовий результат від інвестиційної діяльності	-	-	-	-	-
Фінансовий результат від фінансової діяльності	-	-	-	-	-
Фінансовий результат до оподаткування	1112	3707	3370	2556	5290
Чистий фінансовий результат	912	3040	2707	2026	4338

Джерело: складено автором на основі [Додаток А]

Аналізуючи структура прибутку можна побачити домінування операційної діяльності у формуванні фінансового результату. Валовий прибуток зростав нерівномірно, але загалом показав позитивну динаміку – з 4 807 тис. грн у 2019 році до 8 492 тис. грн у 2023. Фінансовий результат від операційної діяльності становив основну частину прибутку до оподаткування і в 2023 досяг 5 290 тис. грн. Водночас результати від інвестиційної та фінансової діяльності були відсутні або не враховувались у звітності, що підкреслює операційний характер прибутковості компанії. Чистий фінансовий результат також мав позитивну тенденцію, зрісши майже у п'ять разів за п'ятирічний період, що свідчить про ефективне управління витратами та податковим навантаженням.

Наступними важливими показниками є ліквідність та ефективність використання обігових коштів. Ліквідність характеризує здатність підприємства швидко перетворити активи на гроші [28]. Оцінюючи ліквідність підприємства (див. табл. 2.11), аналізують достатність поточних (оборотних) активів для погашення поточних зобов'язань.

Аналізуючи наведені вище розрахунки, слід зауважити, що поточна ліквідність у 2023 та 2024 рр. має позитивне значення, адже показник більше одиниці. Отже, це означає, що підприємство своєчасно погашає борги, хоч і показник зменшився.

Таблиця 2.11 – Показник ліквідності та платоспроможності за 2023-2024 рр., тис. грн.

Показник	2023	2024	Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
Оборотні активи	29902.6	65536.1	35 633.5	119.165
Поточні зобов'язання	4755.4	23907.6	19 152.2	402.75
Поточна ліквідність	6,29	2,74	1.86	0,296

Джерело: складено автором на основі [Додаток А]

Ефективність використання обігових коштів (див. табл. 5.4) визначається коефіцієнтом оборотності. Тому що ефективне використання оборотних коштів це таке їх функціонування, під час якого забезпечується стійкий стан фінансових ресурсів

Формула розрахунку оборотності коштів [29]:

$$\text{Оборотність активів (за рік)} = \frac{\text{Виручка(чистий дохід)}}{\text{Середньорічний обсяг оборотних активів}} \quad (1)$$

Де в свою чергу, середньорічний обсяг оборотних активів визначається за формулою:

$$\text{Середній обсяг активів} = \frac{\text{Обсяг активів на кінець та початок 2023рік}}{2} \quad (2)$$

Результати розрахунків оборотних активів ТОВ «ВТН» наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Оборотноість активів за 2024 р. (тис. грн.)

Показник	2024	
	Початок року	Кінець року
Обсяг оборотних активів	29902.6	58633
Чистий дохід	72581.1	
Середн. обс. обортн. акт.	44 282.8	
Оборотність активів	1,6	

Джерело: складено автором на основі [Додаток Б]

У 2024 році оборотність оборотних активів підприємства становила 1,6 рази, що означає, що в середньому за рік кожна гривня, вкладена в оборотні активи, приносила 1,6 грн чистого доходу. Такий показник свідчить про достатній рівень ефективності використання оборотних активів, однак водночас

вказує на можливість покращення управління ресурсами для досягнення вищої оборотовості.

Середній обсяг оборотних активів за рік становив 44 282,8 тис. грн, що забезпечило 72581,1 тис. грн чистого доходу. Це свідчить про те, що підприємство здатне ефективно використовувати свої поточні ресурси для генерації виручки, проте подальше підвищення показника оборотності може позитивно вплинути на фінансову стійкість і ліквідність підприємства.

2.2 Аналіз існуючої організаційної структури підприємства

У сучасному бізнес-середовищі організаційна структура відіграє вирішальну роль у забезпеченні стабільності та ефективності діяльності підприємства. Вона визначає ієрархічні зв'язки та механізми взаємодії між підрозділами, впливаючи на процеси ухвалення рішень, координацію дій і виконання функціональних завдань.

Організаційна структура - це важлива складова стратегічного управління, оскільки саме через неї реалізуються обрані напрямки розвитку підприємства. Зміна або формування нової стратегії неминує тягнути за собою трансформацію управлінських підходів, насамперед у сфері організаційної структури, яка виступає формальним відображенням процесів управління. Дослідження різних авторів стратегічного менеджменту, підтверджують тісний взаємозв'язок між стратегією та структурою: одна змінює іншу, створюючи циклічний розвиток [30].

Тому аналіз організаційної структури ТОВ «ВТН» варто зробити задля виявлення слабких та сильних сторони, щоб визначити потенційні зони для вдосконалення управлінських механізмів.

Організаційна структура компанії – лінійна, що має чітку ієрархію, простоту управління, ефективний контроль та оперативність у прийнятті рішень. Директор є вищим керівним органом і координує роботу всіх підрозділів, зокрема виробничих дільниць, технічного відділу, кадрової служби та служби безпеки (рис. 2.1).

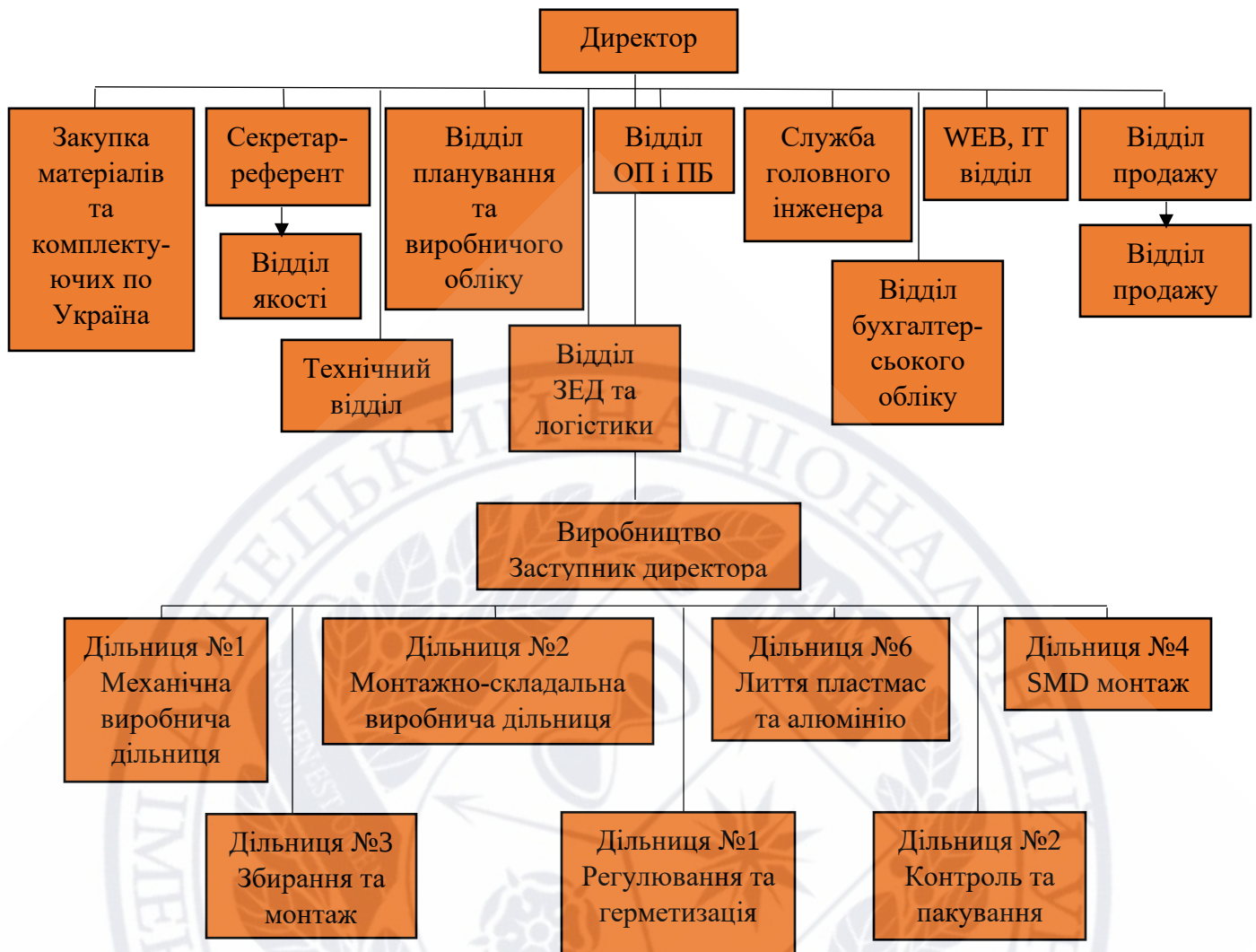


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «ВТН»

Джерело: побудовано на основі Додатку А

У межах операційної системи підприємства функціонують підсистеми управління (керівництво, планування, контроль), ресурсна (матеріали, праця, капітал), кадрова (відбір, навчання, охорона праці) та безпосередньо виробництво, яке охоплює обробку матеріалів, виготовлення компонентів, лиття, монтаж, контроль якості й пакування. Завдяки взаємодії підрозділів та активному зворотному зв'язку з боку керівництва забезпечується цілісність та злагодженість роботи компанії.

Така модель є типовою для невеликих або середніх підприємств, де потрібна жорстка управлінська дисципліна та оперативність у прийнятті рішень. Проте лінійна структура не забезпечує належної гнучкості для взаємодії між

підрозділами, що обмежує інновації та міжфункціональну співпрацю. Тому перейдемо до SWOT-аналізу (табл. 2.13), щоб краще зрозуміти сильні та слабкі сторони, а також загрози та можливості.

Таблиця 2.13 - SWOT-аналізу організаційної структури ТОВ «ВТН»

Strengths	Weaknesses
• чітка вертикаль підпорядкування; • повний виробничий цикл; • централізований контроль; • функціональне охоплення; • виробництво поділене на спеціалізовані дільниці.	• надмірне навантаження на директора; • відсутність проміжного рівня управління; • ізолюваність підрозділів; • ІТ-відділ не інтегрований у стратегічне планування; • немає виокремленого маркетингу або аналітичної служби.
Opportunities	Threats
• оптимізація структури; • впровадження посади заступників; • інтеграція ІТ у цифрову трансформацію бізнесу; • розвиток аналітичної функції та маркетингу; • формування гнучких проєктних команд	• залежність від однієї управлінської особи; • низька адаптивність до змін № • ризик дублювання функцій або втрат інформації; • повільна реакція на зміни ринку або технологічні виклики; • можливі конфлікти між дільницями.

Джерело: складено автором

Отже, поточна структура забезпечує стабільну операційну роботу, але в умовах змінного бізнес-середовища потребує значних змін, які розглянемо глибоко.

Тепер перейдемо до аналізу функціонального поділу (табл. 2.14) для того щоб більш деталізовано проаналізувати організаційну структуру саме ТОВ «ВТН».

Таблиця 2.14 - Аналіз функціонального поділу підприємства

Відділ / Дільниця	Функція	Коментар
Закупка матеріалів	Закупівля сировини, взаємодія з постачальниками	Виконує критичну функцію для безперебійної роботи виробництва. Потребує тісної співпраці з відділом планування для уникнення затримок або надлишків.
Відділ планування	Планування виробництва	Існує ризик слабкої інтеграції з ІТ та складською логістикою. Це може вплинути на точність планів і затримки у виконанні. Рекомендується посилити цифрову підтримку процесів.
Відділ ЗЕД та логістики	Зовнішня логістика, митне оформлення	Можливе дублювання функцій із закупівельним відділом, особливо в частині взаємодії з постачальниками. Варто чітко розмежувати зони відповідальності.

WEB/IT-відділ	Підтримка інфраструктури, автоматизація процесів	Відділ ізольований від стратегічного розвитку компанії. Слабка участь у цифровій трансформації бізнесу. Рекомендується залучати IT до міжфункціональних проєктів.
Виробництво (8 дільниць)	Основна виробнича діяльність	Чітко структуроване. Добре деталізовані виробничі процеси. Можливе покращення уніфікації стандартів між дільницями.
Відділ продажу	Реалізація продукції	Відсутність маркетингових функцій, аналітики ринку та підтримки клієнтів обмежує зростання продажів і реакцію на потреби споживача. Рекомендується створити або інтегрувати маркетинг-аналітичну складову.
Бухгалтерія	Фінансовий облік, звітність	Працює стабільно в межах стандартної функціональної ролі. Необхідно лише забезпечити взаємодію з аналітикою продажів і плануванням для повнішого фінансового прогнозування.

Джерело: складено автором

Аналізуючи вищенаведене можна побачити, що добре організоване виробництво та закупівлі, стабільна фінансова функція, проте низький рівень інтеграції між ключовими функціями (планування - IT - логістика), відсутність аналітичної та маркетингової підтримки в продажах (все йде паралельно), IT-відділ функціонує ізольовано, без активного впливу на ефективність бізнес-процесів.

2.3 Оцінка відповідності організаційної структури підприємства сучасним вимогам бізнес-середовища на ТОВ «ВТН»

Бізнес-середовище - це функціональна система, що охоплює всі зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на діяльність підприємств. До таких чинників належать: економічна політика, правове поле, стан інфраструктури, соціальні тенденції, технологічні інновації, екологічна ситуація тощо.

Це середовище не стає, воно змінюється динамічно під впливом глобалізації, геополітичних зрушень, змін у законодавстві, економічних криз чи проривних технологій. Саме тому постійне моніторинг і актуалізація стратегії бізнесу є критично важливими для його виживання та розвитку. Підприємці, що вчасно адаптуються до нових умов, отримують конкурентні переваги та доступ до нових ринків.

Тому створення та підтримка актуального і прогнозованого бізнес-середовища є одним із ключових завдань для державної політики та підприємницького сектора [31, 32].

Через це сучасне бізнес-середовище ставить перед підприємствами комплексні та високі вимоги, зумовлені глобалізацією, цифровізацією та швидкою зміною ринкових умов. Ключовими вимогами є гнучкості, цифровізації, інноваційності, клієнтоорієнтованості, інноваційність, інтегрованість та відповідність ринку та контрагентам.

Структура ТОВ «ВТН» залишається негнучкою, всі підрозділи працюють автономно, без горизонтальних зв'язків чи міжфункціональних команд. Це не дає комплексно вирішувати завдань, які охоплюють декілька функцій, зокрема виведення нових продуктів на ринок, цифрові трансформації або розробку нових каналів збуту. Відсутність крос-функціональних команд і проектного підходу суттєво знижує адаптивність підприємства до змін ринку. Компанії потрібно створити кросфункціональні команди для запуску нових продуктів, розвитку ІТ-проектів або розширення каналів збуту.

Ще однією слабкою стороною є обмежений рівень цифровізації. ІТ-відділ формально існує, але він виконує виключно технічну роль підтримки, без участі у стратегічному розвитку компанії. Відсутність сучасних цифрових інструментів - таких як ERP, CRM чи BI-системи - означає, що управлінські рішення приймаються на основі застарілої інформації. Також немає ознак інтеграції автоматизованих систем із комерційною діяльністю, що знижує ефективність бізнес-процесів. Варто виділити напрямок цифрової трансформації або впровадити CDTO (Chief Digital Transformation Officer), інтегрувати аналітику в комерційні процеси.

З боку роботи з клієнтами ситуація виглядає не менш поганою. Тому, що наявний лише відділ продажу без додаткових функцій маркетингу, клієнтської підтримки або аналітики ринку. Це створює ризик відірваності компанії від реальних потреб споживача, відсутності системного зворотного зв'язку та неможливості швидко адаптувати комерційну стратегію. Недостатня

клієнтоорієнтованість може обмежувати конкурентоспроможність і потенціал зростання. Гарної ідеєю було б ввести окремий відділ маркетингу, підрозділ по роботі з клієнтами або CRM-функцію в межах продаж.

Варто також наголосити на повній відсутності інноваційної функції. У структурі немає підрозділу, який міг би займатись розвитком нових продуктів, технологій чи бізнес-моделей. Підприємство орієнтується переважно на підтримку поточного виробництва, що унеможлиблює створення доданої вартості та стримує модернізацію. Немає жодного організаційного осередку, який би працював на випередження - будь то R&D, офіс розвитку продукту чи інноваційна команда. Тому це потрібно вирішувати створюючи такий осередок.

Взаємодія між підрозділами характеризується низьким рівнем інтеграції. Відсутність наскрізних процесів, єдиної інформаційної системи та відповідальних за управління процесами (наприклад, замовлення—оплата або закупівля—постачання) призводить до фрагментованості даних, дублювання функцій і втрати ефективності. Закупівлі, планування, IT та продажі працюють ізольовано, що не дозволяє реалізовувати цілісні бізнес-рішення. Відповідно варто запровадити систему заступників за напрямками: виробництво, комерція, адміністрація.

Щодо відповідності ринку, структура ТОВ «ВТН» переважно налаштована на збереження стабільності, а не на розвиток. Конкуренти вже активно впроваджують цифрові інструменти, диверсифікують канали збуту, виходять на нові ринки - усе це вимагає від компанії кардинального оновлення організаційної моделі, щоб не втратити позиції.

Загальна оцінка відповідності сучасним вимогам бізнес-середовища - середня. Через те, що гнучкість та клієнтоорієнтованість є недостатніми, цифровізація - на початковому рівні, інноваційність - майже відсутня. Ефективність управління та взаємодія підрозділів викликають серйозні застереження.

Отже, аналізуючи вище наведене можна зробити висновки, що поточна структура є застарілою для умов швидко змінного ринку. Тому для підвищення

ефективності управління та адаптивності бізнесу до сучасних викликів доцільно посилити міжфункціональну інтеграцію шляхом створення крос-функціональних команд або впровадження міжвідділових проєктів. ІТ-відділ слід інтегрувати в ширші процеси цифровізації та автоматизації, щоб його роль виходила за межі технічної підтримки й охоплювала також стратегічний розвиток.

Водночас важливо розширити функціонал відділу продажу, доповнивши його маркетинговими, аналітичними завданнями та клієнтським сервісом для забезпечення повного циклу роботи з ринком та споживачем.

Також необхідно зазначити, що директор має під свої керівництвом 11 підлеглих підрозділів, що перевищує норму(5-7) і призводить до повільного ухвалення рішень, ризику втрати контролю та відсутності стратегічного фокусу.

Тому що мінімізувати ці ризики потрібно виділити основні проблеми (табл. 2.15) та на їх основі внести пропозиції (табл. 2.16).

Таблиця 2.15 - Основні проблеми організаційної структури ТОВ «ВТН»

Проблема	Пояснення
Надмірна централізація	Всі рішення «зав'язані» на директорі
Відсутність інтеграції між відділами	Кожен підрозділ працює ізольовано
Відсутність стратегічного управління ІТ	ІТ-відділ не є частиною цифрової трансформації
Відсутність керівника з інновацій	Немає окремих структур для розробки нових продуктів чи змін
Вузький фокус у комерції	Відділ продажу не має підкріплення у вигляді маркетингу або CRM-систем

Джерело: складено автором

Поточна організаційна модель характеризується централізацією, фрагментованістю функцій та відсутністю стратегічного підходу до розвитку й цифровізації. Ізольованість підрозділів, обмеженість ІТ у ролі підтримки, відсутність інноваційного управління та вузький підхід до продажів стримують ефективність і зростання компанії.

Описані виклики вимагають системних змін і впровадження структурних вдосконалень, що охоплюють роботу над посиленням якості делегування, застосування процесного підходу, запровадження інновацій, перехід на практику гнучких команд, визначення ІТ-напрямку як стратегічного активу, формування комерційної інтеграції для посилення ринкової пропозиції (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 - Пропозиції вдосконалення лінійної організаційної структури

Напрямок	Зміст	Обґрунтування
Делегування	Ввести 3 заступники: з виробництва, з комерції, з адміністрації	Зменшити навантаження на директора
Процесний підхід	Визначити ключові бізнес-процеси (замовлення, виробництво, доставка)	Зробити діяльність прозорою та керованою
Інновації	Створити офіс розвитку продукту / R&D	Розробка нових продуктів, впровадження інновацій
Гнучкі команди	Запровадити тимчасові проєктні групи	Для швидких змін, запуску нових напрямів
ІТ як стратегічний актив	Створити окремий напрям Digital (керівник цифрової трансформації)	Впровадження ERP, BI, автоматизації
Комерційна інтеграція	Об'єднати продаж, маркетинг і ЗЕД під одного керівника	Узгоджена стратегія виходу на ринок

Джерело: складено автором

Завдяки цьому ми отримаємо: зменшення навантаження на топ-менеджмент; швидше ухвалення рішень; покращена взаємодія між підрозділами; орієнтація на клієнта та нові продукти; підвищення ефективності та прозорості процесів; платформа для зростання та інновацій.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗМІННОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

3.1 Напрями оптимізації процесу формування організаційної структури ТОВ «ВТН»

У сучасному конкурентному середовищі підприємства мають швидко адаптуватися до змін ринку, технологій та поведінки споживачів. Ефективна організаційна структура стає одним із важливих інструментів досягнення стратегічної гнучкості, цифрової трансформації та клієнтоорієнтованості. Поточна структура ТОВ «ВТН» має ознаки лінійної моделі, яка забезпечує стабільність, але не відповідає динамічним викликам ринку. Тут розглянемо, яким чином можна трансформувати організаційну модель компанії для підвищення її адаптивності, ефективності та інноваційного потенціалу.

Зміна організаційної структури ТОВ «ВТН» має здійснюватися поетапно та системно, з урахуванням ключових викликів сучасного бізнес-середовища та внутрішніх обмежень існуючої моделі. Насамперед необхідно відійти від надмірної централізації управління, делегувавши повноваження трьом заступникам - з виробництва, комерційної діяльності та адміністративного напрямку. Це дозволить оптимізувати вертикальні зв'язки та скоротити кількість підлеглих напряму директору до прийняттого рівня.

Також варто змінити принцип побудови функціональних зв'язків. Замість ізольованої роботи кожного підрозділу гарною ідеєю буде запровадити крос-функціональні команди, які об'єднуватимуть працівників різних відділів (ІТ, продажі, логістика, виробництво) для реалізації таких спільних проєктів, як запуск нових продуктів, цифрова трансформація, вихід на нові ринки.

З боку комерції можна об'єднати під єдиним керівництвом відділ продажів, ЗЕД та новостворений відділ маркетингу і клієнтської підтримки. Такий комерційний блок забезпечить повний цикл роботи з клієнтом - від аналізу ринку до супроводу продажу.

Для забезпечення інноваційного розвитку потрібно створити офіс розвитку продукту (R&D), який відповідатиме за розробку нових рішень, вдосконалення технологій та продуктову стратегію

Зміни також мають супроводжуватися впровадженням гнучких форматів зайнятості (табл. 3.1) - часткової, дистанційної та проєктної - що особливо актуально для аналітиків, ІТ-спеціалістів, маркетологів та консультантів. Це забезпечить гнучкість, оптимізацію витрат та швидкість реагування [33].

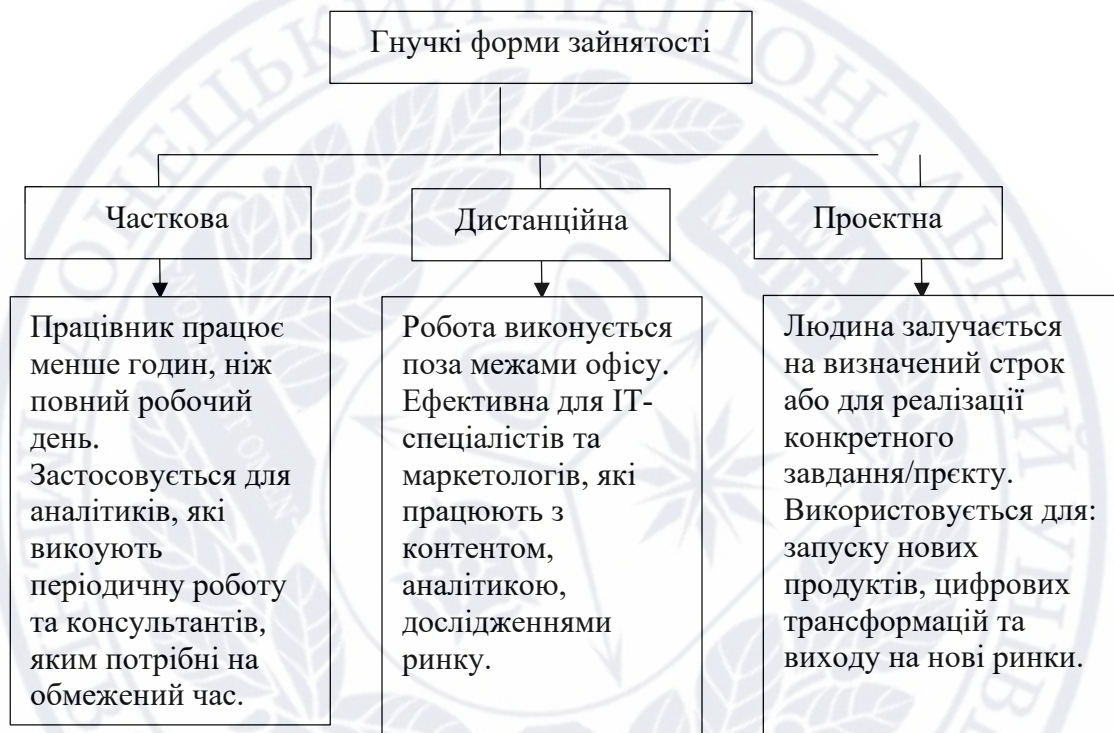


Рисунок 3.1 – Гнучкі форми зайнятості

Джерело: складено автором

Часткова зайнятість має перевагу в оптимізації фонду оплати праці, можливість залучення вузькопрофільних фахівців без надмірних витрат. Дистанційна має розширену географію найму, зниження витрат на офіс, підвищення гнучкості графіка. І проєктна зайнятість дозволяє ефективно використовувати фахівців у межах часових обмежених ініціатив без довгострокових зобов'язань.

Отже, усі зазначені зміни - від структури до цифрових рішень і формату роботи - взаємодоповнюють одне одного та формують адаптивну, динамічну організаційну модель, здатну до швидкого реагування, навчання та розвитку в умовах постійних ринкових змін.

Для реалізації зазначених змін потрібно правильно визначити відповідальних осіб, етапи впровадження та механізм регулярного перегляду актуальності організаційної структури.

Відповідальним в нашому випадку буде директор та його заступники з виробництва, комерційної діяльності та адміністративного напрямку. Для того, щоб правильно це реалізувати необхідно провести оцінку поточних процесів, побувати нову структуру, впровадити її на пробний період, щоб знайти недоліки, які потрібно виправити, і лише після цього можна буде в повній мірі запустити цю організаційну структуру.

Також важливо час від часу переглядати організаційну структуру. Це може бути кожних шість місяців, так, як це допоможе своєчасно адаптуватись компанії до змін зовнішнього середовища, таких як ринкові умови, технологічний розвиток і законодавчі вимоги. Це дозволяє підтримувати ефективність роботи, виявляти та усувати вузькі місця, уникати перевантаження підрозділів і дублювання функцій, а також забезпечує реалізацію стратегічних цілей компанії шляхом швидкого прийняття рішень і гнучкості. Перегляд структури допомагає покращенню комунікації і координації між відділами, що важливо для злагодженої роботи, підвищує мотивацію співробітників через чітке розподілення ролей і обов'язків, а також допомагає знизити ризики кризових ситуацій, пов'язаних з неефективністю організації процесів. Таким чином, піврічний аналіз організаційної структури є необхідним інструментом для збереження гнучкості, ефективності та конкурентоспроможності компанії.

Застосування гнучкої організаційної структури, всіх тих інструментів та нових підходів до управління забезпечить ТОВ «ВТН» адаптивність, конкурентоспроможність і здатність до інноваційного зростання в умовах динамічного ринку.

Тож оновлена організаційна структура ТОВ «ВТН» матиме вигляд, що представлений на рис. 3.2.

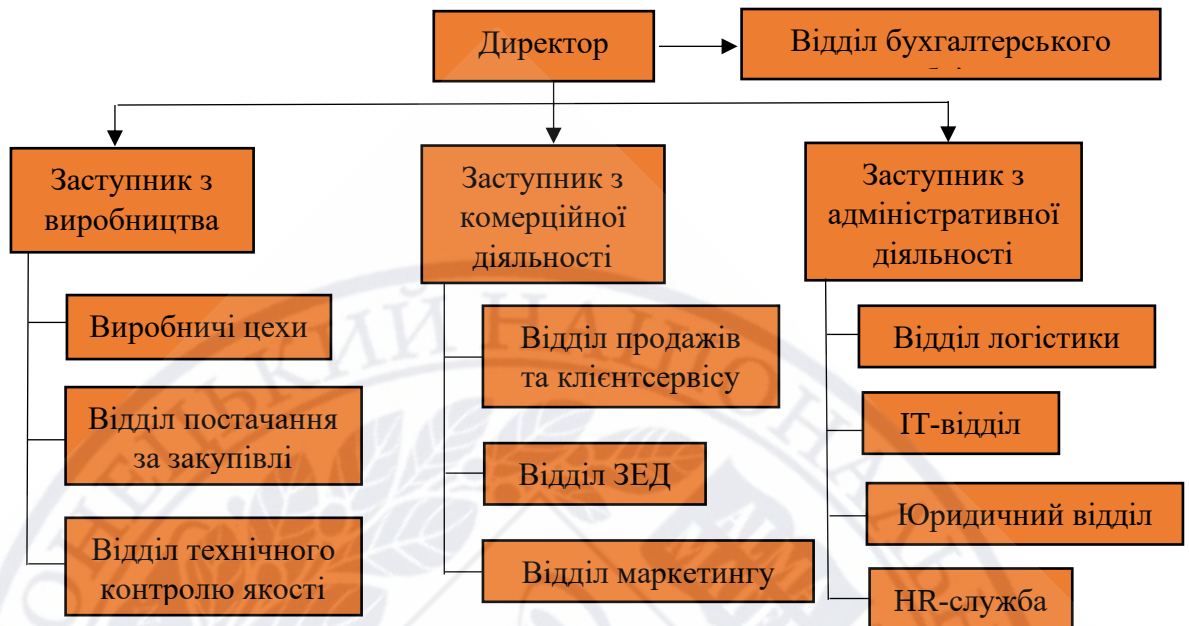


Рисунок 3.2 – Оптимізована організаційна структура ТОВ «ВТН»

Джерело: складено автором

Оновлена організаційна структура ТОВ «ВТН» передбачає чіткий розподіл повноважень між директором і трьома заступниками, кожен з яких відповідає за окремий напрям діяльності. Заступник з виробництва опікується усіма процесами, пов'язаними з виготовленням продукції. Йому підпорядковуються виробничі цехи, відділ постачання та закупівлі, а також відділ технічного контролю якості, що відповідає за дотримання стандартів і перевірку готової продукції.

Заступник з комерційної діяльності забезпечує повний цикл взаємодії з клієнтами та розвиток ринків збуту. У його підпорядкуванні знаходяться відділ продажів і клієнтського сервісу, відділ зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), а також відділ маркетингу, який займається аналізом ринку, просуванням продукції та брендом компанії.

Заступник з адміністративної діяльності відповідає за організацію внутрішніх процесів та підтримку операційної діяльності. До його сфери входять

логістика, IT-відділ, юридичний відділ та HR-служба, що забезпечує підбір і розвиток персоналу.

Окрему роль у структурі займає відділ бухгалтерського обліку, який підпорядковується директору. Обраний такий формат задля того, щоб забезпечити незалежності цього підрозділу, прозорість у веденні обліку, своєчасного подання звітності та дотримання вимог контролюючих органів. Винесення бухгалтерії за межі функціональних блоків також сприяє об'єктивності фінансового аналізу та ухваленню рішень на рівні керівництва.

Така структура дозволяє ефективно розмежувати зони відповідальності, уникнути дублювання функцій і забезпечити гнучкість управління, що є критично важливим для динамічного розвитку підприємства.

Оновлена організаційна структура забезпечує швидке реагування на зміни бізнес-середовища завдяки чіткому розподілу повноважень. Це дозволяє приймати рішення оперативно та на рівні відповідних підрозділів, не затягуючи процеси через надмірну централізацію. Важливим елементом такої структури є впровадження гнучких форматів зайнятості — дистанційної, часткової та проєктної, що особливо ефективні для залучення фахівців у сферах IT, аналітики та маркетингу. Це збільшує доступ до вузькопрофільних кадрів, оптимізує витрати та підвищує оперативність реагування на потреби проєктів.

Відповідальність за конкретні функції, такі як виробництво, комерція та адміністративна підтримка, сприяє концентрації співробітників на своїх зонах впливу і швидкому виявленню та усуненню проблем або нових можливостей у кожній сфері. Додатково, запровадження крос-функціональних команд, які об'єднують працівників із різних підрозділів для реалізації стратегічних ініціатив, посилює міжвідділову взаємодію та сприяє реалізації комплексних змін. Така структура створює баланс між спеціалізацією і гнучкістю, зменшує бюрократію і забезпечує координацію роботи, що суттєво підвищує здатність компанії швидко адаптуватися до змін зовнішнього бізнес-середовища.

3.2 Оцінка ефективності впровадження запропонованих змін

У результаті аналізу діючої організаційної структури підприємства було запропоновано нову модель управління, що базується на централізації функцій за напрямками: виробництво, комерційна діяльність та адміністративне управління. Оновлена організаційна структура ТОВ «ВТН» демонструє суттєву трансформацію підходів до управління, яка стосується як організаційних, так і економічних аспектів діяльності підприємства.

По-перше, відбулася оптимізація штатної чисельності. Частина підрозділів, які раніше дублювали функції або не мали достатнього навантаження, була скорочена або інтегрована у більші за обсягом структурні одиниці. Наприклад, технічний відділ, служба головного інженера та окремі виробничі дільниці були об'єднані або підпорядковані одному напрямку. Водночас у структурі з'явилися нові відділи, які раніше були відсутні, але є ключовими для сучасного підприємства: відділ маркетингу, HR-служба та юридичний відділ. Це свідчить про перехід до більш функціонально орієнтованої та гнучкої організації праці без значного збільшення загальної чисельності персоналу.

По-друге, значно змінилася ієрархія управління. У новій структурі управлінські функції зосереджено у трьох основних заступників директора: з виробництва, комерційної та адміністративної діяльності. Таким чином, зменшено кількість горизонтальних ланок управління, що дозволило спростити комунікацію та зменшити кількість рівнів ухвалення рішень. Така побудова сприяє швидшому реагуванню на зміни, оперативному вирішенню виробничих і організаційних питань.

Важливо зазначити, що внаслідок такої реорганізації зменшується час на ухвалення рішень. Якщо раніше погодження могли проходити через кілька проміжних керівників і підрозділів, то тепер відповідальність за ключові напрямки сконцентрована у профільних заступників. Це дозволяє скоротити ланцюг ухвалення рішень, зменшити кількість нарад і внутрішніх погоджень, а

отже – прискорити виконання завдань, запуск нових проєктів та реагування на запити клієнтів.

Узагальнимо відмінності у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Порівняльна характеристика наявної та пропонованої організаційної структури ТОВ «ВТН»

Діюча структура	Нова (пропонована) структура
Складна вертикальна ієрархія, багато дрібних підрозділів	Централізація в 3 блоки: виробничий, комерційний, адміністративний
Подвійне підпорядкування (наприклад, два відділи продажу)	Консолідація функцій в єдиний центр відповідальності
Вузькі функції деяких відділів, дублювання	Фокус на функціональну інтеграцію та міжвідділову взаємодію
ІТ, HR, логістика - без централізації	Під керівництвом одного заступника з адміністративної діяльності

Джерело: складено автором

Усе це позитивно впливає на економічну сторону діяльності підприємства. Зменшення дублювання функцій і підвищення координації між відділами дозволяє знизити внутрішні витрати, покращити планування ресурсів, уникати зайвих закупівель чи простоїв виробництва. Запровадження нових відділів (зокрема маркетингу та HR) також сприятиме підвищенню конкурентоспроможності, залученню нових клієнтів і підвищенню якості управління персоналом, що у довгостроковій перспективі позитивно позначиться на доходах і загальній рентабельності компанії.

За оцінками експертів (фахівців управління підприємством), пропоновані зміни матимуть позитивні економічні наслідки, а саме:

- консолідація функцій закупівлі (об'єднання закупівель по Україні та ЗЕД в єдиний відділ постачання) призведе до зменшення витрат на управління на 10–12%;

- виділення окремого департаменту з розвитку та інновацій (включити ІТ, WEB, технічний і проєктний супровід) направлене на підвищення ефективності R&D, очікувана результативність - зростання на 15–20%;

- створення єдиного відділу управління якістю з функціями стандартизації, контролю, супроводу клієнтів дозволить зменшити втрати від браку продукції та повернень на 5–7%;

- об'єднання дільниць №1 і №3 у єдиний механоскладальний кластер із наскрізною відповідальністю очікувано дозволить досягти зростання продуктивності на 10–15%, за рахунок скорочення ланцюжків постачання, оптимізацію виробничого обслуговування.

Отже, до основних очікуваних економічних ефектів можна віднести скоочення адміністративних витрат, пришвидшення процесів та покращення якості прийняття управлінських рішень, покращення якості обслуговування клієнтів, посилення контролю якості продукції, набуття гнучкості у реагуванні на зміни ринку, а також підвищення прозорості управлінських процесів та зон відповідальності і розвиток потенціалу масштабування (табл. 3.2).

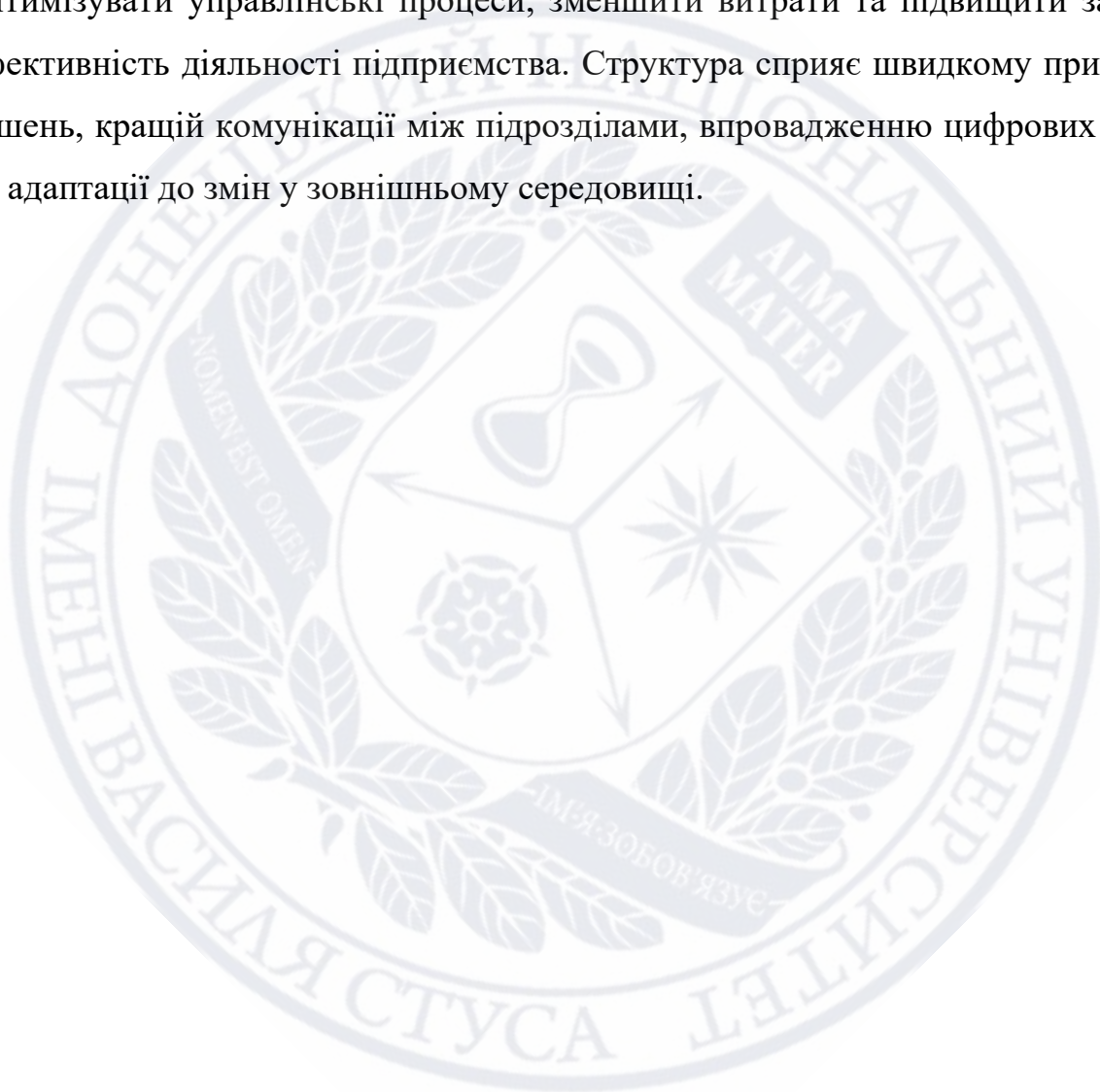
Таблиця 3.2 – Очікуваний економічні ефектив від оптимізації організаційної структури ТОВ «ВТН»

Показник	Очікуваний результат
Адміністративні витрати	Зменшення на 15–20% за рахунок усунення дублювання функцій
Швидкість прийняття рішень	Зростання на 25–40% завдяки спрощенню структури
Якість обслуговування клієнтів	Покращення через об'єднання продажів, ЗЕД і клієнтського сервісу
Контроль якості продукції	Підвищення завдяки створенню окремого відділу технічного контролю
Гнучкість реагування на зміни ринку	Покращення завдяки виділенню маркетингу як окремої функції
Прозорість відповідальності	Підвищення завдяки чіткій ролі кожного підрозділу
Потенціал масштабування	Ріст завдяки адаптивності структури до змін і розширення

Скорочення адміністративних витрат (зарплати керівників середньої ланки, технічне забезпечення) дозволить отримати економію у розмірі 800–1200 тис. грн на рік; зменшення непрямих виробничих витрат через оптимізацію логістики та дублювання процесів – до 300–500 тис. грн; підвищення сукупного

доходу завдяки скороченню браку, покращенню сервісу та гнучкості у роботі з клієнтами – приріст 3–5% доходу.

Отже, оновлена організаційна структура ТОВ «ВТН» не лише модернізує підхід до управління, а й створює передумови для підвищення продуктивності та зниження витрат, що має сприяти покращенню економічних результатів підприємства. Запропонована організаційна структура дозволяє значно оптимізувати управлінські процеси, зменшити витрати та підвищити загальну ефективність діяльності підприємства. Структура сприяє швидкому прийняттю рішень, кращій комунікації між підрозділами, впровадженню цифрових рішень та адаптації до змін у зовнішньому середовищі.



ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було досягнуто теоретичне узагальнення та вирішення науково-практичного завдання, пов'язаного з аналізом та вдосконаленням організаційної структури підприємства. Отримані результати дослідження надають підстави для наступних висновків.

Основною метою організаційної структури є ефективний розподіл обов'язків, ресурсів і відповідальності між різними підрозділами та працівниками підприємства чи організації. Це дозволяє забезпечити координацію діяльності, чіткість у виконанні завдань і оптимізацію роботи в межах всієї організації. Організаційна структура має відповідати стратегічним цілям підприємства, забезпечувати його адаптацію до зовнішніх умов та сприяти ефективному виконанню ключових завдань.

Для ефективної роботи сучасних підприємств першочергове значення має налагоджена внутрішня взаємодія. Злагоджене функціонування всіх підрозділів у межах єдиної системи досягається завдяки організаційній ролі менеджменту. Система управління визначає повноваження та відповідальність на різних рівнях керівництва. Саме структура управління значною мірою впливає на продуктивність компанії, її конкурентоспроможність і подальший розвиток.

В результаті проведеного дослідження було здійснено теоретичне узагальнення та вирішення науково-практичного завдання, пов'язаного з аналізом та управлінням використанням операційної діяльності в ТОВ «ВТН».

Аналіз фінансових результатів діяльності компанії за 2019–2023 роки демонструє помітні зміни в доходах, витратах та прибутковості. Чистий дохід від реалізації продукції за цей період зріс на 18,91% — з 27 941 тис. грн у 2019 році до 33 225 тис. грн у 2023, хоча у 2021 році було зафіксовано пік (39 899 тис. грн), після чого відбулося зниження. Інші операційні доходи зменшились із 980 тис. грн у 2019 році до 700 тис. грн у 2023 (–28,57%), що може свідчити про скорочення доходів від неосновної діяльності та зменшення фінансової гнучкості підприємства.

У структурі витрат спостерігається зменшення адміністративних витрат з 2 203 тис. грн у 2019 році до 2 083 тис. грн у 2023 році, проте у порівнянні з 2022 роком вони зросли на 31,5%, що свідчить про повторне зростання витрат на управління. Витрати на збут скоротилися до 1 089 тис. грн (–3,2%), а інші операційні витрати — до 730 тис. грн (–42,97%), що позитивно вплинуло на загальну витратну структуру.

Фінансовий результат від операційної діяльності зріс у 4,5 раза — з 1 179 тис. грн до 5 290 тис. грн (+348,69%), що є одним із ключових досягнень компанії за аналізований період. Аналогічне зростання показав фінансовий результат до оподаткування (+375,72%), що свідчить про відсутність значного тиску з боку зовнішніх фінансових факторів. Чистий прибуток компанії у 2023 році склав 4 338 тис. грн, що на 375,66% більше, ніж у 2019 році, незважаючи на нестабільність у 2021–2022 роках.

Аналізуючи поточну ліквідність у 2023 та 2024 рр. можна сказати, що вона має позитивне значення, адже показник більше одиниці. Отже, це означає, що підприємство своєчасно погашає борги, хоч і показник зменшився. .

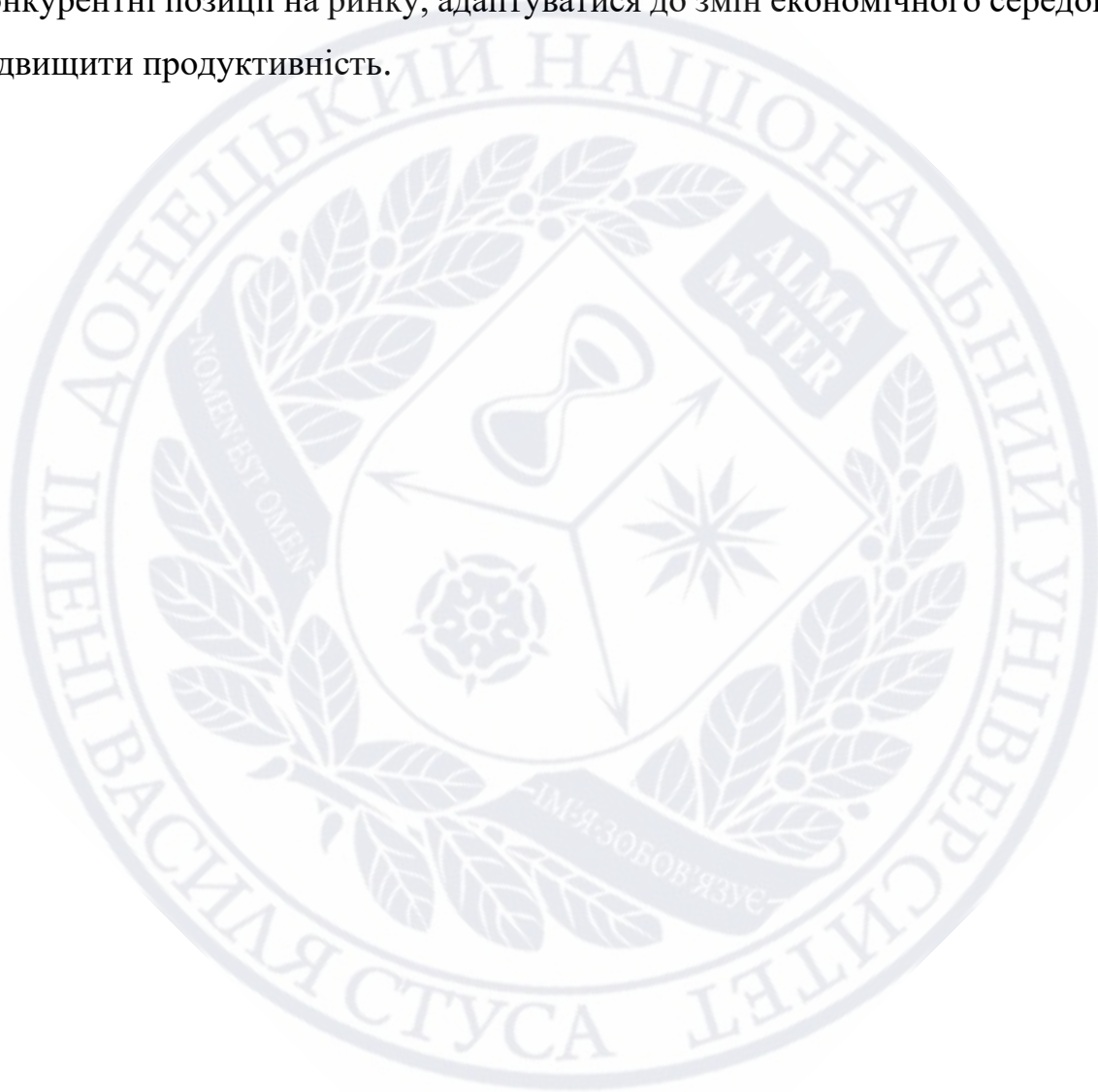
Коефіцієнт оборотності, що відображає ефективність використання активів, у 2024 році оборотність оборотних активів підприємства становила 1,6 рази, що означає, що в середньому за рік кожна гривня, вкладена в оборотні активи, приносила 1,6 грн чистого доходу. Такий показник свідчить про достатній рівень ефективності використання оборотних активів, однак водночас вказує на можливість покращення управління ресурсами для досягнення вищої обортовості.

Результати проведеного дослідження свідчать про належний рівень ефективності управління операційною діяльністю ТОВ «ВТН». Підприємство демонструє здатність успішно конкурувати на ринку та формувати стійкі конкурентні переваги. Це підтверджує його готовність адаптуватися до змін зовнішнього середовища й постійно вдосконалювати внутрішні процеси.

У ході дослідження було прийнято рішення про оновлення організаційної структури, як способу підвищення ефективності управління підприємства.

Оновлена організаційна структура спрямована на швидке реагування на зміни бізнес-середовища завдяки чіткому розподілу повноважень.

Таким чином, для досягнення поставленої мети необхідно дотримуватись впровадженої організаційної структури та послідовно реалізовувати раніше окреслені стратегічні заходи. Їхнє втілення сприятиме підвищенню загальної економічної ефективності діяльності підприємства, дозволить зміцнити конкурентні позиції на ринку, адаптуватися до змін економічного середовища та підвищити продуктивність.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ринкевич Н. С. Трансформація організаційної культури підприємств в умовах модернізації. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. 2020. - URL: <https://iie.org.ua/wp-content/uploads/2021/05/dysertatsiia-rynkevych-n.s..pdf>
2. Бабаскіна А., Ємельяненко Н. Основи галузевої економіки та підприємництва: навчальний посібник. Електронна книга. 2021. URL: <https://pohirtsivpu.lviv.ua/2200-2/>
3. Назаренко Л. Адаптивна організаційна структура управління як чинник ефективного менеджменту організації. *Нова педагогічна думка*. 2022. Т. 109. №1. URL: <http://www.npd.roippo.org.ua/index.php/NPD/article/view/415>
4. Зайченко К., Реклізон Ю. Удосконалення організаційної структури управління на різних етапах життєвого циклу підприємницьких структур. *Економіка та суспільство*, 2024. №60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3598>
5. Ніколенко Ю. В. Основи економічної теорії : підручник. Київ : ЦНЛ, 2003. – 572 с.
6. Гуторов А., Гуторова Л. Побудова організацій та основні типи організаційних структур управління. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 4. С. 185-200.
7. Дідковська Л. Г., Гордієнко П. Л. Менеджмент. Київ : Алерта, КНТ, 2007. 516 с.
8. Кузьмін О., Мельник О. Основи менеджменту. Київ : Академвидав, 2007. 416 с.
9. Закон України «Про підприємництво». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
10. Небава М. І., Ратушняк О. Г. Менеджмент організацій і адміністрування. Частина 1 : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2012. 105 с.

11. Набока Ю. В. Бізнес-середовище: характеристика, структура, розвиток, діагностика. 2018. - URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/331/321>
12. Управління ризиками: як захистити свій бізнес від непередбачуваних ситуацій. 2025. URL: <https://riabova.io/blog/upravlenie-riskami-kak-zaschitit-svoj-biznes-ot-nepredskazuemyh-situatsij>
13. Жигір А. А. Різновиди підприємницьких ризиків та їх класифікація. *Ефективна економіка*, 2012. №4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1063>
14. Комаринець С.О. Гнучкість організації як передумова її успішної діяльності. *Репозиторій Львівського національно політехнічного університету*. 2006. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/9bdab281-afec-4019-b9c0-8e1368896481/content>
15. Гресь Г. Підхід до впровадження гнучких організаційних структур. *Економіка та суспільство*, 2024. №34. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-61>
16. Халімон Т. М. Гнучкість в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. №1(23). С. 74-81.
17. Ждаміров Є. Ю. Адаптивна система управління підприємством. *Вісник Полтавської державної академії*. 2011. №4. С. 189-192.
18. Касич А.О., Петрушко А.С. Управління процесами децентралізації: зарубіжний досвід та стратегічні завдання для України. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/12.pdf
19. Мохова Ю. Л. Співвідношення централізації та децентралізації в структурній організації державного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. №4. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1064>
20. ТОВ «ВТН» - Код ЄДРПОУ. Інформаційний портал «You control». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/13317508/

21. ТОВ «ВТН». Інформаційний портал «Vkursi Pro». URL: <https://vkursi.pro/card/tov-vtn-13317508>
22. ТОВ «ВТН». Інформаційний портал «Партнери». URL: <https://vtnled.com/maps>
23. Петренко А.Я., Попова В.Д. Організація обліку основних засобів та шляхи її вдосконалення. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 994-1001.
24. Волошина С.В. Економічний механізм управління ефективністю використання матеріальних ресурсів підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. №3. С. 159-164.
25. Слець О. П., Гармаш І. О. Трудові ресурси підприємства та підходи до їх оцінки. *Економіка і суспільство*. 2017. №9. С. 418-422.
26. Маринович І., Вашків О. Фінансові результати діяльності підприємства: підходи та трактування. 2022. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/45818/1>
27. Лопатовська О., Пономарьова К. Сучасна методика аналізу ліквідності та платоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. №5. Т1. С. 221-228.
28. Юрчишена Л.В., Волинець С.М. Аналіз ефективності використання основних засобів на підприємстві. *Ефективна економіка*, 2011. №8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=668>
29. Величко Я. І., Гетьман О. О. Оцінка організаційної структури управління підприємством. 2024. URL: <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/>
30. Пікулик О. І. Бізнес-середовище в Україні: проблеми та перспективи розвитку. *Держава та регіони*. 2021. №2(119). С. 23-26.
31. Головащенко В. П., Сидорова А. В. Сучасне бізнес-середовище України. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2018. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/5631/5658>
32. Рудакова С. Г., Данилевич Н. С., Щетініна Л. В. Впровадження гнучких форм зайнятості на підприємствах України. *Ефективна економіка*. 2013. №13. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2593>

ДОДАТОК А

Відділ планування та виробничого обліку. Проводиться розробка фінансового плану підприємства та забезпечення перспективного і поточного прогнозування економічних показників діяльності підприємства. Удосконалюються форми та системи оплати праці, преміювання працівників на підприємстві. Здійснюється ведення замовлень на виконання робіт на підприємстві. Приймаються замовлення на договірні роботи з надаванням економічної обґрунтованості вартості договорів та візування всіх документів, що стосуються господарської діяльності підприємства. Забезпечується доведення планових завдань структурним підрозділам підприємства. Проводиться статистичний облік з усіх виробничих та техніко-економічних показників роботи підприємства. Готують періодичну звітність у встановлені терміни. Займаються систематизацією статистичних матеріалів.

Відділ бухгалтерського обліку. Забезпечує ведення бухгалтерського обліку, дотримуючись єдиних методологічних засад, встановлених Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», з урахуванням особливостей діяльності підприємства і технології оброблення облікових даних. Вимагає від підрозділів, служб та працівників забезпечення неухильного дотримання порядку оформлення та подання до обліку первинних документів. Забезпечує складання на основі даних бухгалтерського обліку фінансової звітності підприємства, підписання її та подання в установлені строки користувачам. Здійснює заходи щодо надання повної, правдивої та неупередженої інформації про фінансовий стан, результати діяльності та рух коштів підприємства. Здійснює контроль за веденням касових операцій, раціональним та ефективним використанням матеріальних, трудових та фінансових ресурсів. Бере участь у проведенні інвентаризаційної роботи на підприємстві, оформленні матеріалів, пов'язаних із нестачею та відшкодуванням втрат від нестачі, крадіжки і псування активів підприємства.

Технічний відділ. Організовує технічну підготовку виробництва, інших видів основної діяльності підприємства, забезпечує поліпшення якості продукції, робіт (послуг) і підвищення її конкурентоспроможності, скорочення матеріальних і трудових витрат на виготовлення продукції, виробництво робіт (послуг). Координує роботу технічних служб підприємства з випробувань нових технічних засобів, створення та освоєння нових видів продукції, комплексної механізації та автоматизації виробництва, планування впровадження науково-технічних досягнень, нової техніки і прогресивної технології. Здійснює керівництво поточним і перспективним плануванням технічного розвитку підприємства, його виробничої бази. Керує розробленням технічних завдань на проектування виробництв, споруд, технічних засобів, що наново будуються, розширення, розвиток і реконструкцію діючих, на впровадження засобів механізації та автоматизації. Розглядає та узгоджує проектно-конструкторську документацію з модернізації устаткування та раціоналізації робочих місць. Здійснює контроль за укладанням та виконанням договорів, пов'язаних з упровадженням нової техніки, а також за фінансуванням і правильністю розрахунків економічної ефективності заходів з освоєння нової техніки та технології, нових видів сировини і готової продукції. Бере участь у розробленні та впровадженні у виробництво ресурсозберігаючих технологій, прогресивних норм витрат основних видів сировини та матеріалів, у вивченні причин браку і випуску продукції знижених сортів, у розробленні заходів щодо підвищення якості продукції (робіт, послуг) і більш ефективного використання виробничих потужностей.

Відділ продажу. Організовує та координує збутову діяльність відповідно до замовлень і укладених договорів, забезпечує постачання продукції споживачам у встановлені терміни в повному обсязі. Організовує проведення маркетингових досліджень з вивчення споживчого ринку і його перспектив, формування і розширення господарських зв'язків зі споживачами, проведення аналізу попиту покупців, ступеня задоволення потреб вимог і запитів споживачів на вироби, що пропонуються, рівня конкурентоспроможності продукції на ринку

шляхом вивчення і оцінювання потреб споживачів, моніторингу конкурентів. Бере участь у ярмарках, торгах, виставках, біржах із рекламування і реалізації продукції. Виконує роботу з укладання договорів на постачання продукції і узгодження умов постачання. Визначає потребу в різних транспортних засобах і робочій силі для своєчасного відвантаження готової продукції та оформлює договори на перевезення продукції з транспортними організаціями. Організовує і контролює своєчасне відвантаження продукції у відповідності до укладених договорів.

Закупка матеріалів та комплектуючих по Україні. Організовує забезпечення підприємства всіма необхідними для його виробничої діяльності матеріальними ресурсами відповідної якості та їх раціональне використання з метою скорочення витрат виробництва і одержання максимального прибутку. Керує розробленням проектів перспективних і річних планів і балансів матеріально-технічного забезпечення виробництва на основі визначення потреби підрозділів підприємства в матеріальних ресурсах (сировині, матеріалах). Забезпечує підготовку в узгодженні умов і укладанні договорів поставок з матеріально-технічного забезпечення підприємства. Організовує вивчення оперативної маркетингової інформації і рекламних матеріалів про пропозиції дрібнооптових магазинів і оптових ярмарок з метою виявлення можливості придбання матеріально-технічних ресурсів оптом, а також закупівлю матеріально-технічних ресурсів, які реалізуються у вільному продажу. Забезпечує доставку матеріальних ресурсів згідно з передбаченими у договорах строками, контроль їх кількості, якості і комплектності і збереження на складах підприємства. Забезпечує контроль за станом запасів матеріалів і комплектуючих виробів, оперативним регулюванням виробничих запасів на підприємстві, додержанням лімітів на відпускання матеріальних ресурсів, і їх витрачанням у підрозділах підприємства за прямим призначенням. Організовує роботу складського господарства, вживає заходів з забезпечення необхідних умов зберігання.

ДОДАТОК Б

Додаток Б
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського
обліку 25 "Система фінансова звітність"
(пункт 4 розділу 3)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство:	Дата (рок, місяць, число):	КОД
Товариство з обмеженою відповідальністю "БТН"	за ЄДРРОУ	2025 01 01
Територія: Вінниця	за КАТОРТ	13317508
Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОІФ	UA0502090010063857
Вид економічної діяльності: Виробництво електричного й електронного устаткування для автотранспортних засобів	за КВЕД	240
Середня кількість працівників, осіб: 32		29.31
Підприємство: тис. грн згідно досягнутого знаку		
Адреса, телефон: 21027, Україна, м. Вінниця, вул. 600-річчя, буд.25	0432467516	

І. Баланс на 31.12.2024 р.

Форми № 1-м		Код за ДКУД		1901006
Актив	Код ради	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Невитратні активи	1000	36.1	26.7	
первісна вартість	1001	50.4	50.4	
накопичена амортизація	1002	(14.3)	(23.7)	
Інвестиційні капітальні інвестиції	1005	4359.3	4802.7	
Ойсові засоби:	1010	2181.3	2013.7	
первісна вартість	1011	17307.3	15602.5	
знос	1012	(15125.6)	(13588.8)	
Довгострокові фінансові активи:	1020			
Довгострокові фінансові інвестиції	1030			
Інші необоротні активи	1090			
Усього за розділом I	1095	6576.9	6903.1	
II. Оборотні активи				
Запаси:	1100	21400.9	34214.5	
у тому числі готова продукція	1103			
Поточні фінансові активи	1110			
Дебиторська заборгованість за продукцією, товарами, роботами, послугами	1125	594.2	1301.7	
Дебиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		599.9	
у тому числі з податку на прибуток	1136			
Інші поточні дебиторська заборгованість	1155	6663.4	15047.3	
Вітсові фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	1033.6	4204.0	
Витрати майбутніх періодів	1170	9.6	20.2	
Інші оборотні активи	1190	200.9	3155.4	
Усього за розділом II	1195	29902.6	58633.0	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
Баланс	1500	36419.5	65536.1	

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

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "ВТН"	Дата (рік, місяць, число)	2024	01	01
Територія	Вінниця	за ЄДРІОУ	13317508		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КАТОТТ ¹	UA05020030010063857		
Вид економічної діяльності	Виробництво електричного й електронного устаткування для автотранспортних засобів	за КОПФГ	240		
Середня кількість працівників ²	39	за КВЕД	29.31		
Адреса, телефон	21027, м. Вінниця, вул. 600-річчя, 25		0432467516		
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)					
Складено (зробити позначку "x" у відповідній клітинці):					
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку					
за міжнародними стандартами фінансової звітності					

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2023 р.

		Форма №1	Код за ДКУД	1801001
А К Т И В		Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
I		2	3	4
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:		1000	42	36
первісна вартість		1001	47	50
накопичена амортизація		1002	5	14
Незавершені капітальні інвестиції		1005	4359	4359
Основні засоби:		1010	3231	2182
первісна вартість		1011	17040	17307
знос		1012	13809	15125
Інвестиційна нерухомість:		1015		
первісна вартість інвестиційної нерухомості		1016		
знос інвестиційної нерухомості		1017		
Довгострокові біологічні активи		1020		
первісна вартість довгострокових біологічних активів		1021		
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів		1022		
Довгострокові фінансові інвестиції:		1030		
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		1035		
інші фінансові інвестиції		1040		
Довгострокова дебіторська заборгованість		1045		
Відстрочені податкові активи		1050		
Гудвіл		1060		
Відстрочені аквізиційні витрати		1065		
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах		1090		
Інші необоротні активи		1095	7632	6577
Усього за розділом I				
II. Оборотні активи				
Запаси		1100	17119	21401
виробничі запаси		1101	17119	21401
незавершене виробництво		1102		
готова продукція		1103		
товари		1104		
Поточні біологічні активи		1110		
Депозити перестрахування		1115		
Векселі одержані		1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги		1125	615	594
Дебіторська заборгованість за розрахунками:		1130	3646	6626
за виданими авансами		1135	1	
у тому числі з податку на прибуток		1136		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів		1140		
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків		1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість		1155	265	37
Поточні фінансові інвестиції		1160		
Гроші та їх еквіваленти		1165	796	1034
готівка		1166	1	1
рахунки в банках		1167	795	1033
Витрати майбутніх періодів		1170	9	10
Частка перестраховика у страхових резервах		1180		
у тому числі в:		1181		
резервах довгострокових зобов'язань		1182		
резервах збитків або резервах належних виплат		1183		
резервах незароблених премій		1184		
інших страхових резервах		1190	156	201
Інші оборотні активи		1195	22607	29903
Усього за розділом II				
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		1200		
Баланс		1300	30239	36480

Пасив	Код рядка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	50	50
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
емісійний дохід	1411		
накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415	27736	31674
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		
Неоплачений капітал	1425	()	()
Видучений капітал	1430	()	()
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	27786	31724
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
благотворна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531		
резерв збитків або резерв належних виплат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610		
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	1054	2952
розрахунками з бюджетом	1620	842	1351
у тому числі з податку на прибуток	1621	369	952
розрахунками зі страхування	1625	63	65
розрахунками з оплати праці	1630	262	267
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635		
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	232	121
Усього за розділом III	1695	2453	4756
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду			
	1800		
Баланс	1900	30239	36480

Керівник

Головний бухгалтер



Долуд Володимир Павлович

Сідлецька Людмила Вячеславівна

Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

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

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "ВТН"
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за СДРПОУ

КОДИ		
2024	01	01
13317508		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2023 р.

Форма №2 Код за ДКУД 1801003

1. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	33225	31856
Чисті зароблені страхові премії	2010		
премій підписані, валова сума	2011		
премій, передані у перестрахування	2012		
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(24733)	(26413)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	8492	5443
збиток	2095	()	()
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	700	840
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		
Адміністративні витрати	2130	(2083)	(1584)
Витрати на збут	2150	(1089)	(1132)
Інші операційні витрати	2180	(730)	(1004)
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	5290	2563
збиток	2195	()	()
Доход від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
у тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	()	(7)
Витрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	()	()
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	5290	2556
збиток	2295	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-952	-530
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	4338	2026
збиток	2355	()	()

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	4338	2026

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	17838	19000
Витрати на оплату праці	2505	5824	6015
Відрахування на соціальні заходи	2510	1211	1282
Амортизація	2515	1484	1493
Інші операційні витрати	2520	1791	1690
Разом	2550	28148	29480

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

Керівник

Головний бухгалтер



Долуд Володимир Павлович

(ініціали, прізвище)

Сідлецька Людмила Вячеславівна

(ініціали, прізвище)

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

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "ВТН"	Дата (рік, місяць, число)	КОДН
Територія	Вінниця	за ЄДРПОУ	13317308
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КАТОДТГ ¹	UA05020030010063857
Вид економічної діяльності	Виробництво електричного й електроенергетичного обладнання для автотранспортних засобів	за КОПФ ²	240
Середня кількість працівників	56	за КВЕД	29.31
Адреса, телефон	21027, м. Вінниця, вул. 600-річчя, 25	0432467516	
Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)			
Складено (зробити позначку "х" у відповідній клітинці):			
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2021 р.

		Форма №1	Код за ДКУД	1801001
А К Т И В		Кол. рядків	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000			
первісна вартість	1001	4	4	4
накопичена амортизація	1002	4	4	4
Незакінчені капітальні інвестиції	1005	3920	4306	4306
Основи засоби:	1010	3559	4559	4559
первісна вартість	1011	14910	17142	17142
знос	1012	11351	12583	12583
Інвестиційна нерухомість	1015			
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016			
знос інвестиційної нерухомості	1017			
Довгострокові біологічні активи	1020			
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021			
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022			
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1035			
інші фінансові інвестиції	1035			
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040			
Відстрочені податкові активи	1045			
Гудвіл	1050			
Відстрочені аквізиційні витрати	1060			
Залишок коштів у нестрахованих страхових резервних фондах	1065			
Інші необоротні активи	1090			
Усього за розділом I	1095	7479	8865	8865
II. Оборотні активи				
Залишки	1100	13336	15303	15303
виробничі запаси	1101	13336	15303	15303
незавершене виробництво	1102			
готова продукція	1103			
товари	1104			
Поточні біологічні активи	1110			
Депозити перестрахування	1115			
Векселі одержані	1120			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	190	605	605
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	3446	6756	6756
за відшкодуванням	1135	34	42	42
з бюджетом	1135	34	42	42
у тому числі з податку на прибуток	1136			
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140			
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145			
Інші поточні дебіторська заборгованість	1155	224	30	30
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	1066	888	888
готівка	1166	3	1	1
рахунки в банках	1167	1063	814	814
Витрати майбутніх періодів	1170	11	5	5
Частка перестраховика у страхових резервах	1180			
у тому числі в:	1181			
резервах довгострокових зобов'язань	1181			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182			
резервах незароблених премій	1183			
інших страхових резервах	1184			
Інші оборотні активи	1190	80	152	152
Усього за розділом II	1195	18387	23781	23781
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибутті		1200		
Баланс	1300	25866	32646	32646

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	50	50
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
емісійний дохід	1411		
накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415	24204	26011
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		
Неоплачений капітал	1425	()	()
Вилучений капітал	1430	()	()
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	24254	26061
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі:	1531		
резерв довгострокових зобов'язань	1532		
резерв збитків або резерв наліжних виплат	1533		
резерв незароблених премій	1534		
інші страхові резерви	1535		
Інвестиційні контракти	1540		
Привласний фонд	1545		
Резерв на виплату дож- поту	1595		
Усього за розділом II			
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		4200
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610		
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	795	1019
розрахунками з бюджетом	1620	301	762
у тому числі з податку на прибуток	1621	205	663
розрахунками зі страхування	1625	79	77
розрахунками з оплати праці	1630	313	324
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635		
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточна кредиторська заборгованість за внутрішніми розрахунками	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	124	203
Усього за розділом III	1695	1612	6585
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
Баланс	1900	25866	32646

Керівник

Головний бухгалтер



Долуд Володимир Павлович

Сідельська Людмила Вячеславівна

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

² Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізовує державну політику у сфері статистики.

		КОДИ	
		2022	01
			01
Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "ВТН" (найменування)	за ЄДРПОУ	13317508

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2021 р.

Форма №2 Код за ДКУД 1801003

1. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	39899	29079
Чисті зароблені страхові премії	2010		
премії підписані, валова сума	2011		
премії, передані у перестрахування	2012		
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(32937)	(25914)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	6962	3165
збиток	2095	()	()
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	9084 53	5702
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		
Адміністративні витрати	2130	(2027)	(2090)
Витрати на збут	2150	(1427)	(1123)
Інші операційні витрати	2180	(935) + 53	(1866)
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	3481	3788
збиток	2195	()	()
Доход від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	9	
Інші доходи	2240		
у тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	(120)	(81)
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	()	()
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	3370	3707
збиток	2295	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-663	-667
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	2707	3040
збиток	2355	()	()

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
I	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2707	3040

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
I	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	24425	18146
Витрати на оплату праці	2505	6991	6537
Відрахування на соціальні заходи	2510	1507	1412
Амортизація	2515	1798	1614
Інші операційні витрати	2520	2145	2568
Разом	2550	36866	30277

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

Керівник

Головний бухгалтер

Долуд Володимир Павлович
(ініціали, прізвище)Сидельця Людмила Вячеславівна
(ініціали, прізвище)

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

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "ВТН"	Дата (рік, місяць, число)	2020	01	01
Територія	Вінниця	за ЄДРПОУ	13317508		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОАТУУ	0510100000		
Вид економічної діяльності	Виробництво електричного й електронного устаткування для авіатransпортних засобів	за КОПФГ	340		
Середня кількість працівників	59	за КВЕД	29.31		
Адреса, телефон	21017, м. Вінниця, вул. 600-річчя, 15		0432467516		

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

Складено (зробити позначку "х" у відповідній колонці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	1
за міжнародними стандартами фінансової звітності	

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2019 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000		2
первісна вартість	1001		4
накопичена амортизація	1002		2
Незавершені капітальні інвестиції	1005	54	54
Основні засоби:	1010	4844	3471
первісна вартість	1011	12772	12345
знос	1012	7928	9874
Інвестиційна нерухомість:	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Досягострокові біологічні активи:	1020		
первісна вартість	1021		
накопичена амортизація	1022		
Досягострокові фінансові інвестиції:	1030		
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1035		
інші фінансові інвестиції	1040		
Досягострокова дебіторська заборгованість	1045		
Відстрочені податкові активи	1050		
Гудвіл	1060		
Відстрочені капітальні витрати	1065		
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1090		
Інші необоротні активи	1095	4898	3527
Усього за розділом I			
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	17142	17032
Виробничі запаси	1101	17142	17032
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103		
Товари	1104		
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестраховування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1541	2983
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130		
за виплатними вимогами з бюджетом	1135	239	50
у тому числі з податку на прибуток	1136		
з зарплатних доходів	1140		
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	991	343
Готівка	1166	2	
Рахунки в банках	1167	889	343
Витрати майбутніх періодів	1170	14	12
Частка перестраховування у страхових резервах	1180		
у тому числі в:	1181		
резервах довгострокових зобов'язань	1182		
резервах збитків або резервах наліжних виплат	1183		
резервах незароблених премій	1184		
інших страхових резервах	1190	95	2
Інші оборотні активи	1195	19922	20422
Усього за розділом II			
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	24820	23949

Пасив	Код розділу	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	50	50
Внески до зареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415	21372	21576
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		
Неоплачений капітал	1425	()	()
Вилучений капітал	1430	()	()
Інші резерви	1455		
Усього за розділом I	1495	21422	21626
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Безвідпливна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531		
резерв збитків або резерв поточних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
Інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Привласний фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	1252	1076
Векселі видалені	1605		
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610		
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	1638	601
розрахунками з бюджетом	1620	151	223
у тому числі з податку на прибуток	1621	79	72
розрахунками зі страхування	1625	77	69
розрахунками з оплати праці	1630	267	309
за підляганням авансам	1635		
за розрахунками з учасниками	1640		
за внутрішніми розрахунками	1645		
за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховувачів	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	13	43
Усього за розділом III	1695	3398	2323
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700		
V. Чиста вартість активів перерахованого пенсійного фонду			
	1800		
Баланс	1900	24820	23949



[Handwritten signature]

Долга Володимир Павлович
Поворотник Марина Павлівна

...

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "ВТН"
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2020	01	01
13317508		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2019 р.

Форма №2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	27941	36899
Чисті зароблені страхові премії	2010		
премії підписані, валова сума	2011		
премії, передані у перестраховування	2012		
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(23134)	(30741)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	4807	6158
збиток	2095	()	()
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	980	692
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
дохід від використання коштів, викуплених від оподаткування	2123		
Адміністративні витрати	2130	(2203)	(2327)
Витрати на збут	2150	(1125)	(1042)
Інші операційні витрати	2180	(1280)	(891)
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	1179	2590
збиток	2195	()	()
Доход від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
у тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	(67)	(7)
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	()	()
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні станції	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1112	2583
збиток	2295	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-200	-465
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	912	2118
збиток	2355	()	()

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	912	2118

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	14144	21451
Витрати на оплату праці	2505	7466	7848
Відрахування на соціальні заходи	2510	1614	1677
Амортизація	2515	1948	1799
Інші операційні витрати	2520	2488	1977
Разом	2550	27660	34752

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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



(Signature)
(Signature)

Допуд Володимир Паппович
 (підпис, прізвище)

Поворотник Маріа Павлівна
 (підпис, прізвище)