

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра

на тему: **«Аналіз організаційної структури
управління підприємством»**

Виконав: студент 4 курсу, групи БА-41

Спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми

«Бізнес-адміністрування»

Артем ЗАХАРОВ

Керівник:

к.е.н., доц. Наталія ФРОЛОВА



Рецензент:

д.е.н., проф. Олена Дикань

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Бізнес адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувачки кафедри


підпис Вікторія ТРЕТЯК
ім'я, ПРІЗВИЩЕ

“16” вересня 2024 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Захарову Артему Сергійовичу
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи «Аналіз організаційної структури управління підприємством»

Керівник роботи: к.е.н., доц. Фролова Наталія Львівна

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від 26 лютого 2025 року № 4501-5/652

2. Строк подання студентом роботи 15 травня 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити

1 Теоретичні основи організаційної структури управління

2 Аналіз організаційної структури управління у ТОВ «РОЗЕТКА.УА» та її вплив на діяльність компанії

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника.
5	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури
6	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування

5. Дата видачі завдання «16» вересня 2024 року

Студент



Артем ЗАХАРОВ

Керівник роботи



Наталія ФРОЛОВА

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ.....	8
1.1 Поняття та сутність організаційної структури управління	8
1.2 Основні типи організаційних структур управління	14
1.3 Класифікація управлінських рівнів в організації	22
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ У ТОВ «РОЗЕТКА.УА» ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ДІЯЛЬНІСТЬ КОМПАНІЇ	32
2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ «РОЗЕТКА.УА»	32
2.2 Оцінка фінансового стану підприємства ТОВ «РОЗЕТКА.УА» ...	38
2.3 Аналіз організаційної структури управління ТОВ «РОЗЕТКА.УА».....	54
2.4 Оцінка ефективності управлінської структури та її вплив на діяльність компанії	63
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77

ВСТУП

У сучасних умовах динамічного розвитку бізнесу ефективне управління організаційною структурою підприємства відіграє ключову роль у забезпеченні його стабільного функціонування та конкурентоспроможності. Постійні зміни ринкового середовища, вплив цифрових технологій та глобалізація обумовлюють необхідність адаптації організаційних структур до нових викликів. Компанії, що прагнуть досягти високої ефективності, повинні не лише оптимізувати існуючі управлінські моделі, а й розробляти інноваційні підходи до організації бізнес-процесів.

Організаційна структура управління є основним елементом системи менеджменту, що визначає розподіл функцій, відповідальності та взаємодію між підрозділами компанії. Вибір тієї чи іншої структури безпосередньо впливає на ефективність прийняття управлінських рішень, оперативність реагування на зміни зовнішнього середовища та загальну продуктивність підприємства. Оптимальна структура управління дозволяє досягти гнучкості, зменшити витрати на адміністрування, підвищити якість управлінських процесів та забезпечити ефективну комунікацію між різними рівнями менеджменту.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю пошуку оптимальних управлінських рішень, що сприятимуть підвищенню ефективності роботи підприємства. На прикладі ТОВ «РОЗЕТКА.УА» – одного з лідерів українського ринку електронної комерції – дослідження дозволить визначити сильні та слабкі сторони існуючої структури управління, а також розробити рекомендації щодо її вдосконалення. Компанія постійно розширює масштаби своєї діяльності, що вимагає гнучкості управлінських рішень та ефективного розподілу ресурсів.

Вагомий внесок у дослідження організаційних структур управління підприємствами зробили як зарубіжні, так і вітчизняні науковці. Серед

іноземних авторів варто відзначити працю Ф. Ахмада [2], який аналізував взаємозв'язок між організаційними змінами, довірою та обміном інформацією в умовах трансформаційного середовища. Також актуальними є наукові розвідки з питань організаційної культури та її впливу на ефективність управління підприємством [7; 8].

Мета дослідження – проаналізувати організаційну структуру управління ТОВ «РОЗЕТКА.УА», визначити її вплив на ефективність діяльності компанії та запропонувати рекомендації щодо її вдосконалення.

Основні завдання дослідження:

- дослідити теоретичні основи організаційної структури управління, зокрема її поняття, сутність та основні типи.
- проаналізувати класифікацію управлінських рівнів у організації та їх роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства.
- дослідити загальну характеристику та фінансовий стан ТОВ «РОЗЕТКА.УА» для визначення контексту аналізу управлінської структури.
- провести аналіз існуючої організаційної структури управління компанії, виявити її переваги та недоліки.
- оцінити ефективність управлінської структури ТОВ «РОЗЕТКА.УА» та її вплив на результати діяльності підприємства.
- запропонувати рекомендації щодо оптимізації організаційної структури управління для підвищення ефективності роботи компанії.

Об'єктом дослідження є процес управління організаційною структурою підприємства.

Предметом дослідження є методи та моделі організаційної структури управління на прикладі ТОВ «РОЗЕТКА.УА».

Для досягнення поставленої мети в роботі використано такі методи дослідження: логічно-діалектичний метод – для розкриття теоретичних основ організаційної структури управління та її ролі у забезпеченні ефективної діяльності підприємства; метод структурно-логічного аналізу – для систематизації та класифікації типів організаційних структур управління, а

також виявлення особливостей структури управління ТОВ «РОЗЕТКА.УА»; метод порівняння – для аналізу різних підходів до побудови організаційних структур у практиці вітчизняних та зарубіжних компаній; статистичний аналіз – для оцінки ефективності організаційної структури управління ТОВ «РОЗЕТКА.УА» на основі фінансових та внутрішніх даних компанії; графічний метод – для візуалізації організаційної структури підприємства, її рівнів та взаємозв'язків між підрозділами; метод економічного аналізу – для визначення впливу існуючої структури управління на загальні результати діяльності підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості застосування запропонованих рекомендацій для вдосконалення організаційної структури управління підприємств, що працюють у сфері електронної комерції.

Теоретичною основою проведеного дослідження слугували наукові праці вітчизняних та іноземних учених, аналітичні матеріали за темою, нормативно-правові акти, а також статистичні джерела. Інформаційну базу дослідження становлять внутрішні документи ТОВ «РОЗЕТКА.УА», зокрема фінансова звітність та інша корпоративна документація.

Практична цінність цієї роботи полягає у формуванні прикладних рекомендацій щодо вдосконалення організаційної структури управління компанії, що дозволить підвищити ефективність управлінських процесів та сприятиме покращенню загальних результатів діяльності підприємства.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, двох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 77 сторінок комп'ютерного тексту, включаючи 11 таблиць та 4 рисунки. Перелік використаних джерел налічує 58 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ

1.1 Поняття та сутність організаційної структури управління

Формування організаційної структури підприємства визначається стратегічними цілями, на досягнення яких воно спрямоване. Крім того, на структуру впливає сфера діяльності, яку здійснює організація. Відмінною характеристикою організаційної структури є її узгодженість з траєкторією розвитку підприємства, забезпечення ефективності роботи та оптимізації загальної продуктивності.

Організаційна структура управління є ключовим елементом менеджменту підприємства, адже саме вона визначає порядок взаємодії між підрозділами, рівні підпорядкованості, розподіл обов'язків та відповідальності між працівниками. Від ефективності побудови структури залежить не лише швидкість прийняття управлінських рішень, а й загальна результативність діяльності організації.

Доцільність аналізу організаційної структури управління зумовлена необхідністю адаптації до змін у зовнішньому середовищі, потребою оптимізації внутрішніх процесів та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Особливо актуальним це є для великих компаній, таких як ТОВ «РОЗЕТКА.УА», де складна структура потребує постійного вдосконалення.

Ця проблема є предметом дослідження як науковців, так і практиків у сфері менеджменту. Вони пропонують різні підходи до визначення поняття організаційної структури управління.

У таблиці 1.1 представлено узагальнення найбільш поширених визначень.

Таблиця 1.1 – Поняття організаційної структури управління

Поняття організаційної структури управління	Науковці
Сукупність управлінських ланок, взаємопов'язаних організаційно-адміністративними відносинами, що забезпечують процес управління.	В.М. Колпаков [56].
Сукупність органів управління, що характеризується кількістю органів, порядком їх взаємодії та функціями, які вони виконують.	Ю.В. Ніколенко [57].
Сукупність елементів, які забезпечують функціонування та розвиток організації, визначає поділ праці та службові зв'язки.	Б.М. Андрушків, О.Є. Кузьмін [58].
Важлива складова системи менеджменту, що визначає структуру керівництва організацією.	Н.Г. Георгіаді, Р.Б. Вільгуцька [6].
Система взаємозв'язків між підрозділами, які забезпечують реалізацію функцій управління.	О.В. Гуменна [14].
Сукупність ланок управління, що визначає підпорядкованість, повноваження, відповідальність.	О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник [25].
Розподіл функцій і обов'язків між органами управління для досягнення цілей організації.	Ф.І. Хміль [8].
Структура розподілу відповідальності і підпорядкованості в межах організації.	М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [14].
Система, яка визначає організацію і координацію управлінських процесів.	В.Р. Веснін [11].
Побудова ієрархії управлінських ланок з відповідними функціями.	О.С. Виханський, А.І. Наумов [24].

Джерело: складено автором на основі [3,5,7]

Розглянуті визначення свідчать про різноманіття підходів до трактування поняття організаційної структури управління, що пояснюється багатогранністю цього явища у системі менеджменту.

Функціональний підхід (В.М. Колпаков, О.В. Гуменна, В.Р. Веснін) підкреслює, що структура управління забезпечує реалізацію управлінських функцій, акцентуючи увагу на процесному аспекті діяльності.

Ієрархічний підхід (О.С. Виханський, А.І. Наумов; О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник) зосереджується на підпорядкованості та побудові управлінських ланок, що є ключовим у побудові вертикалі влади.

Організаційно-адміністративний підхід (Ю.В. Ніколенко, Б.М. Андрушків, О.Є. Кузьмін) розглядає структуру як систему взаємозв'язків між органами управління та їхніми функціями, обов'язками і повноваженнями.

Системний підхід (Н.Г. Георгіаді, Р.Б. Вільгуцька; М.Х. Мескон та ін.) визначає структуру як елемент системи менеджменту, що формує управлінське середовище.

Цільовий підхід (Ф.І. Хміль) робить акцент на досягненні організаційних цілей через розподіл функцій та обов'язків.

Організаційна структура управління — це цілісна система взаємопов'язаних елементів (органів, підрозділів, посад), яка забезпечує реалізацію управлінських функцій через розподіл повноважень, відповідальності, функцій і підпорядкованості з метою досягнення цілей організації. Вона поєднує ієрархічні, функціональні та адміністративні компоненти, що разом формують ефективну управлінську систему.

На мою думку, найповніше поняття організаційної структури управління охоплює і внутрішні зв'язки, і ієрархічну побудову, і орієнтацію на результат. Вона повинна бути гнучкою, адаптивною до змін середовища та потреб організації. Саме баланс між централізацією та децентралізацією, чітке визначення повноважень і відповідальності сприяють підвищенню ефективності управління.

По суті, організаційна структура є фундаментальною для безперебійного функціонування та сталого зростання компанії. Компетентний менеджер, ефективно використовуючи потенціал структури, може отримати доступ до важливих даних для прийняття обґрунтованих рішень і забезпечити плавну передачу директив між різними підрозділами в організації [11].

Організаційна структура складається з визначених підрозділів, які відповідають за здійснення певної функціональної діяльності, представлених структурними відділами або окремими ролями. Ці підрозділи з'єднані через вертикальні ланцюги командування, що ілюструє ієрархічні відносини.

Кількість рівнів управління прямо корелює з обсягом вертикальних зв'язків всередині підприємства:

- перший рівень управління складається з керівників, які мають прямі повноваження і підпорядковуються безпосередньо керівнику організації;
- другий рівень управління складають структурні підрозділи, які діють під керівництвом керівників першого рівня.

Кілька факторів впливають на кількість рівнів управління, включаючи загальний розмір робочої сили, складність операційних процесів, масштаб діяльності, географічний розподіл виробничих місць і ступінь технологічних інновацій, запроваджених на підприємстві. Організації, у яких працює значна частка молодих та ініціативних спеціалістів, можуть отримати вигоду від спрощеної структури управління з меншою кількістю ієрархічних рівнів. І навпаки, працівникам старшого покоління може бути складніше адаптуватися до високоієрархічної корпоративної структури, що змушує враховувати демографічні показники робочої сили при розробці організаційної структури.

Як правило, організаційна структура візуально представлена у вигляді схематичної діаграми, що окреслює всі підрозділи разом із їхніми ієрархічними взаємозв'язками. Ця структурна модель забезпечує чітке розуміння ролі кожного працівника на підприємстві та характеру їхніх звітних відносин. Крім того, структура управління організацією має визначальні характеристики, зокрема:

- органи управління, відповідальні за нагляд і регулювання;
- операційні сфери, які підпадають під безпосередній вплив організації, забезпечують скоординовані зусилля, відповідність нормативним вимогам і структуроване виконання функцій;
- адміністративні процеси, які полегшують взаємодію між керівними органами та операційними сферами, уможливаючи обмін директивами та зворотний зв'язок [5 с. 144-146].

Організаційна структура служить системою, яка ілюструє відносини та ієрархічні залежності між ключовим персоналом і відділами підприємства. Її основні функції включають:

- визначення рівнів управлінських повноважень;
- розподіл відповідальності та повноважень щодо прийняття рішень між членами команди;
- підтримка досягнення корпоративних цілей;
- сприяння ефективній реалізації стратегічних ініціатив [12].

Створення організаційної структури дотримується стандартизованих принципів найменування різних структурних одиниць, таких як департаменти, служби, відділи, офіси управління, виробничі бригади та спеціалізовані робочі групи. Прийняття послідовного підходу до структурного проектування покращує ясність операцій і підвищує ефективність внутрішніх процесів управління [5 с. 144-146].

Початковий етап розробки організаційної структури передбачає визначення загальних цілей компанії, забезпечення відповідності структури як внутрішнім, так і зовнішнім факторам середовища.

Другий етап зосереджений на визначенні функцій управління, характерних для підприємства. На цьому етапі раніше встановлені цілі служать фундаментом для структурування необхідних процесів управління.

Третій крок передбачає вибір відповідного типу організаційної структури, який визначається на основі усталених теорій менеджменту та передового досвіду галузі [17].

На четвертому етапі компанія оцінює кадрові потреби керівних працівників відповідно до функцій, які виконує підприємство.

П'ятий етап передбачає визначення рівня централізації або децентралізації функцій управління, визначення ступеня автономії, наданої різним підрозділам всередині організації.

Шостий і останній етап включає формальне створення структурних підрозділів у компанії, гарантуючи, що всі департаменти та підрозділи розташовані відповідно до попередньо визначеної організаційної структури.

Основним нормативним документом, що регламентує структуру підприємства, є офіційне положення про структурні підрозділи. У цьому документі, схваленому керівництвом компанії, визначаються обов'язки, цілі та робочі рамки кожного підрозділу, а також вказівки щодо продуктивності та заохочення працівників.

Критичним аспектом аналізу управління є сама організаційна структура, оскільки вона забезпечує чітке схематичне зображення ієрархії, функціональних підрозділів, рівнів повноважень і взаємозв'язків між різними компонентами організації. Традиційно бізнес дотримувався жорстких ієрархічних структур, вважаючи їх оптимальними для ефективності роботи. Однак сучасне бізнес-середовище вимагає адаптивності, вимагаючи від компаній розробки гнучкої політики та швидкого реагування на зміну зовнішніх умов [5].

Підприємствам, які прагнуть сталого зростання в умовах конкуренції, важливо побудувати організаційну структуру, яка не тільки підтримує поточну діяльність, але й сприяє довгостроковому розвитку. Однак структурна еволюція всередині компанії іноді може створювати проблеми, потенційно ускладнюючи прийняття стратегічних рішень і перешкоджаючи ініціативам щодо зростання. Цей виклик виникає через необхідність визначити майбутні напрямки розвитку та узгодити структуру організації з довгостроковими стратегічними цілями.

Зрештою, організаційна структура є основою для зростання та трансформації компанії. Сучасні методології оцінки ефективності корпоративного управління часто не забезпечують цілісної оцінки, оскільки вони не повністю охоплюють складність управління підприємством у бізнес-середовищі, що розвивається.

1.2 Основні типи організаційних структур управління

Удосконалення організаційної структури підприємства забезпечує ефективне досягнення стратегічних цілей, що, у свою чергу, дає змогу вирішувати декілька ключових завдань:

- оптимізація бізнес-процесів;
- прискорення процесів прийняття рішень;
- визначення ролі керуючої компанії в холдинговій структурі;
- скорочення зайвих витрат, пов'язаних з утриманням апарату управління [21 с 25-28].

Таким чином, організаційна структура системи управління являє собою впорядковану сукупність функціональних одиниць зі стійкими взаємозв'язками. Ці підрозділи забезпечують виконання всіх процесів, пов'язаних з прийняттям управлінських рішень, включаючи їх обґрунтування, розробку, прийняття та реалізацію, що є необхідним для ефективної роботи та зростання компанії в цілому [16].

Розробка організаційної структури вимагає врахування кількох факторів, які сприяють ефективності підприємства. До них відносяться: забезпечення раціональної взаємодії всіх структурних ланок (відділів, співробітників); чіткий розподіл функцій, відповідальності та повноважень; усунення зайвих функцій у різних підрозділах; збалансований розподіл навантаження між персоналом; оптимізація кількості структурних підрозділів і рівнів управління.

Організаційна структура підприємства складається з кількох основних компонентів:

- підрозділи, які є основними ланками, відповідальними за виконання окремих функцій відповідно до встановлених регламентів;
- рівні управління, що відображають ієрархію організації та взаємодію між різними рівнями влади;

– зв'язки, що ілюструють напрямки взаємодії всередині компанії, зазвичай включають як горизонтальні, так і вертикальні відносини між відділами та співробітниками.

Організаційні структури можна класифікувати за різними критеріями. Один підхід класифікує їх за характером взаємодії між підрозділами підприємства, розрізняючи лінійно-функціональну, дивізійну та матричну структури. Інший підхід поділяє структури на формальні та неформальні типи. Крім того, організаційні моделі можуть відрізнятися за гнучкістю та адаптивністю (бюрократичні та адаптивні), глибиною прийняття рішень (одновимірні та багатовимірні), технологією роботи (традиційні та віртуальні) та типом взаємодії зі співробітниками (корпоративні чи індивідуалістичні).

Сучасні тенденції організаційного менеджменту зосереджені на збільшенні структурної гнучкості шляхом цифровізації та впровадження інноваційних методів управління. У сучасному бізнес-середовищі компанії прагнуть до високоадаптивних моделей управління, які дозволяють їм швидко реагувати на зовнішні зміни. Деякі з найбільш відповідних організаційних моделей включають мережеві, багатовимірні, віртуальні, циклічні та самонавчальні структури, які підвищують ефективність і стійкість бізнесу [21 с 25-28].

Таблиця 1.2 – Класифікація організаційних структур підприємства

Оргструктури	Формальні	Неформальні
За часовими умовами існування	Постійні	Тимчасові
За ступенем гнучкості і адаптивності	Механістичні (бюрократичні)	Адаптивні
За рівнем і глибиною прийняття рішень	Одновимірні	Багатовимірні
За горизонтальними взаємодіями	Лінійні	Функціональні
За вертикальними взаємодіями	Ієрархічні (високі)	Централізовані
За взаємодією з людиною	Корпоративні	Індивідуалістичні
За технологією роботи	Реальні	Віртуальні

Джерело: складено автором на основі [14,15,16]

Лінійно-функціональна структура означає організацію відділів у компанії, кожен з яких зосереджується на певній галузі виробництва та

підтримується спеціалізованими підрозділами (такими як кадри, фінанси та бухгалтерія). Ці підрозділи виконують спеціалізовані завдання, і структура, як правило, застосовується до виробничих ділянок, відповідальних за виготовлення одного типу продукту, де рішення, як правило, слідує повторюваній циклічній моделі.

Таблиця 1.3 – Типи організаційних структур та їх поділ на бюрократичні та адаптивні

Бюрократичні структури	Адаптивні структури
Лінійна структура	Проектна структура
Функціональна структура	Матрична структура
Лінійно-функціональна структура	Бригадна структура
Лінійно-штабна структура	Партисипативні структури
Дивізіональна структура	

Джерело: складено автором на основі [14,15,16]

Основні переваги впровадження лінійно-функціональної структури бізнесу включають: підвищення спеціалізації на основі професійної діяльності компанії; краща координація між функціональними підрозділами; підвищена організаційна стабільність; делегування повноважень щодо прийняття рішень зі спеціалізованих питань від лінійних керівників; і зменшення дублювання функцій у різних відділах.

Хоча лінійно-функціональна структура пропонує кілька переваг, вона також представляє певні проблеми та недоліки, такі як:

- труднощі швидкої адаптації до нових завдань або реагування на зміни;
- частий брак спілкування та розуміння між різними підрозділами в організації;
- виникнення конфліктів і непорозумінь, часто через конкуруючих пріоритетів окремих функціональних підрозділів і організації в цілому;
- у міру зростання організації збільшення ієрархічних рівнів може уповільнити процеси прийняття рішень;
- функціональна короткозорість, при якій стає важко підтримувати стабільні відносини між усіма організаційними підрозділами;

– спеціалізована спрямованість керівників середньої ланки може перешкоджати чіткій комунікації та ефективній видачі інструкцій від керівництва вищого рівня підрозділам.

Крім того, при побудові та групуванні організаційних елементів використовуються такі критерії, як види продукції, групи споживачів або географічні зони. Ключовою вимогою для ефективного групування є збереження певного ступеня автономії для вибраних елементів на основі цих критеріїв, які можуть включати продукт, ринок (споживач) або регіональну спеціалізацію. Ключовою особливістю структури підрозділу є поєднання централізації (прийняття стратегічних рішень вищим керівництвом) і децентралізації (оперативні завдання, які виконуються підрозділами для досягнення конкретних цілей). Ця структура дозволяє великим корпораціям поєднувати переваги централізованого контролю з гнучкістю та швидкістю реагування, типовими для невеликих організацій, дозволяючи зосередитися на конкретних продуктах, сегментах споживачів або географічних регіонах.

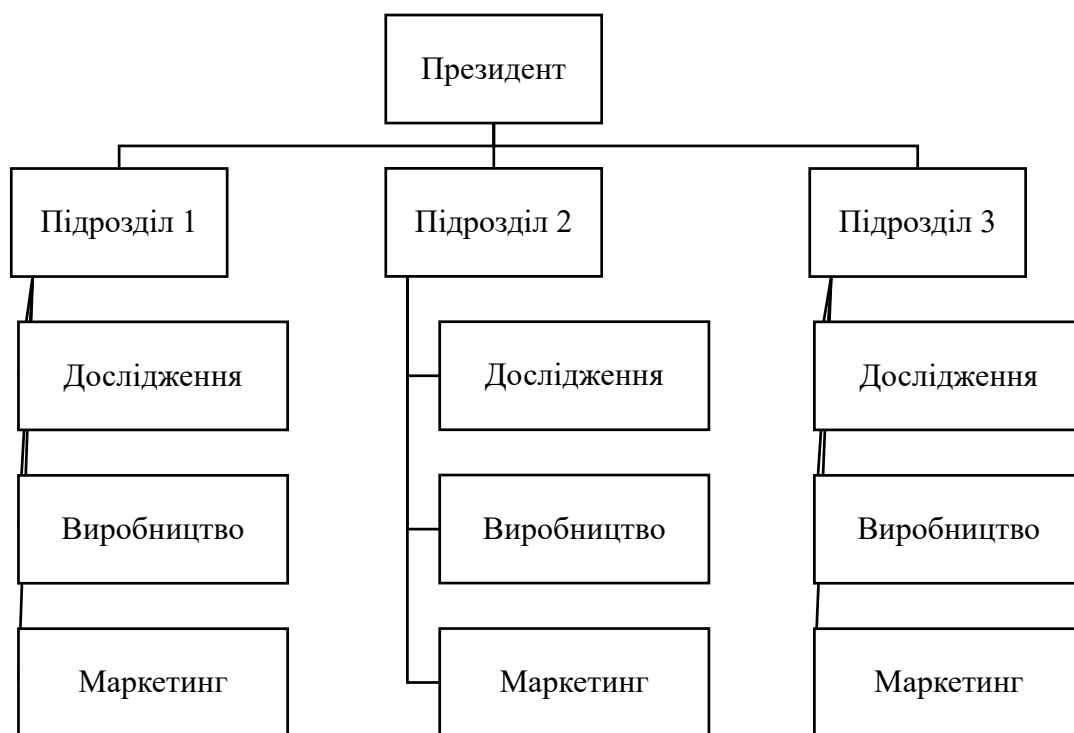


Рисунок 1.1 – Дивізіональна організаційна структура управління

Джерело: сформовано автором на основі [14].

Ключові переваги впровадження структури підрозділів в організації включають:

- потенціал для подальшого зростання бізнесу;
- встановлення міцних відносин зі споживачами товару;
- здатність швидко адаптуватися до змін як внутрішніх, так і зовнішніх;
- чітка відповідальність керівництва за виконання стратегічного напрямку та завдань;
- висока злагодженість і злагодженість між усіма підрозділами компанії [23].

Однак прийняття дивізійної структури також має певні недоліки:

- значне збільшення витрат через дублювання функціональних відділів (підрозділів, що працюють в одній організації);
- слабший зв'язок з головною організацією;
- невелике запізнення у вирішенні загальнокомпанійних проблем, що призводить до зниження ефективності прийняття рішень щодо масштабних справ.



Рисунок 1.2 – Принципова схема матричної організаційної структури

Джерело: сформовано автором на основі [14].

Впровадження матричної структури в організації спричиняє кілька проблем, включаючи труднощі у створенні та налагодженні діяльності компанії, підвищені вимоги до кваліфікації співробітників і потенційні конфлікти між менеджерами, відділами та керівниками проектів. На непостійних посадах прийняття рішень може бути сповільненим, і може виникнути плутанина щодо різниці між рутинними функціональними обов'язками співробітника та його роботою над конкретними проектами. Крім того, тривале відсторонення від виконання основних обов'язків щодо роботи над проектом може призвести до порушення встановлених правил у відділах.

Взаємодіючи із зовнішнім середовищем, організація може прийняти механічну або органічну структуру. У механічній структурі існує чітка ієрархія, спеціалізовані обов'язки, формальні правила та процедури та централізоване прийняття рішень. Цей тип структури підходить для організацій з простими виробничими процесами, де зовнішні фактори не впливають швидко на діяльність, а операції є стабільними та рутинними. Механічна структура пропонує ряд переваг, таких як універсальність, передбачуваність і висока продуктивність. Економісти часто асоціюють його з раціональною бюрократією. М. Вебер[30], ключова фігура економічної теорії, окреслив принципи раціональної бюрократії, які є основою для механістичної організації:

- розподіл праці дозволяє розвивати спеціалізовані навички всередині організації;
- наявність формальних правил, стандартів і норм;
- чітко визначена ієрархія влади, де підлеглі чітко пов'язані з вищим керівництвом;
- безособове управління, коли завдання виконуються на основі посадових інструкцій для досягнення цілей організації;
- для прийому на роботу спеціалісти повинні відповідати певним кваліфікаційним вимогам (досвід та освіта).

Бюрократія, яку часто розглядають як традиційну структуру управління, втратила свою актуальність у сучасному контексті через свої недоліки. До них належать опір змінам, надмірний акцент на формальних правилах і стандартах і негнучкість, які змусили багато організацій відійти від цієї класичної моделі.

Дизайн організаційної структури може змінюватися залежно від розміру підприємства. Для великих організацій, у тому числі холдингів, структуру слід будувати з урахуванням ступеня централізації функцій [41].

Ступінь централізації можна охарактеризувати за такими аспектами:

- він відображає, як функції управління розподіляються між організаційними підрозділами на основі рівнів управління;
- він передбачає делегування повноважень від вищого керівництва нижчим рівням;
- він вказує на кількість і значимість рішень, прийнятих на нижчих рівнях управління;
- свобода прийняття рішень на нижчих рівнях безпосередньо пов'язана зі ступенем децентралізації, тобто більша автономія відповідає вищій децентралізації.

Централізована структура має як переваги, так і недоліки. Однією з ключових переваг є швидке прийняття рішень. У централізованій організації рішення приймаються швидше, оскільки спрощується координація. Ці організації також можуть швидко мобілізувати ресурси для вирішення складних завдань, оскільки координація між різними підсистемами є більш ефективною з центральної точки. Однак централізована структура має істотний недолік: меншу надійність. Діяльність компанії значною мірою залежить від ефективності центральної координації. Якщо центральний блок виходить з ладу, це негативно впливає на всю організацію, що призводить до збоїв у роботі.

У холдингових компаніях адміністративні та управлінські функції, такі як фінанси, загальне управління, ІТ, безпека та організаційні операції, як правило, централізовані. Однак основна виробнича діяльність часто

децентралізована. Такий підхід дозволяє розвивати функціональні напрямки на рівні холдингу, забезпечуючи стандартизацію процесів і процедур, зберігаючи при цьому ефективність прийняття рішень щодо виробничих питань.

При розробці організаційної структури важливо встановити узгоджені правила найменування для різних структурних одиниць, таких як відділи, служби, підрозділи управління, відділи та групи. Тип підрозділу відображає його обов'язки, складність завдань і кількість працівників. Компанії-виробники часто розробляють конкретні рекомендації для кожного типу підрозділу, які стосуються не лише виробництва, а й адміністративних та управлінських підрозділів. Добре організована структура служить основою для створення положень і посадових інструкцій для різних підрозділів. Крім того, функції, визначені організаційною структурою, допомагають уточнити та впорядкувати положення для цих підрозділів.

Керівництво розподіляє функції кожного підрозділу між окремими працівниками, які виконують свої завдання на основі положень, викладених у їхніх посадових інструкціях. Важливо визнати, що ключові складові системи управління підприємством — посадові інструкції, організаційна структура, положення про структурні підрозділи — тісно взаємопов'язані [23].

У певних випадках, особливо у великих компаніях або холдингових структурах, існуюча організаційна структура може мати кілька проблем, як-от:

- нездатність ефективно контролювати ключові бізнес-процеси;
- неефективна взаємодія між різними структурними підрозділами;
- надмірна кількість керівних посад;
- невиправдані витрати, пов'язані з утриманням управлінської ієрархії.
- у результаті часто виникає потреба переоцінити та вдосконалити організаційну структуру.

Організаційна структура компанії складається з формальних відносин, встановлених між підрозділами компанії, заснованих на спеціалізації її

співробітників та ієрархічному порядку в команді. Структура включає різні організаційні одиниці, які можуть бути відділами або окремими посадами, відповідальними за виконання одного або кількох функціональних видів діяльності. Ці підрозділи пов'язані між собою вертикальними зв'язками, які визначають підпорядкованість одного підрозділу іншому. На практиці компанії можуть вибирати з кількох типів організаційних структур, причому на вибір впливають такі фактори, як масштаб діяльності, технічні та виробничі характеристики, а також стратегічні та операційні цілі компанії.

1.3 Класифікація управлінських рівнів в організації

Процес прийняття управлінських рішень є центральним аспектом управління, оскільки він керує загальним напрямком організації та впливає на дії окремих працівників. Цей процес прийняття рішень вимагає від менеджерів передових знань, значного часу та енергії, а також значного досвіду. Крім того, це несе високий рівень відповідальності, оскільки виконання рішень вимагає злагодженої координації всієї операційної структури організації. Лише після офіційного прийняття рішення методи управління можуть почати впливати на керовану систему.

Управлінське рішення виникає в результаті структурованого процесу, де оцінюються та вибираються альтернативи. Це рішення відображає ключовий момент у процесі управління та є результатом ретельного аналізу, обговорень, прогнозів та оцінок, спрямованих на досягнення конкретних цілей управління. Після того, як ці рішення прийняті, вони передаються через канали управління та безпосередньо впливають на операційну систему, керуючи такими видами діяльності, як виробництво, фінансове управління та надання послуг.

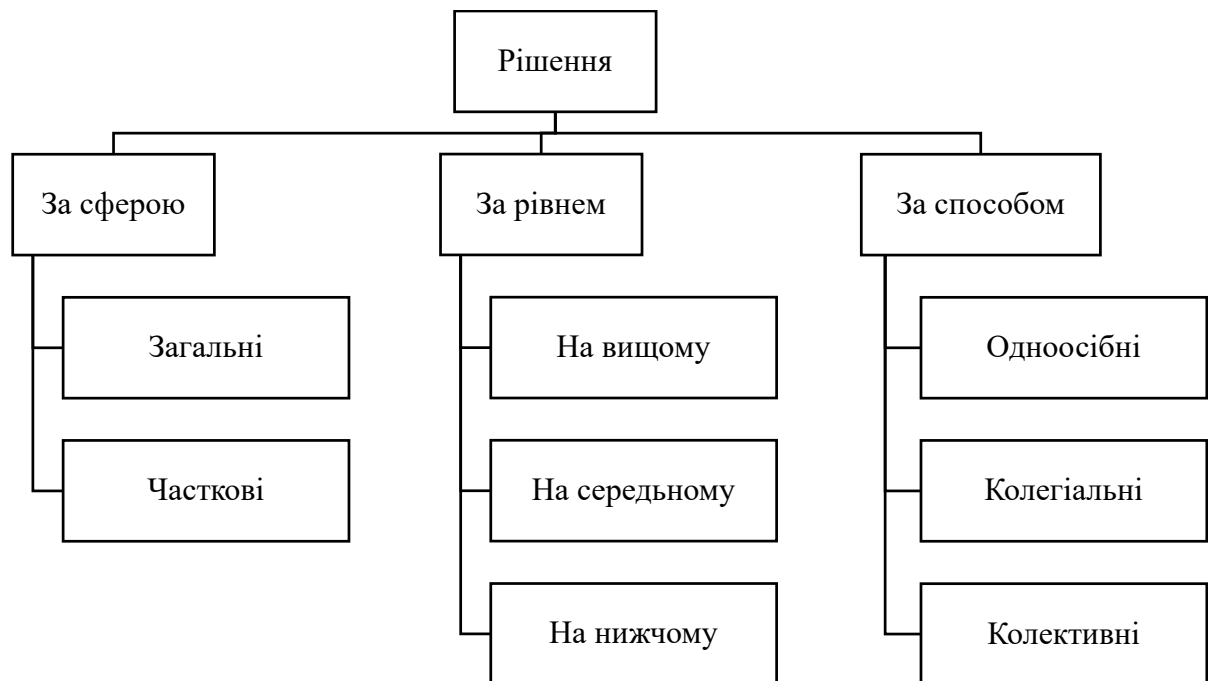


Рисунок 1.3 – Класифікація управлінських рішень

Джерело: складено автором на основі [14,15]

Прийняття оптимального рішення передбачає проведення ретельного вивчення різних факторів — економічних, фінансових, виробничих тощо — з оглядом на узгодження рішення зі стратегічними цілями організації та забезпечення ефективного використання ресурсів для максимізації прибутку [24].

Управлінські рішення можна класифікувати за кількома ознаками:

1. За сферою прийняття рішень:

– загальні рішення – це ті, які впливають на всю організацію, встановлюючи напрямок її діяльності в цілому;

– з іншого боку, часткові рішення стосуються конкретних відділів, служб або конкретних проблем, з якими стикається організація.

2. За тривалістю впровадження:

– довгострокові рішення – це ті, які будуть діяти протягом тривалого періоду часу, впливаючи на майбутню траєкторію організації;

– короткострокові рішення зосереджені на задоволенні нагальних потреб і забезпеченні безперебійної роботи організації в сьогодні.

3. За рівнем повноважень:

– рішення високого рівня приймаються на інституційному рівні або на рівні вищого керівництва, впливаючи на широкі організаційні стратегії;

– рішення середнього рівня приймаються менеджерами, які контролюють певні підрозділи або операції в організації;

– рішення низького рівня, часто тактичні за своєю природою, приймаються нижчим керівництвом або технічним персоналом, який займається повсякденними оперативними питаннями.

4. За характеристикою завдання:

– запрограмовані рішення приймаються в передбачуваних і повторюваних ситуаціях з обмеженими альтернативами для розгляду;

– незапрограмовані рішення приймаються у відповідь на унікальні виклики або непередбачені обставини, такі як ті, що стосуються нових цілей, покращень якості або змін у стратегіях управління;

– компромісні рішення спрямовані на вирішення конфліктів або збалансування конкуруючих інтересів всередині організації.

5. За основою обґрунтування:

– інтуїтивні рішення ґрунтуються на внутрішньому відчутті або інтуїції керівника, значною мірою покладаючись на особисте судження;

– рішення, засновані на судженні, ґрунтуються на аналізі думок, міркувань і міркувань, зібраних через досвід або обговорення;

– раціональні рішення – це ті, які підкріплені аналізом на основі даних, засновані на фактичних і об'єктивних міркуваннях і, як правило, є найбільш надійними.

6. За способом прийняття рішень:

– індивідуальні рішення приймає один менеджер, часто на основі власних знань і досвіду;

– колегіальні рішення — це рішення, які приймаються групою керівників або спеціалістів і зазвичай приймаються консенсусом;

– колективні рішення приймаються більшою групою або колективним органом, часто на зборах або через формальний процес голосування.

7. За характером рішення:

– економічні рішення – це ті, які в першу чергу стосуються фінансових питань, управління ресурсами та розгляду витрат і вигод;

– соціально-психологічні рішення стосуються людських факторів, таких як поведінка співробітників, мораль і мотивація;

– адміністративні рішення стосуються організаційної структури, правил і політики, які керують функціонуванням компанії.

Щоб приймати обґрунтовані та ефективні управлінські рішення, необхідно виконати певні ключові умови. До них належать право приймати рішення, повноваження, обов'язки, компетенція та відповідальність.

Право приймати рішення встановлює межі, в яких менеджери можуть діяти і приймати рішення. Кожен керівник має певні права, які визначають обсяг рішень, які він може приймати. Однак кожен керівник або група управління може приймати лише конкретні рішення, що стосуються їх посади чи відділу.

Повноваження визначають розподіл відповідальності за прийняття рішень між різними рівнями управління. Наприклад, рішення, прийняті керівниками відділів, зазвичай обмежуються їхніми конкретними ролями і не можуть збігатися з тими, що підпадають під компетенцію вищого керівництва, наприклад директора компанії.

Зобов'язання означає визнання керівником необхідності приймати рішення на основі обставин. Керівник повинен розуміти, що деякі ситуації вимагають негайних рішень, і вони змушені діяти відповідно.

Компетентність пов'язана зі здатністю менеджера приймати обґрунтовані та обґрунтовані рішення. Це гарантує, що рішення ґрунтується на знаннях, досвіді та розумному судженні.

Відповідальність означає відповідальність менеджера за свої рішення. Це стосується покладених на них обов'язків, а також потенційних наслідків, з якими вони можуть зіткнутися, якщо рішення не принесе бажаних результатів. У ньому викладено можливі санкції, які можуть бути застосовані у разі невиконання рішення[18].

Ефективність управлінських рішень часто залежить від систематичного процесу підготовки та прийняття цих рішень. Етапи прийняття раціональних управлінських рішень можна описати так:

- перший етап передбачає розпізнавання ситуації, що вимагає прийняття рішення або необхідності формалізувати управлінський підхід;
- другий етап – збір і обробка інформації, що стосується наявних методів управління;
- третій етап зосереджений на виявленні та оцінці різних альтернатив на основі доступних методів;
- четвертий етап передбачає підготовку та оптимізацію рішення шляхом вибору найкращої альтернативи;
- п'ятий етап - формалізація рішення, де легітимізується альтернатива;
- завершальний етап включає виконання рішення та оцінку результатів[41].

Кожен із цих етапів здійснюється через певні процеси, які є невід'ємною частиною загальної структури управління. Цей процес прийняття рішень має важливе значення для того, щоб управлінські рішення ефективно впливали на систему, на яку вони прагнуть впливати.

На процес прийняття рішень менеджерами впливає кілька факторів. До них належать:

1. Особистісні чинники

- освіта, досвід, вік і характер керівника;
- стиль управлінської поведінки, який включає звички, особисту психологію та риси поведінки;

– особисті якості, які безпосередньо впливають на вибір і реалізацію управлінських рішень.

2. Умови прийняття рішень

– середовище прийняття рішень, яке залежить від рівня визначеності ситуації:

– визначеність, бо менеджер має розуміти потенційні наслідки всіх альтернатив;

– ризик та можливі наслідки відомі, але їх імовірність містить елемент невизначеності;

– невизначеність — керівник не може передбачити результати жодної з альтернатив;

– інформаційні обмеження до повної інформації через високі витрати часу чи ресурсів;

– взаємозалежність рішень, де одне рішення може мати прямий вплив на інші управлінські або стратегічні рішення;

– можливі негативні наслідки, бо усвідомлення потенційної шкоди впливає на обережність у виборі рішень.

3. Технічні та організаційні чинники

– сучасні технології, які забезпечують доступ до інструментів аналізу та автоматизації;

– ефективні системи комунікації, що сприяють швидкому обміну інформацією між структурними підрозділами;

– узгодженість управлінської структури з цілями організації, що забезпечує прийняття рішень у межах стратегії та місії компанії.

Критерії, які сприяють ефективним управлінським рішенням менеджера:

– здійсненність, або наявність умов для реалізації рішення;

– своєчасність, а саме ухвалення та реалізація у відповідний момент;

- оптимальність у виборі найкращої альтернативи з урахуванням ресурсних обмежень;
- відповідність чинному законодавству та нормативам;
- відповідність межах управлінських прав керівника;
- справедливість в виді дотримання етичних норм і принципів;
- послідовність логічність рішення та відсутність суперечностей;
- простота і ясність для всіх учасників процесу, що знижує ризик помилок при реалізації.

Критичні фактори, що впливають на якість рішень менеджера:

- рівень ризику – ймовірність прийняття неефективного або помилкового рішення;
- часові обмеження – впливають на глибину аналізу та обґрунтованість вибору;
- підтримка з боку команди – особливо важлива для нових керівників;
- політика організації – внутрішні регламенти й неформальні впливи, що формують стиль прийняття рішень.

Ці класифікації дозволяють менеджерам краще зрозуміти контекст і наслідки кожного рішення, гарантуючи, що рішення приймаються ефективно та відповідають цілям організації. Правильна ідентифікація та категоризація рішень також може допомогти у розподілі ресурсів, покращенні координації та досягненні бажаних результатів.

Експертний метод передбачає аналіз і діагностику компанії для виявлення її специфічних характеристик, сфер управління та існуючих проблем. Ці елементи необхідні для формування обґрунтованих рекомендацій щодо початку процесу реорганізації з урахуванням ефективності організаційної структури.

Хоча експертний метод має помітні переваги, його основним обмеженням є те, що формування організаційної структури значною мірою залежить від людського потенціалу, такого як кількість працівників, їх досвід та інші навички.

Метод типових структур широко використовується в економіці. Типова організаційна структура відноситься до групи підприємств або асоціацій, які мають схожі технічні, економічні показники та масштаб виробництва.

Щоб створити міцну корпоративну організаційну структуру, важливо враховувати унікальні обставини кожного бізнесу. Метод структурування цілей зосереджується на розробці організаційних цілей шляхом як кількісної, так і якісної формалізації разом із детальним аналізом організаційних структур, заснованих на цих цілях. Ключовою умовою застосування цього методу є те, що при постановці цілей для компанії важливо враховувати всі аспекти процесу прийняття рішень, включаючи просторові, часові та предметні фактори. При цьому підході немає прямого переходу від системи цілей до алгоритмічної програми, спрямованої на управління організаційною структурою. Організаційне планування спирається на використання чітко визначеної цільової системи [25].

Інша група методів проектування організаційних структур включає різні підгрупи, такі як регресійні моделі, оптимізаційні моделі та моделі організаційного планування. Регресійні моделі зосереджуються на зв'язках між організаційними параметрами та продуктивністю системи управління. Оптимізаційні моделі розглядають зв'язок між параметрами організаційної структури та продуктивністю компанії. Моделі організаційного планування базуються на непрямих критеріях якості.

Загалом, процес проектування управлінських структур значною мірою спирається на методи якісного аналізу, які проводяться кваліфікованими фахівцями зі значним практичним досвідом. Відповідальність за прийняття остаточного рішення зазвичай лежить на керівниках організації.

Організаційна ефективність – це відносна міра того, наскільки ефективно система управління організацією досягає поставлених цілей. Вона спрямована на відображення досягнення цих цілей з найменшими витратами управлінських, матеріально-технічних і часових ресурсів.

Термін «конкуренція», що походить від латинської мови і означає суперництво, не має чіткого пояснення свого походження в науковій літературі. Однак класична економічна теорія протягом багатьох років дослідження розробила принципи досконалої конкуренції. Один із основоположних принципів конкуренції, відомий як абсолютна перевага, був запропонований для пояснення того, як конкуренція вирівнює норми прибутку, що веде до оптимального розподілу капіталу та праці. Конкурентну боротьбу часто пов'язують із поняттям «конкурентоспроможність», яке в останніх наукових публікаціях має різні трактування. Одним із поширених визначень є те, що конкурентоспроможність означає здатність компанії утримувати свої позиції на певному ринку. Однак це визначення зосереджується лише на одному аспекті діяльності компанії та може не повністю охоплювати концепцію конкурентоспроможності. Це може виникнути внаслідок унікального попиту на певні послуги чи продукти.

Аналіз організаційної структури управління компанією та фундаментальних принципів її побудови показує, що організаційна структура є системою взаємопов'язаних елементів. Ці елементи є функціональними одиницями, які забезпечують згуртований розвиток організації. Вони дозволяють обґрунтовувати, розробляти та реалізовувати управлінські рішення.

Вивчення різних типів і характеристик організаційних структур показало, що організації часто використовують кілька типів структур управління одночасно. Вибір цих структур залежить від таких факторів, як масштаб діяльності компанії, стратегічні та найближчі цілі, яких прагне досягти організація, а також конкретні виробничі та технічні вимоги компанії.

Висновки до 1 розділу

Організаційна структура управління є ключовим елементом ефективного функціонування будь-якої компанії, оскільки визначає розподіл повноважень, відповідальності та комунікаційні зв'язки між підрозділами. Вона безпосередньо впливає на адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та внутрішніх процесів.

Існують різні типи організаційних структур (лінійна, функціональна, матрична, дивізійна тощо), кожна з яких має свої переваги та недоліки. Вибір оптимальної структури залежить від специфіки діяльності компанії, її розміру, ринкових умов та стратегічних цілей.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ У ТОВ «РОЗЕТКА.УА» ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ДІЯЛЬНІСТЬ КОМПАНІЇ

2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

Інтернет-магазин «ROZETKA» є найбільшим в країні і працює в e-commerce з 2005 року, пропонуючи справедливі ціни та гарантії. Компанія прагне зробити покупки в Інтернеті максимально зручними та безпечними. Незважаючи на численні скарги споживачів, компанія не запровадила україномовну версію свого сайту до 2016 року, коли під тиском громадськості була запущена тестова версія. Проте не всі товари описувалися українською мовою.

У 2010-2011 роках магазин отримав нагороду Ukrainian IT-Channel Award в номінації «Рітейл-компанія (онлайн)» [29].

Магазин належить офшорній компанії «Temanía Enterprises Ltd», зареєстрованій на Кіпрі, а його кінцевими власниками є Ірина та Владислав Чечоткіни. Владислав Чечоткін отримав нагороду "Найбільший внесок у розвиток ринку роздрібної торгівлі" в конкурсі "Людина року-2007".

У 2016 році компанія зайняла десяте місце в списку найбільш інноваційних компаній Forbes Україна. Того ж року платформа додала функцію ринкового майданчика, що дозволило стороннім продавцям пропонувати свої товари. Станом на березень 2018 року в магазині було представлено понад 2,5 мільйона товарів, а в грудні 2017 року було повідомлено про 75 мільйонів відвідувань і 3 мільйони продажів.

«ROZETKA» відкрила свій перший офлайн-магазин у 2008 році, а потім другий магазин, який незабаром закритися через падіння продажів. У 2016 році компанія придбала складський комплекс під Києвом за \$16 млн, а в 2017 році

почала продавати ліки. У тому ж році кібератака завадила компанії подати податкові декларації. До листопада 2017 року в Києві було відкрито гіпермаркет площею 6 тис. м². У грудні 2021 року компанія оголосила про плани щодо первинного публічного розміщення акцій (IPO).

Станом на серпень 2021 року сайт «ROZETKA» посідав 7 місце серед найбільш відвідуваних сайтів в Україні з 789 мільйонами користувачів та 2,5 мільйонами відвідувачів щодня. Платформа пропонує понад 10 мільйонів товарів для продажу. Компанія забезпечує швидку доставку по Києву та решті території України з можливістю оплати, включаючи оплату карткою онлайн, Google Pay, Apple Pay, оплату в розстрочку та кредит.

На сайті зроблено акцент на зручність навігації, якісну мобільну версію, персоналізовані рекомендації та популярну платіжну систему, що сприяє успіху компанії. Він також підкреслює свою місію — спростити та покращити процес покупок для своїх клієнтів, пропонуючи безперебійний процес пошуку саме того, що їм потрібно. До 2020 року «ROZETKA» стала найпопулярнішим сайтом електронної комерції в Україні, залучаючи понад 433 мільйони відвідувачів на рік, з яких понад 4,3 мільйона здійснюють покупки.

Якщо порівнювати зі світовими гігантами електронної комерції, конверсія інтернет-магазину «ROZETKA» є відносно низькою. Проте в контексті України цей показник вважається типовим і свідчить про високу ефективність компанії.

Важливим фактором, який сприяв зростанню «ROZETKA», стало прийняття моделі ринку, схожої на підхід «Amazon», який компанія почала розвивати в 2014 році. Ця модель передбачає незалежних постачальників, які зберігають частину своїх запасів на складі компанії. В результаті частка продажів від сторонніх продавців на платформі зростає і досягла 40%. До середини вересня 2020 року кількість сторонніх продавців зростає до 17 000 і продовжує зростати. Платформа генерує дохід, стягуючи комісію від 3% до 25% від роздрібної ціни.

Розмір комісії залежить від категорії та витрат а на просування товару. Продавці цінують своє місце на платформі, найуспішніші отримують до 400-500 замовлень на день. Відділ обслуговування клієнтів «ROZETKA» більший, ніж той, який відповідає за дотримання сторонніми продавцями правил комісії.

Наразі ТОВ «РОЗЕТКА.УА» пропонує найширший асортимент в Україні — понад 60 мільйонів найменувань у 7 тисячах категорій. Веб-сайт і ринок відвідують близько 5 мільйонів відвідувачів щодня, перевищуючи сукупний трафік 10 найбільших торгових центрів країни. Зростання доходів компанії випередило зростання традиційних гігантів роздрібної торгівлі, і навіть пандемія COVID-19 не завадила її прибутковості. Незважаючи на триваючу війну, діяльність електронної комерції «ROZETKA» тривала, хоча внутрішні системи доставки стикалися з проблемами, з чергами в поштових відділеннях і непередбачуваними термінами доставки.

ТОВ «РОЗЕТКА.УА» (надалі – «Компанія») є юридичною особою, зареєстрованою згідно із законодавством України, з реєстраційним кодом ЄДРПОУ 37193071. Діє як окремий платник податків на загальній системі оподаткування.

Станом на 31 грудня 2022 року пряма материнська компанія ТОВ «РОЗЕТКА.УА» була Temania Enterprises Ltd, зареєстрована на Кіпрі.

Компанія займається різними видами діяльності в Україні, зокрема:

- роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах;
- роздрібна торгівля автомобільними деталями та приладдям;
- послуги торговельного посередництва по широкому асортименту товарів;
- оптова торгівля одягом, взуттям, побутовими електротоварами;
- оптова та роздрібна торгівля комп'ютерами, програмним забезпеченням та електронікою;
- роздрібна торгівля одягом, взуттям, ювелірними виробами та іншими спеціалізованими товарами;

- роздрібна торгівля через інтернет або поштою;
- обробка даних, робота веб-порталу, реклама та дослідження ринку.

Компанія була заснована 24 червня 2010 року і перетворилася на багатокатегорійний онлайн-супермаркет. З 2016 року він працює як ринок, що дозволяє стороннім продавцям використовувати його платформу для торгівлі. Основною діяльністю у 2022 році була роздрібна торгівля через сайт «ROZETKA» .com.ua та надання послуг маркетплейсу.

Компанія пропонує товари в різних категоріях, включаючи товари для дітей, інструменти та автозапчастини, красу та здоров'я, електроніку, одяг, спорт і товари для дому.

ТОВ «РОЗЕТКА.УА» є частиною корпоративної групи, яку очолює Temania Enterprises Ltd. Компанія закуповує товари у постачальників за договорами всередині Групи, які потім продаються через її веб-сайт. Для підтримки своєї діяльності Компанія забезпечує зберігання, маркетинг, юридичні та логістичні послуги, а також сплачує роялті за використання торгової марки ТОВ «РОЗЕТКА.УА» та доступ до платформи, що належить іншій компанії Групи.

Компанія також надає рекламні та маркетингові послуги, отримує роялті за субліцензійними угодами за використання своєї торгової марки та постачає продукцію безпосередньо клієнтам. Вагомою перевагою використання торгової марки ТОВ «РОЗЕТКА.УА» та її веб-сайту є постійний потік трафіку на сайт та мобільний додаток, який Компанія активно просуває за допомогою онлайн- та телереклами.

Станом на 31 грудня 2022 року чисті активи Компанії склали 333 млн грн, що на 56% більше порівняно з 214 млн грн у 2021 році.

Короткострокові зобов'язання Компанії станом на 31 грудня 2022 року становили 328 млн грн проти 398 млн грн у 2021 році. Ці зобов'язання в основному склалися з боргів перед постачальниками товарів і послуг, які становили 261 млн грн у 2022 році проти 362 млн грн у 2021 році.

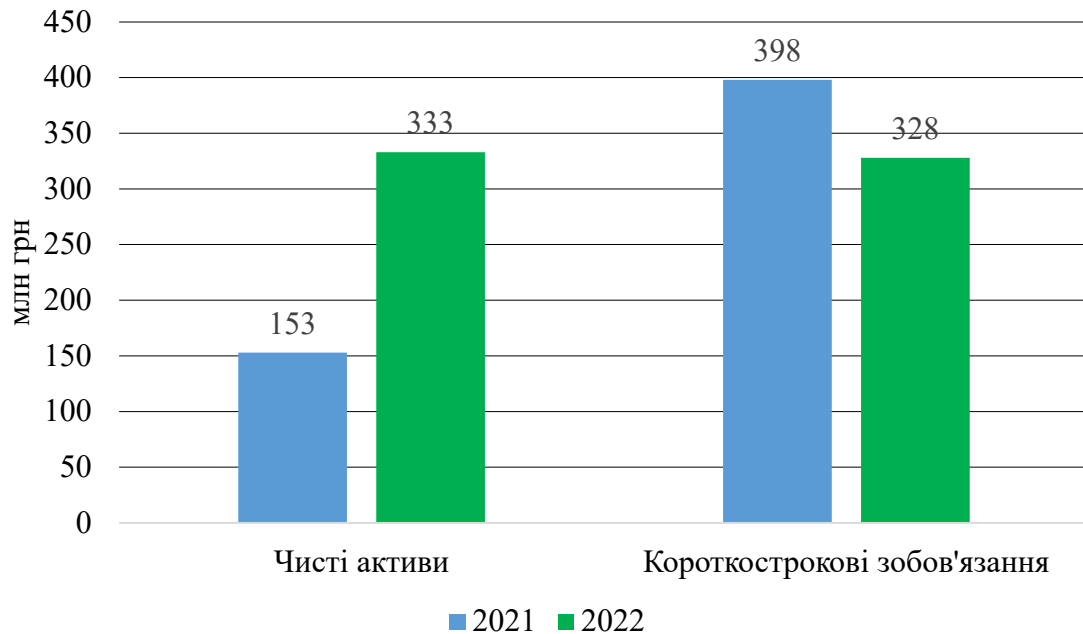


Рисунок 2.1 – Зміни основних фінансових показників за 2021-2022 рр
Джерело: сформовано автором на основі [29]

Основні фінансові зміни порівняно з 2021 роком включають:

- зменшення чистого доходу від продажів на 13%;
- зниження собівартості реалізованої продукції на 17%;
- збільшення інших операційних доходів на 7% завдяки знижкам орендної плати через війну;
- збільшення адміністративних витрат на 85%, в першу чергу за рахунок підвищення зарплат персоналу;
- зниження витрат на збут на 4%, в основному за рахунок скорочення витрат на маркетинг і рекламу;
- збільшення інших операційних витрат майже в 13 разів, в основному через матеріальні втрати, пов'язані з війною;
- збільшення чистих фінансових витрат у 2,5 рази, в першу чергу за рахунок зростання відсотків за банківськими кредитами та вартості оренди;
- чистий фінансовий результат за 2022 рік склав збиток у розмірі 119 млн грн проти 34 млн грн збитку у 2021 році.

Соціальна та кадрова політика Компанії зосереджена на створенні ефективної організаційної структури та прозорій системи корпоративного управління, які є важливими для зростання та повного використання потенціалу співробітників.

Для досягнення стратегічних цілей компанія впровадила ефективні механізми мотивації персоналу, заохочення високої результативності та узгодження матеріальних інтересів працівників із загальним успіхом бізнесу. Компанія підтримує рівні можливості для чоловіків і жінок щодо працевлаштування та кар'єрного зростання.

Основним пріоритетом Компанії є охорона праці, постійний розвиток і професійне зростання співробітників. Це включає в себе пропонування навчання через власний портал, а також заохочення до участі в різноманітних семінарах і майстер-класах.

Компанія прагне боротися з корупцією та хабарництвом, дотримуючись законодавчої бази України, сприяючи розвитку цих цінностей у своїй корпоративній культурі та впроваджуючи механізми контролю, такі як ретельний відбір ділових партнерів і нагляд за витратами.

Підприємство не має суттєвого негативного впливу на навколишнє середовище, оскільки не здійснює виробничу діяльність. Він надає пріоритет захисту навколишнього середовища, дотриманню екологічного законодавства, оцінці потенційних ризиків для навколишнього середовища та вживанню заходів для пом'якшення будь-яких шкідливих наслідків.

Компанія також здійснює екологічні ініціативи, спрямовані на мінімізацію екологічного сліду та ефективне використання енергетичних ресурсів. До них належать:

- використання переробленого паперу для офісного приладдя та заміна поліетиленових пакетів біорозкладаними альтернативами;
- сприяння екологічній обізнаності серед працівників шляхом обміну відповідною інформацією.

Компанія постійно оцінює ефективність своїх маркетингових стратегій і проводить аналізи для виявлення нових споживчих тенденцій. Це дозволяє Компанії залишатися конкурентоспроможною та оперативно реагувати на зміни на ринку, особливо в таких категоріях, як побутова техніка, електроніка, одяг та товари для дому та офісу.

Компанія також проводить внутрішні дослідження, щоб краще зрозуміти зміни в соціально-демографічному профілі своїх клієнтів. Це допомагає виявити прогалини в асортименті продукції та веде до прийняття рішень щодо розвитку компанії, вивчення нових ринків і розширення лінійки продуктів.

На діяльність Компанії впливає поточний перехідний етап економіки України, який характеризується структурними дисбалансами, низькою ліквідністю ринку капіталу та високою інфляцією. Основні ризики для сталого економічного зростання включають війну з російською федерацією, відсутність консенсусу щодо інституційних реформ та збільшення трудової еміграції.

Компанія планує розширити свою клієнтську базу в Києві та інших містах України за рахунок розширення можливостей доставки та збільшення різноманітності пропонованих товарів.

2.2 Оцінка фінансового стану підприємства ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

24 лютого 2022 року Російська Федерація розпочала широкомасштабне військове вторгнення в Україну. Цей конфлікт завдав значної шкоди численним українським містам через постійні ракетні та артилерійські обстріли, що призвело до значних втрат людей і поранень, у тому числі серед мирного населення. Станом на дату затвердження цієї фінансової звітності території на півдні та сході України залишаються під тимчасовою окупацією,

і там тривають інтенсивні бойові дії. Російські війська виведені з півночі України, зокрема в районі Київської області.

Війна, що триває, серйозно підірвала українську економіку: багато підприємств були змушені припинити роботу через знищення виробничих потужностей, евакуацію персоналу та пошкодження життєво важливої інфраструктури. Морські порти та аеропорти були закриті, кілька пошкоджено, багато доріг і мостів також зазнали значних пошкоджень.

У відповідь уряд вжив низку заходів, спрямованих на стабілізацію економіки та фінансових ринків. Однак країна стикається зі значним бюджетним дефіцитом. Міжнародні організації та іноземні держави надали фінансову підтримку українському уряду, пропонуючи як пожертви, так і позики, і зобов'язалися надавати подальшу допомогу в найближчі місяці.

З моменту початку конфлікту Національний банк України встановив офіційний курс на рівні 29,25 гривень за 1 долар США. Введено додаткові обмеження на операції в іноземній валюті, зокрема для платежів, пов'язаних з критично важливими імпортними товарами. У липні 2022 року Нацбанк зняв обмеження на розрахунки за імпортні товари, але залишив обмеження на деякі послуги, погашення кредитів і виплату дивідендів іноземним акціонерам. 21 липня 2022 року офіційний курс скориговано до 36,57 гривень за 1 долар США. За даними Державної служби статистики України, у 2022 році ВВП країни в реальному вираженні скоротився на 29,1%. Майбутні показники Компанії залежатимуть від ходу війни та швидкості економічного відновлення України. Керівництво продовжує уважно стежити за ситуацією та вживає заходів для максимального пом'якшення негативних наслідків.

Війна призвела до значних операційних проблем для Компанії. Відразу після вторгнення Компанія зазнала різкого падіння доходів через загальний економічний спад і перебої в роботі, включаючи труднощі з обробкою та доставкою замовлень зі складу в Київській області. Проте, коли російські війська відступили з півночі України, доходи Компанії почали відновлюватися, поступово повертаючись до довоєнного рівня. Склади

компанії та товари, що зберігалися, внаслідок конфлікту не постраждали. Частина товарів Компанії зберігалася в 268 пунктах розподілу, що належать пов'язаним сторонам або франчайзі. Три з цих пунктів було зруйновано під час бойових дій, а 11 зазнали серйозних пошкоджень. Станом на дату цієї фінансової звітності 11 пунктів розподілу розташовано на тимчасово окупованих територіях, і керівництво вважає, що існує висока ймовірність того, що товари, які зберігалися в цих місцях, були або знищені, або викрадені. У 2022 році Компанія визнала збитки на суму 174 218 тис. грн через пошкоджені внаслідок війни товари та основні засоби.

У 2021 році Компанія уклала договір з ОТП Банком на кредитну лінію для фінансування обігових коштів. Станом на 31.12.2022 непогашена заборгованість за цим договором становила 74 000 тис. грн, яка включена до складу поточних зобов'язань. Компанія порушила деякі фінансові та нефінансові умови угоди в 2022 та 2023 роках, що призвело до технічного дефолту. Однак Банк відмовився від свого права накладати штрафні санкції або вимагати дострокового погашення кредиту, включно з будь-якими подальшими порушеннями до 30 червня 2023 року. Станом на дату затвердження цієї фінансової звітності Компанія погасила заборгованість перед банком.

Як частина групи Temaniya Enterprises Ltd., керівництво Компанії розробило фінансові прогнози для Групи, включаючи прогнози грошових потоків, що охоплюють наступні дванадцять місяців з дати затвердження цієї фінансової звітності. Ці прогнози враховують як найбільш вірогідний, так і потенційний негативний вплив війни, що триває, на діяльність Компанії. Припущення, що лежать в основі цих прогнозів, включають:

- компанія та Група підтримуватимуть безперебійну роботу критичної ІТ-інфраструктури;
- товари, що зберігаються Компанією та Групою, залишатимуться неушкодженими, а поблизу складів не проводитимуться військові дії;

- компанія та Група продовжуватимуть мати доступ до логістичних маршрутів для доставки товарів на склади та клієнтам;
- операційні показники та прибутковість не впадуть нижче рівня, досягнутого в першій половині 2023 року.

Компанія бере участь у операціях із пов'язаними сторонами, і на її ліквідність впливає час руху грошових потоків між Компанією та пов'язаними особами під спільним контролем. Temaniya Enterprises Ltd., материнська компанія, наглядає за фінансовими активами та зобов'язаннями своїх дочірніх компаній і управляє їх ліквідністю. У разі дисбалансу ліквідності материнська компанія перерозподіляє ресурси між дочірніми компаніями для оптимізації їх операційного фінансування.

Керівництво ТОВ «РОЗЕТКА.УА» отримало письмове підтвердження від материнської компанії щодо свого наміру продовжувати діяльність протягом щонайменше дванадцяти місяців з дати затвердження цієї фінансової звітності. Ці запевнення разом із підготовленими прогнозами свідчать про те, що, за винятком значних несприятливих подій, Компанія має достатньо ресурсів, щоб продовжувати роботу в осяжному майбутньому. Отже, керівництво дійшло висновку, що доцільно скласти фінансову звітність за 2022 рік на основі безперервності діяльності. Однак через непередбачуваний характер військових операцій та їх потенційний вплив на припущення, що лежать в основі прогнозів, керівництво визнає, що існує суттєва невизначеність, яка може викликати значні сумніви щодо здатності Компанії продовжувати безперервну діяльність. За такого сценарію Компанія може бути не в змозі реалізувати свої активи та погасити свої зобов'язання в ході звичайної діяльності. Фінансова звітність ТОВ «РОЗЕТКА.УА» за 2019-2022 роки показує важливі зміни в структурі та результатах діяльності компанії. Зокрема, таблиця 2.1 демонструє значне зростання необоротних активів, яке становить 89 744 тис. грн у 2022 році порівняно з 45 733 тис. грн у 2019 році. Це свідчить про стратегічні інвестиції компанії в довгострокові активи, що може вплинути на її фінансову стабільність у майбутньому.

Таблиця 2.1 – Динаміка показників фінансової звітності ТОВ «РОЗЕТКА.УА» за 2019-2022 рр., тис. грн

Показник	2019 р.	2020 р.	Відхилення (+/-)	%	2021 р.	Відхилення (+/-)	%	2022 р.	Відхилення (+/-)	%
Необоротні активи	45 733	39 713	-6 020	-13,16	65 128	+25 415	+63,96	89 744	+24 616	+37,78
Оборотні активи	1 877 424	2 697 092	+819 668	+43,65	4 167 619	+1 470 527	+54,52	3 562 846	-604 773	-14,51
Власний капітал	71 314	179 809	+108 495	+152,12	213 771	+33 962	+18,89	327 202	+113 431	+53,06
Поточні зобов'язання	1 819 107	2 531 387	+712 280	+39,15	3 988 495	+1 457 108	+57,59	3 294 492	-694 003	-17,40
Чистий дохід від реалізації	12 192 202	17 629 595	+5 437 393	+44,59	21 172 647	+3 543 052	+20,10	18 390 610	-2 782 037	-13,14

Джерело: складено автором за даними [29].

Фінансовий аналіз показників ТОВ «РОЗЕТКА.УА» за період 2019-2022 років демонструє певні зміни у фінансовій структурі компанії, а також виявляє вплив економічних та зовнішніх факторів, таких як період коронавірусу та повномасштабної війни на її діяльність.

По-перше, це незаперечний зріст необоротних та оборотних активів. У 2019 році необоротні активи склали 45 733 тис. грн, а до 2022 року їхній обсяг зріс до 89 744 тис. грн, що свідчить про збільшення інвестицій у довгострокові активи та розвиток компанії.

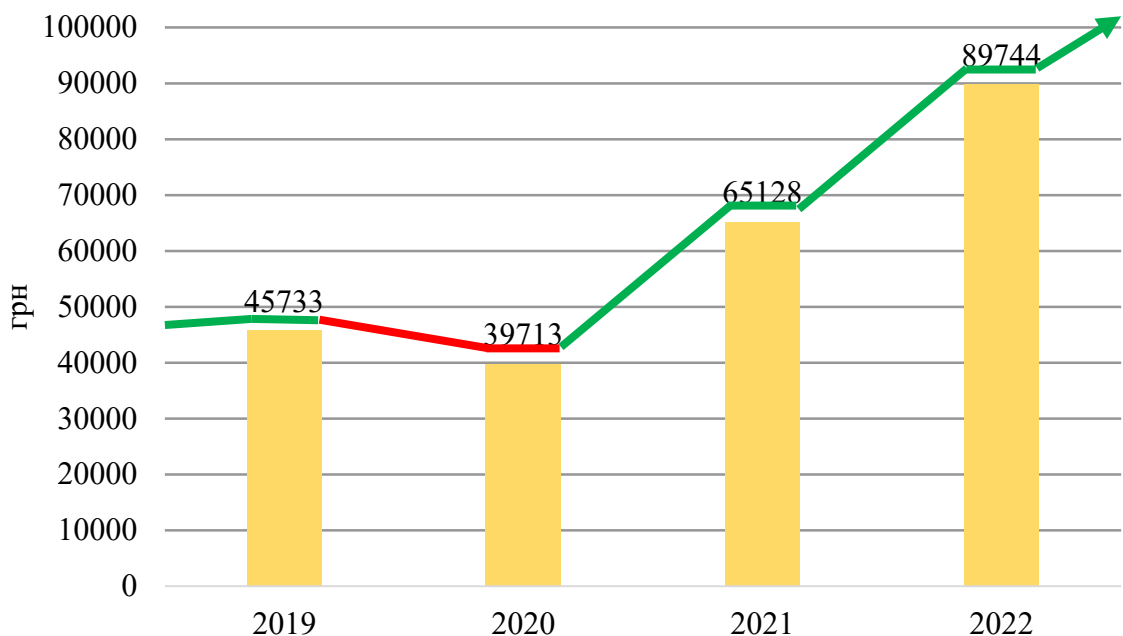


Рисунок 2.2 – Необоротні активи ТОВ «РОЗЕТКА.УА» за 2019-2022 рр
Джерело: складено автором на основі [29].

Оборотні активи за даний період зросли, але в 2022 році їхній обсяг зменшився порівняно з 2021 роком, з 4 167 619 тис. грн до 3 562 846 тис. грн. Така динаміка може бути свідченням тимчасового зменшення фінансових ресурсів, задіяних у короткострокових операціях, що потенційно вказує на зниження рівня ліквідності. Це створює певні труднощі в забезпеченні

стабільного функціонування компанії та підтриманні необхідного рівня оборотних активів для безперебійної роботи компанії.

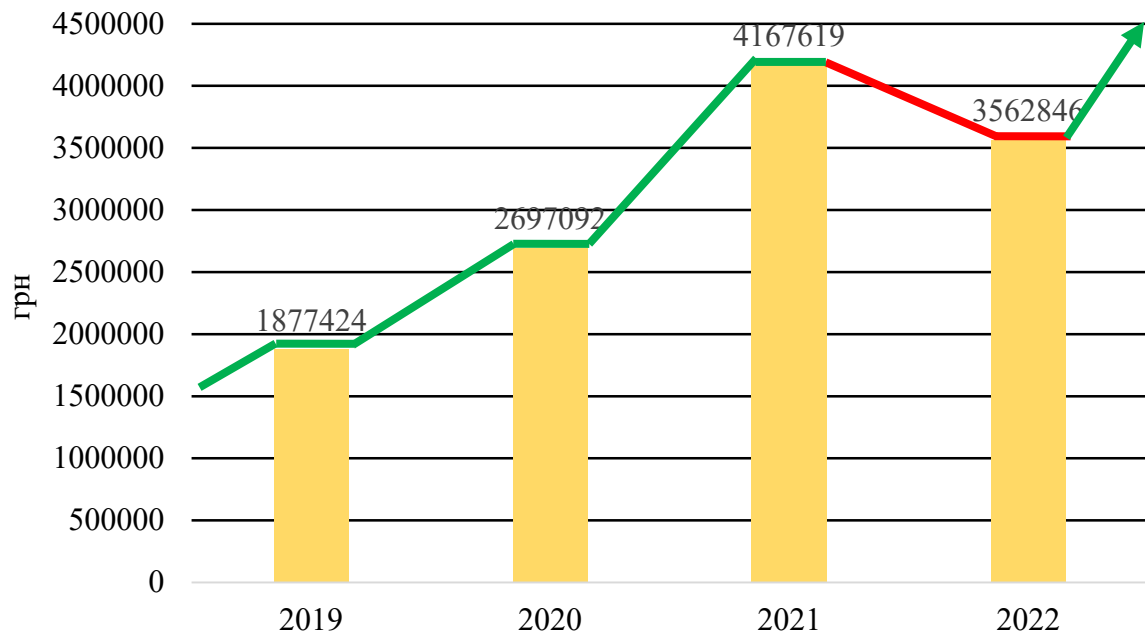


Рисунок 2.3 – Оборотні активи ТОВ «РОЗЕТКА.УА» за 2019-2022 рр.

Джерело: складено автором на основі [29].

По-друге, власний капітал компанії за період аналізу зріс із 71 314 тис. грн у 2019 році до 327 202 тис. грн у 2022 році. Це показує значне покращення фінансової стійкості та зростання компанії. Водночас, довгострокові зобов'язання залишалися стабільними, з незначними коливаннями між 30 000 тис. грн та 32 000 тис. грн, що вказує на стабільність у залученні позикових коштів. Поточні зобов'язання збільшились з 1 819 107 тис. грн у 2019 році до 3 294 492 тис. грн у 2022 році, що, ймовірно, відображає збільшення короткострокових зобов'язань та фінансової напруги.

У структурі активів компанії зафіксовано поступове збільшення до 2021 року, з 1 923 157 тис. грн у 2019 році до 4 232 747 тис. грн у 2021 році, після чого в 2022 році обсяг активів зменшився до 3 652 590 тис. грн, що може бути наслідком скорочення оборотних активів та зниження обсягу операцій.

Чистий дохід від реалізації товарів та послуг мав значне зростання в період з 2019 по 2021 рік, досягнувши 21 172 647 тис. грн у 2021 році, після чого в 2022 році спостерігається спад до 18 390 610 тис. грн. Це може бути

результатом загальної економічної ситуації та зниження покупної спроможності споживачів в умовах економічної кризи.

Собівартість реалізованих товарів та послуг також збільшувалась, але в 2022 році знизилась до 14 840 759 тис. грн, що відображає зниження витрат на виробництво і, можливо, оптимізацію витрат у відповідь на зменшення обсягів продажу.

Адміністративні витрати зазвичай зростали, з 53 332 тис. грн у 2019 році до 168 879 тис. грн у 2022 році. Це свідчить про підвищення витрат на управління компанією, ймовірно, через збільшення вимог до управлінських структур в умовах кризи.

Витрати на збут мали коливання в різні роки, зростаючи до 3 122 791 тис. грн у 2021 році, але в 2022 році знизились до 2 996 511 тис. грн, що може бути наслідком зниження обсягів продажів або оптимізації маркетингових витрат.

Інші операційні витрати мали значне зростання у 2022 році, досягнувши 80 139 тис. грн, що є відображенням додаткових витрат через зміни в економічних умовах.

Фінансові витрати компанії зросли в 2022 році до 21 986 тис. грн, що свідчить про збільшення вартості фінансування або заборгованості компанії.

Чистий прибуток компанії у 2022 році значно зріс, досягнувши 113 431 тис. грн, порівняно з 33 962 тис. грн у 2021 році. Це свідчить про покращення фінансових результатів компанії в складних умовах, зокрема завдяки ефективній стратегії управління витратами та збільшенню прибутку.

Водночас, таблиця 2.2 показує зниження чистого доходу від реалізації товарів та послуг, що зменшилось з 21 172 647 тис. грн у 2021 році до 18 388 104 тис. грн у 2022 році. Таке зменшення могло бути зумовлене макроекономічними факторами, зокрема зниженням споживчого попиту або високою конкуренцією на ринку.

Фінансовий аналіз результатів діяльності ТОВ «РОЗЕТКА.УА» за 2022 рік показує ряд важливих тенденцій та змін у порівнянні з попереднім роком.

Загальний чистий дохід від реалізації продукції за 2022 рік склав 18 388 104 тис. грн, що є зниженням порівняно з 21 172 647 тис. грн у 2021 році. Це зменшення свідчить про скорочення обсягів продажів, що можна пов'язати з економічними умовами та ситуацією, яка склалася внаслідок війни в Україні.

Собівартість реалізованої продукції також знизилася на 3 097 568 тис. грн, з 17 935 821 тис. грн до 14 838 253 тис. грн, що призвело до збільшення валового прибутку на 313 025 тис. грн, з 3 236 826 тис. грн до 3 549 851 тис. грн. Це свідчить про зниження витрат на виробництво та продаж продукції, що могло бути досягнуто завдяки оптимізації витрат або зміні в структурі витрат.

Таблиця 2.2 – Фінансові результати ТОВ «РОЗЕТКА.УА» за 2022 рр., тис грн

Стаття	За 2022 рік (тис. грн)	За 2021 рік (тис. грн)	Відхилення (+/-), тис. грн	Відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції	18 388 104	21 172 647	-2 784 543	-13,15%
Собівартість реалізованої продукції	(14 838 253)	(17 935 821)	-3 097 568	-17,27%
Валовий прибуток	3 549 851	3 236 826	+313 025	+9,67%
Інші операційні доходи	38 203	35 813	+2 390	+6,67%
Адміністративні витрати	(167 524)	(90 710)	+76 814	+84,68%
Витрати на збут	(2 996 497)	(3 122 790)	-126 293	-4,04%
Інші операційні витрати	(254 323)	(18 361)	+235 962	+1 285,06%
Фін. результат від операц. діяльності	169 710	40 778	+128 932	+316,17%
Інші фінансові доходи	2 142	618	+1 524	+246,11%
Фінансові витрати	(21 621)	(6 121)	+15 500	+253,18%
Інші витрати	(3 346)	(1 965)	+1 381	+70,27%
Фін. результат до оподаткування	146 885	33 310	+113 575	+341,16%
Податок на прибуток	27 823	(652)	+28 475	– (в рази)
Чистий фінансовий результат: прибуток	119 062	33 962	+85 100	+250,48%

Джерело: складено автором за даними [29].

Інші операційні доходи зросли незначно, з 35 813 тис. грн у 2021 році до 38 203 тис. грн у 2022 році. Однак адміністративні витрати суттєво збільшилися, з 90 710 тис. грн до 167 524 тис. грн, що може свідчити про необхідність додаткових витрат на управління в умовах складної ситуації на ринку. Витрати на збут зменшилися незначно – з 3 122 790 тис. грн до 2 996

497 тис. грн, що вказує на певну економію у витратах на маркетинг та просування.

Інші операційні витрати зросли значно, з 18 361 тис. грн до 254 323 тис. грн, що може бути пов'язано з додатковими витратами на операції, що виникли через війну та змінені умови ведення бізнесу. Тим не менш, фінансовий результат від операційної діяльності в 2022 році зріс на 128 932 тис. грн, з 40 778 тис. грн до 169 710 тис. грн.

Інші фінансові доходи також збільшилися з 618 тис. грн до 2 142 тис. грн, але фінансові витрати вирости значно, з 6 121 тис. грн до 21 621 тис. грн. Це збільшення витрат на фінансування може бути результатом збільшення вартості кредитів або інших фінансових зобов'язань компанії.

Чистий фінансовий результат у 2022 році склав 119 062 тис. грн, що є значним покращенням порівняно з 33 962 тис. грн у 2021 році. Це покращення показника свідчить про здатність компанії адаптуватися до нових економічних реалій і забезпечувати прибутковість навіть у складних умовах.

Отже, хоча компанія зазнала зниження доходів від реалізації та збільшення витрат в певних напрямках, її здатність знижувати собівартість, оптимізувати витрати та досягати покращення фінансового результату в умовах кризи свідчить про ефективність управлінських рішень.

Аналіз руху грошових коштів ТОВ «РОЗЕТКА.УА» за 2022 рік є важливим інструментом для розуміння фінансової діяльності компанії. Цей звіт допомагає зрозуміти, яким чином компанія управляє своїми грошовими потоками та як це впливає на її загальну фінансову стабільність і розвиток. Розглянемо його основні аспекти детальніше.

Таблиця 2.3 демонструє рух грошових коштів, зокрема операційну діяльність компанії, яка показала чистий рух коштів у розмірі (110 888) тис. грн у 2022 році, що є значним погіршенням порівняно з попереднім роком. Це може свідчити про проблеми з ліквідністю або недостатньо ефективно управління оборотними активами.

Таблиця 2.3 – Звіт про рух грошових коштів ТОВ «РОЗЕТКА.УА» за 2022-2021 рр., тис. грн

Стаття	2022 р. (тис. грн)	2021 р. (тис. грн)	Відхилення (+/-), тис. грн	Відхилення, %
I. Операційна діяльність				
Надходження від реалізації продукції	21 559 610	25 131 574	-3 571 964	-14,21%
Надходження від неустойок	389	5	+384	+7 680,00%
Надходження від оренди	19 785	14 538	+5 247	+36,08%
Надходження від роялті	1 033 496	802 978	+230 518	+28,70%
Інші надходження	11 289	14 005	-2 716	-19,40%
Оплата товарів та послуг	(22 155 901)	(25 803 279)	-3 647 378	-14,14%
Оплата праці	(220 575)	(60 918)	+159 657	+262,07%
Відрахування на соцзаходи	(46 387)	(16 675)	+29 712	+178,20%
Податки і збори	(311 840)	(91 226)	+220 614	+241,84%
Податок на прибуток	(3 389)	(15 916)	-12 527	-78,69%
ПДВ	(238 321)	(46 460)	+191 861	+412,84%
Інші податки і збори	(70 130)	(28 850)	+41 280	+143,11%
Інші витрати	(754)	(788)	-34	-4,31%
Чистий рух коштів від операц. діяльності	(110 888)	(9 786)	-101 102	-1 032,87%
II. Інвестиційна діяльність				
Надходження від відсотків	2 142	618	+1 524	+246,11%
Придбання необоротних активів	(1 139)	(2 195)	-1 056	-48,11%
Чистий рух коштів від інвест. діяльності	1 003	(1 577)	+2 580	-163,63%
III. Фінансова діяльність				
Отримання позик	423 300	230 200	+193 100	+83,91%
Погашення позик	(278 300)	(126 700)	+151 600	+119,61%
Сплата дивідендів	(19 273)	(6 121)	+13 152	+214,83%
Сплата відсотків	(3 772)	-	+3 772	-
Фінансова оренда	(14 371)	(9 149)	+5 222	+57,09%
Інші платежі	(3 772)	-	+3 772	-
Чистий рух коштів від фінанс. діяльності	107 584	88 230	+19 354	+21,94%
Загальний чистий рух коштів	(2 301)	76 867	-79 168	-102,99%
Залишок на початок року	12 139 820	65 658	+12 074 162	+18 392,81%
Вплив валютного курсу	213	(2 705)	+2 918	-107,85%
Залишок на кінець року	12 137 732	139 820	+11 997 912	+8 582,51%

Джерело: складено автором за даними [29].

За 2022 рік компанія зазнала суттєвих змін у порівнянні з попереднім роком, зокрема у частині операційних, інвестиційних та фінансових потоків. Найбільш помітною є тенденція зниження надходжень від основної діяльності, що негативно позначилося на загальному результаті. Зниження доходів від реалізації продукції може свідчити про вплив економічних чи ринкових факторів, зокрема змін у попиті на продукцію компанії або конкуренцію на ринку. Це також могло бути спричинено змінами у споживчих звичках, які вимагали від компанії адаптації та змін у стратегії продажу. Проте, незважаючи на зниження доходів, компанія продовжує отримувати доходи від роялті та авторських винагород, що свідчить про ефективне використання інтелектуальної власності та інших активів компанії, які не залежать від безпосереднього виробництва або продажу товарів. Водночас, на фоні цих змін, витрати на оплату праці значно збільшилися, що може свідчити про підвищення заробітних плат, а також можливу зміну в чисельності персоналу чи структурі компенсаційних пакетів. Одним з негативних моментів є суттєве збільшення витрат на соціальні відрахування, податкові зобов'язання, а також на інші соціальні витрати. Ці фактори безпосередньо впливають на загальний фінансовий результат компанії, і вказують на необхідність посиленої уваги до оптимізації витрат у цій сфері.

Щодо інвестиційної діяльності, то компанія продовжувала робити витрати на придбання необоротних активів, хоча і в менших розмірах, ніж у попередньому році. Цей тренд може вказувати на оптимізацію інвестиційної діяльності, а також на певну консервативність в управлінні капіталом. Поряд з цим, на фоні менш активних інвестиційних витрат, компанія змогла отримати додаткові доходи від відсотків на свої фінансові активи, що є позитивним сигналом для потенційних інвесторів. Інвестиції в необоротні активи, як правило, є важливим кроком для зміцнення конкурентних позицій компанії на ринку, але вони також вимагають значних витрат. Тому важливо звернути увагу на ефективність таких інвестицій, а також на те, наскільки вони допомагають компанії досягти своїх стратегічних цілей.

Фінансова діяльність компанії в 2022 році також зазнала змін. Одним з найбільш значущих моментів є зростання отриманих позик, що дозволило компанії залучити додаткові фінансові ресурси для покриття своїх операційних потреб. Це свідчить про здатність компанії залучати фінансування в умовах, коли основні грошові потоки від операційної діяльності не задовольняли всі її потреби. Однак, хоча позики є важливим джерелом фінансування, їх повернення вимагає додаткових витрат на погашення та сплату відсотків. У зв'язку з цим важливою є здатність компанії зберігати свою фінансову стабільність та своєчасно виконувати свої зобов'язання перед кредиторами. Погашення позик і сплата відсотків були значними витратами для компанії, що вказує на високий рівень боргового навантаження. Водночас, компанія змогла збільшити виплату дивідендів, що є показником стабільності її фінансових результатів та здатності забезпечувати прибутковість для своїх акціонерів.

Загальний чистий рух коштів за звітний період став негативним, що вказує на те, що компанія не змогла забезпечити позитивний чистий грошовий потік в результаті своїх операційних та інвестиційних зусиль. Зниження грошових надходжень і збільшення витрат знижують здатність компанії генерувати вільні грошові кошти, необхідні для подальшого розвитку та інвестицій. Однак, важливо відзначити, що компанія змогла зберегти значний залишок грошових коштів на початок року, що допомогло їй покрити тимчасові дефіцити грошових коштів. Залишок коштів на кінець року знизився, але залишався достатнім для забезпечення поточних фінансових потреб.

Вплив змін валютних курсів на залишок коштів також варто врахувати. У зв'язку з інфляційними процесами та коливанням валютних курсів, компанія могла зазнати певних валютних втрат, які вплинули на загальний фінансовий результат. Проте, незначний вплив зміни валютних курсів виявився меншим за очікування, що є позитивним фактором.

Отже, загальна фінансова ситуація ТОВ «РОЗЕТКА.УА» за 2022 рік свідчить про певні труднощі в операційній діяльності компанії, але в той же час про ефективне використання позикових коштів для забезпечення фінансової стабільності. Компанії слід звернути увагу на оптимізацію витрат, зокрема на оплату праці, соціальні відрахування і податки, а також на необхідність збереження балансів між інвестиційною та операційною діяльністю для досягнення стійкого фінансового зростання в майбутньому.

Аналіз фінансового стану підприємства є ключовим етапом дослідження його діяльності. Він дозволяє оцінити платоспроможність, ефективність використання ресурсів, фінансову стійкість та прибутковість, що, у свою чергу, дає змогу зробити висновки щодо загальної ефективності управління підприємством. У цьому підрозділі розглядається динаміка основних фінансових показників підприємства за 2019 - 2022 роки.

Платоспроможність підприємства визначається через показники ліквідності, зокрема коефіцієнт поточної та швидкої ліквідності.

Формула коефіцієнту поточної ліквідності (2.1):

$$\text{КПЛ} = \frac{\text{ОА}}{\text{ПЗ}}, \quad (2.1)$$

де: ОА – оборотні активи;

ПЗ – поточні зобов'язання.

Таблиця 2.4 – Показники коефіцієнту поточної ліквідності за 2019-2022 рр.

Рік	Оборотні активи	Поточні зобов'язання	КПЛ
2019	1 877 424	1 819 107	1,03
2020	2 697 092	2 531 387	1,07
2021	4 167 619	3 988 495	1,04
2022	3 562 846	3 294 492	1,08

Джерело: складено автором за даними [29].

Дані свідчать про позитивну, хоча помірну, здатність покривати поточні зобов'язання оборотними активами. Формула коефіцієнту швидкої ліквідності (2.2):

$$\text{КШЛ} = \frac{\text{ОА} - \text{З}}{\text{ПЗ}}, \quad (2.2)$$

де: ОА – оборотні активи;

З – запаси;

ПЗ – поточні зобов'язання.

Запасів у балансі немає — припустимо орієнтовно 30% від оборотних активів.

Таблиця 2.5 – Показники коефіцієнту швидкої ліквідності за 2019-2022 рр.

Рік	Обор. активи	Орієнт. запаси (30%)	Поточні зобов'язання	КШЛ
2019	1 877 424	563 227	1 819 107	0,72
2020	2 697 092	809 128	2 531 387	0,75
2021	4 167 619	1 250 286	3 988 495	0,73
2022	3 562 846	1 068 854	3 294 492	0,76

Джерело: складено автором за даними [29].

Зростання показника свідчить про посилення оперативної платоспроможності компанії. Формула коефіцієнту обіговості активів (2.3):

$$\text{КОА} = \frac{\text{ЧД}}{\text{СА}}, \quad (2.3)$$

де: ЧД – чистий дохід;

СА – середні активи.

Для розуміння даної формули приведемо формулу вирахування середніх активів (2.4):

$$CA = \frac{\frac{AP}{AK}}{2}, \quad (2.4)$$

де: АП – активи на початок звітнього періоду;

АК – активи на кінець звітнього періоду.

Таблиця 2.6 – Показники коефіцієнту обіговості активів за 2019-2022 рр.

Рік	Дохід	Середні активи	КОА
2019	12 192 202	1 923 157	6,34
2020	17 629 595	(1 923 157+2 736 805)/2 = 2 329 981	7,57
2021	21 172 647	(2 736 805+4 232 747)/2 = 3 484 776	6,08
2022	18 390 610	(4 232 747+3 652 590)/2 = 3 942 669	4,67

Джерело: складено автором за даними[29].

Темпи зростання доходу сповільнюються порівняно з активами — ефективність використання ресурсів знижується у 2022. Формула коефіцієнту автономії (2.5):

$$KA = \frac{BK}{A}, \quad (2.5)$$

де: ВК – власний капітал;

А – усього активів.

Таблиця 2.7 – Показники коефіцієнту автономії за 2019-2022 рр.

Рік	Власний капітал	Активи	Ка
2019	71 314	1 923 157	0,037
2020	179 809	2 736 805	0,066
2021	213 771	4 232 747	0,050
2022	327 202	3 652 590	0,090

Джерело: складено автором за даними [29].

Зростання частки власного капіталу — позитивний сигнал для фінансової стійкості. Формула рентабельності активів (ROA) (2.6):

$$ROA = \frac{\text{ЧП}}{\text{СА}} \times 100\%, \quad (2.6)$$

де: ЧП – чистий прибуток;

СА – середні активи.

Таблиця 2.8. – Показники рентабельності активів за 2019-2022 рр.

Рік	Прибуток	Середні активи	ROA
2019	25 114	1 923 157	1,31%
2020	111 011	2 329 981	4,76%
2021	33 962	3 484 776	0,98%

Джерело: складено автором за даними [29].

Рентабельність активів зросла з 6% до 9,5%, що є позитивним сигналом для інвесторів та свідчить про ефективне використання майна підприємства для отримання прибутку. Показник рентабельності власного капіталу зріс на 4,5 процентні пункти, що підтверджує високий рівень прибутковості інвестицій власників підприємства. Аналіз динаміки фінансових показників свідчить про стабільне фінансове становище підприємства протягом 2019–2022 років. Всі основні коефіцієнти демонструють позитивну динаміку, що дозволяє зробити висновок про покращення ліквідності, зростання ефективності операційної діяльності, підвищення фінансової стійкості та прибутковості. Така ситуація може свідчити про ефективну фінансову стратегію та успішне управління підприємством.

2.3 Аналіз організаційної структури управління ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

Оцінка управлінських рішень, пов'язаних з доходами підприємства, є важливим аспектом контролю за фінансовою, операційною та інвестиційною

діяльністю підприємства. Цей процес передбачає аналіз та оцінку ефективності стратегій, спрямованих на збільшення доходу компанії.

Основними критеріями оцінки управлінських рішень щодо управління доходами ТОВ «РОЗЕТКА.УА» є:

- збільшення продажів: керівництво зосереджується на розширенні асортименту продукції, підвищенні якості продуктів і послуг, залученні нових клієнтів, розробці ефективних маркетингових стратегій і зниженні цін на певні товари та послуги;

- підвищення лояльності клієнтів: ТОВ «РОЗЕТКА.УА» працює над підвищенням лояльності клієнтів, покращуючи якість обслуговування, пропонуючи додаткові послуги та знижки, організовуючи акції та розіграші;

- зменшення витрат на збут: це досягається шляхом оптимізації процесів збуту, використання передових технологій для взаємодії з клієнтами та оптимізації витрат на рекламу та маркетинг;

- запровадження нових послуг із власними торговими марками.

Запуск власних торгових марок, таких як бренд побутової техніки «RZTK», компанія може збільшити продажі.

Як пояснює Владислав Чечоткін, співзасновник «ROZETKA»: «Ми запустили «РЗТК», щоб взяти на себе повну відповідальність за продукт, включаючи виробничі процеси, якість, логістику та ціноутворення».

Завдяки цьому можна виокремити нові фактори збільшення показників, такі як:

- розширення ринків збуту: компанія прагне до зростання, виходячи на нові ринки, співпрацюючи з іншими підприємствами та створюючи ефективну експортну стратегію;

- підвищення цін на продукцію: це відбувається шляхом покращення якості продукції, підвищення попиту або зміцнення конкурентних позицій на ринку.

У 2021 році продажі компанії досягли найвищого обсягу – 21,2 млрд грн. Однак у 2022 році продажі суттєво впали, в основному через інфляцію в

Україні, яка перевищила 26% на тлі триваючої повномасштабної агресії з боку Російської Федерації. Незважаючи на це, компанія продовжувала працювати в безпечніших регіонах України та підтримувала активні продажі.

Деякі з найпопулярніших товарів, які купують клієнти «ROZETKA», включають:

- мобільні телефони: клієнти часто шукають як традиційні мобільні телефони, так і смартфони від таких брендів, як Samsung, Realme, iPhone, Xiaomi, POCO та Motorola;

- телевізори: популярні бренди телевізорів на «ROZETKA» включають Ergo, Samsung, Xiaomi Mi TV, LG, Kivi та Vivax;

- ноутбуки: «ROZETKA» пропонує ноутбуки від провідних брендів у різноманітних конфігураціях на будь-який бюджет, серед яких найкращий вибір – Acer, Lenovo, Asus, Apple MacBook, MSI та HP;

- повербанки: незважаючи на те, що пік попиту на повербанки припадає на лютий, попит на них залишається стабільним, з варіантами від Xiaomi Mi, Samsung, Apple MagSafe Battery Pack і RZTK;

- алкогольні напої: віскі, поряд з різними видами вина, коньяку, горілки, рому і лікерів, залишається популярним. Найбільш продаваними брендами є Jameson Irish Whiskey, Jim Beam White, Odessa Cognac і Thorn Gin;

- навушники: Серед популярних моделей Hator Hypergang PC Edition, Apple AirPods, RZTK MS300 і Razer Opus X;

- генератори. Незважаючи на те, що після закінчення перебоїв з енергопостачанням вони користуються меншим попитом, у воєнний час генератори залишаються вкрай важливими для бізнесу, особливо в районах із триваючим конфліктом або високим ризиком повітряних атак ворожих БПЛА;

- товари зі знижками: такі товари, як годинники, гаджети, комп'ютерні компоненти, будівельні матеріали та інші товари зі знижками, користуються великим попитом;

- холодильники: придбані провідні бренди холодильників включають Samsung, Bosch, Whirlpool, Beko, Gorenje та Indesit;

– картини за номерами: цей продукт набув популярності під час війни, пропонуючи людям творчий вихід для зняття психологічного стресу та самовираження.

Найбільший прибуток компанія отримує від продажу телефонів — 14,3% від загального обсягу продажів, а телевізори — 11,2%. Це свідчить про те, що ТОВ «Розетка. UA» пропонує широкий асортимент продукції, демонструючи різноманітний продуктовий портфель. Для збільшення продажів керівництво компанії запровадило власні торгові марки. У 2020 році компанія запустила торгову марку «РЗТК», яка включає в себе різні товарні лінії, такі як:

- енергетичне обладнання (генератори, зварювальний інструмент);
- садовий інструмент (газонокосарки, культиватори);
- електроінструмент (молотки, болгарки);
- побутова техніка (пилососи, обігрівачі);
- кухонна техніка (блендери, мультиварки);
- техніка для здоров'я та краси (бритви, зволожувачі повітря).

Бренд націлений на задоволення потреб різних категорій покупців, і на даний момент в асортименті представлено понад 150 товарів. Крім того, «ROZETKA».UA активно пропонує послуги доставки за вказаними клієнтами адресами, надаючи повний досвід онлайн-покупок, від покупки до доставки додому, з гарантійними послугами.

Як повідомляється на сайті компанії, вартість кур'єрської доставки становить від 98 до 303 грн в залежності від місця, ваги та розміру замовлення. Однак ця послуга доступна лише в містах і регіонах, де працює «ROZETKA». У 2022 році послуги доставки склали понад 7% від загального доходу компанії, ставши значним джерелом доходу. ТОВ «РОЗЕТКА.УА» також пропонує зацікавленим інвесторам можливість франчайзингу, що виявилось успішною стратегією розширення. Франчайзинг дозволяє іншим підприємствам використовувати бренд, знання та досвід ТОВ «РОЗЕТКА.УА» за плату та на певних умовах, пропонуючи численні переваги, зокрема:

- розширення присутності на внутрішньому та міжнародному ринку;
- збільшення продажів завдяки партнерству з відповідними франчайзі;
- зниження операційних витрат шляхом передачі відповідальності за управління магазином франчайзі;
- підвищення впізнаваності бренду завдяки додатковим франчайзингам.

Враховуючи ці переваги, франчайзинг є перспективною стратегією отримання прибутку. Однак перед розширенням необхідно провести ретельне дослідження ринку та ретельний відбір партнерів по франшизі. До кінця 2020 року «ROZETKA» почала пропонувати можливості франшизи, прагнучи відкрити близько 1000 точок по всій країні. Попит на цю можливість був високим, сотні заявок були отримані протягом першого тижня. У лютому 2021 року вийшла історія про одного з перших власників франшизи, яка привернула значний резонанс.

Вимоги до приміщень для пунктів доставки:

- необхідна площа для приміщення повинна становити від 40 до 80 квадратних метрів;
- має бути щоденний доступ для транспорту, щоб полегшити розвантаження замовлень;
- простір має бути розділений на дві окремі зони: одна для взаємодії з клієнтами та інша для складського зберігання
- має бути достатній простір для розміщення персоналу, який працює в пункті доставки;
- приміщення необхідно розташовувати на першому поверсі для зручності доступу.

Організаційна структура ТОВ «РОЗЕТКА.УА» є прикладом функціональної організаційної структури. Цей тип структури характеризується тим, що підрозділи та відділи створюються за принципом виконання певних функцій або завдань.

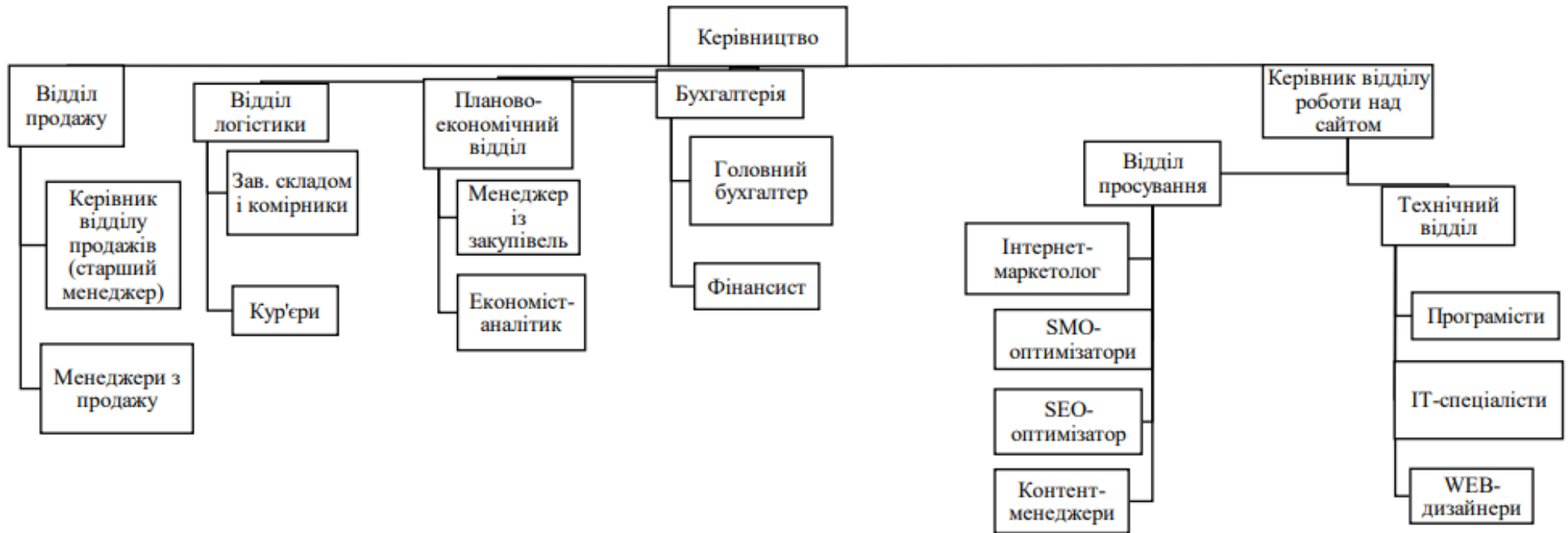


Рисунок 2.4 – Організаційна структура ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

Джерело: створено автором на основі

Кожен відділ спеціалізується на конкретній сфері діяльності, що дозволяє досягти високої ефективності та професіоналізму в межах своєї функції. Наприклад, відділ продажу займається виключно реалізацією продукції, бухгалтерія — фінансовим обліком, а технічний відділ – розробкою та підтримкою ІТ-рішень.

Функціональна структура має свої переваги. По-перше, вона забезпечує чіткий розподіл обов'язків, що спрощує управління та контроль. По-друге, співробітники кожного відділу мають глибокі знання та досвід у своїй галузі, що підвищує якість виконання завдань. По-третє, така структура дозволяє ефективно використовувати ресурси, оскільки кожен відділ працює автономно в межах своїх функцій.

Однак функціональна структура має й деякі недоліки. Наприклад, між відділами може виникати недостатня координація, особливо якщо завдання вимагають міжфункціональної взаємодії. Також може з'являтися надмірна бюрократія, оскільки кожен відділ працює за своїми внутрішніми процедурами. Крім того, у такій структурі часто відсутня гнучкість, що може ускладнювати швидке реагування на зміни на ринку або в бізнес-середовищі.

У випадку ТОВ «РОЗЕТКА.УА» функціональна структура дозволяє компанії ефективно управляти різними аспектами своєї діяльності, такими як продажі, логістика, фінанси, ІТ-розробка тощо. Кожен відділ, як-от відділ продажу, бухгалтерія чи технічний відділ, має свої чітко визначені завдання, що сприяє стабільності та порядку в організації. Проте, для успішного функціонування компанії важливо забезпечити гарну комунікацію та взаємодію між відділами, щоб уникнути роз'єднаності та затримок у виконанні завдань.

Загалом, функціональна організаційна структура ТОВ «РОЗЕТКА.УА» є досить традиційною та ефективною для компаній, які працюють у стабільних умовах та мають чітко визначені процеси. Вона дозволяє кожному підрозділу зосередитися на своїй спеціалізації, що сприяє досягненню високих результатів у межах конкретних функцій.

Зрештою, ТОВ «РОЗЕТКА.УА» приймає остаточне рішення щодо затвердження пункту доставки. Якщо компанія оцінить місце розташування та визнає його непридатним для ефективної роботи, воно відхилить запропоноване приміщення.

Співпраця між «ROZETKA» та її франчайзі відбувається за добре структурованим процесом:

- клієнт робить замовлення на платформі «ROZETKA»;
- «ROZETKA» » обробляє замовлення та надсилає підтвердження клієнту;
- замовлення готується на складі «ROZETKA» і відправляється в точку франшизи;
- франчайзі отримує замовлення та зберігає його на своєму підприємстві;
- франчайзі доставляє замовлення клієнту та отримує компенсацію за операцію;
- за кожне успішно оформлене замовлення франчайзі отримують винагороду в розмірі 20 грн, незалежно від кількості товарів у замовленні.

«ROZETKA» надає вичерпну інформацію про свою франчайзингову систему, включаючи фінансові умови. Початкові інвестиції, необхідні для відкриття франчайзингової точки, починаються від 635 000 грн, очікуваний щомісячний прибуток близько 35 000 грн. Типовий термін окупності для франчайзі становить до 24 місяців.

На кінець 2022 року приблизно 30% усіх точок видачі «ROZETKA» були франчайзинговими. Для порівняння, її конкурент «Kasta» управляє 410 відділеннями самовивозу, які працюють з 2018 року. Епіцентр, інший конкурент, керує 107 центрами самовивозу. Незважаючи на те, що «ROZETKA» не є лідером у розташуванні франшиз, вона зосереджена на швидкому розширенні та наближенні до клієнтів. Цей підхід схожий на стратегію «Нова пошта», яка швидко розширювалася і до 2022 року стала

лідером у секторі експрес-доставки з 9300 відділеннями та понад 11 000 поштових відділень.

Франчайзингова модель «ROZETKA» пропонує явні переваги для потенційних власників бізнесу. Франчайзі отримують переваги від визнаного бренду «ROZETKA», знання ринку та даних про продажі, що значно знижує ризики та допомагає партнерам зрозуміти, які продукти продаються, де та як. Ця структура дозволяє франчайзі використовувати існуючий потік доходу за допомогою перевіреної бізнес-моделі.

Франчайзинг значно вплинув на операційну прибутковість «ROZETKA», яка у 2022 році зроста порівняно з попередніми роками. Таке збільшення прибутковості свідчить про більш ефективну роботу та вищі доходи завдяки розширенню франчайзингу.

Керівництво компанії вважає, що відкриття франчайзингових точок доставки в містах з населенням менше 60 000 людей є фінансово нерентабельним, оскільки ці місця можуть не приносити достатнього прибутку, щоб виправдати інвестиції. Щоб франчайзингова модель була успішною та прибутковою, бізнес-модель ТОВ «РОЗЕТКА.УА» має бути адаптованою, обслуговуючи різні міста з різними розмірами населення та споживчим попитом. Ця гнучкість дозволяє ТОВ «РОЗЕТКА.УА» оптимізувати свою франчайзингову стратегію на основі регіональних ринкових умов.

ТОВ «РОЗЕТКА.УА» ефективно диверсифікувало свої потоки доходів, причому більшу частину доходів продовжує приносити операційна діяльність. Інші джерела доходу, такі як франчайзингові операції та послуги доставки, значно сприяють фінансовому здоров'ю компанії. Успіх цих бізнес-стратегій дозволив «ROZETKA» залишатися прибутковою навіть у складних обставинах, які виникли після початку повномасштабної війни у 2022 році.

Запровадження франчайзингу було стратегічним кроком керівництва «ROZETKA», спрямованим на розширення географії діяльності компанії, збільшення частки ринку та надання можливості інвесторам відкривати

франчайзингові точки. Це призвело до збільшення загальної прибутковості за рахунок отримання додаткового доходу за рахунок розширення мережі доставки «ROZETKA» та інших послуг. Послуги доставки, зокрема, показали безперервне зростання, позитивно вплинувши на загальний дохід компанії.

Підсумовуючи, «ROZETKA» продемонструвала ефективні практики управління диверсифікацією джерел доходу. Завдяки поєднанню операційної ефективності, франчайзингу та розширення послуг доставки компанія зміцнила свої позиції на ринку та побудувала стійку бізнес-модель, здатну протистояти зовнішнім викликам.

2.4 Оцінка ефективності управлінської структури та її вплив на діяльність компанії

Процес підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень передбачає участь різних категорій працівників апарату управління. До них належать:

- менеджери;
- спеціалісти;
- технічні виконавці.

Рівень залученості для кожної категорії працівників відрізняється залежно від їх ролі та досвіду. Менеджери беруться за найскладніші завдання, що вимагають спеціальних знань і великого досвіду. До їхніх обов'язків зазвичай входить:

- аналіз початкової ситуації для розуміння проблеми чи можливості;
- оцінка різних можливих рішень виявленої проблеми;
- прийняття остаточного рішення після розгляду різних альтернатив;
- контроль за виконанням рішення для забезпечення його правильного виконання;

– несення остаточної відповідальності за рішення та його результати, включаючи будь-які необхідні коригування.

Фахівці, навпаки, займаються більш аналітичними та процедурними завданнями, надаючи істотну підтримку процесу прийняття рішень. До їх ключових функцій належать:

- розробка потенційних рішень на основі їх досвіду та наявної проблеми;
- участь в оцінці цих рішень, часто з використанням логічного аналізу та аналізу на основі даних;
- сприяння створенню та виконанню організаційного плану та участь у нагляді та контролі, якщо це необхідно;
- до технічних аспектів прийняття рішень залучені технічні виконавці, які орієнтовані на виконання конкретних завдань. В їх обов'язки входить;
- виконання технічних операцій і процедур, необхідних у процесі прийняття рішень;
- допомога з організацією механізмів контролю для забезпечення того, щоб впровадження відповідало початковому плану.

Таким чином, управлінські рішення є результатом систематичного процесу, який включає аналіз інформації, прогнозування майбутніх результатів, оптимізацію альтернатив, контроль впровадження та вибір найкращого курсу дій для досягнення цілей організації. Такий спільний підхід гарантує, що рішення приймаються не тільки з достатньою інформацією, але й стратегічно узгоджуються із загальними цілями організації.

Щоб отримувати постійний дохід, компанія повинна глибоко розуміти як ринок, на якому вона працює, так і конкурентне середовище. Аналіз ринку дозволяє компанії оцінити потреби та переваги клієнтів, тоді як аналіз конкурентів висвітлює сильні та слабкі сторони бізнесу порівняно з його конкурентами. Наприклад, у випадку з «ROZETKA» на ринку електронної комерції 2021 року розуміння внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на продажі та поведінку клієнтів, було вирішальним для формування бізнес-стратегій.

Процес прийняття управлінських рішень на ТОВ «РОЗЕТКА.УА» побудовано навколо ключових елементів, які сприяють зростанню ефективності:

- аналіз ринку та конкурентів;
- визначення стратегії розвитку;
- встановлення показників успіху;
- вибір маркетингової стратегії;
- виконання плану заходів та результати моніторингу.

У 2021 році «ROZETKA» займала найбільшу частку ринку у вітчизняному секторі електронної комерції завдяки своїй стратегічній спрямованості на онлайн-продажі. Для порівняння, інші компанії, такі як «Фокстрот», «Алло», «Ельдорадо», «Комфі» та «Цитрус», мали значно менші частки, головним чином через те, що їхні операції зосереджені на офлайн-продажах або конкретних категоріях товарів, таких як побутова техніка та електроніка. Це позиціонує «ROZETKA» як лідера ринку з міцною основою в онлайн-торгівлі.

На основі аналізу ринку та конкурентів «ROZETKA» розробила стратегію розвитку, спрямовану на посилення позицій на ринку та розширення потоків доходів. Підхід компанії включає кілька ключових компонентів:

Розширення асортименту: відповідаючи на різноманітні потреби споживачів, «ROZETKA» планує розширити асортимент своїх продуктів. Зараз компанія веде переговори зі світовими виробниками та постачальниками, щоб переконатися, що її каталог є широким і здатним задовольнити потреби різних сегментів споживачів.

Розширення мережі магазинів і точок доставки: в рамках стратегії розвитку «ROZETKA» планує відкривати нові роздрібні точки і точки доставки як в Україні, так і за кордоном. Це розширення збільшить охоплення ринку, залучить нових клієнтів і підвищить зручність для існуючих.

Удосконалення онлайн-сервісів і програмного забезпечення: щоб ще більше оптимізувати процес покупок і підвищити рівень задоволеності

клієнтів, компанія працює над розробкою нових онлайн-сервісів і програмних засобів. Ці інновації покликані спростити процес купівлі, зробити його ефективнішим і зручнішим для споживачів.

Для оцінки успіху своїх зусиль у розвитку та отримання прибутку ТОВ «РОЗЕТКА.УА» спирається на різні показники ефективності. До них належать:

- обсяг продажів: прямий показник того, скільки товару було продано за певний період;
- чистий прибуток: ключовий показник загальної прибутковості після витрат;
- коефіцієнти прибутковості: вони включають такі показники, як рентабельність валового прибутку, маржа операційного прибутку та маржа чистого прибутку, які дають змогу зрозуміти ефективність діяльності компанії.

Ці показники допомагають компанії відслідковувати свій прогрес і за потреби коригувати стратегії для підтримки здорових фінансових показників.

Щоб зберегти та збільшити свої доходи, ТОВ «РОЗЕТКА.УА» має обрати ефективну маркетингову стратегію. Можна розглянути кілька підходів, зокрема:

- зниження цін: пропозиція тимчасового зниження цін або знижок для збільшення обсягу продажів і залучення більшої кількості клієнтів;
- рекламні кампанії: просування бренду за допомогою різних рекламних каналів, включаючи цифровий маркетинг, соціальні та традиційні медіа, щоб збільшити видимість і охопити ширшу аудиторію;
- програми лояльності: розробка програм, які винагороджують постійних клієнтів знижками, спеціальними пропозиціями або балами для сприяння довгостроковим відносинам і утриманню клієнтів;
- ретельно відбираючи та впроваджуючи ці стратегії, ТОВ «РОЗЕТКА.УА» прагне забезпечити послідовне зростання як онлайн, так і офлайн операцій.

Підсумовуючи, всебічне розуміння ринкових тенденцій, стратегій конкурентів і внутрішніх показників ефективності дозволяє ТОВ «РОЗЕТКА.УА» приймати обґрунтовані рішення щодо траєкторії свого розвитку, що зрештою допомагає їй утримувати лідерські позиції в галузі електронної комерції.

Хоча ТОВ «РОЗЕТКА.УА» наразі не має служби внутрішнього аудиту, характер і обсяг її діяльності свідчать про те, що створення такої служби було б дуже корисним. Ефективна система внутрішнього аудиту відіграє вирішальну роль у забезпеченні прозорості, відповідності та загальної цілісності фінансових операцій компанії. Процес створення служби внутрішнього аудиту можна описати так:

Перший крок передбачає визначення ключових проблем, які розглядатиме внутрішній аудит. Це вимагає узгодження цілей аудиту з політикою компанії та загальною бізнес-стратегією. Необхідно встановити чіткі цілі, щоб служба внутрішнього аудиту могла ефективно сприяти фінансовому нагляду компанії.

Наступний крок передбачає визначення основних функцій, які повинна виконувати служба внутрішнього аудиту. Ці функції безпосередньо пов'язані з цілями аудиту та включають перевірку рахунків доходів і витрат, забезпечення дотримання фінансових стандартів і надання зворотного зв'язку для вдосконалення фінансової практики.

Після визначення основних функцій їх слід згрупувати за подібністю. Це дозволяє формувати спеціалізовані команди в службі внутрішнього аудиту. Ці групи зосереджуватимуться на конкретних функціях, забезпечуючи більш спрощений та ефективний процес аудиту.

Необхідно визначити чіткі взаємовідносини та відповідальність для кожного підрозділу служби внутрішнього аудиту. Посадові інструкції та оперативні вказівки мають бути задокументовані, щоб гарантувати, що кожен член команди розуміє свою роль, а також свої права та обов'язки.

Наступним важливим кроком є інтеграція служби внутрішнього аудиту в існуючу структуру управління компанії. Це включатиме визначення його організаційного статусу, забезпечення ефективної координації з іншими відділами та офіційне документування його структури через внутрішні положення. Це гарантує, що служба внутрішнього аудиту може працювати незалежно та ефективно.

Оцінка ефективності управлінської структури компанії є важливим аспектом аналізу її фінансових результатів та загальної діяльності. Для оцінки необхідно враховувати організаційну структуру, фінансові показники, динаміку змін у фінансовій звітності та ефективність прийнятих управлінських рішень. Дослідження на основі фінансових звітів та організаційної структури ТОВ «РОЗЕТКА.УА» дозволяє зробити висновки щодо впливу управлінських рішень на фінансовий стан компанії та її стійкість у динамічних ринкових умовах.

Організаційна структура компанії визначає розподіл функцій між керівництвом та іншими рівнями управління. У ТОВ «РОЗЕТКА.УА» структура має ієрархічний характер, що дозволяє чітко розподіляти обов'язки та контролювати діяльність різних підрозділів. Це сприяє ефективному прийняттю управлінських рішень та оперативному реагуванню на зміни в зовнішньому середовищі. Проте для оцінки її ефективності необхідно звернути увагу на фінансові показники, які відображають результативність прийнятих рішень.

Фінансові результати діяльності компанії демонструють динаміку змін у доходах, витратах та прибутку. Чистий дохід від реалізації продукції у 2022 році склав 18 388 104 тис. грн, що на 2 784 543 тис. грн менше, ніж у попередньому році. Зниження доходів може свідчити про зменшення обсягів продажів або зміну кон'юнктури ринку. Однак, при цьому валовий прибуток збільшився з 3 236 826 тис. грн у 2021 році до 3 549 851 тис. грн у 2022 році, що може вказувати на ефективне управління собівартістю продукції та оптимізацію витрат.

Собівартість реалізованої продукції у 2022 році становила 14 838 253 тис. грн, що на 3 097 568 тис. грн менше, ніж у 2021 році. Це свідчить про зменшення виробничих або закупівельних витрат, що позитивно впливає на рентабельність. Проте адміністративні витрати значно зросли, з 90 710 тис. грн у 2021 році до 167 524 тис. грн у 2022 році. Це може свідчити про збільшення витрат на управлінський апарат, що потребує додаткового аналізу щодо доцільності такого розширення.

Витрати на збут залишаються однією з найбільших статей витрат компанії. У 2022 році вони склали 2 996 497 тис. грн, що лише незначно зменшилося порівняно з 2021 роком, коли цей показник становив 3 122 790 тис. грн. Це свідчить про стабільний рівень маркетингових та логістичних витрат, що важливо для підтримки конкурентоспроможності компанії на ринку. Однак інші операційні витрати зросли з 18 361 тис. грн у 2021 році до 254 323 тис. грн у 2022 році, що може свідчити про непередбачені витрати або збільшення обсягу непродуктивних витрат.

Фінансові результати від операційної діяльності демонструють позитивну динаміку. У 2022 році прибуток від операційної діяльності склав 169 710 тис. грн, що значно більше порівняно з 40 778 тис. грн у 2021 році. Це свідчить про ефективність управлінських рішень щодо скорочення витрат та оптимізації діяльності. Чистий фінансовий результат також демонструє позитивну динаміку, адже чистий прибуток зріс з 33 962 тис. грн у 2021 році до 119 062 тис. грн у 2022 році. Це вказує на загальну ефективність управління компанією та здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Аналіз руху грошових коштів дозволяє оцінити ліквідність та фінансову стійкість компанії. Рух коштів від операційної діяльності у 2022 році склав - 110 888 тис. грн, що свідчить про певні труднощі з поточною ліквідністю. У 2021 році цей показник був значно кращим і становив -9 786 тис. грн. Це може вказувати на проблеми з оборотним капіталом або значне зростання витрат, які не покриваються операційними доходами. Проте чистий рух коштів від фінансової діяльності зріс до 107 584 тис. грн у 2022 році порівняно з 88 230

тис. грн у 2021 році, що свідчить про активне залучення фінансових ресурсів для підтримки діяльності компанії.

Динаміка основних фінансових показників за період 2019-2022 років демонструє зростання власного капіталу компанії. Якщо у 2019 році власний капітал складав 71 314 тис. грн, то у 2022 році він збільшився до 327 202 тис. грн. Це вказує на успішну політику реінвестування прибутку та накопичення фінансової стійкості. Однак, зростання власного капіталу супроводжується збільшенням довгострокових та поточних зобов'язань, що може створювати додаткове фінансове навантаження. Поточні зобов'язання у 2022 році становили 3 294 492 тис. грн, що дещо менше, ніж у 2021 році (3 988 495 тис. грн), але все ще є значною сумою, яка потребує постійного контролю.

Оцінка ефективності управлінської структури компанії повинна враховувати співвідношення між рівнем управлінських витрат та фінансовими результатами. Значне зростання адміністративних витрат у 2022 році може свідчити про необхідність перегляду управлінської структури та оптимізації витрат на управління. Ефективність діяльності компанії підтверджується зростанням валового та чистого прибутку, проте проблеми з ліквідністю можуть свідчити про недостатню гнучкість фінансового управління.

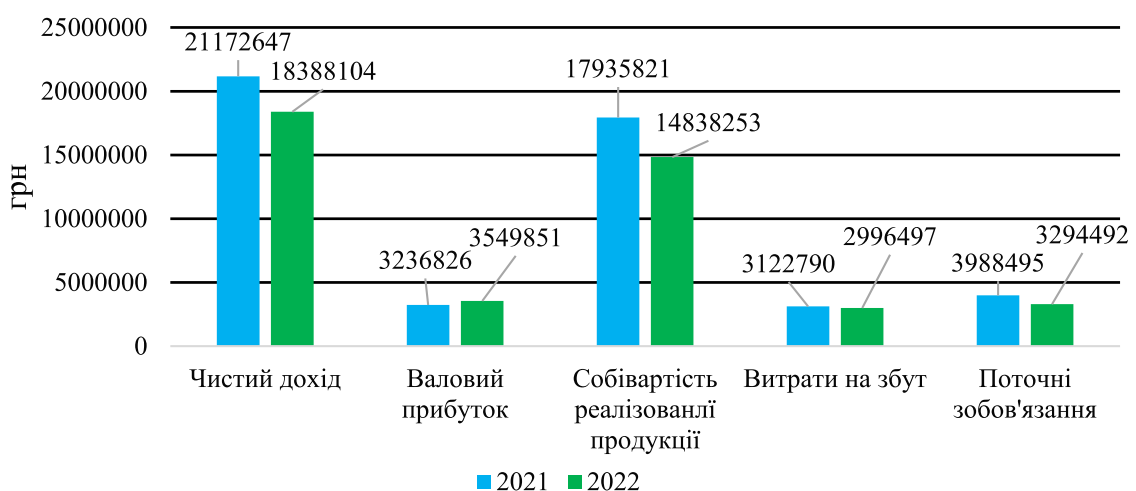


Рисунок 2.5 – Основні зміни фінансових показників ТОВ «РОЗЕТКА.УА» за 2021-2022 рр.

Джерело: складено автором на основі [29].

Загалом, аналіз фінансових даних та організаційної структури ТОВ «Розетка.УА» дозволяє зробити висновок про те, що компанія демонструє позитивну динаміку прибутковості та нарощування власного капіталу, але стикається з певними труднощами у сфері управління операційними грошовими потоками та ліквідністю. Для підвищення ефективності управління необхідно зосередитися на оптимізації адміністративних витрат, покращенні процесів фінансового планування та контролю за рухом грошових коштів. Таким чином, компанія зможе забезпечити стабільне зростання та зміцнення своїх позицій на ринку в довгостроковій перспективі.

Управлінська структура має свої сильні та слабкі сторони.

До сильних сторін можна віднести:

- ієрархічна структура компанії забезпечує централізовану координацію;
- висока адаптивність до ринкових змін;
- оптимізація витрат на виробництво та закупівлі.

До слабких сторін:

- значне зростання адміністративних витрат без підтвердженої економічної доцільності;
- недостатній контроль за ліквідністю;
- можливе дублювання функцій в управлінських підрозділах.

Власні рекомендації щодо підвищення ефективності:

- аудит адміністративних витрат, а саме проведення структурного аудиту для виявлення надлишкових посад, дублювання функцій або неефективних управлінських практик;
- оптимізація управлінської структури, що має під собою повний розгляд переходу до функціонально-матричної структури з делегуванням частини повноважень на нижчі рівні, що дозволить зменшити навантаження на топменеджмент;

– фінансове планування та контроль грошових потоків, а конкретно впровадити інструменти фінансового прогнозування та щомісячний контроль виконання бюджету для уникнення касових розривів;

– цифровізація управлінських процесів завдяки покращенню ERP-системи для автоматизації документообігу, контролю витрат і прозорості управлінських дій;

– підвищення кваліфікації управлінців за рахунок нових програм професійного розвитку управлінського персоналу з акцентом на фінансовий менеджмент та лідерство, чого цій компанії на даний момент не вистачає.

Таблиця 2.8 – Рекомендації щодо організаційної структури

Крок	Дія	Очікуваний результат
1	Провести аудит адміністративних витрат	Визначення джерел неефективних витрат
2	Впровадити матричну структуру управління	Зниження управлінського навантаження
3	Оптимізувати оборотний капітал	Покращення показників ліквідності
4	Цифровізувати процеси	Прозорість та контроль над операціями
5	Розвивати управлінський персонал	Зростання якості управлінських рішень

Джерело: складено автором [18,21]

Таким чином, підвищення ефективності управлінської структури ТОВ «РОЗЕТКА.УА» можливе за умови стратегічного підходу до витрат, діджиталізації процесів і гнучкості організаційної моделі.

Висновки до 2 розділу

Аналіз організаційної структури ТОВ «РОЗЕТКА.УА» показав, що компанія використовує комбінований підхід, поєднуючи елементи функціональної та дивізіональної структур. Це дозволяє ефективно керувати

різними напрямками діяльності, але може ускладнювати оперативне прийняття рішень через бюрократизованість окремих процесів.

Дослідження впливу організаційної структури на діяльність компанії виявило, що існуюча система управління забезпечує стабільність, але потребує оптимізації щодо делегування повноважень та гнучкості у реагуванні на ринкові виклики. Вдосконалення структури може сприяти підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження організаційної структури управління було розглянуто теоретичні аспекти, основні типи структур, рівні управління, а також проведено детальний аналіз організаційної моделі ТОВ «РОЗЕТКА.УА» та її вплив на діяльність компанії. Отримані результати дозволяють зробити низку важливих висновків щодо ефективності існуючої системи управління та можливих напрямів її вдосконалення.

Організаційна структура управління є ключовим елементом функціонування будь-якого підприємства, визначаючи взаємозв'язки між підрозділами, рівні відповідальності та ефективність прийняття управлінських рішень. Від правильного вибору організаційної структури залежить не лише продуктивність роботи компанії, а й її здатність адаптуватися до змін ринкового середовища, впроваджувати інновації та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності. Кожен тип організаційної структури має свої переваги та недоліки, що визначає необхідність індивідуального підходу до формування управлінської моделі залежно від специфіки діяльності підприємства.

Аналіз основних типів організаційних структур управління дозволив встановити, що для сучасних компаній найбільш ефективними є гнучкі та адаптивні моделі, які дозволяють оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища. Ієрархічні структури забезпечують чіткість розподілу повноважень та стабільність, однак можуть уповільнювати процес прийняття рішень. Функціональні структури сприяють підвищенню професійної компетентності працівників у межах конкретних напрямків діяльності, проте можуть створювати складності у міжвіддільній координації. Матричні структури дозволяють ефективно реалізовувати проектні завдання, але потребують високого рівня координації та злагодженої роботи між різними управлінськими рівнями.

Важливим аспектом у дослідженні стало визначення та класифікація управлінських рівнів в організації. Ефективність діяльності компанії значною мірою залежить від чіткого розподілу обов'язків між керівниками різних рівнів – від стратегічного до операційного. Успішні організації створюють такі моделі управління, де кожен рівень має свої конкретні функції, що дозволяє уникати дублювання повноважень, покращувати комунікацію та забезпечувати високу продуктивність роботи.

ТОВ «РОЗЕТКА.УА» є одним із провідних підприємств українського ринку електронної комерції, що динамічно розвивається та активно використовує сучасні підходи до управління. Компанія демонструє високий рівень фінансової стійкості та ефективності, що підтверджується її стабільним зростанням прибутковості та розширенням асортименту товарів і послуг. Аналіз фінансового стану підприємства показав, що ТОВ «РОЗЕТКА.УА» має значний потенціал для подальшого розвитку, інвестуючи у технологічні інновації та покращення сервісу для клієнтів.

Дослідження організаційної структури управління компанії виявило, що ТОВ «РОЗЕТКА.УА» використовує змішану модель управління, яка поєднує елементи функціональної та процесної структур. Такий підхід дозволяє ефективно координувати діяльність різних підрозділів, забезпечувати гнучкість у прийнятті управлінських рішень та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Водночас були ідентифіковані певні проблеми, пов'язані з розподілом функцій між окремими відділами, що може створювати труднощі у комунікації та впливати на швидкість реалізації бізнес-процесів.

Оцінка ефективності управлінської структури показала, що, незважаючи на високу результативність роботи компанії, існують можливості для вдосконалення. Зокрема, доцільно вдосконалити систему внутрішньої комунікації, оптимізувати процес ухвалення рішень та впровадити додаткові механізми підвищення координації між структурними підрозділами. Також перспективним напрямом розвитку є використання сучасних інформаційних

технологій для автоматизації управлінських процесів, що сприятиме підвищенню оперативності та ефективності управління.

Отже, результати дослідження підтверджують важливість правильної організації управлінської структури для забезпечення стабільного розвитку підприємства. Використання адаптивних моделей, оптимізація управлінських процесів та вдосконалення внутрішньої взаємодії сприятимуть подальшому зміцненню позицій ТОВ «РОЗЕТКА.УА» на ринку та підвищенню ефективності її діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеева В., Ярковой В. Організаційна структура управління суб'єктом підприємницької діяльності. Техніко-технологічні проблеми сервісу. 2013. № 3 (25). С. 96-100.
2. Ахмад Ф. Організаційні зміни, довіра та обмін інформацією: емпіричне дослідження. URL: <https://research.edgehill.ac.uk/ws/files/21401452/Aslib.pdf> (дата звернення: 30.03.2025)
3. Бобровник В. Теоретичні аспекти дослідження категорії «організаційна структура управління підприємством». Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». 2017. №2. С. 166–170.
4. Буднік М. М. Механізм удосконалення організаційної структури управління підприємством. Бізнес Інформ. 2014. № 10. С. 376–380.
5. Власенко Т. А., Гринь Є. Л. Джерела організаційних змін підприємств сільськогосподарського машинобудування. Інвестиції: практиката досвід. 2019. № 20. С. 17–23.
6. Гарафонова О. І. Управління змінами: теорія, методологія та практика. Монографія. Київ: КНУТД, 2014. 364 с.
7. Гевко В. Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. Інвестиції: практика та досвід. 2018. Вип. 16. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2018/4.pdf (дата звернення: 30.03.2025)
8. Гевко В. Л. Стратегічні вектори розвитку організаційної культури підприємств мережевих структур у фокусів викликів нової економіки. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 2. С. 51-55.

9. Георгіаді Н. Г. Сутність і види організаційних структур управління підприємствами. Сталій розвиток економіки. 2012. № 7 (17). С. 94–98.
10. Георгіаді Н. Г. Організаційна структура управління як складова системи менеджменту підприємства. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/123/bitstream/ntb/23165/1/6-33-40.pdf> (дата звернення: 30.03.2025)
11. Глиненко Л. К., Лужко Є. В. Проектування організаційних структур управління. 4-те вид. Київ: Нора-Друк, 2014. 733 с.
12. Глушечевський В. В., Смородін В. В. Роль і місце організаційних структур у системі управління підприємством. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. Випуск 4-1 (04). С. 70–76.
13. Гордієнко Л. Ю. Управління організаційними трансформаціями: теоретико-методологічні засади та управлінській інструментарій: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. 440 с.
14. Граціотова Г. О. Методичні підходи до оцінки готовності при управлінні змінами на підприємстві. Бізнес Інформ. 2016. № 10 С. 377–385.
15. Жемчугов А., Жемчугов М. Оптимальна організаційна структура підприємства. Проблеми економіки та менеджменту. 2015. № 5. С. 7–28.
16. Захарчин Г. М. Корпоративна культура: навчальний посібник. Львів:Новий світ, 2011. 344 с.
17. Інноваційні підходи адаптації організаційних структур управління підприємств до принципів корпоративного управління; Ігнат'єва, В. Кудлай, О. Євлах. Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». 2018. Т. 2. № 3. С. 108–111.
18. Кабанов В. Г. Оцінка ефективності організаційної структури управління. Економіка і менеджмент культури. 2013. № 2. С. 30–33.
19. Кармінська-Белоброва М. В. Організаційні структури управління підприємством. Бізнес Інформ. 2012. № 12. С. 192–195.

20. Копитова І. Оцінка оптимальності організаційної структури управління при зміні стратегії підприємства. Ефективна економіка. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3056> (дата звернення: 30.03.2025)
21. Копитко М. І. Корпоративна культура підприємств: історія виникнення та сутність. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 9 (1). 124 С. 86–91.
22. Красовська О. Ю. Генезис поняття «корпоративна культура підприємства». Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. Вип. 6 (1). С. 89–93.
23. Корольков В. В., Соріна О. О., Тельчаров Е. А. Управління знаннями при реалізації стратегії інноваційного оновлення підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9529> (дата звернення: 30.03.2025).
24. Кудінова М.М., Рибалка А.С., Чубач О. Р. Підвищення ефективності управління підприємством шляхом удосконалення організаційної структури. Східна Європа: бізнес та управління. 2018. Випуск 3 (14). С. 199-205.
25. Кужда Т. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві. Галицький економічний вісник. 2013. № 2(41). С. 66–72.
26. Лаптева В. В. Формування системи показників для оцінки ефективності організаційної структури виробничо-торгівельного підприємства. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2021. Т. 19, вип. 2. С. 308-327.
27. Левчинський Д. Л. Підходи до класифікації організаційних структур управління підприємством. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент: зб. наук. пр. Міжнар. гуманіт.ун-т. Одеса: МГУ, 2015. Вип. 14. С. 107-110.

28. Марцінковська О. Б., Легкий О. А. Організаційні аспекти впровадження CRM-систем у діяльність підприємства. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2018. Вип. 23. С. 81–85.
29. <https://»ROZETKA» .report/reports/report2022.pdf>
30. Менеджмент підприємства: навч. посіб.; за ред. В.М. Огаренка, С.Я. Салиги; Класич. приват. ун-т. Запоріжжя, 2009. 310 с.
31. Менеджмент організацій: навч. посіб.; В. Ф. Пуртов, В. П. Третяк, М. М. Кудінова. Х.: ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2015. 152 с.
32. Новаківський І. Логістичні засади перетворення організаційних 125 структур управління. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2018. № 633. С. 521–531.
33. Нечаєва І.А., Єрмоменко К. А. Особливості інвестування в людський капітал в сучасних умовах. Тиждень науки-2023. Факультет економіки та управління факультет. Тези доповідей науково-технічної конференції, Запоріжжя, 24-28 квітня 2023 р. Редкол. : Вадим ШАЛОМЄЄВ (відпов. ред.) Електрон. дані. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 120-123.
34. Охота Ю. В. Організаційно-структурні аспекти формування економічної результативності сільськогосподарських підприємств. Економіка АПК, 2021, № 8. С. 98-106.
35. Петренко С. А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства. Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2010. № 1 (3). Т. 2. С. 245–254.
36. Підмурняк О. О., Баюра Д. О. Організаційні зміни як головні складові у процесі організаційно-управлінської реструктуризації підприємств автомобільної галузі України. Економіка та держава. 2021. № 5. С. 81-87.
37. Попков Е. Ю. Методи аналізу і вдосконалення організаційних систем управління підприємствами. Праці ІСА РАН. 2012. Том 62. Вип. 2. С. 12-22.

38. Пуліна Т.В. Оптимізація бізнес-процесів підприємства з позиції реінжинірингу. Сучасні технології управління промисловими ринками та підприємствами : монографія; за ред. проф. П.В. Гудзя, Л.О. Кримської. Запоріжжя: ЗНТУ, 2012. С. 91-111
39. Радочинська А. В. Удосконалення організаційної структури підприємств в умовах розвитку конкурентного середовища. Сучасний соціокультурний простір. 2017. № 10. С. 6–8.
40. Роженко О. В. Формування організаційної культури підприємницьких структур як засобу узгодженості економічних інтересів суб'єктів господарювання. Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Серія: Економічні науки. 2019. № 1. С. 68-76.
41. Савченко Г. О. Кадрове забезпечення управління змінами. Економіка: реалії часу. 2014. № 3 (13). С. 50-56.
42. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Кирчата І.М. Шершенюк О.М. Харків, 2021 340с. URL : <https://fmab.khadi.kharkov.ua/> (дата звернення: 06.03.2025)
43. Кузьмін О.Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика , Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2017. - 180 с. URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/92533113.pdf> (дата звернення: 09.03.2025)
44. Шершньова З.Є. Антикризове управління підприємством навч. посіб. для студ. екон. спец. усіх форм навч. Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана. Київ: КНЕУ, 2007. 676 с.
45. Шкарлет С. М., Ладонько Л. С, Корж Т. І. Методологічні аспекти та методичні принципи оцінки конкурентоспроможності сироробних підприємств Науковий вісник ЧДІЕУ № 3 (11), 2011, с. 153-161.
46. Котлик А. В. Категоріальний апарат та системні властивості конкурентоспроможності підприємства Формування ринкової економіки : зб. наук. праць: Спеціальний випуск «Економіка підприємства: теорія і практика». - Ч. 1. - К.: КНЕУ, 2008. - С. 314 - 320.

47. Котлик А. В. Концептуальні засади та принципи управління конкурентоспроможністю підприємства на основі системного та процесного підходів Вісник ДДМА. 2007.- № 2Е (10). С. 23 - 27.
48. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Статистична інформація. URL: www.ukrstat.gov.ua. (дата звернення: 06.03.2025)
49. Кваско А. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства НАУКОВІ ЗАПИСКИ / SCIENTIFIC PAPERS. 2017 / 1 (54), с. 111-118. URL: <http://nz.uad.lviv.ua/static/media/1-54/14.pdf> (дата звернення: 06.04.2025)
50. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія за заг. ред. О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013.- 470 с.
51. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г Львів : Видавництво ЛКА, 2016. - 484 с.
52. Партута Т. О., Фесенко Т. В. Конкурентоспроможність підприємства та механізм її забезпечення. Інвестиції: практика та досвід. 2012. № 12. С. 91-96.
53. В. І. Дмитренко, Сучасні умови управління конкурентоспроможністю підприємств будівельної галузі. Ефективна економіка № 4, 2017. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8141> (дата звернення: 06.03.2025)
54. Міненко С. І. Механізми управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств України URL: https://khntusg.com.ua/wpcontent/uploads/2021/12/dis_minenko-09.12.20.pdf (дата звернення: 30.03.2025)
55. В. В. Лойко. М. В. Руденко, В. С. Руденко Динаміка розвитку будівельних підприємств України та міста Києва в контексті забезпечення економічної безпеки URL: http://www.economv.nauka.com.ua/pdf77_2021Z15.pdf (дата звернення: 30.03.2025)

56. Колпаков В.М. Управління в митній службі [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://readbookz.net/pbooks/book-10/ua/chapter-634/>. — Дата звернення: 25.03.2025.
57. Ніколенко Ю.В. Основи економічної теорії [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.ebk.net.ua/Book/OsnEkTeor/Oet16-23/52002.htm>. — Дата звернення: 25.03.2025.
58. Андрушков Б.М., Кузьмін О.Є. Організаційні структури управління: поняття, вимоги, методи побудови [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://studfile.net/preview/9249946/>. — Дата звернення: 25.03.2025.