

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського**

_____ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**
(підпис)
« _____ » _____ 2026 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
**на тему: «Управління організаційною діяльністю
підприємства»**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**
Освітньо-професійна програма **«Менеджмент»**

Гарант освітньої програми
д. екон. н., професор

_____ **Віра БУТЕНКО**
(підпис)

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**
к. екон. н., старший дослідник

_____ **Вікторія СОТНИК**
(підпис)

Виконала

_____ **Вікторія ГАВРИШ**
(підпис)

КИЇВ - 2026

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського
к .е. н., професор _____ Тетяна БАЛАНОВСЬКА
«23» вересня 2026 р.

З А В Д А Н Н Я
до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи здобувачу
Гавриш Вікторії Олександрівни

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент»**

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: **«Управління організаційною діяльністю підприємства»**

затверджена наказом від 30.12.2025 р. № 3313 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та первинна документація ТОВ Проміальп-Груп; 4) результати опитування і власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні основи управління організаційною діяльністю підприємства.
2. Діагностика системи управління організаційною діяльністю ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП».
3. Напрями вдосконалення управління організаційною діяльністю ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП».

Дата видачі завдання «__» _____ 2025 р.

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

_____ **Вікторія СОТНИК**
(підпис)

Завдання прийняла до виконання

_____ **Вікторія ГАВРИШ**
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Сутність та зміст організаційної діяльності підприємства.....	9
1.2. Принципи, функції та методи управління організаційною діяльністю.....	15
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління організаційною діяльністю підприємства.....	21
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ПРОМАЛЬП- ГРУП»	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	27
2.2. Оцінка організаційної структури та системи управління ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП»	43
2.3. Аналіз ефективності організаційної діяльності ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП»	53
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ПРОМАЛЬП- ГРУП»	61
3.1. Напрями вдосконалення організаційної структури підприємства.....	61
3.2. Розробка заходів щодо підвищення ефективності управління організаційною діяльністю.....	69
3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів.....	72
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81
ДОДАТКИ.....	86

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасне середовище функціонування підприємств в Україні характеризується суттєвими змінами, що відбуваються одночасно в економічній, технологічній та управлінській площинах. За таких обставин суб'єкти господарювання змушені діяти в умовах підвищеної невизначеності, обмеженості ресурсного забезпечення та посилення конкурентного тиску. Водночас зростає потреба у швидкому прийнятті управлінських рішень і здатності оперативно реагувати на зовнішні виклики. У зв'язку з цим результативність діяльності підприємства значною мірою залежить від того, наскільки ефективно організовано його внутрішні процеси, забезпечено узгодженість дій підрозділів та раціональне використання наявних ресурсів.

Актуальність дослідження обумовлюється тим, що організаційна складова управління фактично формує основу функціонування всієї системи менеджменту підприємства. Саме в межах організаційної діяльності відбувається практична реалізація управлінських рішень, встановлюється взаємодія між структурними підрозділами, формуються канали комунікації та створюються умови для ефективного використання трудових ресурсів. Особливого значення ці питання набувають в умовах воєнного стану та в період відновлення економіки, коли від підприємств вимагається підвищена гнучкість організаційних структур, скорочення часу реагування на зміни та здатність до швидкої внутрішньої перебудови.

Результати сучасних наукових досліджень підтверджують зростання ролі організаційного управління у забезпеченні ефективності діяльності підприємств. Зокрема, у роботі Т. Терещенко та Н. Лалуєвої доведено, що рівень результативності підприємства значною мірою визначається раціональністю побудови його організаційної структури, яка забезпечує узгодженість функціональних обов'язків і сприяє оптимізації управлінських процесів [45].

Проблематика управління організаційними змінами детально розглядається у дослідженні В. Підгірної, Т. Ємчук та Г. Єремії. Автори

обґрунтовують, що успішність змін значною мірою залежить від узгодженості між елементами організаційної структури та діючими управлінськими механізмами [39]. У свою чергу, Ю. Абрахам акцентує увагу на необхідності використання системного підходу до управління підприємством, підкреслюючи важливість комплексної оцінки його діяльності на основі системи взаємопов'язаних показників [1].

Окрему групу досліджень становлять роботи, присвячені забезпеченню стійкості підприємств у складних та кризових умовах господарювання. Так, М. Галгаш обґрунтовує доцільність застосування безпекоорієнтованого підходу до управління, який передбачає формування адаптивних організаційних структур і впровадження механізмів зниження ризиків [12]. У роботі О. Якушева та Є. Білана розглядаються підходи до управління підприємствами у посткризовий період, зокрема наголошується на необхідності перегляду та трансформації організаційних структур відповідно до нових умов ведення господарської діяльності [50].

Попри наявність значної кількості наукових напрацювань, питання практичного вдосконалення управління організаційною діяльністю підприємств, особливо з урахуванням специфіки окремих галузей, залишаються недостатньо розкритими. Це зумовлює доцільність проведення прикладного дослідження на базі конкретного підприємства, що дає змогу поєднати теоретичні підходи з реальними управлінськими практиками.

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління організаційною діяльністю підприємства.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких **завдань**:

- розглянути сутність та зміст організаційної діяльності підприємства;
- визначити принципи, функції та методи управління організаційною діяльністю;

- дослідити методичні підходи до оцінки ефективності управління організаційною діяльністю підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести оцінку організаційної структури та системи;
- проаналізувати ефективність організаційної діяльності;
- розробити напрями вдосконалення організаційної структури підприємства та надати їх економічне обґрунтування.
- розробити заходи щодо підвищення ефективності управління організаційною діяльністю;
- надати економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є процес управління організаційною діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти вдосконалення управління організаційною діяльністю ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП».

Методологічною основою дослідження є сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: методи аналізу та синтезу – для узагальнення теоретичних положень; системний підхід – для дослідження організаційної діяльності підприємства; економічний аналіз – для оцінки результатів діяльності; метод порівняння – для виявлення динаміки показників; SWOT-аналіз – для визначення сильних і слабких сторін підприємства; економіко-математичні методи – для обґрунтування ефективності запропонованих заходів.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, матеріали періодичних видань, статистичні дані, офіційні ресурси, зокрема Державної служби статистики України, а також внутрішня звітність підприємства ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП».

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій у діяльності ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП» з метою підвищення ефективності управління організаційною діяльністю, оптимізації організаційної структури та покращення управлінських

процесів. Отримані результати можуть бути використані також у навчальному процесі при викладанні дисциплін з менеджменту та у подальших наукових дослідженнях.

Структура роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основна частина бакалаврської кваліфікаційної роботи викладено на 79 сторінках, у тому числі робота містить 24 таблиці, 8 рисунків. Список використаних джерел включає 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та зміст організаційної діяльності підприємства

У сучасних дослідженнях з економіки підприємства організаційну діяльність прийнято розглядати як базову складову системи управління, від якої залежить впорядкованість, узгодженість і взаємодія всіх елементів господарювання. За умов нестабільного зовнішнього середовища саме вона забезпечує здатність підприємства зберігати керованість, своєчасно реагувати на зміни та досягати визначених стратегічних орієнтирів.

Еволюція підходів до трактування організаційної діяльності пов'язана зі зміною ролі підприємства в сучасній економіці. Якщо раніше основна увага приділялася формальній побудові структури та розподілу повноважень, то нині акцент зміщується у бік управління процесами, ресурсами та взаємодією між підрозділами. Таким чином, організаційна діяльність дедалі частіше розглядається як динамічна система, що потребує постійного вдосконалення відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Водночас у наукових публікаціях відсутнє єдине усталене визначення цього поняття, що пояснюється його складністю та багатовимірністю. Узагальнення сучасних підходів дає змогу виокремити кілька основних напрямів його трактування, зокрема функціональний, процесний, системний і адаптивний, кожен із яких акцентує увагу на окремих аспектах організації управління підприємством.

У працях українських науковців організаційна діяльність часто подається як інтегруюча ланка менеджменту. Зокрема, О. Кравченко наголошує на її ролі у забезпеченні взаємозв'язку між структурними підрозділами та створенні передумов для впровадження сучасних управлінських рішень [23].

Своєю чергою, В. Марченко розглядає організаційну діяльність як один із ключових інструментів адаптації підприємства до змін середовища

функціонування, підкреслюючи необхідність постійного вдосконалення управлінських зв'язків і механізмів координації [30].

Більш системний підхід представлено у дослідженні М. Васильєва, де організаційна діяльність розглядається як цілісна система взаємопов'язаних процесів планування, координації та контролю [10].

З метою узагальнення підходів до визначення сутності організаційної діяльності доцільно представити їх у вигляді таблиці (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення сутності поняття «організаційна діяльність підприємства»*

Автор	Визначення
Кравченко О.	Організаційна діяльність – це процес формування та координації взаємозв'язків між елементами підприємства з метою забезпечення ефективного функціонування
Марченко В.	Сукупність управлінських заходів щодо побудови та розвитку організаційної структури підприємства
Васильєв М.	Комплекс взаємопов'язаних процесів управління, що забезпечують функціонування підприємства як єдиної системи
Бабіна О.	Інтегрований механізм координації адміністративних та операційних процесів підприємства
Галгаш М.	Інструмент забезпечення стійкості підприємства через формування адаптивних організаційних структур
Підгірна В.	Система управління організаційними змінами, спрямована на підвищення ефективності підприємства
Підвальний М.	Динамічний процес адаптації управлінських структур до умов нестабільного середовища

Примітка. *Побудовано автором за даними [5; 10; 12; 23; 30; 39; 40]

Узагальнення наявних у науковій літературі підходів дає підстави стверджувати, що переважна більшість дослідників розглядає організаційну діяльність не як фіксовану характеристику побудови підприємства, а як безперервний управлінський процес. Йдеться про систему дій, у межах якої забезпечуються узгодження, координація та пристосування діяльності підприємства до змін, а також його подальший розвиток.

Сучасна еволюція управлінської думки свідчить про посилення уваги до процесного підходу. У його межах підприємство трактується як сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів, а організаційна діяльність орієнтується

насамперед на їх упорядкування та вдосконалення з метою підвищення загальної результативності.

Окремої уваги заслуговує вплив цифрових технологій на організацію управління. Як підкреслює О. Кравченко, впровадження цифрових рішень змінює підходи до побудови управлінських процесів, забезпечуючи більшу відкритість інформації, скорочення часу на прийняття рішень і покращення взаємодії між структурними підрозділами [23].

У сучасних умовах особливої ваги набуває здатність підприємств до адаптації. Результати досліджень М. Підвального, Р. Русин-Гриника та А. Тербуха свідчать, що ефективне функціонування можливе за умови формування гнучких організаційних структур, які здатні оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища [40].

Отже, організаційну діяльність доцільно розглядати як складну багаторівневу категорію, що поєднує структурні, процесні та поведінкові складові управління. Саме вона забезпечує узгодженість функціонування підприємства та створює передумови для досягнення його стратегічних орієнтирів.

Узагальнюючи викладене, можна запропонувати таке визначення: організаційна діяльність підприємства – це цілісний процес формування, узгодження та розвитку управлінських зв'язків, організаційних структур і бізнес-процесів, спрямований на забезпечення стабільної роботи підприємства та його здатності пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Запропоноване трактування відображає сучасне розуміння сутності організаційної діяльності та враховує основні тенденції розвитку менеджменту.

Подальше розкриття сутності організаційної діяльності доцільно здійснювати через аналіз її змістового наповнення. У сучасних наукових підходах вона розглядається не ізольовано, а як сукупність взаємопов'язаних функцій, процесів і конкретних управлінських дій, що реалізуються у межах підприємства.

З урахуванням узагальнення наукових джерел до ключових складових організаційної діяльності підприємства відносять: формування організаційної

структури; визначення та розмежування повноважень і відповідальності; забезпечення узгодженої роботи підрозділів; налагодження ефективних комунікацій; встановлення правил і процедур здійснення управлінських процесів; а також створення умов для адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища [2].

У дослідженні Ю. Абрахама підкреслюється, що результативність організаційної діяльності значною мірою залежить від того, наскільки організаційна побудова підприємства відповідає його стратегічним орієнтирам і цілям розвитку [1]. Іншими словами, ефективність управління визначається не лише наявністю структурних елементів, а й рівнем їх узгодженості із загальною стратегією.

Центральне місце в системі організаційної діяльності займає формування організаційної структури підприємства. Саме вона визначає, яким чином розподіляються функції, повноваження та відповідальність між працівниками і підрозділами. Через структуру встановлюються формальні управлінські зв'язки, що забезпечують реалізацію управлінських рішень у практичній діяльності.

Водночас сучасна практика господарювання свідчить про поступову відмову від жорстко ієрархічних моделей управління на користь більш гнучких організаційних рішень. Йдеться, зокрема, про матричні та процесно орієнтовані структури, які дозволяють підприємствам швидше реагувати на зміни середовища функціонування та ефективніше координувати діяльність [35].

Важливим елементом організаційної діяльності є розподіл управлінських повноважень, який забезпечує раціональне делегування функцій і сприяє підвищенню оперативності прийняття рішень. У сучасних умовах особливого значення набуває децентралізація управління, оскільки вона дозволяє передати частину відповідальності на нижчі рівні та підвищити гнучкість управлінської системи. Практика свідчить, що ефективне делегування повноважень сприяє не лише пришвидшенню управлінських процесів, а й формуванню відповідального ставлення до результатів діяльності на всіх рівнях організації [49].

Не менш вагомим компонентом виступає координація, яка забезпечує узгодженість дій між окремими підрозділами підприємства. Її зміст полягає у налагодженні як вертикальних, так і горизонтальних зв'язків, синхронізації виконання завдань і запобіганні дублюванню функцій. Належний рівень координації дає змогу зменшити кількість організаційних суперечностей та підвищити загальну ефективність діяльності підприємства [6].

Комунікації займають особливе місце в системі організаційної діяльності, адже саме через них відбувається обмін інформацією, необхідною для прийняття управлінських рішень. У сучасних умовах цифровізації комунікаційні процеси зазнають істотних змін, набуваючи нових форм і інструментів. Використання цифрових технологій у сфері управління сприяє прискоренню інформаційних потоків, підвищенню відкритості управлінських процедур та покращенню взаємодії між підрозділами [37].

Суттєве значення має також регламентація управлінської діяльності, яка передбачає встановлення чітких правил, процедур і стандартів виконання управлінських функцій. Її застосування дозволяє забезпечити стабільність функціонування підприємства, знизити рівень невизначеності у процесі прийняття рішень та підвищити контроль за їх реалізацією. Чітко визначені регламенти створюють передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому [1].

Окремим напрямом організаційної діяльності є управління змінами, що передбачає здатність підприємства пристосовуватися до нових умов функціонування. У сучасному середовищі зміни мають постійний характер, тому підприємства повинні не лише реагувати на них, а й активно впроваджувати внутрішні перетворення. Ефективність цього процесу значною мірою залежить від поєднання структурних змін із розвитком персоналу, що забезпечує стійкість і конкурентоспроможність підприємства [16].

Розгляд змістових характеристик організаційної діяльності дає можливість більш чітко визначити її місце та значення у системі управління підприємством.

Вона не обмежується роллю окремої функції, а фактично об'єднує всі елементи менеджменту в єдину узгоджену систему.

Насамперед організаційна діяльність забезпечує практичне втілення стратегічних орієнтирів підприємства. Саме через побудову відповідної структури управління, розподіл ресурсів і визначення виконавців реалізуються прийняті стратегічні рішення.

Крім того, вона створює основу для узгодження управлінських процесів. Без належної організації діяльності неможливо забезпечити ефективну взаємодію таких ключових функцій, як планування, мотивація та контроль, що безпосередньо впливає на кінцеві результати роботи підприємства.

Важливою є і її роль у забезпеченні раціонального використання ресурсів. Саме через організаційні механізми здійснюється їх розподіл відповідно до потреб підприємства, що дозволяє підвищити ефективність господарської діяльності та уникнути непродуктивних витрат [17].

Окремої уваги заслуговує значення організаційної діяльності для підвищення адаптивності підприємства. Використання більш гнучких організаційних рішень дає змогу швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища та зменшувати негативний вплив невизначеності.

Не менш важливим є її вплив на формування корпоративної культури та розвиток внутрішніх комунікацій. Налагоджена система взаємодії між працівниками сприяє підвищенню ефективності управління та створює передумови для стабільного розвитку підприємства у довгостроковій перспективі [13].

Отже, організаційна діяльність охоплює широкий спектр управлінських аспектів – від формування організаційної структури до впровадження змін і розвитку внутрішніх взаємозв'язків. Її значення у системі менеджменту є визначальним, оскільки саме вона забезпечує цілісність функціонування підприємства та узгодженість усіх його елементів.

У сучасних умовах господарювання спостерігається поступова трансформація організаційної діяльності у напрямі підвищення гнучкості,

активного використання цифрових рішень і переходу до процесно орієнтованого управління. Це зумовлює необхідність постійного вдосконалення управлінських підходів і інструментів.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що результативність діяльності підприємства значною мірою визначається рівнем організації його внутрішніх процесів. Саме організаційна діяльність формує основу для реалізації стратегічних рішень, підвищення продуктивності та зміцнення конкурентних позицій, що обумовлює потребу в її систематичному розвитку з урахуванням сучасних економічних умов і тенденцій.

1.2. Принципи, функції та методи управління організаційною діяльністю

Рівень результативності організаційної діяльності підприємства значною мірою визначається якістю управління, яке спирається на певні принципові засади, реалізується через систему функцій і здійснюється із використанням різних методів впливу на об'єкт управління. В умовах сучасної економіки, що відзначається швидкими змінами та високим ступенем невизначеності, роль науково обґрунтованих підходів до організації управлінської діяльності помітно зростає.

Принципи управління виступають базовими орієнтирами, які відображають об'єктивні закономірності функціонування управлінської системи та визначають вимоги до її побудови. Вони слугують підґрунтям для прийняття управлінських рішень і забезпечують узгодженість дій усіх елементів підприємства.

Сучасні наукові підходи свідчать про поступову зміну змісту та ролі принципів управління організаційною діяльністю. Зокрема, як зазначає О. Кравченко, розвиток цифрового середовища зумовлює необхідність доповнення традиційних підходів такими характеристиками, як гнучкість, здатність до адаптації та орієнтація на інновації [24].

З урахуванням узагальнення наукових позицій до основних принципів управління організаційною діяльністю підприємства доцільно віднести: системність, що передбачає розгляд підприємства як єдиного цілого з тісно пов'язаними складовими; ієрархічність, яка визначає впорядкованість рівнів управління; цілеспрямованість, орієнтовану на досягнення стратегічних результатів; адаптивність, що забезпечує здатність реагувати на зміни середовища; економічність, яка передбачає досягнення результатів із мінімальними витратами; а також гнучкість, значення якої істотно зростає в умовах нестабільності [24].

Окрему увагу в наукових дослідженнях приділено принципу адаптивності. Зокрема, М. Галгаш підкреслює, що саме він є визначальним для забезпечення стійкості підприємства у кризових умовах функціонування [12].

Для більш наочного узагальнення сучасних підходів до принципів управління організаційною діяльністю доцільно представити їх у вигляді таблиці (табл. 1.2), що дозволить систематизувати ключові положення та спростити їх подальший аналіз.

Таблиця 1.2

Система принципів управління організаційною діяльністю підприємства*

Принцип	Сутність принципу	Практичне значення для підприємства
Системності	Передбачає розгляд підприємства як цілісної соціально-економічної системи, у межах якої всі структурні елементи взаємопов'язані між собою	Забезпечує узгодженість управлінських рішень та стабільність функціонування підприємства
Комплексності	Врахування виробничих, організаційних, економічних і соціальних аспектів діяльності підприємства	Сприяє всебічному управлінню організаційними процесами
Адаптивності	Здатність системи управління реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища	Дозволяє підприємству швидко пристосовуватися до змін ринку та умов діяльності
Гнучкості	Можливість оперативного коригування структури управління та бізнес-процесів	Підвищує швидкість реагування на виробничі зміни
Цілеспрямованості	Орієнтація управлінської діяльності на досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства	Формує єдиний напрям розвитку підприємства

Продовження табл. 1.2

Економічності	Досягнення максимального результату при раціональному використанні ресурсів	Забезпечує зниження організаційних витрат
Безперервності	Постійність управлінського впливу та координації діяльності структурних підрозділів	Підтримує стабільність виробничих процесів
Інноваційності	Використання сучасних методів, технологій та інструментів управління	Підвищує конкурентоспроможність підприємства
Відповідальності	Закріплення відповідальності за виконання управлінських рішень та результати діяльності	Сприяє підвищенню дисципліни та контролю
Делегування повноважень	Передача частини управлінських функцій на нижчі рівні управління	Зменшує перевантаження керівництва та підвищує оперативність рішень

Примітка. *Побудовано автором за даними [12; 24]

Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що наведені принципи не існують ізольовано, а перебувають у тісному взаємозв'язку, доповнюючи один одного. Саме їх узгоджене застосування створює передумови для належного функціонування системи управління підприємством.

Зміст управлінської діяльності конкретизується через функції управління, які відображають основні напрями впливу на об'єкт управління та визначають послідовність управлінських дій. Вони забезпечують логічну побудову процесу управління і спрямовані на досягнення поставлених цілей. Традиційно до базових функцій відносять планування, організацію, мотивацію та контроль, однак у сучасних умовах їх наповнення та значення суттєво розширюються [3].

Трансформація функцій управління відбувається під впливом цифровізації економіки та процесів глобалізації. Це зумовлює посилення ролі таких складових, як координація та комунікація, які забезпечують узгодженість дій і ефективний обмін інформацією в межах підприємства.

Узагальнену характеристику основних функцій управління організаційною діяльністю доцільно подати у табличній формі (табл. 1.3). Наведена у таблиці характеристика функцій управління дає змогу цілісно розкрити зміст управлінської діяльності в межах організаційної системи підприємства та простежити, як окремі її складові взаємодіють між собою. Кожна функція має

власне призначення, однак відчутний результат досягається лише за умови їх узгодженого поєднання в межах єдиного управлінського циклу.

Таблиця 1.3

Характеристика функцій управління організаційною діяльністю*

Функція управління	Зміст функції	Інструменти реалізації	Значення для організаційної діяльності
Планування	Визначення цілей, завдань та напрямів розвитку підприємства	Плани, програми, бюджети, графіки	Формує основу організаційної діяльності підприємства
Організація	Формування організаційної структури та розподіл функцій	Регламенти, посадові інструкції, структура управління	Забезпечує впорядкованість управлінських процесів
Мотивація	Стимулювання працівників до ефективної діяльності	Матеріальне та нематеріальне стимулювання	Підвищує продуктивність праці та зацікавленість персоналу
Координація	Узгодження діяльності структурних підрозділів і працівників	Наради, внутрішні комунікації, цифрові засоби взаємодії	Забезпечує злагодженість роботи підприємства
Контроль	Оцінка результатів діяльності та виявлення відхилень	Звіти, перевірки, моніторинг показників	Сприяє підвищенню ефективності управління
Регулювання	Коригування управлінських рішень відповідно до змін середовища	Оперативні управлінські рішення	Дозволяє адаптувати діяльність підприємства
Комунікація	Передача та обмін інформацією між учасниками управління	Електронні засоби зв'язку, документообіг	Підтримує ефективну взаємодію між підрозділами
Аналіз	Дослідження результатів діяльності та причин відхилень	Аналітичні розрахунки, порівняльний аналіз	Забезпечує інформаційну основу управлінських рішень

Примітка. *Побудовано автором за даними [3; 20]

Вихідною ланкою цього процесу виступає планування, адже саме на цьому етапі формуються цілі діяльності підприємства, визначаються напрями розвитку та способи їх досягнення. Воно задає загальну логіку організаційної діяльності та створює основу для подальших управлінських дій.

Функція організації забезпечує практичну реалізацію прийнятих рішень. Вона пов'язана з формуванням організаційної структури, встановленням взаємозв'язків між підрозділами та розподілом ресурсів. Її значення полягає у впорядкуванні діяльності підприємства та забезпеченні узгодженості дій, що дозволяє уникнути дублювання функцій і неузгодженості в роботі [3].

Важливу роль відіграє мотивація, яка спрямована на формування зацікавленості працівників у досягненні поставлених завдань. Вона впливає на рівень трудової активності персоналу та безпосередньо пов'язана з результативністю діяльності підприємства [29].

Контроль виконує функцію зворотного зв'язку, дозволяючи порівнювати фактичні результати із запланованими. Його призначення полягає не лише у фіксації відхилень, а й у забезпеченні своєчасного коригування управлінських дій, що підвищує загальну ефективність діяльності.

Суттєве значення має координація, яка забезпечує узгодженість роботи між різними підрозділами та рівнями управління. Саме завдяки їй досягається цілісність організаційної системи та раціональніше використання ресурсів.

Не менш важливою є комунікація, що формує інформаційне підґрунтя управління. Вона забезпечує передачу необхідної інформації між учасниками управлінського процесу, впливаючи на швидкість прийняття рішень і рівень взаєморозуміння в колективі [37].

Отже, система функцій управління, відображена у таблиці, формує логічно завершений цикл, у межах якого кожен елемент доповнює інший. Їх комплексне застосування забезпечує узгодженість організаційної діяльності та створює умови для досягнення стратегічних цілей підприємства.

У свою чергу, методи управління виступають практичними засобами впливу на об'єкт управління, за допомогою яких реалізуються відповідні функції. Саме вони визначають характер управлінського впливу та безпосередньо впливають на ефективність організаційної діяльності підприємства [43].

У сучасних дослідженнях методи управління, як правило, групують за трьома основними напрямками (табл. 1.4). Подана в таблиці класифікація методів управління відображає ключові способи впливу керівництва на перебіг організаційних процесів і поведінку персоналу. Традиційний поділ на адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи зберігає актуальність, однак у сучасних умовах їх зміст наповнюється більш гнучкими підходами та передбачає комплексне використання.

Таблиця 1.4

Класифікація методів управління організаційною діяльністю*

Група методів	Основні інструменти	Характер впливу	Особливості застосування
Адміністративні	Накази, розпорядження, інструкції, регламенти	Прямий організаційний вплив	Забезпечують дисципліну та чіткість виконання завдань
Економічні	Преміювання, бюджетування, фінансове стимулювання	Матеріальне зацікавлення	Орієнтовані на підвищення економічної результативності
Соціально-психологічні	Лідерство, мотивація, корпоративна культура	Вплив на поведінку працівників	Формують сприятливий соціально-психологічний клімат
Організаційні	Нормування праці, регламентація процесів, делегування	Координаційний вплив	Сприяють упорядкуванню управлінських процесів
Інформаційні	Системи комунікації, цифрові технології, документообіг	Інформаційне забезпечення управління	Підвищують швидкість передачі управлінської інформації
Правові	Трудові договори, внутрішні положення, нормативні акти	Нормативно-правове регулювання	Забезпечують правову основу діяльності підприємства

Примітка. *Побудовано автором за даними [15; 43; 48]

Адміністративні методи спираються на формалізовані засоби управління – накази, розпорядження, інструкції, нормативні документи. Їх застосування забезпечує чітку організацію діяльності, підтримання трудової дисципліни та оперативний вплив на виробничі процеси. Водночас надмірне домінування таких інструментів може стримувати ініціативу працівників, тому їх використання доцільно поєднувати з іншими управлінськими підходами [32].

Економічні методи ґрунтуються на матеріальному стимулюванні та використанні фінансових важелів. До них відносять системи оплати праці, преміювання, бюджетування та інші інструменти, що формують зацікавленість персоналу в досягненні запланованих результатів. Їх перевага полягає у можливості узгодження інтересів підприємства та працівників, що позитивно впливає на ефективність господарської діяльності [48].

Соціально-психологічні методи орієнтовані на внутрішні мотиваційні чинники поведінки працівників. Вони охоплюють інструменти формування сприятливого психологічного клімату, розвитку корпоративної культури, налагодження комунікацій і підвищення ролі лідерства та командної взаємодії.

Саме ці методи сприяють довгостроковій стабільності функціонування підприємства, оскільки забезпечують зростання рівня довіри, відповідальності та залученості персоналу [15].

У практиці господарювання зазначені методи, як правило, не застосовуються окремо. Найбільш ефективними є ті управлінські рішення, що передбачають їх гнучке поєднання залежно від конкретної ситуації, стратегічних пріоритетів і особливостей внутрішнього середовища підприємства. Такий підхід дозволяє досягти оптимального балансу між формалізацією управління та розвитком людського потенціалу.

Отже, принципи, функції та методи управління організаційною діяльністю утворюють взаємопов'язану систему, яка визначає ефективність функціонування підприємства. Саме їх узгоджене використання забезпечує досягнення стратегічних цілей, здатність до адаптації та підтримання конкурентних позицій. У сучасних умовах особливої ваги набуває поєднання традиційних управлінських підходів із новітніми інструментами, що дає змогу підвищити результативність організаційної діяльності та створити передумови для сталого розвитку підприємства.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління організаційною діяльністю підприємства

Оцінювання ефективності управління організаційною діяльністю підприємства посідає важливе місце у сучасній системі менеджменту, оскільки дає змогу визначити реальну результативність прийнятих управлінських рішень, своєчасно виявити проблемні аспекти та окреслити напрями подальшого розвитку. В умовах нестабільного середовища господарювання, що характеризується динамічними змінами та високим рівнем невизначеності, потреба в об'єктивній і всебічній оцінці значно посилюється.

Разом з тим, процес оцінювання ускладнюється складною природою організаційної діяльності, яка охоплює як вимірювані показники, так і якісні

характеристики управління. Це обумовлює необхідність використання комплексних підходів, що дозволяють врахувати різні сторони функціонування підприємства та забезпечити повноту аналізу.

У наукових джерелах ефективність управління організаційною діяльністю зазвичай розглядається як співвідношення отриманих результатів і використаних ресурсів, а також як рівень досягнення поставлених цілей. Водночас сучасні підходи до її трактування значно ширші та включають оцінку якості управлінських процесів, здатності підприємства адаптуватися до змін і впроваджувати інновації [27].

Слід також враховувати вплив цифрових перетворень, які істотно змінюють підходи до організації бізнес-процесів і, відповідно, до оцінювання їх ефективності [4]. У таких умовах традиційні методи аналізу доповнюються новими інструментами, що дозволяють більш точно відображати результати діяльності.

Важливим є застосування системного підходу до оцінки ефективності, який передбачає врахування взаємозв'язків між усіма складовими підприємства та їх впливу на кінцеві результати [19]. Це дає змогу уникнути однобічності в аналізі та забезпечити більш обґрунтовані управлінські висновки.

З урахуванням різноманітності існуючих підходів до оцінювання ефективності управління доцільно узагальнити їх у вигляді окремих груп, що можуть бути представлені у табличній формі (табл. 1.5), що сприятиме систематизації методичного інструментарію та полегшить його практичне застосування.

Розглянуті підходи до оцінювання ефективності управління не суперечать один одному, а формують взаємодоповнювальну систему. Зокрема, результативний підхід дає можливість оперативно оцінити загальні підсумки діяльності підприємства, тоді як процесний дозволяє детальніше проаналізувати внутрішні механізми їх формування. Системний підхід забезпечує цілісне уявлення про функціонування підприємства, а інтегральний – узагальнює отримані результати в єдиному показнику, що спрощує їх інтерпретацію.

Таблиця 1.5

Методичні підходи до оцінки ефективності управління організаційною діяльністю*

Методичний підхід	Сутність підходу	Переваги	Недоліки	Сфера застосування
Результативний	Оцінка управління за кінцевими результатами діяльності	Простота розрахунків та оцінки	Недостатньо враховує внутрішні процеси	Аналіз фінансових результатів
Ресурсний	Визначення співвідношення результатів та використаних ресурсів	Дас змогу оцінити ефективність використання ресурсів	Обмежує оцінку лише економічними показниками	Оцінка ресурсо-забезпечення
Процесний	Аналіз ефективності бізнес-процесів	Глибоке дослідження організації діяльності	Потребує значного інформаційного забезпечення	Дослідження організаційної структури
Системний	Оцінка взаємозв'язків між елементами системи управління	Комплексність аналізу	Висока складність проведення оцінки	Комплексна оцінка управління
Інтегральний	Узагальнення системи показників у єдиний інтегральний показник	Дас комплексний результат	Складність методики розрахунку	Порівняльний аналіз підприємств
Компетентнісний	Оцінка рівня професійних компетенцій управлінського персоналу	Враховує людський фактор управління	Суб'єктивність оцінювання	Аналіз кадрового потенціалу
Функціональний	Аналіз ефективності виконання управлінських функцій	Дас змогу виявити слабкі управлінські ланки	Потребує деталізації функцій	Аналіз функціональної структури

Примітка. *Побудовано автором за даними [4; 11; 19; 36; 44]

Застосування цих підходів у практиці потребує використання відповідної системи показників, яка відображає різні сторони діяльності підприємства. Така система має бути комплексною та охоплювати фінансові, виробничі й управлінські аспекти функціонування [21].

Узагальнюючи наукові підходи, доцільно виокремити такі основні групи показників [21]:

1) економічні, що характеризують фінансові результати діяльності (прибуток, рівень рентабельності, витрати);

2) організаційні, які відображають стан управлінської системи (рівень керованості, особливості структури управління);

3) соціальні, пов'язані з персоналом (плинність кадрів, ступінь задоволеності працівників умовами праці);

4) процесні, що характеризують ефективність виконання операцій (тривалість процесів, рівень продуктивності) (табл. 1.6).

Застосування зазначених показників у комплексі дозволяє отримати більш об'єктивну оцінку ефективності управління організаційною діяльністю та сформулювати обґрунтовані висновки щодо напрямів її вдосконалення.

Таблиця 1.6

Система показників оцінки ефективності управління*

Група показників	Основні показники	Економічний зміст	Значення для оцінки управління
Економічні	Рентабельність, прибуток, ліквідність, собівартість	Відображають фінансові результати діяльності	Характеризують економічну ефективність управління
Організаційні	Рівень централізації, керованість, гнучкість структури	Оцінюють якість організації управління	Визначають ефективність організаційної системи
Соціальні	Плинність кадрів, задоволеність працівників, дисципліна	Характеризують стан трудового колективу	Відображають соціальну ефективність управління
Процесні	Тривалість процесів, швидкість прийняття рішень	Оцінюють оперативність управління	Визначають ефективність бізнес-процесів
Інформаційні	Швидкість передачі інформації, рівень цифровізації	Характеризують інформаційне забезпечення	Відображають якість комунікацій
Кадрові	Рівень кваліфікації персоналу, продуктивність праці	Оцінюють кадровий потенціал	Визначають ефективність управління персоналом

Примітка. *Побудовано автором за даними [4; 11; 19; 36; 44]

Сформована система показників відображає багатосторонній підхід до оцінювання ефективності управління організаційною діяльністю підприємства. Це пояснюється тим, що результати управління не можуть бути повноцінно охарактеризовані за допомогою одного показника. Лише поєднання різних груп

індикаторів дає можливість отримати об'єктивне уявлення про стан управлінської системи та її вплив на кінцеві результати діяльності.

Провідне місце у системі оцінювання займають економічні показники, оскільки вони безпосередньо відображають фінансові результати функціонування підприємства. Такі індикатори, як прибуток, рівень рентабельності та величина витрат, дають змогу оцінити ефективність використання ресурсів і визначити, наскільки управління забезпечує досягнення економічного результату. Водночас їх застосування не є достатнім, оскільки вони не завжди відображають якість внутрішніх управлінських процесів, що потребує доповнення іншими показниками [22].

Організаційні показники характеризують рівень впорядкованості управлінської системи та ефективність її побудови. Вони дозволяють оцінити ступінь керованості підприємства, раціональність розподілу функцій між підрозділами, наявність чи відсутність дублювання завдань, а також рівень координації в межах організації [41].

Соціальні показники відображають стан трудового колективу та ефективність управління персоналом. Такі параметри, як плинність кадрів, рівень задоволеності працівників і ступінь їх залученості до діяльності підприємства, дають можливість оцінити дієвість мотиваційних механізмів. При цьому варто враховувати, що саме людський фактор значною мірою визначає стабільність і результативність функціонування організації [9].

Процесні показники спрямовані на аналіз перебігу управлінських і виробничих процесів. Вони дозволяють оцінити швидкість і якість виконання управлінських рішень, рівень організації внутрішніх процедур та відповідність їх тривалості встановленим нормам. Значення цієї групи показників особливо зростає в умовах, коли підприємства прагнуть підвищити оперативність управління та скоротити час реагування на зміни [34].

Отже, об'єктивна оцінка ефективності управління організаційною діяльністю можлива лише за умови комплексного використання різних груп показників. Їх поєднання дозволяє перейти від часткового аналізу до системного

бачення діяльності підприємства, що є необхідною передумовою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і підвищення загальної ефективності менеджменту. У практиці сучасного менеджменту дедалі ширше застосовуються комплексні підходи до оцінювання ефективності управління. Серед них доцільно виокремити кілька найбільш поширених методик. По-перше, система збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC), яка передбачає оцінку діяльності підприємства за кількома взаємопов'язаними напрямками – фінансовими результатами, роботою з клієнтами, ефективністю внутрішніх процесів і розвитком.

По-друге, ключові показники ефективності (KPI), що дають змогу оцінити ступінь досягнення конкретно визначених цілей. По-третє, SWOT-аналіз, який використовується для виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз. Окреме місце займає бенчмаркінг, що передбачає зіставлення показників підприємства з кращими практиками та орієнтирами розвитку [33]. Практика свідчить, що найбільш об'єктивні результати забезпечує не ізольоване застосування окремих методик, а їх поєднання, що дозволяє врахувати різні аспекти діяльності підприємства.

Отже, оцінка ефективності управління організаційною діяльністю підприємства є складним багаторівневим процесом, який потребує застосування різноманітних методичних підходів. Використання системи показників у поєднанні з різними інструментами аналізу, а також урахування сучасних тенденцій розвитку менеджменту дозволяє підвищити об'єктивність оцінювання та ефективність управлінських рішень. У сучасних умовах особливого значення набуває інтеграція традиційних підходів із новітніми методами оцінювання, що створює передумови для забезпечення сталого розвитку підприємства та зміцнення його конкурентних позицій.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «ПРОМАЛЬП-ГРУП» є суб'єктом господарювання, діяльність якого зосереджена на виконанні робіт на висоті із застосуванням методів промислового альпінізму. Підприємство зареєстроване в місті Києві за адресою: вул. О. Мішуги, 9а [28].

Згідно з класифікацією видів економічної діяльності, основним видом діяльності підприємства визначено КВЕД 43.99 – інші спеціалізовані будівельні роботи [46] (додаток А).

У практичній площині діяльність ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП» охоплює виконання різних видів будівельно-монтажних і ремонтних робіт, що здійснюються із використанням спеціальних технологій доступу на висоті. Зокрема, підприємство надає послуги з утеплення фасадів, герметизації міжпанельних стиків, монтажу рекламних конструкцій, очищення поверхонь різного типу, а також здійснює технічне обслуговування будівель та інженерних систем [28].

Основний зміст діяльності підприємства полягає у забезпеченні замовників якісними будівельними, монтажними та ремонтними послугами з дотриманням встановлених професійних вимог і стандартів.

У розвитку підприємства простежуються кілька ключових напрямів. Передусім це підтримання стабільного рівня якості виконання робіт за рахунок використання сучасних матеріалів і технологічних рішень. Важливим є також зміцнення ринкових позицій і поступове розширення сфери діяльності в межах України. Окрему увагу приділено орієнтації на замовника, що проявляється в організації роботи з урахуванням його потреб і очікувань. Поряд із цим підприємство дотримується принципів екологічної відповідальності, застосовуючи матеріали та підходи, що знижують негативний вплив на довкілля.

Не менш значущим напрямом є поступове оновлення технологій та розширення спектра послуг відповідно до змін у будівельній галузі [28].

Організаційно-правова форма підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю – забезпечує йому достатній рівень самостійності у прийнятті управлінських рішень, гнучкість у побудові організаційної структури та здатність оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Діяльність підприємства здійснюється у межах чинного законодавства України, що регулює господарську, будівельну та сервісну сфери.

Узагальнена організаційно-правова характеристика ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП» наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Загальна організаційно-правова характеристика підприємства
ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП»***

№ з/п	Параметр	Характеристика
1	Повна назва	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ПРОМАЛЬП-ГРУП»
2	Скорочена назва	ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП»
3	Галузь	Висотні роботи
4	Статус з ЄДР	Зареєстровано
5	Код ЄДРПОУ	40609937
6	Дата реєстрації	30.06.2016 р.
7	Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
8	Керівник підприємства	Директор Яремич Леонід Олександрови
9	Основний вид діяльності (КВЕД)	43.99 Інші спеціалізовані будівельні роботи, н.в.і.у.
10	Адреса реєстрації	Київ, вул. О. Мішуги, 9а

Примітка*. Сформовано на основі [28; 46; 47]

На ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП», з огляду на специфіку виконання висотних будівельно-монтажних робіт, застосовується лінійно-функціональна організаційна структура управління. Такий підхід забезпечує чіткий розподіл управлінських повноважень, дозволяє координувати виробничі процеси та підтримувати належний рівень контролю за безпечністю виконання робіт. З урахуванням масштабів діяльності підприємства та характеру наданих послуг запропоновано удосконалену структуру управління, яка поєднує адміністративний, виробничий і сервісний напрями діяльності.

Використання технологій промислового альпінізму в діяльності підприємства має низку практичних переваг, які безпосередньо впливають на ефективність виконання робіт. Передусім варто відзначити скорочення витрат на підготовчому етапі. У даному випадку відпадає необхідність залучення автовишок чи встановлення будівельних лісів, що зазвичай потребує додаткових фінансових вкладень і часу.

Не менш важливою є швидкість виконання робіт. Застосування методів промислового альпінізму дає змогу розпочинати роботи практично без тривалих підготовчих заходів, що позитивно позначається на строках реалізації проєктів і дозволяє уникати зайвих затримок.

Окремо слід звернути увагу на можливість роботи в умовах обмеженого доступу. У багатьох випадках використання спеціалізованої техніки є ускладненим або економічно недоцільним. Натомість залучення промислових альпіністів забезпечує виконання необхідних операцій навіть у складних просторових умовах.

Крім того, застосування такого підходу сприяє більш раціональному використанню фінансових ресурсів при виконанні висотних робіт у місті Києві. Зменшення витрат на технічне забезпечення та підготовчі процеси дозволяє підприємству формувати конкурентну вартість послуг без погіршення їх якості.

З урахуванням наведеного доцільно перейти до оцінки результатів господарської діяльності підприємства. На основі фінансової звітності, поданої в додатку Б, проведено аналіз основних показників діяльності ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП» за 2023–2025 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Аналіз основних показників діяльності ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП» за
2023-2025 роки, тис. грн.***

№ з/п	Показники	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення, +, -		Відносне відхилення, %	
					2024/ 2023	2025/ 2024	2024/ 2023	2025/ 2024
1	Чистий дохід від реалізації продукції	4463,3	5633,4	9345,9	1170,1	3712,5	26,22	65,90

Продовження табл. 2.2

2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1374,5	2169,9	2953,4	795,4	783,5	57,87	36,11
3	Разом доходи	4821,6	5983,4	9348,3	1161,8	3364,9	24,10	56,24
4	Разом витрати	4815,5	5955	9239,9	1139,5	3284,9	23,66	55,16
5	Власний капітал	2200	2200	2200	0	0	100	100
6	Активи	5740,0	7830,0	11400,0	2090	3570	136,41	145,59
7	Чистий прибуток	4,8	23,3	88,9	18,5	65,6	385,42	281,55

Примітка. *Побудовано автором за даними фінансової звітності (Додаток Б)

Як видно з наведених даних, найбільш відчутні зміни відбулися у сфері прибутковості підприємства. Зокрема, чистий прибуток у 2024 р. зріс на 385,42% порівняно з 2023 р., а вже у 2025 р. – ще на 281,55 % відносно 2024 р (рис. 2.1).

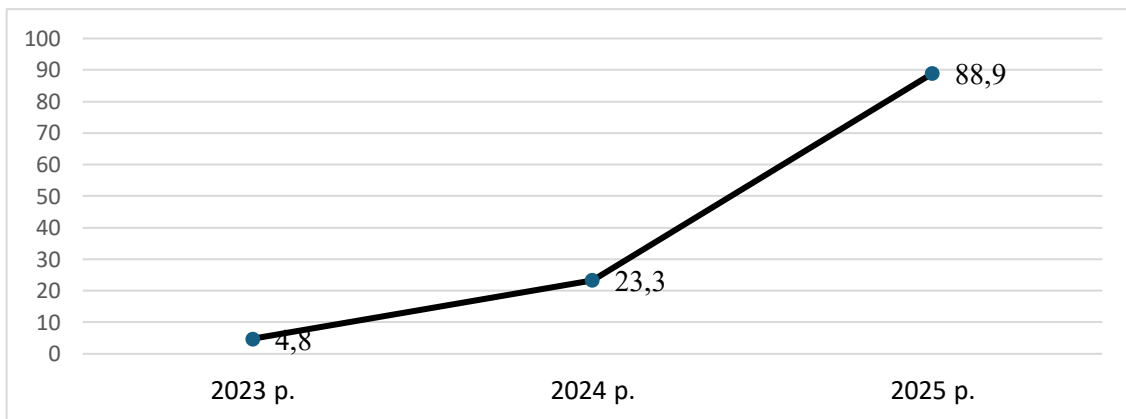


Рис. 2.1. Динаміка чистого прибутку ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП» за 2023-2025 роки, тис. грн.*

Примітка. *Побудовано автором за даними табл. 2.2

Така динаміка не є випадковою і вказує на істотне покращення кінцевих фінансових результатів. Подібна ситуація спостерігається і щодо фінансового результату до оподаткування, який збільшився відповідно на 365,57 % та 281,69 %, що свідчить про загальне підвищення ефективності роботи підприємства.

Разом з тим такі результати були забезпечені передусім за рахунок розширення обсягів діяльності. Чистий дохід від реалізації продукції зріс у 2024 р. на 26,22 %, тоді як у 2025 р. темп його приросту суттєво прискорився і досяг 65,90 %. Схожа тенденція характерна і для сукупного обсягу доходів: у 2024 р. їх збільшення становило 24,10 %, а у 2025 р. – вже 56,24 %. Це дозволяє говорити про поступове нарощування ринкової активності підприємства.

Проте варто враховувати, що зростання доходів супроводжувалося і підвищенням витрат. Так, собівартість реалізованої продукції у 2024 р. зросла на 57,87 %, а у 2025 р. – ще на 36,11 %. Загальні витрати підприємства також демонструють близьку динаміку: їх приріст становив 23,66 % у 2024 р. та 55,16 % у 2025 р. Це свідчить про те, що розширення діяльності потребувало додаткових ресурсів, однак темпи зростання витрат у цілому залишалися співставними з доходами.

Окремої уваги заслуговують зміни у складі інших показників. Зокрема, інші операційні витрати у 2024 р. збільшилися лише на 10,68 %, проте вже у 2025 р. їх приріст становив 66,38 %, що може бути наслідком ускладнення господарських процесів або зростання непрямих витрат. У той же час інші доходи фактично втратили значення, скоротившись у 2025 р. на 99,31 % після незначного зростання на 7,79 % у попередньому році. Це свідчить про зміну структури джерел формування доходів (рис. 2.2).

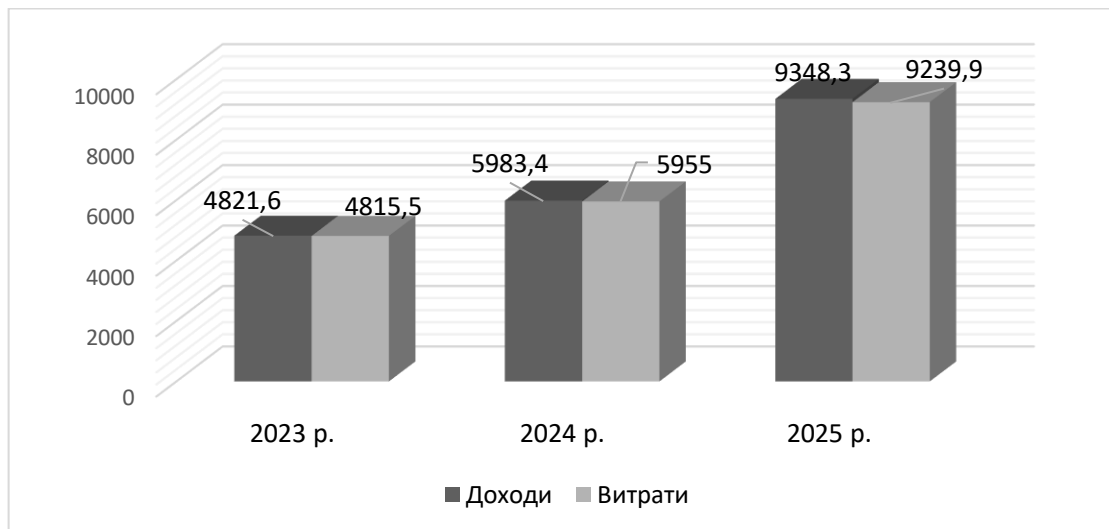


Рис. 2.2. Динаміка доходів та витрат ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП» за 2023-2025 роки, тис. грн.*

Примітка. *Побудовано автором за даними табл. 2.2

Якщо розглядати ресурсну складову, то слід відзначити зростання активів підприємства: у 2024 р. – на 36,41 %, у 2025 р. – на 45,59 %, що характеризує розширення матеріальної бази. Водночас власний капітал протягом аналізованого періоду залишався на одному рівні (100 %), що може вказувати на відсутність додаткових вкладень або обмежене використання прибутку для

капіталізації.

Таким чином, узагальнення наведених у табл. 2.2 даних дозволяє зробити висновок, що розвиток ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП» у 2023-2025 рр. відбувався за рахунок інтенсивного зростання обсягів діяльності та суттєвого підвищення прибутковості. Разом із тим окремі диспропорції у зміні витрат і структури доходів вказують на необхідність більш ретельного контролю з боку управління підприємством.

Наступним кроком варто звернути увагу на динаміку абсолютних показників фінансових результатів ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП» упродовж досліджуваного періоду (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка абсолютних показників фінансових результатів
ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП» за 2023-2025 роки, тис. грн.***

№ з/п	Показники	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення, +, -		Відносне відхилення, %	
					2024/ 2023	2025/ 2024	2024/ 2023	2025/ 2024
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	4463,3	5633,4	9345,9	1170,1	3712,5	26,22	65,90
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1374,5	2169,9	2953,4	795,4	783,5	57,87	36,11
3	Інші операційні витрати	3375,7	3736,2	6216,3	360,5	2480,1	10,68	66,38
4	Інші доходи	324,7	350	2,4	25,3	-347,6	7,79	-99,31
5	Інші витрати	65,3	48,9	70,2	-16,4	21,3	-25,11	43,56
6	Разом доходи	4821,6	5983,4	9348,3	1161,8	3364,9	24,10	56,24
7	Разом витрати	4815,5	5955	9239,9	1139,5	3284,9	23,66	55,16
8	Фінансовий результат до оподаткування	6,1	28,4	108,4	22,3	80	365,57	281,69
9	Податок на прибуток	1,3	5,1	19,5	3,8	14,4	292,31	282,35
10	Чистий прибуток	4,8	23,3	88,9	18,5	65,6	385,42	281,55

Примітка. *Побудовано автором за даними фінансової звітності (Додаток Б)

Передусім варто відзначити, що у досліджуваному періоді спостерігається

суттєве посилення фінансових результатів. Так, чистий прибуток у 2024 р. зріс у 3,85 раза порівняно з 2023 р., а у 2025 р. – ще майже у 2,8 раза відносно попереднього року. Подібна тенденція характерна і для фінансового результату до оподаткування, який демонструє приріст на 365,57 % у 2024 р. та на 281,69 % у 2025 р. Це свідчить про те, що підприємство не лише збільшує обсяги діяльності, а й покращує кінцеву віддачу від використаних ресурсів.

Формування такого результату значною мірою обумовлене змінами у доходній частині. Чистий дохід від реалізації продукції у 2024 р. зріс на 26,22 %, тоді як у 2025 р. його приріст становив уже 65,90 %. Відповідно, загальний обсяг доходів підприємства збільшився на 24,10 % у 2024 р. та на 56,24 % у 2025 р., що свідчить про активізацію господарської діяльності та розширення обсягів виконуваних робіт.

Разом із цим не можна ігнорувати зміни у витратній частині. Собівартість реалізованої продукції зросла у 2024 р. на 57,87 %, а у 2025 р. – на 36,11 %, що вказує на підвищення ресурсомісткості діяльності. Загальні витрати підприємства також демонструють подібну динаміку: їх приріст становив 23,66 % у 2024 р. та 55,16 % у 2025 р. Таким чином, розширення діяльності супроводжується відповідним збільшенням витрат, однак темпи їх зростання не перевищують темпи приросту доходів.

Більш неоднозначною є ситуація з іншими складовими фінансових результатів. Зокрема, інші операційні витрати у 2024 р. зросли на 10,68 %, тоді як у 2025 р. – вже на 66,38 %, що може свідчити про ускладнення структури витрат або збільшення супутніх витрат діяльності. Водночас інші доходи у 2025 р. практично зникли, зменшившись на 99,31 % після незначного приросту у 2024 р. (7,79 %). Така різка зміна може бути пов'язана з відсутністю разових доходів, які мали місце раніше.

Що стосується інших витрат, то у 2024 р. спостерігалось їх скорочення на 25,11 %, проте у 2025 р. вони зросли на 43,56 %, що частково нівелює позитивний ефект попереднього періоду.

Отже, узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що

ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП» у 2023-2025 рр. демонструє тенденцію до інтенсивного зростання, яке супроводжується суттєвим підвищенням прибутковості. Водночас окремі коливання у структурі доходів і витрат, зокрема скорочення інших доходів та прискорене зростання операційних витрат, свідчать про необхідність посилення контролю за формуванням фінансових результатів.

З метою оцінки змін у майновому стані та джерелах формування ресурсів ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП» доцільно проаналізувати основні показники балансу за 2023-2025 роки (табл. 2.4). Баланс відображає склад активів підприємства, джерела їх формування, а також дає можливість оцінити зміни у фінансовій структурі компанії протягом певного періоду. На основі цих даних можна визначити, як змінювалися обсяги ресурсів підприємства, а також за рахунок яких джерел вони формувалися.

Таблиця 2.4

**Основні показники балансу ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП» за 2023-2025 роки,
тис. грн.***

№ з/п	Показники	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення, +, -		Відносне відхилення, %	
					2024/ 2023	2025/ 2024	2024/ 2023	2025/ 2024
1	Необоротні активи	2270	3380	4800	1110	1420	148,90	142,01
2	Оборотні активи	3470	4450	6600	980	2150	128,24	148,31
3	Всього активів	5740	7830	11400	2090	3570	136,41	145,59
4	Всього власний капітал	2200	2200	2200	0	0	100,00	100,00
5	Поточні зобов'язання і забезпечення	2540	1150	1700	-1390	550	45,28	147,83
6	Довгострокові зобов'язання і забезпечення	900	1400	2100	500	700	155,56	150,00
7	Всього пасивів	5740	7830	11400	2090	3570	136,41	145,59

Примітка. *Побудовано автором за даними фінансової звітності (Додаток Б)

Насамперед звертає на себе увагу загальна динаміка активів підприємства. У 2024 р. їх обсяг зріс на 36,41 % порівняно з 2023 р., а у 2025 р. – ще на 45,59 % відносно 2024 р. Це свідчить про поступове розширення господарської діяльності та нарощування ресурсної бази.

Більш детальний розгляд структури активів показує, що зростання відбувалося як за рахунок необоротних, так і оборотних активів. Так, необоротні активи у 2024 р. збільшилися на 48,90 %, а у 2025 р. – на 142,01 %, що вказує на активізацію інвестиційної складової діяльності. Водночас оборотні активи зросли на 28,24 % у 2024 р. та на 48,31 % у 2025 р., що свідчить про розширення поточної операційної діяльності та збільшення обсягів оборотних ресурсів (рис. 2.3).

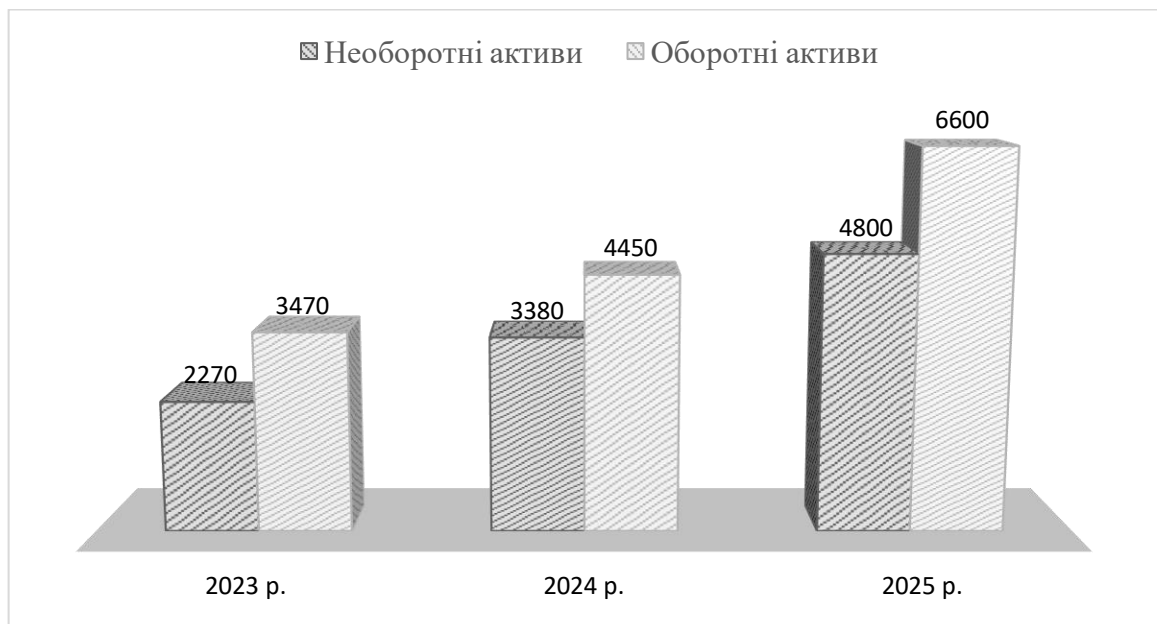


Рис. 2.3 Динаміка активів ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП» за 2023-2025 роки, тис. грн.*

Примітка. *Побудовано автором за даними табл. 2.4

Щодо джерел формування майна підприємства, варто відзначити відсутність змін у власному капіталі, який протягом усього періоду залишався на рівні 100 %. Така ситуація може свідчити про те, що підприємство не залучало додаткових внесків від власників і не здійснювало істотного нарощування капіталізації за рахунок прибутку.

Натомість суттєві коливання спостерігаються у складі зобов'язань. Поточні зобов'язання у 2024 р. скоротилися до 45,28 % від рівня 2023 р., що може свідчити про зниження короткострокового боргового навантаження. Водночас у 2025 р. вони зросли на 147,83 % порівняно з 2024 р., що вказує на відновлення залежності від короткострокових джерел фінансування.

Інша ситуація характерна для довгострокових зобов'язань: їх обсяг у 2024 р. збільшився на 55,56 %, а у 2025 р. – ще на 50,00 %. Це свідчить про поступове зростання ролі довгострокового фінансування у структурі пасивів підприємства (рис. 2.4).

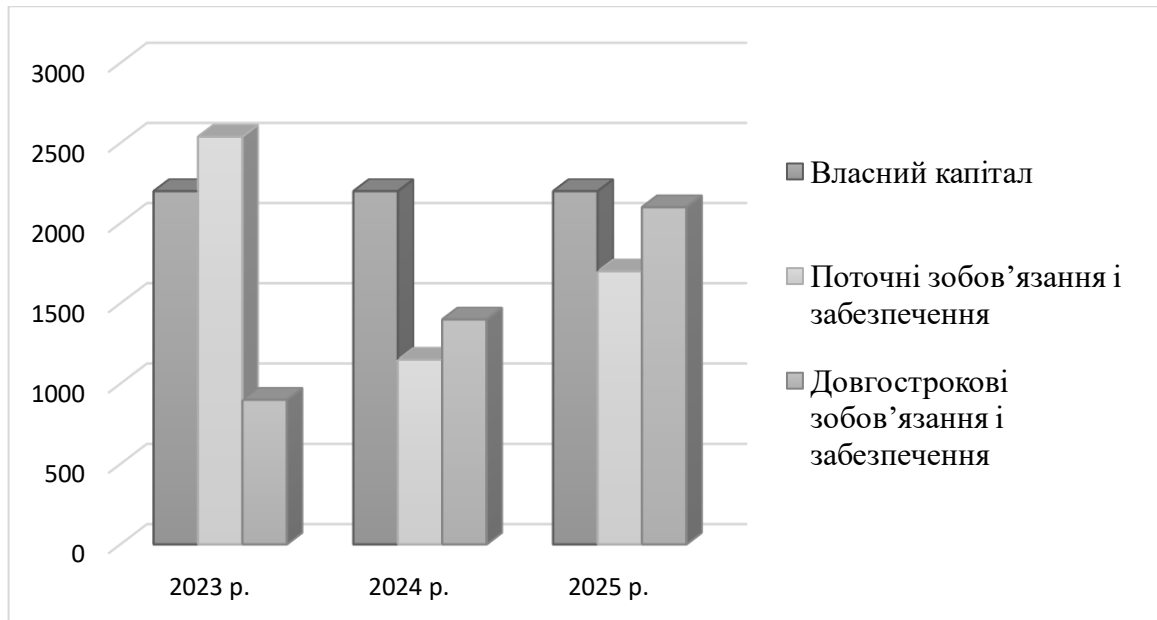


Рис. 2.4 Динаміка пасивів ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП» за 2023-2025 роки, тис. грн.*

Примітка. *Побудовано автором за даними табл. 2.4

Загальний обсяг пасивів, як і активів, зріс на 36,41 % у 2024 р. та на 45,59 % у 2025 р., що підтверджує узгодженість змін у балансі та відображає розширення масштабів діяльності підприємства.

Таким чином, результати аналізу балансу дають підстави стверджувати, що у 2023-2025 рр. ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП» нарощувало обсяги активів за рахунок як власних, так і залучених ресурсів. При цьому структура джерел фінансування зазнала певних змін, зокрема посилилася роль довгострокових зобов'язань та відзначалися коливання короткострокової заборгованості, що потребує врахування у подальшому управлінні фінансовою стійкістю підприємства.

Дослідження динаміки показників ліквідності за 2023-2025 рр., представлене у табл. 2.5, дозволяє простежити зміни фінансового стану підприємства у часовому розрізі та оцінити їх у контексті загальної ефективності

організаційної діяльності. Аналіз динамічних показників є важливим елементом економічного дослідження, оскільки саме зміна тенденцій, а не окремі абсолютні значення, найбільш точно відображає якість управлінських процесів і здатність підприємства адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Таблиця 2.5

Динаміка показників ліквідності ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП» за 2023-2025 роки

№ з/п	Показники	Рік			Абсолютне відхилення, +,–	
		2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024
1	Коефіцієнт поточної ліквідності	1,36	1,48	1,47	+0,12	-0,01
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,68	0,59	0,41	-0,09	-0,01
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,23	0,50	0,34	+0,27	-0,18

Примітка. *Побудовано автором за даними фінансової звітності (Додаток Б)

Проведені розрахунки дають підстави окреслити низку характерних змін у фінансовому стані підприємства.

Так, значення коефіцієнта поточної ліквідності у 2023 році становило 1,36, у 2024 році воно зросло до 1,48, після чого у 2025 році зафіксовано незначне коригування до рівня 1,47. Упродовж усього досліджуваного періоду показник перебуває в межах нормативного інтервалу (1,0–2,0), що свідчить про достатню спроможність підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання. Зростання у 2024 році можна пов'язати з більш ефективним управлінням оборотними активами, передусім дебіторською заборгованістю та грошовими ресурсами. Водночас незначне зниження у 2025 році не має критичного характеру, проте може сигналізувати про певне збільшення поточних зобов'язань. У цілому це вказує на належний рівень організації фінансових потоків, хоча резерви для їх оптимізації залишаються.

Інша ситуація спостерігається щодо коефіцієнта швидкої ліквідності. Протягом аналізованого періоду він демонструє стійку тенденцію до зниження: з 0,68 у 2023 році до 0,41 у 2025 році. Таке скорочення свідчить про послаблення здатності підприємства покривати поточні зобов'язання за рахунок найбільш

ліквідних активів. Ймовірними причинами можуть бути недостатньо ефективна робота з дебіторською заборгованістю, накопичення запасів або недосконалість взаємодії між підрозділами, зокрема між службами продажу та фінансів. У цьому контексті виявляються певні організаційні недоліки, що потребують уваги з боку управління.

Щодо коефіцієнта абсолютної ліквідності, то у 2024 році спостерігалось його різке зростання до 0,50, що може свідчити про накопичення грошових коштів або тимчасове зменшення короткострокових зобов'язань. Проте вже у 2025 році показник знизився до 0,34, що вказує на нестабільність грошових потоків і, ймовірно, відсутність чітко вибудованої системи фінансового планування (рис. 2.5).

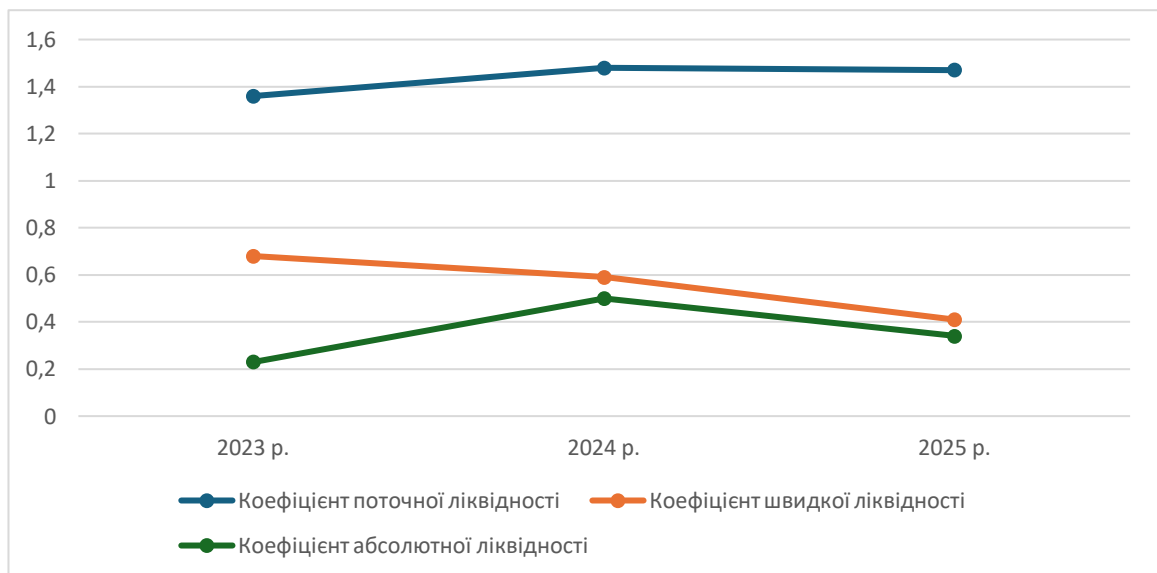


Рис. 2.5 Динаміка показників ліквідності ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП» за 2023-2025 роки, тис. грн.*

Примітка. *Побудовано автором за даними табл. 2.5

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП» загалом підтримує прийнятний рівень ліквідності. Разом з тим, коливання окремих показників свідчать про наявність проблемних аспектів, які безпосередньо пов'язані з організацією управління. Зокрема, це стосується узгодженості фінансових потоків, якості взаємодії між підрозділами та ефективності контролю за дебіторською заборгованістю.

Оскільки показники рентабельності відображають кінцевий економічний

результат діяльності підприємства та дають змогу оцінити рівень ефективності використання фінансових, матеріальних і трудових ресурсів, наступним етапом дослідження доцільно провести їх детальний розрахунок для ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП» (табл. 2.6). Саме система показників рентабельності дозволяє не лише визначити здатність підприємства генерувати прибуток, а й простежити результативність управлінських рішень, рівень окупності витрат і ступінь ефективності використання наявного ресурсного потенціалу. Для підприємства, діяльність якого пов'язана з виконанням спеціалізованих висотних робіт, аналіз рентабельності набуває особливого значення, оскільки виробничі процеси характеризуються високою матеріалоємністю, залежністю від технічного оснащення та значними витратами на забезпечення безпеки праці. За таких умов навіть незначні зміни у структурі витрат або обсягах реалізації можуть суттєво впливати на фінансовий результат діяльності підприємства.

Таблиця 2.6

Динаміка показників рентабельності ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП» за 2023-2025 роки*

№ з/п	Показники	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення, +, -	
					2024/2023	2025/2024
1	Рентабельність продажів, %	0,1	0,4	1,0	0,3	0,5
2	Рентабельність продукції, %	0,3	1,1	3,0	0,7	1,9
3	Рентабельність власного капіталу, %	0,2	1,1	4,0	0,8	3,0
4	Рентабельність основної діяльності	324,7	259,6	316,4	-65,1	56,8

Примітка. *Побудовано автором за даними фінансової звітності (Додаток Б)

Передусім доцільно проаналізувати зміну рентабельності продажів. У 2024 р. порівняно з 2023 р. цей показник зріс у чотири рази, а вже у 2025 р. його значення збільшилося ще приблизно у 2,5 рази відносно попереднього періоду. Така динаміка свідчить про відчутне підвищення результативності реалізації продукції (робіт, послуг), що може бути зумовлено як розширенням обсягів доходу, так і більш раціональним формуванням витрат.

Аналогічні зміни простежуються і щодо рентабельності продукції. У 2024 р. її рівень перевищив показник 2023 р. більш ніж утричі, а у 2025 р. зріс майже у 2,7 раза порівняно з 2024 р. Це означає, що витрати підприємства забезпечують дедалі вищу віддачу, що позитивно характеризує ефективність здійснення виробничо-господарської діяльності.

Окремої уваги заслуговує рентабельність власного капіталу. У 2024 р. вона збільшилася у 5,5 раза, а у 2025 р. – ще більш ніж у 3,5 раза. Така тенденція свідчить про істотне підвищення результативності використання власних фінансових ресурсів, що, ймовірно, пов'язано зі зростанням чистого прибутку за відносно стабільного обсягу власного капіталу.

Разом із тим показник рентабельності основної діяльності демонструє менш рівномірну динаміку. У 2024 р. спостерігалось його зниження приблизно на п'яту частину порівняно з 2023 р., що може свідчити про тимчасове зменшення ефективності операційної діяльності. Однак уже у 2025 р. цей показник зріс більш ніж на 20 % відносно попереднього року, що вказує на відновлення результативності основних процесів.

Узагальнюючи наведені результати, можна констатувати, що протягом досліджуваного періоду ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП» демонструє стійку тенденцію до зростання прибутковості. Найбільш відчутні позитивні зміни спостерігаються у показниках, що характеризують ефективність використання капіталу та витрат. Водночас коливання рентабельності основної діяльності свідчать про вплив окремих чинників на стабільність операційних процесів, що потребує подальшого управлінського аналізу.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження організаційно-економічної характеристики ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП», слід відзначити, що підприємство функціонує як спеціалізований суб'єкт господарювання у сфері виконання висотних робіт, використовуючи методи промислового альпінізму. Обрана організаційно-правова форма забезпечує достатню гнучкість у прийнятті управлінських рішень та дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Аналіз основних показників діяльності свідчить про наявність стійкої тенденції до розширення обсягів робіт і поступового зміцнення ринкових позицій підприємства. Зокрема, простежується зростання доходів, активів та фінансових результатів, що підтверджується позитивною динамікою відносних показників. Водночас збільшення масштабів діяльності супроводжується відповідним зростанням витрат, що є закономірним для підприємств будівельної сфери.

Разом із тим у структурі фінансових результатів і джерел формування ресурсів спостерігаються окремі особливості. Зокрема, відзначається нерівномірність змін у складі доходів і витрат, а також коливання частки зобов'язань у пасивах підприємства. Власний капітал упродовж досліджуваного періоду залишався без змін, що може свідчити про обмежене використання внутрішніх джерел фінансування для подальшого розвитку.

Загалом діяльність ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП» характеризується позитивною динамікою розвитку та підвищенням результативності, однак виявлені зміни у структурі витрат і фінансових ресурсів вказують на необхідність удосконалення підходів до управління організаційною діяльністю підприємства.

Варто зазначити, що комплексна оцінка ефективності організаційної діяльності не може обмежуватися лише аналізом кількісних показників. Вона повинна доповнюватися узагальненням якісних характеристик функціонування управлінської системи. У цьому контексті доцільним є використання SWOT-аналізу, який дає можливість впорядкувати внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також оцінити вплив зовнішніх факторів через визначення можливостей і загроз (табл. 2.7).

Проведений SWOT-аналіз дає змогу більш ґрунтовно осмислити результати оцінювання організаційної діяльності підприємства, отримані на попередніх етапах дослідження, та встановити причинно-наслідкові зв'язки між окремими показниками.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз ефективності організаційної діяльності ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП»*

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Чітка лінійно-функціональна структура управління	Високий рівень централізації управління
Висока оперативність прийняття рішень	Обмежене делегування повноважень
Зростання показників рентабельності	Недостатня координація між підрозділами
Спеціалізація функціональних підрозділів	Відсутність формалізованих бізнес-процесів
Наявність стабільного попиту на послуги	Нестабільність показників ліквідності
Відносно оптимальний рівень керованості	Залежність результатів від керівника
Можливості (O)	Загрози (T)
Розширення ринку висотних робіт	Посилення конкуренції на ринку
Впровадження сучасних методів управління	Зростання вартості ресурсів
Автоматизація управлінських процесів	Нестабільність економічного середовища
Підвищення кваліфікації персоналу	Ризики, пов'язані з безпекою робіт
Розвиток маркетингової діяльності	Залежність від замовлень

Примітка. *Побудовано автором

До сильних сторін ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП» насамперед належить чітко вибудована організаційна структура та здатність оперативно реагувати на поточні виробничі завдання. Використання лінійно-функціональної моделі управління забезпечує зрозумілий розподіл функцій, повноважень і відповідальності між підрозділами, що сприяє належному виконанню робіт. Додатковим підтвердженням ефективності управління є позитивна динаміка показників рентабельності, яка свідчить про результативність організації основної діяльності.

Разом із тим виявлені слабкі сторони мають системний характер і пов'язані з особливостями сформованої моделі управління. Надмірна концентрація управлінських повноважень на рівні керівництва обмежує самостійність підрозділів і знижує загальну гнучкість управління. Недостатня узгодженість дій між окремими службами, зокрема у сферах продажу, логістики та постачання, ускладнює виконання замовлень і може призводити до нераціонального використання ресурсів. Крім того, відсутність чітко регламентованих процедур взаємодії підсилює залежність результатів діяльності від індивідуальних рішень і суб'єктивних чинників.

Потенціал подальшого розвитку підприємства пов'язаний як із внутрішніми резервами, так і з впливом зовнішнього середовища. Зокрема, впровадження сучасних управлінських підходів, автоматизація окремих процесів і підвищення кваліфікації персоналу можуть суттєво покращити організаційну ефективність. Водночас розширення ринку послуг відкриває можливості для збільшення обсягів діяльності та зміцнення позицій підприємства.

Серед загроз слід відзначити як зовнішні, так і внутрішні чинники. Зростання конкурентного тиску та нестабільність економічної ситуації можуть негативно впливати на результати діяльності. Окрім цього, специфіка виконуваних робіт, пов'язаних із підвищеним рівнем ризику, висуває додаткові вимоги до організації виробничих процесів і системи контролю.

2.2. Оцінка організаційної структури та системи управління ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП»

Оцінювання організаційної структури та системи управління підприємства належить до базових елементів комплексного аналізу його діяльності, оскільки саме через механізм організаційної побудови реалізуються управлінські функції, формується система внутрішньої координації та забезпечується досягнення стратегічних і операційних цілей. Організаційна структура фактично визначає логіку функціонування підприємства: порядок підпорядкування, розподіл відповідальності, швидкість проходження інформації та характер взаємодії між структурними підрозділами. Якщо фінансові показники демонструють результат діяльності, то система управління відображає здатність підприємства цей результат забезпечувати у довгостроковій перспективі.

Для підприємств, що працюють у сфері спеціалізованих технічних послуг, ефективність організаційної моделі набуває особливого значення. Діяльність ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП» пов'язана з виконанням висотних робіт, технічно складних операцій та координацією персоналу в умовах підвищеного виробничого ризику. За таких умов навіть незначні управлінські помилки можуть

впливати не лише на економічний результат, а й на безпеку виконання робіт. Саме тому система управління повинна забезпечувати швидке прийняття рішень, безперервність комунікацій і чітке розмежування функціональної відповідальності між учасниками виробничого процесу.

У ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП» управлінська система сформована на основі лінійно-функціонального підходу, який поєднує жорстку вертикаль адміністративного підпорядкування із функціональною спеціалізацією структурних підрозділів. Подібний тип організаційної побудови є одним із найбільш поширених серед підприємств малого та середнього бізнесу, оскільки дозволяє зберігати керованість процесів навіть за обмеженої кількості управлінського персоналу. Сутність такої структури полягає у тому, що кожен працівник і кожен підрозділ мають чітко визначене місце в управлінській ієрархії, а функції розподіляються відповідно до професійної спеціалізації (рис. 2.6).

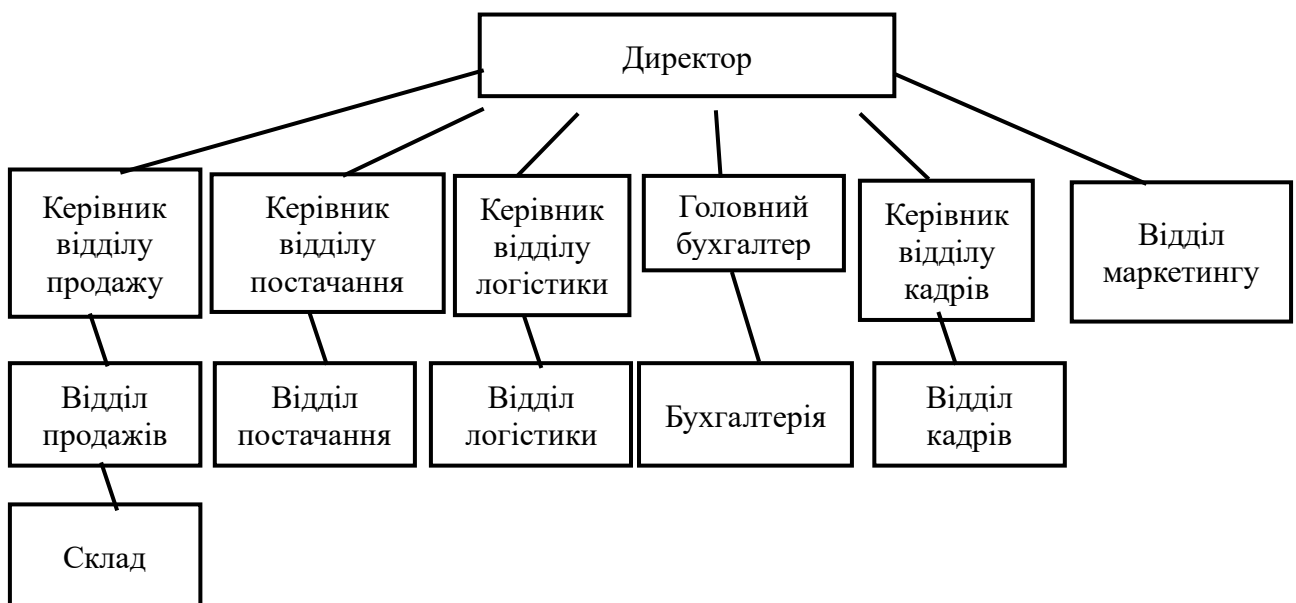


Рис. 2.6. Організаційна структура управління ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП»*

Примітка. *Побудовано автором за даними [28]

У практичному вимірі це означає, що діяльність підприємства поділяється на окремі функціональні напрями, між якими розподіляються конкретні управлінські завдання. Кожен структурний підрозділ виконує визначений перелік функцій, має встановлену сферу відповідальності та підпорядковується відповідному керівнику. Подібний механізм організації роботи дозволяє

уникнути дублювання обов'язків, знижує ймовірність управлінських конфліктів і забезпечує стабільність внутрішніх процесів.

Центральною ланкою системи управління ТОВ «Промальп-Груп» виступає директор підприємства, у компетенції якого зосереджено стратегічне та оперативне керівництво діяльністю товариства. Саме на цьому рівні формується управлінська політика підприємства, визначаються напрями розвитку, погоджуються ключові фінансові рішення та здійснюється контроль за виконанням основних виробничо-комерційних процесів. Фактично директор виконує роль інтегратора всієї організаційної системи, поєднуючи адміністративні, координаційні та контрольні функції.

Подібна модель управління характерна для підприємств із лінійно-функціональною структурою, де вертикаль підпорядкування залишається домінуючим елементом організації роботи. Її перевага полягає у чіткій управлінській ієрархії. Працівники розуміють межі відповідальності, а кожен структурний підрозділ функціонує в межах визначеної компетенції. За рахунок цього спрощується адміністративний контроль і скорочується кількість конфліктів, пов'язаних із розподілом повноважень.

Водночас така система створює високий рівень залежності підприємства від ефективності роботи керівника. Значна частина інформаційних потоків проходить через директора, включаючи погодження замовлень, координацію ресурсів, взаємодію між підрозділами та ухвалення поточних організаційних рішень. У теорії менеджменту подібне явище визначається як централізація управління – концентрація владних і координаційних функцій в одному управлінському центрі. Для малого підприємства це може бути виправданим механізмом контролю, однак зі збільшенням обсягів діяльності централізація поступово трансформується у фактор організаційного перевантаження.

Функціональні підрозділи забезпечують реалізацію окремих напрямів господарської діяльності та формують операційну основу підприємства. Відділ маркетингу займається аналізом ринкового середовища, моніторингом конкурентів і просуванням послуг компанії. Його діяльність пов'язана не лише з

рекламною комунікацією, а й із формуванням попиту на спеціалізовані послуги у сфері висотних робіт. Для підприємств такого типу маркетинг виконує ще й репутаційну функцію, оскільки довіра замовника безпосередньо впливає на обсяг контрактів та стабільність замовлень.

Відділ продажів концентрує взаємодію із клієнтами, проводить переговори, формує комерційні пропозиції та супроводжує процес укладення договорів. Саме цей підрозділ виступає первинним джерелом інформації про потреби ринку. Його діяльність має тісний зв'язок із логістичним напрямом, адже строки, технічні умови та ресурси виконання робіт визначаються ще на етапі погодження замовлення.

Організація виробничого процесу покладається на логістичний сектор. У структурі підприємств сфери промислового альпінізму логістика має специфічний характер, оскільки охоплює не лише транспортування чи планування графіків, а й координацію бригад, підготовку обладнання, погодження доступу до об'єктів та контроль використання технічних ресурсів. Іншими словами, логістичний напрям забезпечує синхронізацію всіх операційних елементів у межах конкретного проєкту.

Матеріально-технічне забезпечення здійснює відділ постачання. Його функції охоплюють закупівлю обладнання, забезпечення працівників витратними матеріалами, контроль залишків ресурсів та організацію постачання необхідного спорядження. Для підприємства, діяльність якого пов'язана з висотними роботами, своєчасне забезпечення технічними ресурсами має критичне значення, оскільки навіть незначна затримка у постачанні може спричинити перенесення виконання замовлення або порушення договірних термінів.

Побудова організаційної структури за функціональним принципом дозволяє уникнути хаотичного розподілу завдань і формує відносно стабільну систему внутрішньої координації. Кожен підрозділ спеціалізується на окремому напрямі діяльності, накопичує профільний досвід і відповідає за конкретний

сегмент роботи. Це підвищує рівень професійної спеціалізації та сприяє більшій керованості операційних процесів.

Разом із цим міжфункціональна взаємодія між підрозділами залишається недостатньо автономною. Значна частина координації здійснюється через директора, а горизонтальні комунікації між структурними одиницями мають переважно неформальний характер. Через це виникає ризик перевантаження управлінського центру, особливо в періоди зростання кількості замовлень або одночасного виконання декількох проєктів. У подібних умовах керівник поступово перетворюється на так зване «управлінське вузьке горло» – елемент системи, через який проходять майже всі рішення та інформаційні потоки.

Характерною рисою організаційної структури ТОВ «Промальп-Груп» є поєднання виробничих і комерційних функцій у межах компактної системи управління. Це дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, адаптувати обсяги робіт до поточного попиту та підтримувати оперативність у взаємодії із замовниками. Невелика кількість управлінських рівнів скорочує час передачі інформації та прискорює процес погодження рішень.

Проте зі збільшенням масштабів діяльності така модель може втрачати ефективність. Відсутність розвиненої системи делегування повноважень, обмежена автономія функціональних підрозділів і концентрація координаційних функцій у керівника створюють ризик поступового зниження управлінської гнучкості. Саме тому для об'єктивної оцінки системи управління ТОВ «Промальп-Груп» доцільно використовувати комплексний підхід, що враховує рівень централізації, ефективність внутрішніх комунікацій, швидкість ухвалення рішень, ступінь адаптивності структури та якість координації між функціональними підрозділами.

Організаційна структура підприємства побудована переважно за вертикальним принципом управління, де ключові функціональні підрозділи перебувають у прямому підпорядкуванні директора. Подібна модель забезпечує чітко окреслену систему адміністративної відповідальності та мінімізує ризик подвійного підпорядкування. Працівники добре розуміють межі власних

компетенцій, а управлінські рішення проходять короткий ланцюг погодження. Для підприємств малого та середнього масштабу така система традиційно вважається стабільною, оскільки дозволяє контролювати операційні процеси без надмірної бюрократизації. Разом із цим внутрішня взаємодія між структурними підрозділами має недостатньо розвинений горизонтальний характер. Відділ продажів формує портфель замовлень і комунікує з клієнтами, логістичний сектор організовує виконання робіт та координацію бригад, а підрозділ постачання забезпечує матеріально-технічну підтримку процесу. Формально ці елементи функціонують як частини єдиного операційного циклу, проте фактична координація здійснюється не через міжфункціональну взаємодію, а через директора підприємства. Подібний підхід створює ознаки управлінської централізації, за якої навіть поточні робочі питання концентруються в одному центрі прийняття рішень (рис. 2.7).

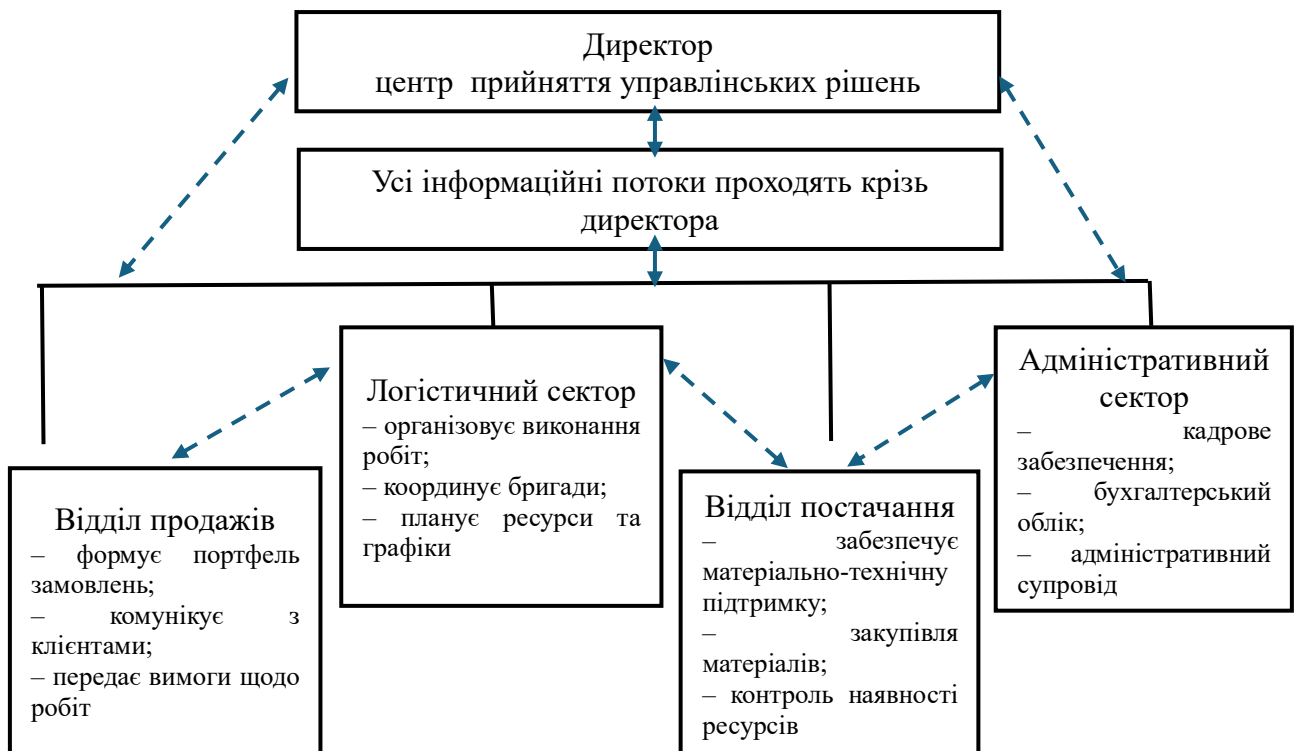


Рис. 2.7. Особливості організаційних зв'язків у системі управління ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП»*

Примітка. *Побудовано автором

У практичному вимірі це породжує декілька системних ризиків. Насамперед сповільнюється швидкість проходження інформації між підрозділами. Частина комунікацій дублюється, а окремі завдання повторно узгоджуються на різних рівнях. За умов високої інтенсивності замовлень виникає так званий “ефект вузького горла”, коли перевантаження керівника починає впливати на темп виконання операцій. У менеджменті цей термін означає ситуацію, за якої один елемент системи стримує продуктивність усієї організації. Для компанії, що працює у сфері промислового альпінізму та висотних робіт, подібна залежність від єдиного координатора може мати не лише економічні, а й організаційно-безпекові наслідки.

Рівень делегування управлінських повноважень на підприємстві залишається обмеженим. Керівники структурних підрозділів виконують переважно функції операційного адміністрування: розподіляють завдання, контролюють виконання робіт, підтримують поточну діяльність відділів. Водночас вони фактично усунуті від участі у стратегічному плануванні, не мають достатньої автономії у фінансових рішеннях та не впливають на формування довгострокових управлінських пріоритетів. Це свідчить про формальний характер делегування, коли відповідальність частково передається нижчим рівням управління, але реальні інструменти впливу залишаються сконцентрованими у керівника підприємства.

За експертною оцінкою, фактичний рівень делегування становить приблизно 30–40 % від потенційно можливого для підприємства такого масштабу. Подібна модель стримує розвиток середньої управлінської ланки. Керівники відділів звикають працювати в режимі виконавців, а не самостійних менеджерів. Через це знижується управлінська ініціативність, уповільнюється формування кадрового резерву та виникає залежність підприємства від персональної участі директора у більшості процесів. У перспективі масштабування діяльності така система може створити дефіцит управлінської стійкості.

Попри зазначені недоліки, підприємство демонструє доволі високий рівень оперативності в умовах стабільного навантаження. Рішення щодо виконання замовлень приймаються швидко, внутрішня комунікація має прямий характер, а більшість поточних питань вирішується протягом одного робочого дня. Для сфери висотних робіт це має особливе значення, адже виробничі умови часто змінюються під впливом погодних факторів, технічного стану об'єктів або термінових запитів клієнтів. Підприємство змушене працювати у середовищі постійної операційної динаміки, де затримка управлінського рішення може вплинути на графік виконання контрактів.

Водночас оперативність системи має нестійкий характер. За відсутності механізму резервного ухвалення рішень будь-яке перевантаження керівника автоматично уповільнює роботу всієї структури. У кризових або пікових ситуаціях це може спричиняти накопичення невиконаних погоджень, затримки із забезпеченням ресурсами та втрату швидкості реагування на потреби замовників. Фактично підприємство демонструє високу швидкість роботи лише за умов контрольованого навантаження, тоді як зі збільшенням обсягів діяльності ефективність системи поступово знижується.

Гнучкість організаційної структури також має обмежений характер. Підприємство використовує стабільну функціональну модель управління, яка майже не змінюється залежно від типу проєктів чи ринкових умов. Не застосовується процесний підхід, тобто управління не будується навколо наскрізних бізнес-процесів із чітко визначеними зонами відповідальності. Відсутні й тимчасові проєктні групи, здатні швидко об'єднувати спеціалістів під виконання конкретних замовлень. Інноваційні інструменти координації використовуються епізодично, переважно ситуативно, без системного впровадження.

Подібна модель є достатньо ефективною для підтримання поточної діяльності, проте менш придатною для масштабування бізнесу. У міру збільшення кількості об'єктів, персоналу та клієнтських запитів підприємство може зіткнутися зі зростанням внутрішньої складності управління. Саме тому

гнучкість системи доцільно оцінювати як середню, із тенденцією до поступового зниження в разі розширення операційної діяльності.

Функціональний розподіл обов'язків на підприємстві загалом є раціональним і відповідає основним напрямам господарської діяльності. Комерційний блок забезпечує продажі та маркетингову підтримку, виробничий сектор відповідає за логістичну координацію виконання робіт, забезпечувальний напрям концентрується на постачанні матеріалів та обладнання, адміністративний – на кадровому супроводі й бухгалтерському обліку. Така структура відповідає класичним принципам функціонального менеджменту, коли кожен підрозділ спеціалізується на окремому виді діяльності та накопичує профільну експертизу.

Проте в організаційній архітектурі підприємства фактично відсутні елементи, орієнтовані на розвиток. Не сформовано окремого напрямку стратегічного менеджменту, не здійснюється системне управління проєктами, а питання довгострокового планування залишаються другорядними порівняно з поточними операційними завданнями. За таких умов підприємство ефективно підтримує наявний рівень функціонування, але має обмежені можливості для швидкого переходу до складніших моделей управління та масштабнішої ринкової діяльності.

Для більш ґрунтовного узагальнення результатів дослідження доцільно систематизувати ключові характеристики організаційної структури та управлінської системи підприємства у вигляді аналітичної таблиці. У випадку ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП» оцінювання здійснюється за сукупністю базових параметрів, які характеризують рівень централізації управління, якість внутрішніх комунікацій, ступінь делегування повноважень, оперативність ухвалення рішень, адаптивність організаційної структури та логіку функціонального розподілу обов'язків (табл. 2.8).

Результати проведеного аналізу дають підстави стверджувати, що діюча система управління ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП» є достатньо ефективною для забезпечення поточної діяльності підприємства та підтримання стабільного

функціонування його основних процесів. Разом із тим існуюча модель має певні внутрішні обмеження, пов'язані з високим рівнем централізації, недостатньою автономністю структурних підрозділів і слабкою інтеграцією горизонтальних комунікацій.

Таблиця 2.8

Оцінка системи управління ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП»*

Критерій	Оцінка	Характеристика
Централізація	Висока	Основні управлінські рішення концентруються на рівні директора
Організаційні зв'язки	Змішані	Вертикальні зв'язки мають чіткий характер, горизонтальна взаємодія розвинена недостатньо
Делегування	Помірне	Керівники підрозділів мають обмежену управлінську автономію
Оперативність	Висока	Рішення приймаються швидко завдяки компактності структури
Гнучкість	Достатня	Підприємство здатне адаптуватися до поточних змін середовища
Функціональний розподіл	Раціональний	Розподіл функцій відповідає специфіці бізнес-процесів підприємства

Примітка. *Побудовано автором

Подальший розвиток системи управління потребує поступового переходу від жорстко централізованої моделі до більш гнучкої організаційної конфігурації. Йдеться насамперед про розширення управлінських повноважень керівників підрозділів, посилення міжфункціональної координації та формування механізмів оперативного прийняття рішень без постійної концентрації всіх процесів на рівні директора підприємства. Саме такі зміни можуть стати основою для підвищення адаптивності організації, зміцнення внутрішньої керованості та забезпечення подальшого розвитку підприємства в умовах зростання конкуренції та ускладнення виробничих процесів.

2.3. Аналіз ефективності організаційної діяльності ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП»

Рівень ефективності організаційної діяльності підприємства безпосередньо залежить від того, наскільки система управління здатна забезпечити досягнення поставлених цілей із мінімальними витратами ресурсів та максимально можливим економічним результатом. У цьому контексті ефективність розглядається не лише як фінансовий показник, а як комплексна характеристика здатності організації підтримувати стабільність внутрішніх процесів, забезпечувати координацію структурних підрозділів і своєчасно реагувати на зміни виробничого середовища. Для підприємств сфери спеціалізованих послуг управлінська ефективність часто стає визначальним чинником конкурентоспроможності, оскільки саме якість організації процесів формує швидкість виконання робіт, рівень сервісу та здатність підприємства підтримувати репутаційну стійкість на ринку.

ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП» здійснює діяльність у сфері промислового альпінізму та спеціалізованих висотних робіт. Специфіка функціонування підприємства передбачає постійну взаємодію між виробничими бригадами, логістикою, постачанням, адміністративним персоналом та керівництвом. За таких умов ефективність організаційної діяльності значною мірою залежить від чіткості внутрішніх комунікацій, рівня координації дій та здатності системи управління швидко реагувати на виробничі зміни.

У процесі дослідження встановлено, що організаційна структура ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП» побудована за лінійно-функціональним принципом. Подібний тип структури передбачає поєднання вертикального підпорядкування із функціональним розподілом управлінських обов'язків. Основні рішення приймаються директором підприємства, якому підпорядковуються керівники окремих функціональних напрямів. Водночас виробничі бригади та допоміжні служби виконують вузькоспеціалізовані функції відповідно до характеру діяльності підприємства.

Організаційна ефективність підприємства безпосередньо залежить від якості взаємодії між структурними підрозділами. Для ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП» ключове значення має узгодженість роботи виробничих бригад, логістики, постачання та адміністративного персоналу.

Проведений аналіз показав, що координація між підрозділами має переважно ситуативний характер та базується на поточних оперативних комунікаціях. Значна частина інформації передається через телефонний зв'язок, месенджери або безпосередню взаємодію між працівниками.

Подібна система є достатньо швидкою в умовах невеликого підприємства, однак має ряд організаційних недоліків. Насамперед це стосується відсутності єдиного механізму фіксації управлінських рішень та централізованої системи координації інформаційних потоків.

У процесі виконання виробничих замовлень виникають ситуації, коли зміни у графіках робіт або ресурсному забезпеченні надходять до суміжних підрозділів із затримкою. Наприклад, перенесення строків виконання робіт на одному об'єкті може не бути своєчасно узгодженим із логістикою або постачанням. У результаті виникають простой працівників, нераціональне використання транспорту або затримки із забезпеченням матеріалами.

Особливістю діяльності ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП» є висока залежність виробничих процесів від погодних умов, технічного стану обладнання та специфіки об'єктів. Саме тому система внутрішньої координації повинна забезпечувати максимально швидке реагування на виробничі зміни. Наявна модель комунікацій частково забезпечує таку гнучкість, однак значною мірою залежить від особистої ініціативи працівників, а не від формалізованих процедур.

Аналіз функціонального розподілу дозволив встановити, що на підприємстві сформовано базову систему спеціалізації працівників відповідно до напрямів діяльності. Виробничі бригади виконують спеціалізовані висотні роботи, логістика забезпечує транспортування та постачання, бухгалтерія відповідає за фінансовий супровід діяльності підприємства.

Разом із тим у процесі дослідження виявлено окремі елементи дублювання управлінських функцій. Частина організаційних процесів контролюється одночасно декількома структурними ланками. Наприклад, координація виконання робіт здійснюється як директором підприємства, так і керівниками виробничих бригад та логістикою. Подібна ситуація ускладнює систему відповідальності та створює ризик неузгодженості управлінських рішень (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Оцінка ефективності функціонального розподілу ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП»*

Критерій	Оцінка
Чіткість функцій	Середня
Дублювання обов'язків	Часткове
Координація функцій	Недостатня
Рівень спеціалізації	Достатній
Відповідальність за результат	Частково розпорошена

Примітка. *Побудовано автором

Чіткість функцій оцінена як середня, оскільки підприємство має загальний функціональний розподіл обов'язків, проте окремі організаційні процеси не мають достатньо чіткого закріплення відповідальності.

Часткове дублювання обов'язків проявляється у паралельному контролі одних і тих самих виробничих процесів різними управлінськими ланками. Це призводить до зайвого навантаження на систему координації та збільшує тривалість проходження управлінських рішень.

Недостатній рівень координації функцій пояснюється відсутністю єдиної системи управління інформаційними потоками та недостатньою формалізацією бізнес-процесів. Значна частина взаємодії між підрозділами здійснюється у ручному режимі.

Рівень спеціалізації оцінений як достатній, оскільки працівники виконують функції відповідно до професійного напрямку діяльності. Це позитивно впливає на якість виконання робіт та підтримує виробничу стабільність.

Відповідальність за кінцевий результат частково розпорошена між декількома структурними підрозділами. У випадку виникнення затримок або

організаційних проблем складно чітко визначити управлінську ланку, відповідальну за конкретний результат.

Для підприємства, діяльність якого пов'язана із виконанням висотних робіт, оперативність управління має критичне значення. У процесі виконання замовлень часто виникає необхідність швидкого коригування графіків робіт, перерозподілу працівників або оперативного забезпечення матеріалами.

Аналіз організаційної структури показав, що більшість управлінських рішень приймається директором підприємства. Саме на рівні керівника погоджуються питання формування виробничих графіків, перерозподілу персоналу між об'єктами, закупівлі матеріалів, зміни строків виконання робіт та узгодження взаємодії із замовниками. Подібний підхід забезпечує високий рівень контролю над виробничими процесами, однак одночасно збільшує навантаження на центральну управлінську ланку.

Особливо помітно це проявляється під час одночасного виконання декількох об'єктів. У таких умовах директор фактично виконує функції координатора всіх виробничих процесів. Наприклад, у разі виникнення потреби у терміновому переміщенні працівників між об'єктами або зміні графіка виконання робіт через погодні умови рішення не може бути реалізоване без погодження керівництва. Через це частина часу витрачається не на саме виконання виробничих операцій, а на проходження організаційних процедур.

Проведене дослідження внутрішніх комунікацій підприємства дозволило встановити, що оперативна взаємодія між підрозділами здійснюється переважно через телефонний зв'язок та електронні месенджери. Формально така модель забезпечує швидку передачу інформації, однак не гарантує системності її обробки та контролю виконання рішень. Частина управлінських завдань передається усно, без документального підтвердження або чіткої фіксації відповідальних осіб. У результаті виникають ситуації, коли інформація між підрозділами передається із затримкою або в неповному обсязі.

На практиці це проявляється у збоях логістичного забезпечення, несвоєчасному постачанні матеріалів або неузгодженості між виробничими

бригадами. Наприклад, під час виконання фасадних робіт на декількох об'єктах одночасно можуть виникати випадки, коли зміни у графіках виконання робіт не були своєчасно доведені до логістики. У результаті транспортні ресурси використовуються нераціонально, а працівники змушені очікувати необхідне обладнання або матеріали.

Для більш об'єктивної оцінки оперативності управління доцільно проаналізувати основні параметри процесу прийняття рішень на підприємстві (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Оцінка оперативності управлінських рішень ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП»*

Критерій оцінки	Характеристика стану
Швидкість передачі інформації	Висока
Швидкість погодження рішень	Середня
Рівень бюрократизації	Низький
Залежність від керівника	Висока
Оперативність реагування на зміни	Середня
Рівень автоматизації координації	Низький

Примітка. *Побудовано автором

Наведені показники сформовані на основі аналізу системи внутрішньої взаємодії між структурними підрозділами підприємства та особливостей організації виробничих процесів.

Швидкість передачі інформації оцінена як висока, оскільки підприємство використовує оперативні канали комунікації. Працівники швидко обмінюються інформацією через мобільний зв'язок та цифрові засоби комунікації. Разом із тим швидкість погодження рішень залишається середньою через концентрацію значної кількості повноважень у керівника підприємства.

Рівень бюрократизації на підприємстві є низьким. ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП» не має надмірно складної системи погодження документів, що позитивно впливає на швидкість проходження управлінських процедур. Водночас недостатня формалізація частини організаційних процесів створює ризик втрати управлінської інформації або нечіткого визначення відповідальних осіб.

Висока залежність від керівника пояснюється тим, що директор підприємства одночасно виконує функції стратегічного та оперативного

управління. Саме це є одним із ключових чинників, які стримують подальше підвищення оперативності системи управління.

Низький рівень автоматизації координації пов'язаний із відсутністю єдиної цифрової системи управління виробничими процесами. Значна частина планування та контролю виконується вручну, що ускладнює швидке оновлення інформації між підрозділами.

Дослідження показало, що оперативність управлінських рішень у ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП» загалом забезпечує стабільне функціонування підприємства, однак у періоди високого виробничого навантаження існуюча система починає працювати на межі організаційних можливостей. Саме тому подальше вдосконалення системи управління повинно бути спрямоване на розширення делегування повноважень, формалізацію внутрішніх бізнес-процесів та впровадження цифрових механізмів координації.

Гнучкість організаційної системи визначає здатність підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища без суттєвого зниження ефективності діяльності. Для ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП» цей показник має критичне значення, оскільки діяльність підприємства безпосередньо залежить від сезонності робіт, погодних умов, специфіки об'єктів та вимог замовників.

У процесі дослідження встановлено, що підприємство має достатньо мобільну виробничу структуру. Виробничі бригади можуть оперативно переміщуватись між об'єктами, а управлінська система дозволяє швидко змінювати поточні графіки виконання робіт. Саме це забезпечує можливість реагування на непередбачувані виробничі ситуації.

Разом із тим аналіз показав, що організаційна гнучкість підприємства значною мірою базується не на системних механізмах управління, а на особистому досвіді керівництва та працівників. Значна частина виробничих рішень приймається ситуативно, без використання формалізованих алгоритмів управління.

Наприклад, у випадку зміни погодних умов або перенесення строків виконання робіт підприємство змушене оперативно перерозподіляти працівників

між об'єктами, коригувати логістику та переглядати графіки забезпечення матеріалами. Подібна адаптація здійснюється переважно в ручному режимі, що збільшує навантаження на систему управління.

Під час аналізу також встановлено, що існуюча структура підприємства недостатньо адаптована до масштабування діяльності. У разі збільшення кількості об'єктів або розширення штату управлінська система може втратити оперативність через перевантаження центральної ланки управління (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Оцінка гнучкості організаційної системи ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП»*

Показник	Оцінка
Адаптація до змін виробничих умов	Достатня
Гнучкість виробничих бригад	Висока
Швидкість перебудови графіків	Середня
Здатність до масштабування	Обмежена
Формалізація адаптаційних процесів	Низька
Стійкість системи до перевантажень	Середня

Примітка. *Побудовано автором

Показник адаптації до змін виробничих умов оцінений як достатній, оскільки підприємство здатне оперативно реагувати на зміну виробничих факторів. Водночас така адаптація значною мірою залежить від особистої координації з боку керівництва.

Високий рівень гнучкості виробничих бригад пояснюється професійною підготовкою працівників та можливістю виконання різних видів висотних робіт. Це позитивно впливає на мобільність підприємства.

Швидкість перебудови графіків оцінена як середня через недостатній рівень автоматизації планування. Частина виробничих змін потребує ручного погодження між декількома структурними ланками.

Обмежена здатність до масштабування пояснюється тим, що існуюча система управління ефективно функціонує в межах поточного масштабу діяльності, однак може втрачати ефективність при збільшенні кількості об'єктів або працівників.

Низький рівень формалізації адаптаційних процесів свідчить про відсутність чітко регламентованих процедур реагування на виробничі зміни. У

більшості випадків рішення приймаються ситуативно. Комплексний аналіз організаційної діяльності ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП» дозволив встановити, що підприємство має працездатну систему управління, яка забезпечує виконання основних виробничих завдань та підтримує стабільність операційної діяльності.

Сильними сторонами організаційної системи є компактність структури управління, професійна спеціалізація працівників, високий рівень виробничої мобільності та відносно швидка передача інформації між підрозділами. Саме ці фактори дозволяють підприємству підтримувати стабільне функціонування навіть в умовах постійної зміни виробничого навантаження.

У межах проведеного дослідження було узагальнено ключові результати оцінки ефективності організаційної діяльності підприємства (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Загальна оцінка ефективності організаційної діяльності
ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП»***

Напрямок оцінки	Результат
Організаційна структура	Достатньо ефективна
Координація підрозділів	Середня
Оперативність управління	Середня
Гнучкість системи	Помірна
Делегування повноважень	Недостатнє
Формалізація бізнес-процесів	Низька
Загальний рівень організаційної ефективності	Середній із потенціалом розвитку

Примітка. *Побудовано автором

Наведені результати свідчать про те, що підприємство має стабільну основу для подальшого розвитку, однак існуюча модель організаційної діяльності потребує поступового вдосконалення. Подальше підвищення ефективності управління повинно бути спрямоване не лише на зміну окремих функцій або посадових обов'язків, а на формування більш гнучкої та системної моделі організації діяльності. Для ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП» першочергового значення набуває оптимізація управлінського навантаження, підвищення рівня делегування повноважень, впровадження цифрових механізмів координації та формалізація внутрішніх бізнес-процесів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП»

3.1. Напрями вдосконалення організаційної структури підприємства

Результати проведеного аналізу організаційної діяльності ТОВ «Промальп-Груп» засвідчили, що існуюча система управління, попри свою функціональну визначеність і відносну стабільність, має ряд внутрішніх обмежень, які стримують підвищення ефективності діяльності підприємства. До ключових проблем слід віднести надмірну централізацію управління, недостатній рівень горизонтальної взаємодії між підрозділами, обмежене делегування повноважень, а також відсутність формалізованих управлінських процедур.

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високою динамічністю та невизначеністю зовнішнього середовища, організаційна структура підприємства повинна забезпечувати не лише стабільність, але й гнучкість, адаптивність та швидкість реагування на зміни.

Саме тому вдосконалення організаційної структури ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП» повинно здійснюватися на основі комплексного підходу, що передбачає одночасні зміни у розподілі повноважень, механізмах взаємодії та організації управлінських процесів.

Поточна організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною, що забезпечує чіткість підпорядкування, однак обмежує гнучкість управління.

Крім того, недостатній рівень формалізації горизонтальних зв'язків між підрозділами ускладнює координацію виконання замовлень, що особливо важливо для підприємства, діяльність якого пов'язана з реалізацією комплексних висотних робіт.

Отже, удосконалення організаційної структури є логічним етапом розвитку підприємства та необхідною умовою підвищення ефективності управління.

Організація управління в ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП» сформована за

лінійно-функціональною моделлю (рис. 2.1), що передбачає чітке поєднання вертикалі підпорядкування з розмежуванням управлінських функцій між окремими підрозділами. За такої побудови кожна структурна одиниця має визначеного керівника, який відповідає за виконання завдань у межах свого напряму діяльності, а загальне керівництво та ключові рішення зосереджені на рівні директора.

Разом з тим, результати аналізу організаційної практики підприємства свідчать про доцільність поступового зменшення надмірної централізації управління. Це може бути реалізовано через розширення повноважень керівників функціональних підрозділів. Передусім варто делегувати частину поточних управлінських рішень на рівень відділів, чітко закріпити відповідальність за досягнення конкретних результатів діяльності, а також налагодити регулярну систему звітності за встановленими показниками. Запровадження таких змін дасть змогу знизити управлінське навантаження на керівника підприємства, скоротити час прийняття рішень та створити умови для більш активної участі працівників у вирішенні виробничих завдань.

Важливим напрямом удосконалення організаційної структури є розвиток горизонтальних зв'язків між підрозділами. На практиці це означає посилення прямої взаємодії між відділами без постійного залучення керівника як посередника. З цією метою доцільно розробити та впровадити чіткі регламенти взаємодії, визначити відповідальних осіб за координацію спільних завдань і проєктів, а також налагодити систему внутрішніх комунікацій, що включає регулярні робочі наради та використання цифрових інструментів обміну інформацією. Особливої уваги потребують процеси передачі замовлень від підрозділу збуту до логістики, забезпечення ресурсами через відділ постачання та контроль виконання робіт, оскільки саме на цих етапах найчастіше виникають затримки та інформаційні розриви.

З огляду на специфіку діяльності ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП», доцільним є також впровадження окремих елементів процесного підходу до управління. Йдеться не про повну відмову від функціональної структури, а про її доповнення

управлінням за ключовими бізнес-процесами. У практичному вимірі це передбачає ідентифікацію основних процесів підприємства, закріплення відповідальних осіб за їх перебіг та оцінювання результатів не лише за виконанням функцій, а за досягненням кінцевого результату. Такий підхід дозволяє краще узгодити діяльність підрозділів, підвищити прозорість управління та орієнтувати підприємство на досягнення конкретних економічних результатів.

Узагальнення ключових бізнес-процесів підприємства доцільно подати у вигляді таблиці (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Ключові бізнес-процеси ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП»*

Бізнес-процес	Відповідальний підрозділ	Основний зміст процесу	Результат виконання
Залучення клієнтів	Відділ продажів	Пошук замовників, ведення переговорів, укладання договорів	Формування портфеля замовлень
Планування робіт	Керівництво підприємства	Формування графіків виконання робіт та розподіл ресурсів	Узгоджений виробничий процес
Організація виконання робіт	Логістика та виробничі бригади	Координація виконання висотних робіт на об'єктах	Виконані виробничі завдання
Забезпечення ресурсами	Відділ постачання	Закупівля матеріалів, обладнання та засобів безпеки	Безперебійне ресурсне забезпечення
Контроль якості робіт	Керівники бригад та директор	Перевірка якості виконаних робіт та дотримання стандартів	Відповідність вимогам замовника
Фінансовий супровід	Бухгалтерія	Облік витрат, розрахунки із замовниками та працівниками	Контроль фінансових результатів
Управління персоналом	Керівництво підприємства	Координація працівників та розподіл функцій	Підвищення ефективності праці
Комунікація із замовниками	Адміністрація підприємства	Узгодження умов співпраці та супровід виконання замовлень	Підтримання ділових відносин

Примітка. *Побудовано автором

Такий підхід дозволяє орієнтувати діяльність не лише на функції, а й на результат. З огляду на розширення масштабів діяльності ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП» виникає потреба у більш чіткому визначенні функціонального наповнення окремих підрозділів. Практика показує, що за умов зростання обсягів

робіт наявні межі відповідальності можуть частково перетинатися, що ускладнює координацію та впливає на кінцеві результати.

У зв'язку з цим доцільно передусім розмежувати функції маркетингу та збуту, оскільки їх поєднання в межах одного підрозділу часто призводить до змішування аналітичних і операційних завдань. Водночас логістичну службу варто розглядати не лише як виконавчий елемент, а як центр координації матеріальних і інформаційних потоків підприємства. Окремої уваги потребує функція контролю, яку доцільно виділити в самостійний напрям із чітко визначеними повноваженнями та інструментами впливу.

Реалізація зазначених змін сприятиме усуненню дублювання функцій між підрозділами, підвищенню персональної відповідальності керівників за результати роботи та більш раціональному використанню ресурсів підприємства.

Враховуючи те, що діяльність ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП» значною мірою пов'язана з виконанням окремих замовлень, логічним кроком є впровадження елементів проєктного підходу в систему управління.

Суть такого підходу полягає у переході від виключно функціональної організації робіт до управління окремими проєктами. У практичному аспекті це передбачає призначення відповідальних керівників за кожен проєкт, формування тимчасових робочих груп під конкретні завдання, а також встановлення чітких строків виконання робіт і критеріїв оцінки їх результативності.

Запровадження проєктного підходу дозволить забезпечити більш системний контроль за виконанням замовлень, скоротити тривалість реалізації робіт за рахунок кращої координації дій виконавців та підвищити якість наданих послуг. У підсумку це сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства та підвищенню ефективності його діяльності в цілому.

З урахуванням запропонованих змін доцільно сформулювати оновлену модель структури (рис. 3.1.)

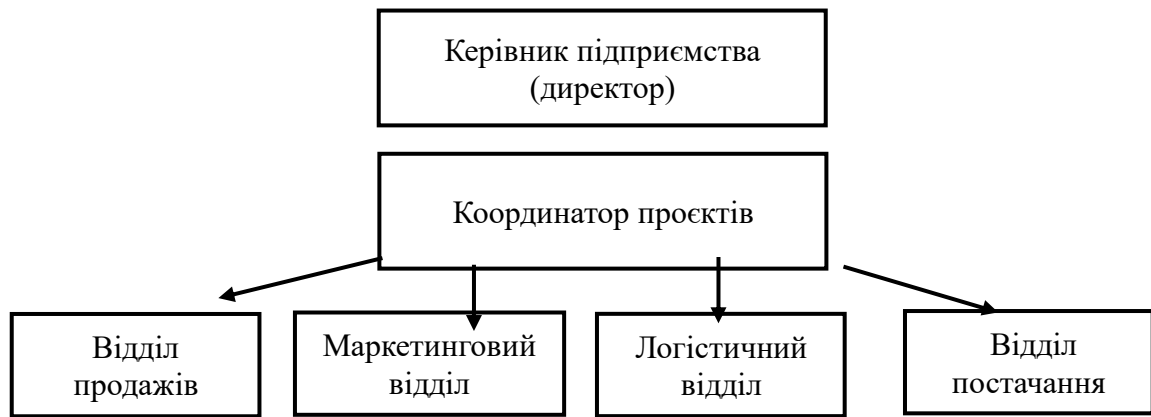


Рис. 3.1. Удосконалена організаційна структура ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП»

Примітка. *Побудовано автором

У процесі обґрунтування напрямів удосконалення організаційної структури ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП» доцільно виходити не лише з формальних характеристик існуючої системи управління, а й з реальних особливостей функціонування підприємства. Проведений аналіз показав, що на тлі зростання обсягів діяльності (зокрема, збільшення доходу на 65,90 % у 2025 р.) наявна лінійно-функціональна структура починає втрачати гнучкість, що проявляється у перевантаженні керівника та ускладненні координації робіт.

З огляду на це виникає потреба у такій трансформації організаційної побудови, яка б зберігала керованість системи, але водночас забезпечувала більш ефективну взаємодію між підрозділами та підвищувала швидкість прийняття рішень. Саме тому запропонована модель передбачає поєднання елементів функціонального та проєктного підходів.

Ключовою відмінністю удосконаленої структури є введення окремої управлінської ланки – координатора проєктів. Його поява зумовлена специфікою діяльності підприємства, яка фактично базується на виконанні окремих замовлень, кожне з яких має ознаки проєкту (чіткі строки, ресурси, результат). У межах існуючої системи ці функції частково виконує директор, що створює надмірне навантаження.

Введення координатора дозволяє:

- забезпечити узгодження дій між відділом продажів, логістики та постачання;

– зменшити кількість управлінських рішень, які потребують безпосереднього втручання директора;

– підвищити контроль за виконанням замовлень у розрізі строків і якості.

При цьому функціональні підрозділи зберігаються, однак їх роль уточнюється. Відділ продажів концентрується на роботі із замовниками, маркетинг – на аналізі ринку та формуванні попиту, логістика – на організації виконання робіт, а постачання – на ресурсному забезпеченні. Фінансова служба забезпечує супровід усіх операцій та контроль витрат.

Таким чином, запропонована структура формує більш збалансовану систему управління, у якій поєднуються:

- централізоване стратегічне керівництво;
- делегування оперативних функцій;
- посилена горизонтальна взаємодія.

Для наочності результати порівняння узагальнено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Порівняльна характеристика існуючої та рекомендованої організаційних структур ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП»*

Критерій	Існуюча структура	Запропонована структура
Тип структури	Лінійно-функціональна	Функціонально-проектна
Рівень централізації	Високий	Помірний
Розподіл повноважень	Зосереджений у директора	Частково делегований
Координація	Через керівника	Через координатора проектів і прямі зв'язки
Гнучкість	Обмежена	Вища
Швидкість прийняття рішень	Залежить від керівника	Розподілена між рівнями
Орієнтація діяльності	На функції	На процеси і результат
Контроль	Централізований	Комбінований

Примітка. *Побудовано автором

Аналіз наведених даних дозволяє зробити кілька принципових висновків. По-перше, запропонована структура не заперечує існуючу, а розвиває її, доповнюючи новими елементами. По-друге, основні зміни спрямовані не на ускладнення управління, а на його збалансування. По-третє, ключовим результатом трансформації є підвищення адаптивності підприємства до змін

зовнішнього середовища.

Будь-які організаційні зміни потребують поетапного впровадження, оскільки різкі трансформації можуть негативно вплинути на стабільність діяльності підприємства. З огляду на це доцільно розробити чіткий план реалізації запропонованих заходів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**План впровадження заходів удосконалення організаційної структури на
ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП»***

Етап	Зміст заходу	Відповідальні	Очікуваний результат
1	Аналіз функцій підрозділів	Директор	Виявлення дублювання функцій
2	Розробка нових посадових інструкцій	Кадрова служба	Чіткий розподіл обов'язків
3	Делегування повноважень	Директор	Зменшення управлінського навантаження
4	Введення координатора проєктів	Керівництво	Покращення координації
5	Налагодження горизонтальних зв'язків	Керівники підрозділів	Прискорення обміну інформацією
6	Впровадження елементів проєктного управління	Координатор	Підвищення ефективності виконання замовлень
7	Оцінка результатів змін	Керівництво	Визначення ефективності

Примітка. *Побудовано автором

Перехід до нової структури доцільно здійснювати поступово, із врахуванням специфіки діяльності ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП», де важливо не допустити збоїв у виконанні замовлень. Сутність представленого плану полягає в тому, що зміни починаються з аналізу та уточнення функцій, після чого поступово переходять до перерозподілу повноважень і впровадження нових управлінських підходів. Особливу увагу слід звернути на етап введення координатора проєктів, оскільки саме ця позиція виступає ключовою у новій моделі управління. Її ефективність визначатиме рівень узгодженості дій між підрозділами. Крім того, важливим є завершальний етап – оцінка результатів, який дозволяє не лише підбити підсумки, а й за потреби скоригувати окремі елементи структури.

Підсумовуючи результати розроблених напрямів удосконалення організаційної структури ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП», доцільно узагальнити

ключові зміни та очікувані результати їх впровадження. Такий підхід дозволяє не лише систематизувати запропоновані заходи, а й чітко простежити їх практичну спрямованість (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Узагальнення напрямів удосконалення організаційної структури ТОВ
«ПРОМАЛЬП-ГРУП» ***

Напрямок удосконалення	Зміст змін	Очікуваний результат
Оптимізація централізації	Делегування частини повноважень	Зменшення навантаження на керівника
Розвиток взаємодії підрозділів	Посилення горизонтальних зв'язків	Прискорення обміну інформацією
Впровадження проєктного підходу	Введення координатора проєктів	Покращення координації робіт
Уточнення функцій	Чіткий розподіл обов'язків	Усунення дублювання
Удосконалення управління ресурсами	Покращення планування та контролю	Підвищення ефективності використання ресурсів

Примітка. *Побудовано автором

Представлені в таблиці напрями відображають комплексний підхід до вдосконалення організаційної структури підприємства. Важливою їх особливістю є те, що вони взаємопов'язані між собою: делегування повноважень створює передумови для розвитку горизонтальних зв'язків, а впровадження проєктного підходу забезпечує більш ефективну координацію діяльності. З практичної точки зору найбільший вплив на діяльність підприємства матиме введення координатора проєктів, оскільки саме цей елемент дозволяє зменшити залежність від централізованого управління та підвищити узгодженість дій підрозділів.

Таким чином, запропоновані напрями вдосконалення організаційної структури ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП» мають системний характер і спрямовані на підвищення ефективності управління в умовах зростання обсягів діяльності підприємства. Їх реалізація дозволяє забезпечити більш раціональний розподіл управлінських функцій, підвищити оперативність прийняття рішень та покращити координацію роботи структурних підрозділів. У цілому запропоновані заходи формують підґрунтя для подальшого розвитку підприємства та створюють умови для підвищення його конкурентоспроможності без ускладнення організаційної структури.

3.2. Розробка заходів щодо підвищення ефективності управління організаційною діяльністю

Результати проведеного аналізу діяльності ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП» засвідчили наявність позитивної динаміки розвитку підприємства, що проявляється у зростанні основних фінансово-економічних показників. Зокрема, у 2025 р. порівняно з 2024 р. чистий дохід від реалізації зріс на 65,90 %, активи – на 45,59 %, а чистий прибуток – на 281,55 %. Такі тенденції свідчать про підвищення результативності діяльності підприємства та ефективне використання ресурсів.

Разом із тим аналіз організаційної структури та управлінських процесів дозволив виявити низку обмежень, які стримують подальше зростання ефективності.

Зазначені особливості свідчать про те, що подальше підвищення ефективності діяльності підприємства неможливе без удосконалення системи управління. Відтак виникає необхідність розробки комплексу практичних заходів, спрямованих на підвищення результативності організаційної діяльності.

Одним із найбільш вразливих елементів управління на підприємстві є планування. На практиці воно має переважно оперативний характер і формується під конкретні замовлення без достатнього рівня узгодженості між підрозділами.

Така ситуація призводить до:

- нерівномірного завантаження працівників;
- неузгодженості строків виконання робіт;
- неефективного використання ресурсів.

У зв'язку з цим пропонується впровадити елементи системного планування, яке поєднуватиме короткострокові та середньострокові орієнтири.

Практична реалізація цього напряму передбачає:

- формування щомісячних планів виконання робіт;
- узгодження планів між відділами продажів, логістики та постачання;
- визначення орієнтовного завантаження персоналу;
- планування потреб у матеріалах.

Очікуваний ефект полягає у підвищенні передбачуваності діяльності підприємства. Зокрема, зменшуються простои, скорочується кількість форс-мажорних ситуацій, а також знижується ризик перевитрат ресурсів.

Аналіз організаційної структури показав, що більшість рішень на підприємстві приймається централізовано. Такий підхід забезпечує контроль, однак суттєво знижує оперативність управління.

На практиці це проявляється у:

- затримках у погодженні робіт;
- перевантаженні керівника;
- зниженні ініціативності працівників.

З метою усунення зазначених недоліків доцільно впровадити механізм делегування повноважень.

Його суть полягає у:

- передачі частини рішень на рівень керівників підрозділів;
- чіткому визначенні зон відповідальності;
- встановленні меж самостійності у прийнятті рішень.

Наприклад, питання, пов'язані з організацією виконання робіт, можуть вирішуватися на рівні логістики, тоді як фінансові рішення – залишаються у компетенції керівництва.

У результаті очікується скорочення часу прийняття рішень, підвищення гнучкості управління та зростання відповідальності персоналу.

Специфіка діяльності ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП» полягає в тому, що кожне замовлення має ознаки окремого проєкту: визначені строки, обмежені ресурси та конкретний результат.

Однак у діючій системі управління цей факт не враховується належним чином. Роботи виконуються в межах функціональних підрозділів без єдиного координаційного центру. Це призводить до розривів у комунікації, дублювання функцій та втрати контролю за строками. З метою вирішення цієї проблеми доцільно впровадити елементи проєктного управління. Ключовим елементом є введення координатора проєктів, який узгоджує дії всіх підрозділів, контролює

строки виконання робіт та забезпечує інформаційний обмін. Таким чином формується більш цілісна система управління, орієнтована не лише на функції, а й на результат. Контроль у діяльності підприємства здійснюється переважно на рівні керівника, що створює додаткове навантаження і обмежує його ефективність. Для підвищення результативності контролю доцільно розподілити контрольні функції між рівнями управління, запровадити регулярну звітність та використовувати кількісні показники оцінки.

Зокрема, можуть застосовуватись такі показники дотримання строків виконання робіт, рівень витрат, кількість виконаних замовлень, фінансовий результат по проєктах. Це дозволяє перейти від суб'єктивної оцінки до більш об'єктивної системи контролю.

Окремої уваги потребує управління ресурсами, яке безпосередньо впливає на собівартість послуг і фінансові результати підприємства. Аналіз показав, що витрати на матеріали та організацію робіт можуть змінюватися залежно від умов виконання замовлень, що потребує більш чіткого контролю. У цьому напрямі доцільно впровадити облік витрат за кожним проєктом; удосконалити систему закупівель та забезпечити контроль використання матеріалів. Реалізація зазначених заходів сприятиме зниженню витрат, підвищенню прозорості фінансових процесів та покращенню фінансової дисципліни. Для узагальнення результатів доцільно представити їх у систематизованому вигляді (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Комплекс заходів підвищення ефективності управління ТОВ
«ПРОМАЛЬП-ГРУП» ***

Напрямок	Основний зміст	Очікуваний ефект
Планування	Узгодження діяльності	Стабільність роботи
Рішення	Делегування	Оперативність
Координація	Проектний підхід	Узгодженість
Контроль	KPI	Прозорість
Ресурси	Оптимізація витрат	Економія

Примітка. *Побудовано автором

Аналіз наведених даних свідчить, що всі напрями взаємопов'язані і доповнюють один одного, формуючи єдину систему вдосконалення управління.

Таким чином, підвищення ефективності управління організаційною

діяльністю ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП» доцільно здійснювати через комплексне вдосконалення ключових управлінських процесів. Запропоновані заходи враховують специфіку діяльності підприємства, базуються на результатах проведеного аналізу та мають практичну спрямованість. Їх реалізація дозволить підвищити узгодженість роботи підрозділів, скоротити час прийняття рішень, покращити використання ресурсів та забезпечити стабільний розвиток підприємства в умовах зростання обсягів діяльності.

3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Розробка заходів з удосконалення управління організаційною діяльністю підприємства потребує не лише їх логічного та організаційного обґрунтування, але й кількісної оцінки результатів впровадження. Це дає можливість визначити реальну доцільність змін і оцінити їх вплив на фінансово-економічні показники підприємства.

З огляду на результати аналізу діяльності ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП», базовими для розрахунків приймаються такі узагальнені показники за 2025 рік:

- 1) дохід від реалізації – 12 500 тис. грн;
- 2) чистий прибуток – 1 850 тис. грн;
- 3) витрати операційної діяльності – 10 200 тис. грн;
- 4) кількість виконаних замовлень – близько 320 на рік.

Подальші розрахунки здійснюються на основі прогнозного впливу запропонованих управлінських змін на витрати, доходи та організаційну ефективність. Недостатній рівень планування призводить до нерівномірного завантаження ресурсів і втрат робочого часу. За оцінками, простої та неузгодженість робіт формують до 5–7 % непродуктивних витрат. Удосконалення системи планування пропонується реалізувати за такими напрямками:

- запровадження щомісячного планування обсягів робіт;
- формування узгоджених графіків виконання замовлень;
- визначення потреби у матеріальних ресурсах до початку виконання робіт;

- координація планів між відділами продажів, логістики та постачання;
- встановлення орієнтовного рівня завантаження працівників.

На відміну від існуючої практики, де планування має реактивний характер, запропонований підхід дозволяє перейти до більш прогнозованої організації діяльності. Для обґрунтування доцільності впровадження зазначених заходів проведемо оцінку їх впливу на витрати підприємства. За даними фінансової звітності, загальні витрати операційної діяльності ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП» у 2025 році становили 10200 тис. грн. Частина цих витрат пов'язана з неефективною організацією робіт.

На основі аналізу діяльності підприємства та практики аналогічних підприємств можна оцінити частку непродуктивних витрат на рівні 5-7 %. Для розрахунку приймемо середнє значення – 6 %.

Таким чином, обсяг непродуктивних витрат становить:

$$10\,200 \times 0,06 = 612 \text{ тис. грн}$$

Запровадження системного планування дозволяє знизити такі витрати щонайменше на 40-50 % за рахунок:

- зменшення простоїв;
- оптимізації закупівель;
- підвищення узгодженості дій підрозділів.

Приймаючи обережну оцінку (45 %), отримаємо:

$$612 \times 0,45 = 275,4 \text{ тис. грн}$$

Отже, річна економія витрат становитиме близько 275–300 тис. грн.

Впровадження удосконаленої системи планування не потребує значних інвестицій, оскільки базується переважно на організаційних змінах. До можливих витрат належать:

- розробка внутрішніх регламентів;
- навчання персоналу;
- часткова автоматизація планування (табличні інструменти, CRM).

Орієнтовний обсяг витрат:

одноразові витрати – близько 50–70 тис. грн.

Чистий економічний ефект:

$$275 - 70 = 205 \text{ тис. грн}$$

Рівень ефективності (співвідношення ефекту до витрат):

$$205 / 70 = 2,9$$

Це означає, що кожна гривня витрат забезпечує майже 3 грн економії.

Строк окупності:

$$70 / 275 = 0,25 \text{ року (приблизно 3 місяці).}$$

Таким чином, удосконалення системи планування в ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП» є економічно доцільним і не потребує значних фінансових витрат. Розрахунки свідчать, що впровадження запропонованих заходів дозволяє отримати стабільний економічний ефект уже в короткостроковій перспективі, а також створює основу для підвищення загальної ефективності управління підприємством. Існуюча практика централізованого управління зумовлює затримки в ухваленні рішень, що безпосередньо впливає на строки виконання замовлень. Для підприємства, яке працює в сфері висотних робіт, навіть незначне зволікання може призводити до втрати частини замовлень або зниження рівня завантаження. За результатами оцінки встановлено, що середній час затримки становить близько 5 % загального циклу виконання робіт. Це означає, що за умови делегування повноважень і скорочення цього показника підприємство отримує можливість збільшити кількість виконаних замовлень.

При загальній кількості 320 замовлень на рік додатковий обсяг становитиме:

$$320 \times 0,05 = 16 \text{ замовлень}$$

Середня вартість одного замовлення:

$$12\,500 / 320 = 39,1 \text{ тис. грн}$$

Додатковий дохід:

$$16 \times 39,1 = 625,6 \text{ тис. грн}$$

За умови середньої рентабельності 15 %:

$$625,6 \times 0,15 = 93,8 \text{ тис. грн прибутку}$$

Витрати на впровадження (регламенти, навчання): 40 тис. грн

Чистий ефект:

$$93,8 - 40 = 53,8 \text{ тис. грн}$$

Строк окупності – менше одного року.

Ускладнення організаційної структури підприємства обумовлює потребу у введенні координатора проєктів, який забезпечуватиме узгодження робіт. Річні витрати:

– заробітна плата – 25 тис. грн/міс;

– разом – 300 тис. грн.

Очікувані результати:

1) зменшення втрат часу – 3 %;

2) зниження перевитрат матеріалів – 2 %.

Економія матеріалів:

$$10\,200 \times 0,02 = 204 \text{ тис. грн}$$

Додатковий дохід:

$$12\,500 \times 0,03 = 375 \text{ тис. грн}$$

Прибуток:

$$375 \times 0,15 = 56,25 \text{ тис. грн}$$

Сукупний ефект:

$$204 + 56,25 = 260,25 \text{ тис. грн}$$

Чистий ефект (1 рік):

$$260,25 - 300 = -39,75 \text{ тис. грн}$$

Починаючи з другого року +260 тис. грн щорічно

Отже, захід має стратегічний характер і забезпечує довгостроковий ефект.

Недостатній рівень формалізації контролю призводить до втрат ресурсів і відсутності чітких орієнтирів для оцінки результатів діяльності.

Очікуване зниження витрат:

$$10\,200 \times 0,03 = 306 \text{ тис. грн}$$

Витрати на впровадження:

1) розробка показників;

2) впровадження обліку;

3) навчання персоналу.

Разом: 80 тис. грн

Чистий ефект:

$306 - 80 = 226$ тис. грн

Коефіцієнт ефективності: $226 / 80 = 2,8$

Це свідчить про високу економічну доцільність заходу.

У діяльності підприємства значна частка витрат припадає на матеріали та організацію виконання робіт. Відсутність чіткого обліку за проектами призводить до перевитрат. Оцінка потенційного зниження витрат – 4 %.

Економія: $10\,200 \times 0,04 = 408$ тис. грн.; витрати: 100 тис. грн

Чистий ефект: $408 - 100 = 308$ тис. грн

В таблиці 3.6 узагальнено економічну ефективність запропонованих заходів.

Таблиця 3.6

Економічна ефективність запропонованих заходів у ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП»*

Захід	Ефект, тис. грн	Витрати, тис. грн	Чистий результат
Планування	275	70	205
Делегування	93,8	40	53,8
Координатор	260	300	-39,7 (1 рік)
Контроль	306	80	226
Ресурси	408	100	308
Разом (з 2 року)	1342,8	—	(орієнтовно) 1093 тис. грн

Примітка. *розраховано автором

Проведені розрахунки підтверджують, що запропоновані заходи з удосконалення управління організаційною діяльністю ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП» є економічно обґрунтованими та доцільними до впровадження. Найбільш відчутний ефект забезпечують заходи, пов'язані з оптимізацією витрат і покращенням системи контролю, тоді як впровадження проектного підходу має стратегічний характер і формує довгострокові переваги. Сукупний економічний результат перевищує 1 млн. грн. на рік, що свідчить про значний потенціал підвищення ефективності діяльності підприємства без істотного збільшення ресурсної бази.

ВИСНОВКИ

В роботі узагальнено теоретичні засади та розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення управління організаційною діяльністю підприємства. На основі цього можемо зробити такі висновки:

1. Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що організаційна діяльність підприємства є не просто окремою функцією менеджменту, а системоутворюючим елементом, який забезпечує узгодженість усіх управлінських процесів. Її сутність полягає у впорядкуванні взаємодії структурних підрозділів, розподілі повноважень, встановленні комунікацій та створенні умов для ефективного використання ресурсів. Зміст організаційної діяльності охоплює комплекс взаємопов'язаних процесів, серед яких ключове місце займають формування організаційної структури, координація діяльності, регламентація управлінських процедур і забезпечення адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища. При цьому сучасні підходи свідчать про перехід від жорстко регламентованих моделей до більш гнучких, процесно-орієнтованих систем управління.

2. Розглянуті принципи, функції та методи управління організаційною діяльністю підприємства утворюють цілісну систему, в межах якої кожен елемент виконує визначену роль і водночас взаємодіє з іншими. Принципи задають загальні орієнтири та логіку побудови управління, функції розкривають зміст управлінського процесу, а методи забезпечують практичну реалізацію управлінських рішень. Їх узгоджене застосування створює основу для ефективного функціонування підприємства, оскільки дозволяє не лише впорядкувати внутрішні процеси, а й забезпечити адаптацію до змін зовнішнього середовища. Водночас сучасні умови господарювання висувають нові вимоги до управління, що проявляється у зростанні ролі гнучкості, інноваційності та орієнтації на людський фактор.

3. В сучасній теорії менеджменту не існує універсального методу оцінювання ефективності управління. Натомість використовується поєднання різних підходів – результативного, ресурсного, процесного та системного, що

дозволяє враховувати як кількісні, так і якісні аспекти діяльності підприємства. Така комбінація забезпечує більш об'єктивне розуміння реального стану управлінської системи. Важливим є також те, що оцінка ефективності управління не обмежується аналізом фінансових показників. У сучасних умовах дедалі більшого значення набувають організаційні, соціальні та процесні критерії, які відображають внутрішню стабільність підприємства, якість комунікацій та ефективність використання управлінського потенціалу.

4. Товариство з обмеженою відповідальністю «ПРОМАЛЬП-ГРУП» є суб'єктом господарювання, діяльність якого зосереджена на виконанні робіт на висоті із застосуванням методів промислового альпінізму. . За результатами аналізу організаційно-економічної характеристики ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП» можна зробити висновок, що підприємство стабільно функціонує у сфері виконання висотних робіт та поступово розширює масштаби своєї діяльності. Динаміка основних показників свідчить про зростання доходів, активів і фінансових результатів, що в цілому характеризує діяльність як таку, що розвивається. Разом із тим збільшення обсягів робіт супроводжується підвищенням витрат, а також певними змінами у структурі доходів і джерел фінансування. Зокрема, незмінність власного капіталу та коливання зобов'язань вказують на необхідність більш зваженого підходу до управління фінансовими ресурсами.

5. Проведений аналіз оцінки системи управління підприємства показав, що система управління ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП» є достатньо ефективною для поточного етапу розвитку підприємства. Вона забезпечує швидкість прийняття рішень, чіткість підпорядкування та відповідність основним бізнес-процесам. Разом із тим її характерними рисами залишаються: підвищена централізація; обмежене делегування повноважень; недостатній розвиток горизонтальних зв'язків. У перспективі це може стримувати розвиток підприємства, що обумовлює необхідність поступового вдосконалення системи управління, зокрема шляхом розширення повноважень підрозділів і підвищення рівня координації між ними.

6. Оцінка ефективності організаційної діяльності ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП» засвідчив, що підприємство має сформовану систему управління, яка забезпечує стабільне функціонування виробничих процесів та виконання спеціалізованих висотних робіт. Встановлено, що діюча організаційна структура характеризується чіткою вертикаллю підпорядкування, достатнім рівнем професійної спеціалізації працівників та належною виробничою мобільністю. Разом із тим у процесі дослідження виявлено ряд організаційних проблем, які стримують підвищення загальної ефективності управління, зокрема надмірну централізацію управлінських повноважень, недостатній рівень делегування, слабку формалізацію внутрішніх бізнес-процесів та недостатню координацію між структурними підрозділами. Аналіз оперативності управлінських рішень і гнучкості організаційної системи показав, що підприємство здатне адаптуватися до змін виробничого середовища, однак існуюча модель управління значною мірою залежить від особистої координації керівництва. Це обумовлює необхідність подальшого вдосконалення організаційної структури, оптимізації управлінських зв'язків та впровадження більш системного підходу до координації діяльності підприємства.

7. Вдосконалення організаційної структури ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП» доцільно здійснювати шляхом її поетапного коригування відповідно до зростання масштабів діяльності підприємства. Ключовими напрямками визначено: оптимізацію централізації управління через делегування повноважень; розвиток горизонтальної взаємодії між підрозділами; впровадження елементів проєктного підходу (зокрема, введення координатора); уточнення функціонального розподілу обов'язків; а також удосконалення управління ресурсами. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню оперативності управління, покращенню координації робіт і більш раціональному використанню ресурсів, що в цілому створює передумови для стабільного розвитку підприємства.

8. Узагальнюючи результати розробки заходів щодо підвищення ефективності управління організаційною діяльністю ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП»,

слід відзначити, що запропоновані рішення мають комплексний характер і спрямовані на вдосконалення ключових управлінських процесів підприємства. До основних заходів віднесено: удосконалення системи планування шляхом узгодження обсягів робіт і ресурсного забезпечення; оптимізацію процесу прийняття управлінських рішень через делегування повноважень; впровадження елементів проєктного підходу із введенням координатора; розвиток системи контролю на основі чітких показників оцінки; а також покращення управління ресурсами за рахунок підвищення прозорості витрат і контролю їх використання. Реалізація зазначених заходів дозволить підвищити оперативність управління, забезпечити більш узгоджену роботу підрозділів та створити передумови для стабільного розвитку підприємства в умовах зростання обсягів діяльності.

9. Проведені розрахунки підтверджують, що запропоновані заходи з удосконалення управління організаційною діяльністю ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП» є економічно обґрунтованими та доцільними до впровадження. Найбільш відчутний ефект забезпечують заходи, пов'язані з оптимізацією витрат і покращенням системи контролю, тоді як впровадження проєктного підходу має стратегічний характер і формує довгострокові переваги. Сукупний економічний результат перевищує 1 млн грн на рік, що свідчить про значний потенціал підвищення ефективності діяльності підприємства без істотного збільшення ресурсної бази.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрахам Ю. Удосконалення процесу управління основною діяльністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. №24. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-34>
2. Аверкіна М., Матвеев А. Порівняльний аналіз моделей управління організаційними змінами. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-83>
3. Амеліна І., Лукашенко К. Роль комплексу маркетингу в управлінні діяльністю підприємства в умовах ринкової конкуренції. *Economics and Region*. 2022. № 1 (84) . С. 50-58
4. Ачкасова Л. М. Система управління ефективністю діяльності підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. Вип. 41. С. 5–17.
5. Бабіна О. В. Інтеграція механізмів адміністративного та операційного менеджменту в системі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. №91. С. 168-175
6. Бабіцький Р.В. Сутність та відмінності організаційно-економічного механізму управління підприємством. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2022. № 5-6. С. 64-72.
7. Білоус А.О. Проблеми та перспективи реформування системи публічного управління в умовах воєнного часу. *Таврійський науковий вісник*, 2022. № 3. С. 23–29.
8. Бегун С. Особливості аналізу фінансового стану підприємства в умовах воєнного стану. *Економічний часопис Волинського Національного університету імені Лесі Українки*. 2023. № 32. С. 32-42.
9. Бойда С. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом підприємств у нестабільних зовнішніх умовах. *Економіка та суспільство*. Випуск 46. 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-4>
10. Виноградова О., Сьомкіна Т., Воскобоева О., Ромащенко О., Снітко А. Вдосконалення системи стратегічного управління підприємством в інтернет-

середовищі. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 20. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18731577>

11. Гарафонова О. І., Василюк Н. П. Концептуальні підходи до процесу управління ефективністю діяльності бізнес-організацій. *Economic synergy*. 2022. Вип. 3. С. 27–37.

12. Галгаш М. Р. Передумови дослідження безпекоорієнтованого управління в організаціях. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2024. №6 (286). С. 21-32

13. Грабовська І. Управління підприємством в умовах невизначеності та кризи. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 336(6). С. 105–111.

14. Гриценко Л. Л., Боярко І. М., Шамкало К. Ю. Методи і методики аналізу фінансового стану: особливості використання для малих підприємств. *Проблеми обліку, аналізу і аудиту*. 2019. № 2. С. 108-115.

15. Гусак Ю. С., Федоскін В. В. Соціально-психологічне забезпечення сталого розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. №2. С. 297–302.

16. Другова О., Бріль М., Задорожний А. Управління підприємством в умовах невизначеності. *Управління змінами та інновації*. 2025. №15. С. 14-20.

17. Демко І. І. Роль управлінських рішень у системі менеджменту підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №14. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16970751>

18. Довбня С. Б., Папуша І. В. Експрес-діагностика фінансового стану підприємства: стратегічний аспект. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024 №14. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-19>

19. Ізюмська В. А. Теоретичні основи управління ефективністю діяльності страхової компанії. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 3. С. 116–120

20. Карпенко Ю., Фабрика Н. Сучасний інструментарій управління функціональними підсистемами підприємства. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2025. №5 (330). С. 58-65

21. Kaplan R. Norton D. The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. Harvard Business Review. 1992. 79.
22. Козирева О., Грузіна І., Бондаренко І. Дослідження методичних підходів до оцінювання ефективності діяльності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2023. №29. С. 83-88.
23. Кравченко О., Зінченко А. Цифровізація та соціальна відповідальність: вплив на конкурентоспроможність підприємств. *Економічний простір*. 2025. № 201. С. 92-95.
24. Кравченко В. О. Управління ефективністю діяльності підприємства: роль та ключові принципи. XXXVI International scientific and practical conference «The Latest Trends and Transformation of Modern Scientific Research» (August 28-30, 2024) Porto, Portugal. *International Scientific Unity*, 2024. 133 p. С. 36-37
25. Крамар І. Ю. та ін. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах війни: виклики сьогодення та перспективи розвитку. Колективна монографія, Тернопіль. 2024. С. 134–148.
26. Козлова І.М., Давидов С.І. Кадровий потенціал: поняття, сутність, основні характеристики. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики. XII Міжнародна науково-практична конференція (25 листопада 2022 р.). Харків, 2022. С. 322–325.
27. Кучмак Ю., Демцю Р., Качмар О. Оцінювання ефективності організаційної структури управління підприємством. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2024. №6 (86). 1 т. С. 47-52
28. Компанія «PROMALP GROUP». Офіційний сайт. URL: <https://promalp-group.com>
29. Лутюк В., Гавловська Н., Рудніченко Є. Функція мотивації в управлінні забезпеченням діяльності підприємства : теоретичне підґрунтя. *Development Service Industry Management*. 2025. № 2. С. 85-94.
30. Марченко В. М. Основи підприємницької діяльності. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. Вид-во «Політехніка», 2022. 515 с.
31. Мехович С.А., Кучинський В.А., Кузьминський А.М. Теоретико-

практичні підходи до побудови системи управління трансформацією бізнесу під впливом процесів діджиталізації. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2024. №10 (201). URL: <https://eee.khpi.edu.ua/article/view/317711>

32. Мірошник Р., Дереворіз М. Методи управління бізнес-процесами підприємства : *The 6th International scientific and practical conference "Scientific research: modern challenges and future prospects"* (January 20-22, 2025) MDPC Publishing, Munich, Germany. 2025. 608 p. С. 578-581

33. Мірошник Р.О., Дереворіз М.В. Особливості аналізування бізнес-процесів підприємств у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-74>.

34. Насонов М. І. Методика оцінювання управління ефективністю підприємства: теоретичні аспекти. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. С. 34–37.

35.12. Носань Н. Інтеграція інноваційних управлінських практик в аналіз організаційних структур підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-77>

36. Нетудихата К. Л., Гребенчак І. О. Оцінка та шляхи удосконалення процесу управління ефективністю операційної діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_2_51

37. Павленко О. О., Веретенник М. В., Сергієнко Д. К. Удосконалення комунікаційних процесів в управлінській діяльності на основі цифрових технологій. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №12. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15825253>

38. Овсієнко А., Балабан П., Балабан М., Місюкевич В., Михайленко О. Методичні аспекти оцінки ефективності діяльності підприємств середнього бізнесу у сфері торгівлі. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2023. №4 (110). С. 43-49.

39. Підгірна В., Ємчук Т., Єремія Г. Моделі управління організаційними змінами: теорія та практика. *Scientific Journal of Yuriy Fedkovich Chernivtsi National University Economics*. 2024. №2. С. 113–119.

40. Підвальний М., Русин-Гриник Р., Теребух А. Фактори впливу на

розвиток системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу. *Економічний простір*. 2024. №190. С. 82-86.

41. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 5. С. 100–106.

42. Петришин Н., Давидчак М. Дослідження та удосконалення методів управлінського впливу керуючої системи на функціональні підрозділи підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-126>

43. Полодюк В. Є. Сучасні методи управління підприємством. *Modern methods of enterprise management*. Чернівці : ЧТЕІ ДТЕУ, 2025. 79 с.

44. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Ефективність системи управління підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 39. С. 238–244.

45. Терещенко Т., Лалуєва Н. Ефективність організаційних структур в контексті сучасної парадигми управління. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 336(6). С. 123-130.

46. ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП». URL: <https://opendatabot.ua/c/40609937>

47. ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/40609937/

48. Хоменко І., Волинець Л., Горобінська, І. Організаційно-економічний механізм функціонування і розвитку підприємств. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. №1. С. 86-92.

49. Шаповал О., Олійник Н. Розподіл та розмежування повноважень в системі управління. *Збірник наукових праць студентів та магістрантів Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка*, 2024. Випуск 18. 266 с С. 163-166

50. Якушев О., Білан Є. Особливості управління діяльністю будівельних підприємств в умовах постконфліктної економіки. *Економіка і організація управління*. 2024. №9. С. 134-142.

ДОДАТКИ

Витяг з ЄДРПОУ
ТОВ «ПРОМАЛЬП-ГРУП»

ТОВ "ПРОМАЛЬП-ГРУП"

Витяг з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань на 21.04.2026 10:43:00

Повна назва: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ПРОМАЛЬП-ГРУП"

Повна назва англійською: LIMITED LIABILITY COMPANY "PROMALP-GROUP"

Організаційно-правова форма: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

Код: 40609937

Реєстраційний номер: 10711020000036043

Місцезнаходження реєстраційної справи: Подільська районна в місті Києві державна адміністрація

Дата реєстрації: 30.06.2016

Дата запису: 30.06.2016

Адреса: Україна, 04108, місто Київ, ВУЛИЦЯ НАТАЛІЇ УЖВІЙ, будинок 6-А, квартира 69

Статус: зареєстровано

Керівник: Яремич Леонід Олександрович

Відомості про органи управління: ЗАГАЛЬНІ ЗБОРИ УЧАСНИКІВ, ДИРЕКТОР

Засновник: Яремич Леонід Олександрович

Адреса: Україна, 04108, місто Київ, ВУЛИЦЯ НАТАЛІЇ УЖВІЙ, будинок 6-А, квартира 69

Статутний внесок: 2 000 (100%)

Кінцевий бенефіціарний власник: Яремич Леонід Олександрович

Адреса: Україна, 04108, місто Київ, вул.Ужвій Наталії, будинок 6-А, квартира 69

Статутний капітал: 2 000 грн

Види діяльності

Основний:

- 43.99 Інші спеціалізовані будівельні роботи, н.в.і.у.

Додаткові:

- 18.11 Друкування газет
- 18.12 Друкування іншої продукції
- 18.13 Виготовлення друкарських форм і надання інших поліграфічних послуг
- 18.14 Брошурувально-палітурна діяльність і надання пов'язаних із нею послуг
- 18.20 Тиражування звуко-, відеозаписів і програмного забезпечення
- 43.11 Знесення
- 43.12 Підготовчі роботи на будівельному майданчику
- 43.13 Розвідувальне буріння
- 43.21 Електромонтажні роботи
- 43.22 Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування
- 43.29 Інші будівельно-монтажні роботи
- 43.31 Штукатурні роботи
- 43.32 Установлення столярних виробів
- 43.33 Покриття підлоги й облицювання стін
- 43.34 Малярні роботи та скління

- 43.39 Інші роботи із завершення будівництва
- 43.91 Покрівельні роботи
- 93.21 Функціонування атракціонів і тематичних парків
- 93.29 Організування інших видів відпочинку та розваг
- 63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність
- 63.12 Веб-портали
- 63.91 Діяльність інформаційних агентств
- 63.99 Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у.
- 73.11 Рекламні агентства
- 73.12 Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації
- 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки
- 74.10 Спеціалізована діяльність із дизайну
- 74.20 Діяльність у сфері фотографії
- 90.02 Діяльність із підтримки театральних і концертних заходів
- 41.10 Організація будівництва будівель
- 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель
- 45.11 Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами
- 45.19 Торгівля іншими автотранспортними засобами
- 46.13 Діяльність посередників у торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами
- 46.14 Діяльність посередників у торгівлі машинами, промисловим устаткуванням, суднами та літаками
- 46.16 Діяльність посередників у торгівлі текстильними виробами, одягом, хутром, взуттям і шкіряними виробами
- 46.17 Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
- 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням
- 47.24 Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах
- 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах
- 47.71 Роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах
- 47.72 Роздрібна торгівля взуттям і шкіряними виробами в спеціалізованих магазинах
- 47.81 Роздрібна торгівля з лотків і на ринках харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами
- 47.82 Роздрібна торгівля з лотків і на ринках текстильними виробами, одягом і взуттям
- 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет
- 47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами
- 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
- 68.10 Купівля та продаж власного нерухомого майна
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
- 68.31 Агентства нерухомості
- 68.32 Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту
- 69.10 Діяльність у сфері права
- 69.20 Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування
- 77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів
- 77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів
- 77.32 Надання в оренду будівельних машин і устаткування
- 78.10 Діяльність агентств працевлаштування
- 78.20 Діяльність агентств тимчасового працевлаштування
- 78.30 Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами
- 85.59 Інші види освіти, н.в.і.у.

Контактна інформація

Телефон: 380442094310

Дані про взяття на облік

Органи статистики:

Назва: ДЕРЖАВНА СЛУЖБА СТАТИСТИКИ УКРАЇНИ

Дата: 01.07.2016

Ідентифікаційний код: 37507880

Реєстр платників податків:

Назва: ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У М.КИЄВІ, ДПІ У ПОДІЛЬСЬКОМУ РАЙОНІ (ПОДІЛЬСЬКИЙ РАЙОН М.КИЄВА)

Дата: 30.06.2016

Ідентифікаційний код: 44116011

Реєстр платників єдиного внеску:

Назва: ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У М.КИЄВІ, ДПІ У ПОДІЛЬСЬКОМУ РАЙОНІ (ПОДІЛЬСЬКИЙ РАЙОН М.КИЄВА)

Дата: 30.06.2016

Ідентифікаційний код: 44116011

Фінансова звітність

2023 рік

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	80.00	100.00
первісна вартість	1001	110.00	140.00
накопичена амортизація	1002	30.00	40.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	90.00	120.00
Основні засоби	1010	1800.00	2050.00
первісна вартість	1011	2150.00	2500.00
знос	1012	350.00	450.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	0.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	0.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	1970.00	2270.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	950.00	1200.00
Виробничі запаси	1101	520.00	650.00
Незавершене виробництво	1102	180.00	230.00
Готова продукція	1103	120.00	150.00
Товари	1104	130.00	170.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1050.00	1300.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	115.00	170.00
з бюджетом	1135	103.70	117.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	1.30	13.00

з нарахованих доходів	1140	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	90.00	120.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	420.00	550.00
Готівка	1166	0.00	
Витрати майбутніх періодів	1170	50.00	0.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	0.00	0.00
Усього за розділом II	1195	2780.00	3470.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	4750.00	5740.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2200.00	2200.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	95.00	100.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	2295.00	2300.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	0.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	700.00	900.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00

Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	700.00	900.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	500.00	700.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	850.00	1200.00
розрахунками з бюджетом	1620	60.00	80.00
розрахунками з оплати праці	1630	95.00	140.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	0.00	0.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	250.00	420.00
Усього за розділом III	1695	1755.00	2540.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	4750.00	5740.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4 463,3	3 900.0
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестраховування	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1374.5	1180.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	3088.8	2720.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	324.70	280.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	1050.00	920.00
Витрати на збут	2150	820.00	700.00
Інші операційні витрати	2180	3375,7	1300.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	0.00	0.00
Інші доходи	2240	0.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	0.00	0.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	65.3	0.00

Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	6.10	80
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1.3	13.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	4.80	65.00
збиток	2355		

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0.00	0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	0.00
Інший сукупний дохід	2445	0.00	0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	4.80	65.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1200.00	880.00
Витрати на оплату праці	2505	1080.00	920.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	235.00	200.00
Амортизація	2515	2184.10	1900.00
Інші операційні витрати	2520	856.60	650.00
Разом	2550	5375.70	4550.00

2024 рік

Дата звіту	16.01.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	<u>Шпуганич Оксана Василівна</u>
КАТОТТГ	UA80000000000093317
Кількість працівників	2

Баланс (Звіт про фінансовий стан)**Актив**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	100.00	150.00
первісна вартість	1001	140.00	190.00
накопичена амортизація	1002	40.00	40.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	120.00	180.00
Основні засоби	1010	2050.00	3050.00
первісна вартість	1011	2500.00	3400.00
знос	1012	450.00	350.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	0.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	0.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00

Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	2270.00	3380.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	1200.00	980.00
Виробничі запаси	1101	650.00	360.00
Незавершене виробництво	1102	230.00	
Готова продукція	1103	150.00	220.00
Товари	1104	170.00	290.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестрахування	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1300.00	1600.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	170.00	180.00
з бюджетом	1135	117.00	114.90
у тому числі з податку на прибуток	1136	13.00	5.10
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	120.00	200.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	550.00	500.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	0.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	0.00	0.00
Усього за розділом II	1195	3470.00	4450.00

III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	5740.00	7830.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2200.00	2200.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	0.00	500.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	100.00	100.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	2300.00	2800.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	0.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	900.00	1400.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	900.00	1400.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	700.00	1150.00

Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	1200.00	2100.00
розрахунками з бюджетом	1620	80.00	120.00
розрахунками з оплати праці	1630	140.00	180.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	0.00	0.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	420.00	180.00
Усього за розділом III	1695	2540.00	3730.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	5740.00	7830.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5633.4	4 463.3
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестраховування	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2169.9	1374.5
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	3463.5	3088.8
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00

Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	350.00	324.70
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		
Адміністративні витрати	2130	1220.00	1050.00
Витрати на збут	2150	880.20	820.00
Інші операційні витрати	2180	3736,2	3375,7
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	0.00	0.00
Інші доходи	2240	350.00	324.7
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	0.00	0.00
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	48.9	65.3
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	28.4	6.10
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	5.1	1.3
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	23.3	4.80
збиток	2355		

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0.00	0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	0.00
Інший сукупний дохід	2445	0.00	0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0.00	0.00

Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	23.3	4.8

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1420.00	1200.00
Витрати на оплату праці	2505	1260.00	1080.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	290.00	235.00
Амортизація	2515	3546.30	2184.10
Інші операційні витрати	2520	419.90	856.60
Разом	2550	6936.20	5375.70

2025 рік

Дата звіту	18.01.2026
Період	2025 рік, 12 міс
Бухгалтер	<u>Шпуганич Оксана Василівна</u>
КАТОТТГ	UA80000000000093317
Кількість працівників	2

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	150.00	200.00
первісна вартість	1001	190.00	230.00
накопичена амортизація	1002	40.00	30.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	180.00	300.00
Основні засоби	1010	3050.00	4300.00
первісна вартість	1011	3400.00	4850.00
знос	1012	350.00	450.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	0.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	0.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00

Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	3380.00	4800.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	980.00	1350.00
Виробничі запаси	1101	360.00	520.00
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103	220.00	350.00
Товари	1104	290.00	380.00
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1600.00	2300.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	180.00	280.00
з бюджетом	1135	114.90	420.0
у тому числі з податку на прибуток	1136	5.10	19.50
з нарахованих доходів	1140		
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	200.00	300.00
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	500.00	700.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	0.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	0.00	0.00
Усього за розділом II	1195	4450.00	6600.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	7830.00	11400.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2200.00	2200.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	500.00	1500.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	100.00	200.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	2800.00	3900.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	0.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	1400.00	2100.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	1400.00	2100.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	1150.00	1700.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	2100.00	2900.00
розрахунками з бюджетом	1620	120.00	160.00
розрахунками з оплати праці	1630	180.00	240.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00

Поточні забезпечення	1660	0.00	0.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	180.00	400.00
Усього за розділом III	1695	3730.00	5400.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	7830.00	11400.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5633.4	5633.4
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2169.9	2169.9
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	3463.5	3463.5
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	350.00	350.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00

Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	1220.00	1220.00
Витрати на збут	2150	8820.00	880.20
Інші операційні витрати	2180	3736.2	3736,2
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	0.00	0.00
Інші доходи	2240	350.00	350.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	0.00	0.00
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	48.9	48.9
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	108.4	28.4
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	19.5	5.1
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	88.9	23.3
збиток	2355		

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0.00	0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	0.00
Інший сукупний дохід	2445	0.00	0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	88.9	23.3

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	2050.00	1420.00
Витрати на оплату праці	2505	1950.00	1260.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	420.00	290.00
Амортизація	2515	3357.00	3546.30
Інші операційні витрати	2520	439.30	419.90
Разом	2550	8216.30	6936.20