

**Київський національний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра менеджменту**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Діагностика організаційно-управлінської діяльності  
підприємства»**  
(за матеріалами ТОВ «АС-МЕДІА», м. Київ)

Студентки 2 курсу 4 групи  
спеціальності  
073 «Менеджмент»  
спеціалізації  
«Управління бізнесом»

Кучеренко  
Інги Вячеславівни

Науковий керівник:  
доктор економічних наук,  
професор

Федулова  
Ірина Валентинівна

Гарант освітньої  
програми:  
доктор економічних наук,  
професор

Федулова  
Ірина Валентинівна

**Київ 2021**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДІАГНОСТИКИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	6
1.1. Поняття організаційно-управлінської діяльності підприємства.....	6
1.2. Методичні інструменти діагностики організаційно-управлінської діяльності підприємства.....	11
<b>РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ “АС- МЕДІА”</b> .....	16
2.1. Характеристика та оцінка діяльності підприємства.....	16
2.2. Діагностика стану організаційно-управлінської діяльності підприємства .....	21
<b>РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІАГНОСТИКИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ “АС- МЕДІА”</b> .....	35
3.1. Впровадження системи діагностики організаційно-управлінської діяльності підприємства.....	35
3.2. Обґрунтування напрямів підвищення ефективності організаційно-управлінської діяльності підприємства за результатами проведеної діагностики.....	41
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b> .....	49
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	52
<b>ДОДАТКИ</b> .....	57

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Результатом функціонування будь-якого підприємства є досягнення ним своїх цілей та завдань, що в свою чергу є результатом відповідної ефективності управління. Однією зі складових частин комплексу заходів підвищення ефективності роботи підприємства є оптимізація організаційних та управлінських структур діяльності. Керівники мають обрати таку структуру, яка буде найкраще відповідати поставленим цілям організації, своєчасно та адекватно реагує на дію внутрішніх та зовнішніх факторів, цілеспрямовано розподіляє та координує зусилля працівників, а отже, підвищує власну конкурентоспроможність. Загальновідомо, що нові завдання не можуть бути вирішені за старою організаційною структурою. На сьогоднішній день існує потреба вивчити проблему діагностики та організаційно-управлінських структур, розробки методів, обґрунтування алгоритмів, що дозволять вибрати тип організації, який найкраще відповідає рівню розвитку бізнесу. До числа науковців, як вітчизняних, так і іноземних, які розглядали теоретико-методичні аспекти щодо діагностики організаційно-управлінської діяльності підприємства, слід віднести: Патель Ч., Хусайрі М.А, Вернерфельт Б., Біловол Р.І., Єфімова Г. В., Зайцева О. І., Бетіна В. О., Кривобок К. В., Соколова Л. В., та інші. Ці передумови визначають **актуальність** теми дослідження щодо діагностики організаційної та управлінської діяльності підприємства, обґрунтування нових методологічних підходів до вирішення проблеми. Саме вдосконалення організаційно-управлінської діяльності – найважливіше завдання сучасного менеджменту, найважливіша частина розвитку організації та вдосконалення системи управління.

**Мета** роботи полягає в діагностиці організаційної та управлінської діяльності підприємства, використання методів діагностики для розроблення пропозицій щодо обґрунтування шляхів її вдосконалення.

Відповідно до мети, в роботі поставлено такі **завдання** :

- розкрити сутність поняття організаційно-управлінської діяльності



підприємства;

- розглянути методичні інструменти діагностики організаційно-управлінської діяльності підприємства;
- охарактеризувати та оцінити діяльність досліджуваного підприємства;
- продіагностувати стан організаційно-управлінської діяльності досліджуваного підприємства;
- запропонувати та актуалізувати впровадження системи діагностики організаційно-управлінської діяльності підприємства;
- за результатами діагностики розробити та обґрунтувати напрями підвищення ефективності організаційно-управлінської діяльності підприємства;
- узагальнити результати дослідження.

**Предметом** випускної кваліфікаційної роботи є діагностика організаційно-управлінської діяльності підприємства.

**Об'єктом** роботи є методичні та практичні аспекти використання і обґрунтування інструментарію організаційно-управлінської діагностики підприємства в діяльності підприємства.

**Методи дослідження.** В процесі роботи використано методи аналізу, синтезу та вивчення інформаційних джерел, засоби економічного аналізу (табличного, порівняння, графічний та планування на основі фактичних даних).

**Інформаційну базу дослідження** становлять чинні законодавчі та нормативні акти, які регламентують організаційно-управлінську діяльність підприємства, періодичні видання, наукові праці провідних зарубіжних і вітчизняних вчених у галузі забезпечення діагностики організаційної і управлінської діяльності підприємства, фінансова звітність ТОВ «АС-Медіа», інформаційні ресурси світової комп'ютерної інформаційної мережі Інтернет.

**Наукова новизна** одержаних результатів полягає в розробленні теоретико-методичних та практичних рекомендацій з вдосконалення

діагностики організаційно-управлінської діяльності підприємства.

**Практична значущість дослідження.** Запропоновані на обґрунтовані у роботі засоби вдосконалення діагностики організаційної та управлінської діяльності підприємства в сучасних організаційно-економічних умовах можуть бути використані на практиці вітчизняними передплатними підприємствами. Результати проведеного дослідження дозволять вітчизняним передплатним підприємствам ефективніше діагностувати стан своєї організаційно-управлінської діяльності, за допомогою чого підприємства в подальшому швидше досягнуть поставлених цілей.

**Апробація результатів.** За результатами випускної кваліфікаційної роботи опубліковано наукову статтю за темою «Діагностика організаційно-управлінської діяльності підприємства» (додаток А).

**Структура випускної кваліфікаційної роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 48 сторінок, в т.ч. 19 таблиць, 9 рисунків. Список використаних джерел містить 47 найменувань, викладених на 5 сторінках. Робота містить 4 додатки, викладених на 16 сторінках.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДІАГНОСТИКИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Поняття організаційно-управлінської діяльності підприємства**

Організаційно-управлінська діяльність - це особливий вид діяльності, який почали вивчати, описувати та стандартизувати лише у другій половині ХХ століття. Організаційно-управлінська структура підприємства є основним елементом будь-якої організації, який не тільки характеризує її, але й представляє сам механізм побудови та функціонування організації. У рамках цієї структури відбувається весь процес управління (рух інформаційних потоків та управлінські рішення), в якому беруть участь управлінці всіх рівнів, категорій та професійних спеціалізацій. Правильно вибрана структура є необхідним фактором для успішного існування та функціонування компанії, фірми чи організації.

Організаційно-управлінська структура означає організований набір стабільно пов'язаних елементів, що забезпечують функціонування та розвиток організації в цілому. Це означає, що це форма поділу та співпраці управлінської діяльності, спрямованої на вирішення поставлених завдань та досягнення намічених цілей. Іншими словами, це система оптимального розподілу функціональних обов'язків, прав та обов'язків, порядку та форм взаємодії між органами управління, що входять до його складу, та людьми, які в них працюють.

Організаційно-управлінську діяльність підприємства можна розглянути як форму кооперації і розподілу організаційної та управлінської діяльності, у рамках якої відбувається процес управління, що спрямовується на результат від поставлених цілей менеджменту. На сьогоднішній день українські підприємства повинні сприйняти як факт, що майже кожна проблема сталого розвитку пов'язана з проблемами в їх організаційно-управлінській діяльності.



В умовах сучасності управлінська діяльність є одним з найважливіших факторів функціонування та розвитку організацій. Така діяльність вдосконалюється беззупинно у відповідності до вимог виробництва, ролі споживачів у формуванні характеристик збутового товару, складністю економічних відносин. Важливу роль відіграють зміни в організаційних формах та характері компаній, що збільшують своє значення у міжнародних економічних відносинах. Зміна умов виробничої діяльності за необхідності адекватної адаптації до них систем управління, відобразатимуться не тільки в удосконаленні їх організаційних структур, але і в перерозподілі функцій управління за рівнями відповідальності, формами їх взаємодії тощо.

Такі вчені, як Л. Скібіцька, А. Філіпов, В. Бауменко, А. Дегтяр та інші, вивчали діяльність управління (процеси прийняття рішень та реалізації, виконання функцій). Однак зміст управлінської діяльності все ще недостатньо з'ясований. Аналізуючи наукові праці, приходимо до розуміння, що немає єдності у поглядах на сутність управління, представлених у публікаціях науковців останніх років.

На жаль, у науковій та іншій літературі часто ототожнюють такі поняття, пов'язані з системою і процесами управління, як «управління», «управлінська праця», «управлінська діяльність». При всьому різноманітті підходів та визначень під управлінською працею слід розуміти роботу різних категорій працівників, незалежно від їх рангу, сфери діяльності, тобто, це робота, що виконується над організаційною, координаційною та регулюючою діяльністю [42, ст. 89-90]. Термін "управлінська праця" більш вузький за термін "управлінська діяльність", оскільки управлінська діяльність включає управління, працю, людину і природу; управлінська діяльність є лідером та напрямляючою серед інших видів діяльності. Вплив здійснюється не на управління, а на процес його здійснення.

Так вчені [7, 35] зазначають, що управління — це діяльність, яка забезпечуватиме пладомірний та цілеспрямований вплив на систему управління з метою максимального її функціонування, інші вчені [6,42]

розглядали управління в якості сукупності організаційних, методичних, кадрових тощо заходів, що спрямовані на нормальне функціонування організації.

Теоретики менеджменту управління по-різному трактують поняття «управлінська діяльність». Згідно з твердженням О. Кузьміна, у загальному вигляді під управлінською діяльністю слід розуміти процес вироблення, прийняття й реалізації управлінських рішень [22]. Л. Скібіцька дає поняттю „управлінська діяльність» таке визначення: управлінська діяльність – є видом свідомо здійснюваної людської діяльності, спрямованої на ефективне функціонування здійснюваних робіт з досягнення тих або інших цілей, відповідне вирішення завдань, виконання функцій. [35, с. 197-212]. Соціолог О. Тихонов вважає, що управлінська діяльність може бути в якомусь сенсі розглянута як соціальна. Тобто, її змістом є опрацювання спільних поглядів на розв’язання проблеми, пошук унікальної стратегії, наслідком чого буде формування деталей управлінського механізму [36, с. 112].

Стан розвитку управлінської підсистеми аналізується за такими складовими: загальне керівництво організацією, що визначається такими характеристиками, як загальне, функціональне і проектне керівництво; система управління (планування, прогнозування, організація, контроль, стимулювання, мотивація, координація); стиль управління (поєднання автономності і централізації); корпоративна культура [40].

Організаційна діяльність - це функція управління, спрямована на створення постійних зв’язків і тимчасових взаємозв’язків між структурними підрозділами організації, а також визначення порядку та умов її функціонування. Існує зазвичай два аспекти організації:

- 1) створення системи влади в організації, яка пов’язує вищий менеджмент з нижчими рівнями працівників і дає керівникам можливість розподіляти та координувати завдання;
- 2) розподіл організації на підрозділи відповідно до цілей, поставлених керівництвом, та сформульованих стратегій.



В управлінні організаційна діяльність представлена у всіх процесах, що включають людську працю. Організація підпорядковується колективній та індивідуальній праці людини. Керівник організовує роботу інших людей до їх діяльності. Він вирішує проблеми, спрямовані на розподіл складної роботи серед певних виконавців, пояснює зміст та суть окремих завдань, кінцевий результат роботи колективу, забезпечує ефективні взаємовідносини між виконавцями. Потреба в організації виникає, коли команда керівників може досягти бажаного результату, або коли діяльність менеджера включає складність виконуваної роботи. У такому випадку така діяльність характеризується певними ознаками: а) ціль або результат досягається колективними діями, що стосуються здійснення планування, обліку, аналізу та контролю. Це означає, що функція організації передбачає спільну роботу керівників та службовців, які виконують вищезазначені функції, а отже виконання цієї діяльності вимагає організації; б) у процесі досягнення цілей з метою підвищення керованості відповідно до принципу ієрархії менеджер переносить частину роботи на нижчі рівні. Тому цю діяльність повинен координувати менеджер; в) проблеми, які вирішує менеджер, є значними, що вимагають деякої підготовки. Тому підготовчі заходи для вирішення проблем менеджера вважаються організацією його роботи. Це означає, що робота менеджера має бути правильно організована [27, с. 156-158].

В сучасній теорії управління не існує єдиного визначення організаційної структури компанії. Б. Мілнер під цим поняттям розумів динамічний формально-неформальний розподіл завдань, повноважень і відповідальності, що постійно відтворюється у відносинах між людьми, встановленні впливів, зв'язків та відносин між членами існуючого колективу [17]. Інші науковці організаційну структуру розуміють у якості упорядкованої сукупності органів, які керують діяльністю підприємства [11, 21, 33].

Вітчизняна авторка Алексеева трактувала поняття «організаційної структури управління» як впорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів, що перебувають між собою в стійких відносинах, що забезпечують

їх розвиток і функціонування в якості єдиного цілого [3].

Не дивлячись на те, що організаційна структура управління є складною системою, одночасно з тим, вона є окремою підсистемою в системі управлінні підприємством. Саме тому буде влучно відзначити, що поняття «організаційна структура управління» та «система управління» є взаємопов'язаними та взаємодоповнюючими поняттями між собою. Як відзначає І. Ансофф, структура управління підприємством є фіксованою «анатомією» управлінського підходу, а система управління – динамічною «фізіологією» [47].

Організаційна діяльність - це процес, за допомогою якого управлінець позбувається безлічі суперечливих чинників між людьми (наприклад, конфлікти, чвари тощо) та створює середовище, сприятливе для їх спільної органічної діяльності.

Основні складові організаційної діяльності представлені на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Складові організаційної діяльності

Джерело: побудовано на основі опрацювання [11, с. 3]

Повна різноманітність підходів до поняття «організаційна діяльність» може бути проілюстрована у вигляді двох альтернативних підходів. Це зображено на табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

**Альтернативні підходи до визначення «організаційного процесу»**

Підхід 1	Підхід 2
Початковим станом будь-якої системи є хаос. Хаос – також порядок, але більш складніший.	Хаос – не є природньо. Реалії системи мають іманентну організацію.
Організація – створення порядку з хаосу.	Організація забезпечує створення умов для розвитку системи.
Порядок необхідно підтримувати, інакше буде знову безлад.	Орієнтація йде на саморегуляцію системи.

*Джерело: сформовано на основі опрацювання [21,33]*

Ці підходи відображають два принципово різні підходи до організаційної діяльності. Перший можна умовно назвати примусовим підходом, коли створення та підтримка організаційного процесу вимагає зусиль. Якщо ви припините це робити, система повернеться до початкового стану. Ви можете розробити безліч штучних організаційних схем, але вони будуть слабкими та неефективними. Другий підхід фокусується на природних процесах організації, які еволюціонують досить довго, щоб поступитися місцем волі людини. Цілі людини, які виходять за межі природного розвитку, приречені на провал незалежно від того, які ресурси потрібні для їх досягнення. Зосередженість на природному розвитку можна побачити в дослідженні А. Сміта, яке стверджувало, що соціально-економічний розвиток суспільства вимагає миру, легких податків та толерантності в управлінні, а все інше буде природним.

## **1.2. Методичні інструменти діагностики організаційно-управлінської діяльності підприємства**

Здатність підприємства пристосовуватись до змін різноманітних чинників та вчасно реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі – гарант успішного функціонування підприємства. Саме тому, вивчення причини та вірне діагностування проблеми в організаційній чи в



управлінській діяльності є досить актуальною проблемою на сьогодні.

До вітчизняних та зарубіжних вчених, які займались теоретичними та методологічними аспектами діагностики організаційно-управлінської діяльності компанії, належать: Патель Ч., Хусайрі М.А, Вернерфельт Б., Біловол Р.І., Єфімова Г. В., Зайцева О. І., Бетіна В. О., Кривобок К. В., Соколова Л. В. та інші. Однак сьогодні потрібна подальша розробка нових методологічних інструментів для вдосконалення організаційно-управлінської діяльності. Аналіз наукових ресурсів за темою досліджень [4,5,18,24,43,46] показує, що суть концепції та інструментів діагностики організаційно-управлінської діяльності компаній розкрита не повністю.

Діагностику підприємства можна розглядати з різних боків. Саме з економічного, діагностика – це періодичне вивчення стану організації, яке спрямоване на з'ясування тенденцій у всіх видах його діяльності та прийняття економічно-правильних коригуючих рішень. Якщо брати до уваги діагностику з організаційного боку, то це означатиме систему методів проведення досліджень для визначення цілей організації, шляхів їх досягнення, виявлення проблем та вибір варіанту їх вирішення.

Діагностика діяльності організації включає в себе п'ять основних завдань (рис. 1.2)

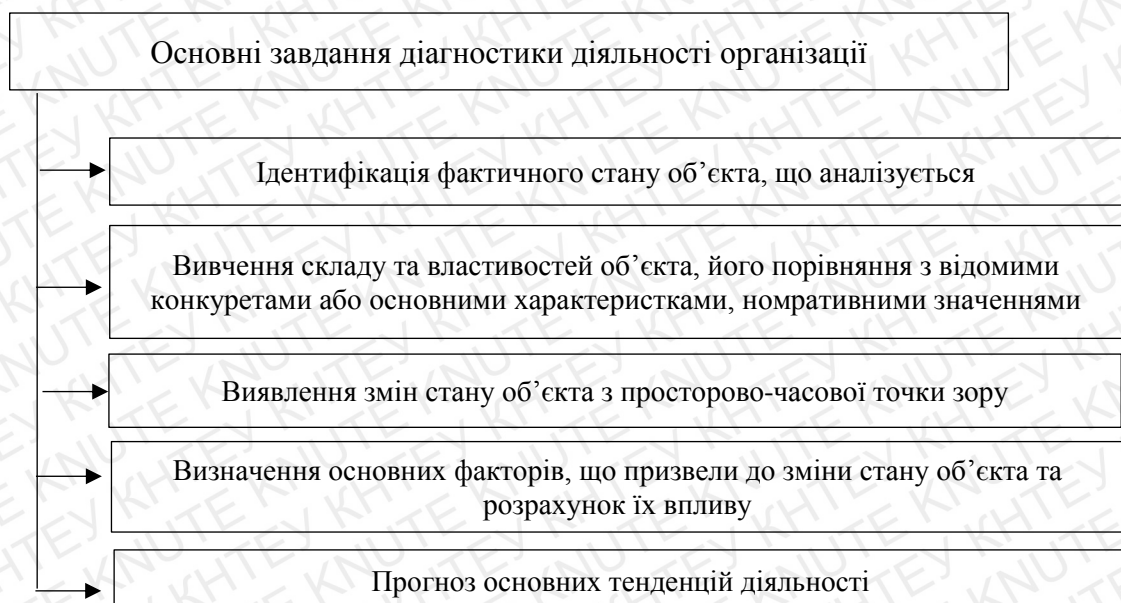


Рис 1.2. Основні завдання діагностики діяльності організації  
Джерело : побудовано на основі опрацювання [18]

У діагностиці можна виділити декілька видів, вони зображені на рис. 1.3. Нам у роботі є актуальними лише два види діагностики (за об'єктом дослідження - організаційна та управлінська).

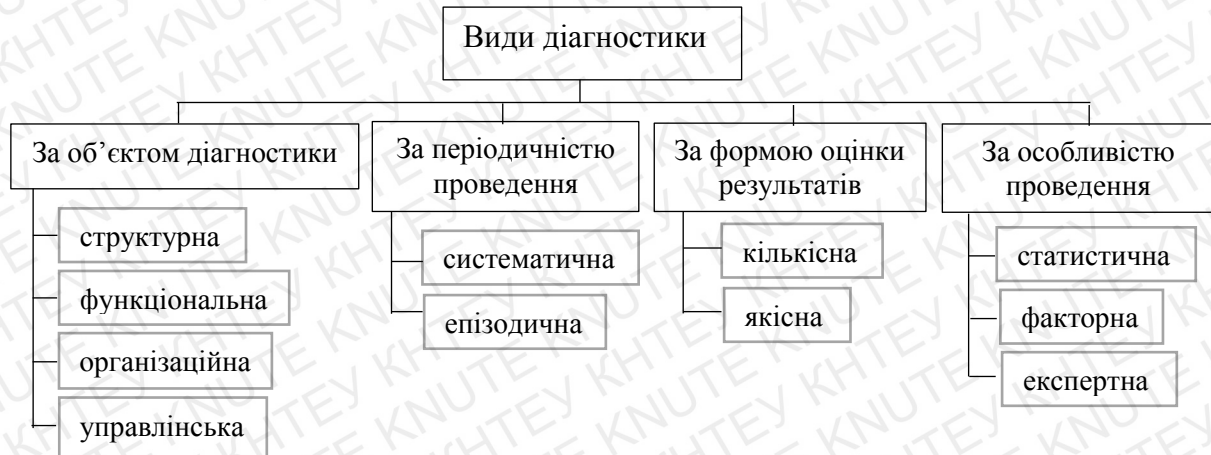


Рис. 1.3. Види діагностики

*Джерело : узагальнено на основі опрацювання [4]*

Організаційна діагностика – це технологія аналізу стану організації і може допомогти у ряді питань :

- з'ясувати особливості соціально-психологічного клімату в колективі, стиль та методи керівництва;
- визначити проблемні зони в робочому процесі;
- підготувати рекомендації щодо оптимізації діяльності компанії.

Діагностика управління - сукупність досліджень, що містить в собі розріз аналізу та оцінки системи управління підприємства. Основне значення якої полягає в тому, що без оцінювання стану та динамічності розвитку виробнично-економічної системи стає неможливим оцінити та зрозуміти проблему досліджуваного об'єкта.

На рис. 1.4 показаний процес діагностики організаційно-управлінської діяльності підприємства. Елементи даного процесу можуть змінюватися в моменти розвитку організаційної та управлінської діяльності компанії. Однак, в незалежності від статусу та рівня розвитку кожного компонента, що входить до його складу, оцінка має бути відповідною.



Рис. 1.4. Процес проведення діагностики організаційно-управлінської діяльності підприємства

Джерело : [авторська розробка]

Для вирішення практичних та теоретичних питань, пов'язаних із вдосконаленням організаційно-управлінської діяльності, пропонується набір



показників, що характеризували б її продуктивність. Слід зазначити, що ефективність організаційно-управлінської діяльності залежить від загальної системи планування та управлінської політики на підприємстві.

Оцінка ефективності організаційно-управлінських структур за допомогою діагностичних показників (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Показники оцінки ефективності організаційно-управлінської діяльності підприємства

Джерело : побудовано на основі опрацювання [24]

Звичайно, набір цих критеріїв не є вичерпним, оскільки, беручи до уваги особливості кожного суб'єкта господарювання, можемо виділити зовсім інші компоненти адаптаційних можливостей, які матимуть відношення до деякого етапу життєвого циклу підприємства.

## РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АС-МЕДІА»

### 2.1. Характеристика та оцінка діяльності підприємства

ТОВ «АС-Медіа» - провідне передплатне агентство повного циклу, яке з серпня 2008 року здійснює передплату та доставку вітчизняних, закордонних та електронних періодичних видань підприємствам, організаціям, установам та фізичним особам по всій Україні. Каталог компанії містить більше 3000 закордонних газет, які друкуються в Києві на власному устаткуванні, а також більше 8000 друкованих та електронних українських та закордонних періодичних видань.

Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АС-Медіа» узагальнена та представлена у таблиці (табл.2.1).

Таблиця 2.1

#### Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АС-Медіа»

Чинник	Характеристика
Форма власності	Недержавна власність
Вид діяльності	58.13 Видання газет 18.11 Друкування газет 18.12 Друкування іншої продукції 46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення 53.20 Інша поштова та кур'єрська діяльність 58.19 Інші види видавничої діяльності 73.12 Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації
Юридичний статус	Товариство з обмеженою відповідальністю АС-Медіа (ТОВ «АС-Медіа»)
Розмір	Суб'єкт малого підприємництва
Персонал	Наймані робітники на постійній основі, середня кількість - 20 робітників
Ступінь охоплення ринку	10-15%
Структура	Лінійно-функціональна

Джерело : сформовано на основі даних ТОВ «АС-Медіа»

Одним з ключових напрямків діяльності ТОВ «АС-Медіа» є друк, передплата та доставка саме закордонних газет в Києві та регіонах у день

виходу їх друком за кордоном. Це стало можливим завдяки стратегічному партнерству ТОВ «АС-Медіа» із світовим лідером з дистрибуції преси – канадською компанією PressReader (NewspaperDirect Inc). Маючи статус ексклюзивного представника PressReader на території України, компанія є єдиною, хто може запропонувати своїм передплатникам доставку закордонних газет в режимі «день-у-день» (PressReader print), а для потенційних клієнтів – 3 денну безкоштовну промо-доставку.

У 2016 році після прийняття закону «Про публічні закупівлі» ТОВ «АС-Медіа» стало активним учасником тендерних торгів в якості постачальника, та почало активно розвивати цей напрямок діяльності.

ТОВ «АС-Медіа» здійснює свою торгово-технологічну і виробничу діяльність з передплати, розповсюдження та друку періодичних видань у тісній взаємодії з видавцями - вітчизняними видавництвами, редакціями, видавничими фірмами та зарубіжними контрагентами. Передплатні каталоги формуються та видаються зазвичай двічі на рік: на I та II півріччя року. Каталогами забезпечуються клієнти компанії, а також вони є основним «інструментом праці» для збутового персоналу підприємства.

Впровадження у виробництво новітніх технологій та програмних продуктів дозволило підприємству приймати передплату на періодичні видання через сайт [smartpress.com.ua](http://smartpress.com.ua) [37] із застосуванням системи онлайн платежів; організувати передплату електронних копій періодичних видань та читання їх on-line на сайті, розміщувати банерну рекламу.

Ринок поширення періодичної преси тісно пов'язаний з видавничим бізнесом і прямо залежить від нього, як і навпаки. Тому всі глобальні тенденції, що діють в даний час на ринку друкованих ЗМІ, мають відношення і до дистрибуції преси. Роль друкованих ЗМІ в сучасному світі кардинально змінилася: вплив газет і журналів на політичні та громадські процеси в світі та окремих країнах падає, скорочується продаж друкованих тиражів і реклами, традиційні видавничі бізнес-моделі перестають працювати. Найважливішим



пріоритетом для газетно-журнальної періодики сьогодні став мультимедійний шлях розвитку.

Сучасний ринок друкованої преси в Україні перебуває в стані перманентної кризи з 2008 року. У 2020-2021 роках обсяги передплатних тиражів продовжують скорочуватись, а видання з історією - закриватися.

Найбільшим оператором ринку передплатних послуг в Україні і, відповідно найголовнішим конкурентом ТОВ «АС-Медіа» є АТ «Укрпошта», але найбільший не означає найкращий. Якщо ж визначати прямих конкурентів, як компанії, що продають аналогічний товар на аналогічному ринку і працюють з цільовою аудиторією підприємства, тоді прямими конкурентами ТОВ «АС-Медіа» в передплаті друкованих видань є «Укрпошта», передплатні агенції «Меркурій» та «Прес Центр».

За експертними оцінками станом на 2021 рік ринок передплати на періодичну продукцію розподілений таким чином:

- 60-65% - Укрпошта
- 35-40% - альтернативні передплатні агентства (в тому числі регіональні)
- 5-10% - редакційна передплата.

Клієнтами передплатного агентства є підприємства, організації, установи та фізичні особи на території всієї України. Структуру розподілу клієнтів ТОВ «АС-Медіа» відображено на діаграмі (рис 2.1.).

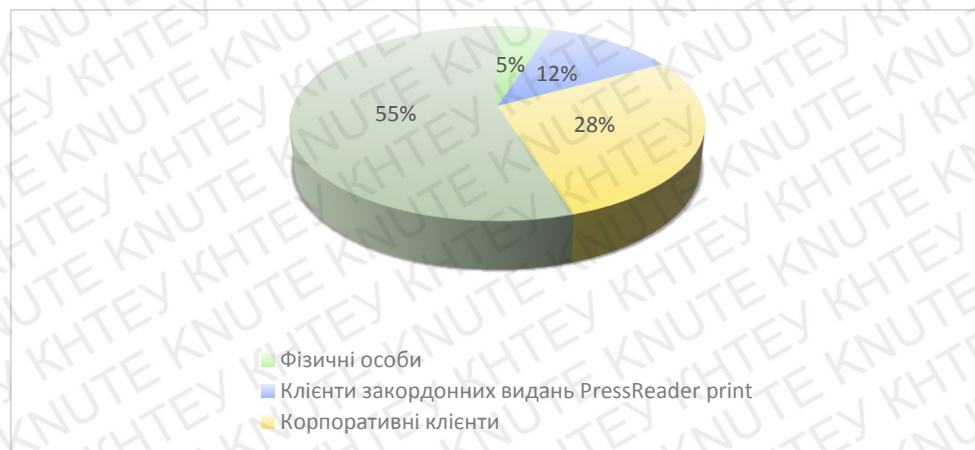


Рис. 2.1. Структура розподілу клієнтів ТОВ «АС-Медіа»

Джерело : побудовано на основі даних ТОВ «АС-Медіа»

Найбільшу частку клієнтів складають клієнти компанії, по торгах з передплати яких ТОВ «АС-Медіа» було визнано переможцем на тендерних торгах (55%); корпоративні клієнти займають частку 28%; клієнти, які отримують закордонні видання PressReader print – 12%, зовсім незначну частку передплатників становлять фізичні особи (5%).

ТОВ «АС-Медіа» спільно з PressReader в якості його ексклюзивного партнера реалізує проект SmartPress, пов'язаний з організацією передплати, друком і здійсненням доставки зарубіжних газет в день їх виходу друком за кордоном. При доставці в Україну оригінальних версій газет літаком з наступним розмитненням та доставкою клієнту вони приходять з затримкою 2-3 дня, що знецінює інформацію. Послуга по друку та доставці щоденних зарубіжних газет, яку пропонує «АС-Медіа» є унікальною для України. Завдяки створеній PressReader технології, сьогодні немає потреби відправляти тверді копії в Україну через кордони.

Показники, які характеризують виробничо-торговельну діяльність підприємства наведено у табл. 2.2. З даної таблиці можна зробити висновок, що підприємство успішно працює на ринку, загальний обсяг продажу продукції постійно зростає, що не можна сказати про приріст чистого прибутку.

Таблиця 2.2

**Порівняння обсягів реалізації продукції та чистого прибутку  
ТОВ «АС-МЕДІА» за 2017-2020 рр**

<b>Показники</b>	<b>2017 рік</b>	<b>2018 рік</b>	<b>2019 рік</b>	<b>2020 рік</b>
Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн.	16463,2	19942,1	27000,0	31246,9
Приріст чистого доходу від реалізації послуг до попереднього року, %	-	21,1	35,4	15,7
Чистий прибуток, тис. грн.	166,6	212,5	289,0	79,9
Приріст чистого прибутку до попереднього року, %	-	27,6	36,0	-72,4

*Джерело : побудовано на основі фінансової звітності ТОВ «АС-Медіа» за 2017-2020рр. (Додатки Б, В, Г)*



Протягом досліджуваного періоду на ТОВ «АС-Медіа» відбувалось постійне зростання показника чистого доходу (виручки) від реалізації. Максимального приросту доходу підприємство досягло в 2019 році (+35,4%). В 2020 році відбулось зростання виручки від реалізації послуг ТОВ «АС-Медіа», однак не настільки якщо порівнювати з попередніми роками, лише +15,7% відносно 2019 року. Якщо ж розглянути загалом зміну показника, то побачимо що з початку аналізованого періоду до кінцевого передплатне агентство збільшило свій чистий дохід від реалізації майже вдвічі (з 16463,2 тис.грн до 31246,9 тис.грн). Тому можна сподіватись на подальшу позитивну тенденцію зростання цього показника.

Аналіз динаміки чистого прибутку ТОВ «АС-Медіа» у 2017-2020 роках виявляє спочатку позитивний приріст прибутку, а в 2020 році уже від'ємний показник. Така ситуація сталась внаслідок різкого збільшення в 2020 році клієнтів тендерного сегменту з низькомаржинальною дохідністю контрактів. Її доля у структурі доходів підприємства в 2020 році склала 55%, динаміка приросту цього сегменту клієнтів від 0% до більше ніж половини обсягу реалізації сталася за чотири роки, починаючи з 2017 року.

Співставимо каталожні ціни видань ТОВ «АС-Медіа» та ціни основних конкурентів (рис.2.2).

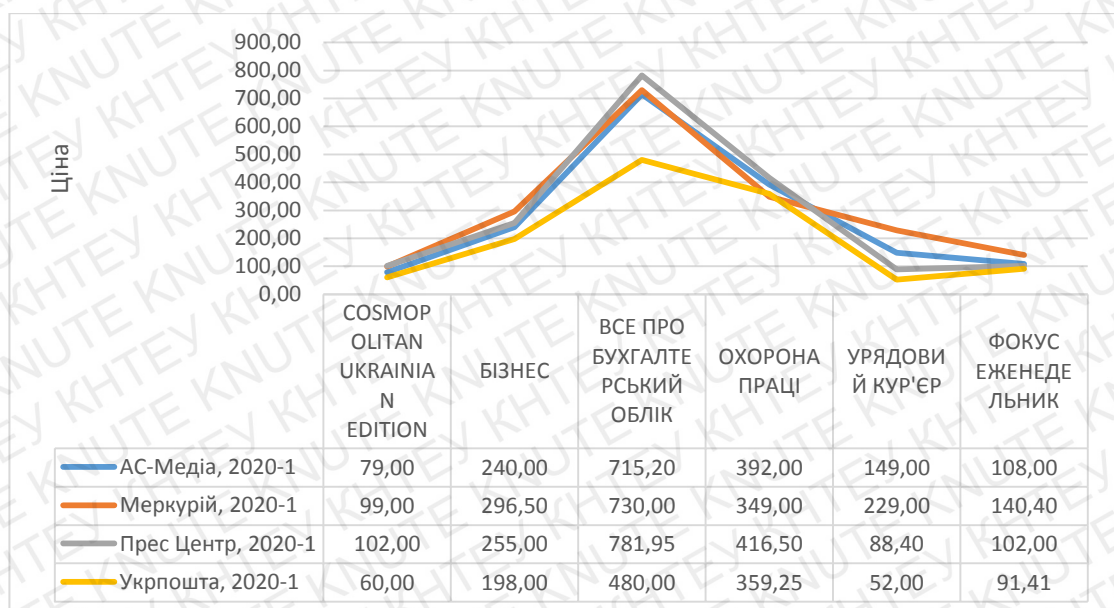


Рис. 2.2. Порівняння каталожних цін ТОВ «АС-Медіа» та цін конкурентів

Джерело : сформовано автором на основі аналізу цін конкурентів



Із співставлення (рис.2.2) можемо зробити висновки :

- найнижчі передплатні ціни встановила «Укрпошта»;
- каталожні передплатні ціни ТОВ «АС-Медіа» на вказані видання встановлені на рівні середньоринкових цін альтернативних «Укрпошти» передплатних агентств.

Більш високі ціни альтернативних «Укрпошти» передплатних агентств, в тому числі у ТОВ «АС-Медіа» зумовлені їх конкурентними перевагами: якісним сервісом та індивідуальним підходом до клієнтів.

## **2.2. Діагностика стану організаційно-управлінської діяльності підприємства**

Всі здійснювані процеси, що відбуваються в компанії, мають одну єдину систему, яка здійснює вирішення проблем таких як : постановка цілей, планування робіт на підприємстві, організацією структури управління, мотивування працівників до праці, ефективність контролю за досяганням цілей, що були визначені організацією, підтримка ділової інформації, способи впливу на робітників, підготовка та реалізація управлінських рішень. Вся ця сукупність процесів об'єднана в поняття "система управління".

У ТОВ "АС-Медіа" управління здійснюється його власником. Директор підприємства Дикусаров О.О. представляє верхній рівень управління. Залучення працівників здійснюється відповідно до чинного законодавства України на підставі трудового договору, а також інших форм, що регулюють відносини працюючого та підприємства як суб'єкта господарювання.

На рисунку 2.3 узагальнено організаційну структуру управління ТОВ "АС-Медіа". Структура має лінійно-функціональний характер, тому спирається на розподіл повноважень і відповідальності за управління, а також містить в собі вертикальне прийняття рішень. Це пов'язано з тим, що керування здійснюється за лінійною орієнтацією, а функціональні відділи є

допоміжними у лінійних управлінців у досягненні результату завдань. Завдячуючи такій своїй ієрархії, саме така структура управління у ТОВ «АС-Медіа» забезпечує швидке виконання управлінських рішень та дає можливість швидкого поєднання всіх наявних ресурсів.

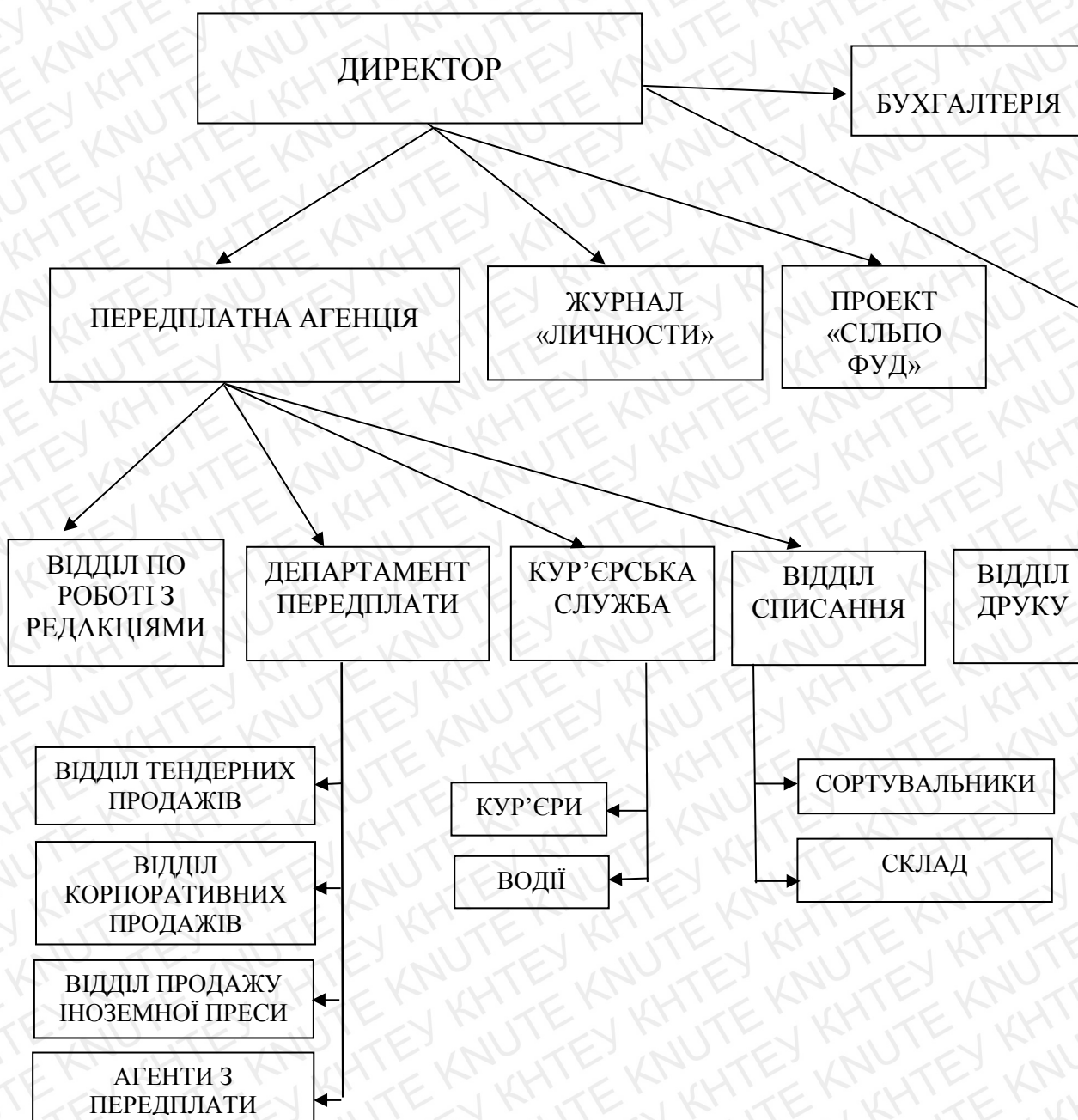


Рис. 2.3. Організаційна структура управління ТОВ «АС-Медіа»

*Джерело : сформовано на основі опрацювання структури і штатної чисельності ТОВ «АС-Медіа»*

З приведеної організаційної структури ТОВ «АС-Медіа» на рис 2.3 можна сказати, що організаційна структура управління підприємством має лінійно-функціональний характер, який демонструє виробничу спеціалізацію

дійсних підрозділів. Даний тип структури дасть можливість створювати конкурентні переваги за рахунок зменшення виробничих витрат, через досить вузьку спеціалізацію діяльності.

Такий тип організаційної структури призначений для усунення найважливіших недоліків, пов'язаних з відсутністю стратегічного планування. Лінійно-функціональна структура включає підрозділи, які не мають можливості приймати рішення та не можуть керувати будь-якими підзвітними підрозділами, а лише допомагають відповідному керівнику у виконанні деяких певних функцій. Співробітники у різних рівнях ієрархії зобов'язані радитись та брати участь у прийнятті рішень, але все ж таки не мають безпосереднього права приймати рішення та керувати підвідомчими підрозділами чи виконавцями.

Переваги та недоліки даної організаційної структури для ТОВ «АС-Медіа» зображено на табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Переваги та недоліки організаційної структури ТОВ «АС-Медіа»**

<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
Глибша розробка стратегічно важливих проблем	Недостатньо чіткий поділ обов'язків, оскільки особи, які приймають рішення, не беруть участі у його виконанні
Розвантаження вищого керівника	Надмірна централізація управління
Існуюча можливість залучити незалежних консультантів та експертів ззовні	Важко реагувати на зміни
Якщо відділи забезпечені функціональними правами управління - це перший крок до більш ефективних структур управління	Ускладнена горизонтальна координація

*Джерело : узагальнено на основі опитування працівників*

Як вже було сказано, керівний рівень управління у ТОВ «АС-Медіа» представлений директором. У прямому підпорядкуванні директора знаходяться наступні ланки : передплатна агенція, два проекти – «Личности» та «Сільпо Фуд», бухгалтерія і відділ друку. Директор у своїй діяльності керує виробничо-господарською та фінансовою діяльністю підприємства, несе



відповідальність за результати та наслідки своїх рішень відповідно до діючого законодавства України.

Обов'язки директора включають в себе :

- управління основними виробничими підрозділами для забезпечення безперервного циклу виробництва;
- в цілому, контроль за діяльністю організації;
- контролювання прийому, збереження та переробки сировини та ін. матеріалів;
- функцію планування, функцію контролю за результатами виконання рішень, здійснення розподілу трудових ресурсів;
- контроль та облік пересування вже готової продукції;
- створення бізнес-планів, виробничих звітів та контролювання документообігу.

Відділ по роботі з редакціями ТОВ «АС-Медіа» має договори більш ніж з 400 вітчизняними редакціями та видавництвами, які видають більш 2000 найменувань періодичних видань. При заключенні договорів сторони керуються Законом України «Про захист прав споживачів», що визначає права та обов'язки редакцій, видавців, розповсюджувачів та регулює відносини між ними.

Збутова функція у ТОВ «АС-Медіа» реалізується департаментом передплати. Його діяльність функціонально розділена на чотири відділи, у відповідності до типу видань та організації виду передплати, на якому вони спеціалізуються:

1. Відділ продажу іноземної преси. Був організований першим з усіх підрозділів у 2008 році, спеціалізується на передплаті іноземних видань, що друкуються на власному друкарському устаткуванні в Києві. Основні клієнти відділу – 5 та 4-зіркові отелі, іноземні представництва компаній, посольства та консульства зарубіжних країн, авіакомпанії, топ-менеджери іноземних та вітчизняних компаній.

2. Відділ корпоративних продажів. Виник у 2010 році після прийняття рішення про переорієнтацію ТОВ «АС-Медіа» на передплатну агенцію повного циклу з кур'єрською доставкою преси клієнтам у м. Києві. З 2012 року передплата здійснювалась вже на всій території України. У компанії почали з'являтися регіональні представники та партнери по всій Україні.

3. Відділ тендерних продажів з'явився у 2016 році після зміни законодавства України у сфері публічних закупівель та становлення ТОВ «АС-Медіа» як одного з найпотужніших гравців на ринку передплати України. Розвиток напрямку тендерних продажів потребував фахівців дуже високої кваліфікації та значного удосконалення програмного забезпечення діяльності з обліку клієнтів, видань, супроводжуваних процес передплати та доставки документів.

4. Агенти з передплати. З самого початку становлення ТОВ «АС-Медіа» як передплатної агенції повного циклу одночасно вона функціонувала як агентська структура. Агентські продажі – специфічний вид діяльності, нестабільний з точки зору структури, та такий, що потребує значних вкладень для її функціонування (набір, навчання, стажування, ротація, оцінювання та винагорода агентів, управління торговою територією, сегментація клієнтів, управління базами даних існуючих та потенційних клієнтів тощо).

Організація управлінської діяльності у ТОВ «АС-Медіа» - це сукупність правил службової поведінки в управлінні, спрямована на виконання поточних та майбутніх завдань керівником, спеціалістами та ін. відповідно до діючих нормативних актів підприємства. До нормативних документів, що забезпечують організаційно-правове регулювання управлінської діяльності у ТОВ «АС-Медіа» належать: Статут ТОВ «АС-Медіа», внутрішні правила трудового розпорядження, положення про структурні підрозділи, посадові інструкції працівників, штатний розклад тощо.

У ТОВ «АС-Медіа» організація управлінської діяльності включає такі основні напрямки :

- розподілу та співпраці менеджменту в рамках системи управління загалом та кожного з її взаємозв'язків окремо;
- підбір менеджерів, підвищення їх кваліфікації;
- влаштування та оснащення робочих місць працівників, створення комфортних умов для управлінської діяльності;
- технічне забезпечення, механізація та автоматизація управлінських робіт;
- впровадження процесу управління на всіх рівнях управління, впровадження лідируючих, перевірених методів та прийомів управління;
- розподіл та стимулювання процесу управління;
- посилення дисципліни управління, вироблення свідомого ставлення до неї.

Визначення адміністративно-управлінських робітників у процесі виконання управлінських функцій є основою розподілу управлінської роботи на підприємстві, а в свою чергу основою кооперації управлінської діяльності є спільна участь керівників в одному або деяких пов'язаних з ними процесах окремих функцій управління.

Управлінська діагностика тримає орієнтир на дослідження та оцінювання системи управління в поточному стані. Щоб діагностувати систему управління, її можна трактувати як перелік наступних елементів: системи цілей підприємства та стратегій їх досягнення, організаційна структура управління, система процесів управління та структура інформації, що циркулює в системі управління, економічна культура.

Економічні та соціальні критерії використовуються для визначення ефективності управлінської роботи на підприємстві. Економічна ефективність відображена в кількісній оцінці управлінської праці з використанням витратних показників, а соціальна ефективність відображена в якісній оцінці управлінської праці. Як показує практика, аналіз економічної ефективності адміністративної роботи має більш широке застосування. Економічна ефективність роботи з управління, як правило, зводиться до економії наявних



ресурсів та людських сил, що були отримані внаслідок впливу адміністративно-управлінського персоналу на виробничу діяльність компанії порівняно з управлінськими витратами.

Соціальна ефективність управлінської роботи в компанії ТОВ «АС-Медіа» полягає у мінімізації плинності кадрів-менеджерів, у поліпшенні сприятливих умов для праці менеджерів та управлінців, у поліпшенні морально-психологічного клімату у колективі та ін.

Для оцінки фінансово-економічного стану ТОВ «АС-Медіа» проведемо аналіз активу та пасиву в фінансовій звітності підприємства за 2017-2020 рр.

Таблиця 2.4

**Показники фінансової звітності ТОВ «АС-Медіа» за 2017-2020 рр.**

Показники	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Загальна вартість активів, тис. грн.	8426,6	11224,1	18869,9	33969,9
Приріст загальної вартості активів, %	-	75	59,5	55,5
Необоротні активи, тис. грн.	185,1	1415,6	1114,0	970,6
Оборотні активи, тис. грн.	8241,5	9808,5	17755,9	32999,3
Дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги, тис. грн	40,0	-	10221,1	24778,7
Запаси, тис. грн	-	90,3	245,5	88,7
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток), тис. грн	25,9	238,4	527,4	654,6
Власний капітал	1541,3	1753,8	2042,8	2170,0
Частка власного капіталу в балансі, %	18,2	15,6	10,8	6,4
Кредиторська заборгованість, тис. грн	6885,3	94770,3	16827,1	31799,9
<b>Баланс</b>	<b>8426,6</b>	<b>11224,1</b>	<b>18869,9</b>	<b>33969,9</b>

Джерело : складено на основі фінансової звітності ТОВ «АС-Медіа» за 2017-2020рр. [Додатки Б, В, Г]

Аналіз демонструє, що загальна вартість активів компанії зросла на 25543,3 тис.грн. (+ 403,1%), що каже про збільшення основного бізнесу та покращення функції платоспроможності компанії. Аналізуючи частку необ.

активів у загальній частці активів бачимо, що вона міститься у менше ніж 13%, тобто ТОВ «АС-Медіа» має «легку» структуру активів (2017р. – 2,2%, 2018р. – 12,7%, 2019р. – 5,9%, 2020р. – 2,9%), що підтримує мобільність та прискорює оборот активів.

Спостерігається динаміка збільшення оборотних активів компанії. За результатами 2020 року обсяг обор. активів порівнюючи зі 2019 роком збільшився на 15243,4 тис. грн. (+85,8%), 2019 порівнюючи з 2018 роком - +81,0%, 2018 порівнюючи з 2017 роком - +19,0%, що відбулося внаслідок розширення діяльності підприємства у бік тендерних торгів, а отже, демонструє формування на підприємстві мобільності активів, чим активно сприяє прискоренню оборотності засобів.

Також зазначимо що за 2017-2020 рр. оборотні активи підприємства мають тенденцію збільшення на 24757,8 тис. грн. (+400,4%). Так склалось внаслідок примноження обсягу двох показників : виробничих запасів на 88,7 тис. грн. (+100%) та дебіторської заборгованості - на 24738,7 тис. грн. (+61946,8%). Збільшення частки запасів свідчить про зусилля компанії щодо підвищення економічної стабільності та невикористання оборотних активів у виробництві. Різкість примноження на 61946,8% динаміки дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги зумовлене головним чином погіршенням платоспроможності споживачів. Водночас з таким збільшеннями, можемо сказати про тенденцію до різкого примноження частки дебіторської заборгованості в загальних оборотних активах компанії (2017 – 0,5%, 2019 – 57,6%, 2020 – 75,0%), що свідчить про погіршення ліквідності оборотних активів ТОВ «АС-Медіа», а також про погіршення фінансового стану.

У 2017-2020 рр. сума власного капіталу через збільшення нерозподіленого прибутку збільшилась на 151,6 тис. грн. (+ 38,0%), але одразу з тим варто відзначити що обсяг власного капіталу в структурі балансу зменшився і є дуже малим (2017 рік – 18,2%, 2018 рік – 15,6%, 2019 рік – 10,8%, 2020 рік – 6,4%), що негативно позначається на фінансовій стійкості

підприємства. На фінансову стійкість також негативним чином впливає збільшенням рахунків за товари, роботи та послуги - на 628,7 тис. грн. (+71,0%).

Задля більш показової оцінки фінансово-економічного стану підприємства ТОВ «АС-Медіа», розкриємо більш детально кілька коефіцієнтів, що характеризують його фінансову стійкість, ліквідність і прибутковість.

Таблиця 2.5

**Розрахунок показників фінансово-економічного стану ТОВ «АС-Медіа» за 2018-2020 рр.**

Показник	Формула розрахунку	Норма значення	2018	2019	2020
Коеф. фін. стійкості	$K_{фс} = \frac{(BK + ДЗ)}{П}$	0,7-0,9	0,16	0,10	0,07
Коеф. швидкої ліквідності	$K_{шл} = \frac{(ОА - З)}{ПЗ}$	0,5-1 і більше	0,87	1,04	0,97
Коеф. рентабельності активів	$K_{ра} = \frac{ЧП}{А_{пр} / 2 + А_{кр} / 2} * 100$	Аналіз динаміки	2,16	1,92	0,30
Коеф. фін. автономії	$K_{фа} = \frac{BK}{П}$	0,4-0,6	0,17	0,11	0,06
Коеф. рентабельності влас. капіталу	$K_{рвк} = \frac{ЧП}{BK_{пр} / 2 + BK_{кр} / 2} * 100$	Аналіз динаміки	13,08	15,22	3,79
Коеф. рентабельності діяльності підпр.	$K_{рд} = \frac{ЧП}{ЧВ}$	Аналіз динаміки	0,01	0,01	0,003

Джерело : розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «АС-Медіа» за 2018-2020рр. [Додатки В, Г]

На основі проведених розрахунків ми аналізуємо фінансову стійкість, ліквідність та рентабельність досліджуваної компанії.

Як бачимо, лише один коефіцієнт знаходиться в межах нормативного значення. Крім того, присутня негативна динаміка усіх інших показників.

Бачимо, що коефіцієнт автономії у 2018 є 0,17, у 2019 - 0,11 і в 2020 - 0,06. Це каже про незначну частку власного капіталу в сумі засобів, і вказує на залежність компанії від зовнішніх джерел. Тобто ТОВ «АС-Медіа» може



фінансувати тільки 6% активів за рахунок власних коштів в 2020 р. проти 17% у 2018 р.

Також розрахунки демонструють що фінансова стійкість компанії знаходиться на рівні 0,07-0,16, що є меншим за норму 0,7-0,9, це є ознакою недостатньої фінансової стійкості у довгостроковій перспективі. Низький показник фінансової стійкості може також вказувати що є ризик банкрутства.

У межах норми знаходиться показник швидкої ліквідності (2018 – 0,87, 2019 – 1,04, 2020 – 0,97). Такі значення вказують на досить ліквідні оборотні кошти для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями. Такі дані свідчать нам про те що в 2020 р. на 1 грн. зобов'язань припадає 0,97 грн. високоліквідних обор. активів.

Коефіцієнт рентабельності активів ТОВ «АС-Медіа» у динаміці 2018-2020 рр. зменшився з 2,16 до 0,30, що показує на зменшення ефективності використання активів та зменшення попиту на продукцію. Якщо ще в 2018 р. ТОВ «АС-Медіа» отримала 2,16 коп. чистого прибутку на кожен вкладену 1 грн. активів, то в 2020 р. - вже 0,30 коп. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу за 2018-2020 впав на 9,29 (з 13,08 у 2018 р. до 3,79 у 2020 р.), що каже про тенденцію до пониження здатності ТОВ «АС-Медіа» отримувати прибуток. Якщо в 2018 році кожна залучена 1 грн. власних коштів дозволяла отримати 13,08 копійки чистого прибутку, то в 2020 році – 3,79. Разом з тим, у 2020 р. різко падає коефіцієнт рентабельності діяльності підприємства (з 0,1 у 2018-2019 рр. до 0,003 у 2020 р.), що свідчить про зниження ефективності управління підприємством.

Тобто, у висновку можна виділити що фінансово-економічний стан ТОВ «АС-Медіа» характеризується повною нестабільністю, що може бути пов'язано зі станом на ринку друкованих ЗМІ та із серйозною конкуренцією на ринку.

Ефективність організаційної структури управління можна розглядати як сукупність взаємопов'язаних параметрів формальної моделі, таких як :

досягнення цілей, організаційна раціональність, здатність реакції на виклики зовнішнього середовища, зваження інтересів суб'єктів господарювання.

Тоді можемо вивести функцію ефективності організаційної структури управління :

$$E = f(K_c, K_o, K_{cs}, K_{ia}), \quad (2.1)$$

де  $K_c$  - коефіцієнт ефективності досягнення функціональних цілей;

$K_o$  - коефіцієнт ефективності системи та структури взаємовідносин;

$K_{cs}$  - коефіцієнт пристосування до змін зовнішнього середовища;

$K_{ia}$  - коефіцієнт ефективності досягнення цілей господарюючих суб'єктів.

Розглянемо ефективність системи та структуру відносин ( $K_o$ ). Буває поділ на управлінські, які характеризуються структуруванням (розміщенням елементів), рівнем взаємозв'язків між органами управління, встановленням взаємозв'язків між ними (табл. 2.6, 2.7, 2.8). Раціональність структури пропонуємо для ефективності оцінки узгодженості функцій, що виконуються вищою керівною ланкою компанії (його адміністративний рівень та завдання цього рівня).

Таблиця 2.6

**Показники структурування (розміщення елементів) управління**

Показник	Розрахунок показника	Характеристика	Нормативне значення
Гнучкість організаційної структури управління [8]	$K_{o.1} = C_c / C_n$ , де $C_c$ – число працюючих, які можуть виконувати не лише свої функції; $C_n$ – загальна чисельність працівників адмін. рівня	Здатність і швидкість компанії зміни виду її діяльності і її організаційну структуру	1
Для ТОВ «АС-Медіа» : $K_{o.1} = 6 / 7 = 0,86$			
Раціоналізація організаційної структури управління [9]	$K_{o.2} = C_f / C_n$ , де $C_f$ – фактична чисельність управлінського персоналу; $C_n$ – нормативна чисельність управлінського персоналу	Достатність чисельності в підрозділі управлінців	1
Для ТОВ «АС-Медіа» : $K_{o.2} = 5 / 5 = 1$			

Джерело : сформовано на основі опрацювання джерел [8,9] та розраховано на основі даних ТОВ «АС-Медіа»

Таблиця 2.7

**Показники що характеризують відносини між управляючими елементами**

Показник	Розрахунок показника	Характеристика	Нормативне значення
Інформаційне навантаження	$Ко.ом.1 = Вд / ВДО / Чпп$ , де Вд – внутрішній документообіг; ВДО – кількість вхідної документації; Чпп – чисельність управлінців	Якість розподілу функцій по обробці внутрішнього обігу документів	Рівномірне значення
Для ТОВ «АС-Медіа» у 2018 : $Ко.ом.1 = 389 / 243 / 5 = 0,31$ Для ТОВ «АС-Медіа» у 2020 : $Ко.ом.1 = 543 / 372 / 5 = 0,29$			
Норма керованості організації [8]	$Ко.ом.2 = Чп / (НКир \times НКсРУ - 1)$ де Чп – чисельність персоналу; НКир – середня норма керованості для нижнього рівня; НКс – середня норма керованості для середнього та вищого рівня; РУ – кількість рівнів управління	Завантаженість керівника	1
Для ТОВ «АС-Медіа» : $Ко.ом.2 = 23 / (2 \times 7 - 1) = 1,78$			
Коефіцієнт сумісності відносин [9]	$Ко.ст.3 = Кс.с / Ко.с$ , де Кс.с – кількість зв'язків, пов'язаних між собою; Ко.с – загальна кількість зв'язків	Питома вага сумісних відносин в загальній кількості	1
Для ТОВ «АС-Медіа» : $Ко.ст.3 = 9 / 17 = 0,63$			

Джерело : сформовано на основі опрацювання джерел [8,9] та розраховано на основі даних ТОВ «АС-Медіа»

З табл. 2.7 ми бачимо, що компанія має відхилення значення навантаження на керівників (1,78 замість нормативного 1). Аналіз показника інформаційного навантаження буде доцільним лише у порівнянні або сукупності з іншими показниками. Аналіз демонструє також що упвища ланка управління встановила відносно великий контакт компанії із зовнішнім середовищем, з відносно високою повторюваністю.

Далі проаналізуємо показники ефективності у досягненні функціональних цілей. Наявність у структурі організації підсистем з багатьма функціями демонструє, що такі підсистеми мають власні конкретні цілі, у відповідність яким організована робота. Систематичність між цими цілями та інтересами досягається через прийняття компромісних рішень, які



задовольняли б членів різних груп. Тож постає необхідність в аналізі досягнення економічних та соціальних цілей (табл. 2.8, 2.9).

Результативність управління визначається порівнянням витрат на управління та виробничих витрат у цілому. Виконання соціальних і функціональних економічних цілей, тобто відповідність керівників потребам організації, визначається рівнем кваліфікації та навичками працівників, їх здібністю виконувати свої обов'язки.

Показниками ефективності досягнення економічних цілей визначено коефіцієнт управлінських витрат та рівень ефективності від діяльності управлінців. Показник ефективності результату виконання соціальних цілей визначають коефіцієнт підвищення кваліфікації та коефіцієнт досвіду роботи на посаді.

Таблиця 2.8

## Показники ефективності досягнення економічних цілей

Показник	Розрахунок показника	Характеристика	Нормативне значення
Рівень управлінських витрат [29]	$K_{ц.ек1} = 3y / (C / c)$ , де $3y$ – сума упр. витрат в цілому (тис.грн); $C/c$ – вся сума витрат (тис.грн)	Частка витрат на управління в усій сумі витрат, економічність управлінської праці	Динаміка зменшення
Для ТОВ «АС-Медіа» у 2018 : $K_{ц.ек1} = 7 / 19 = 0,36$ Для ТОВ «АС-Медіа» у 2020 : $K_{ц.ек1} = 9 / 31 = 0,29$			
Ефективність діяльності управлінців [29]	$K_{ц.ек2} = П / Чу$ де $П$ – прибуток; $Чу$ – чисельність управлінців	Вклад управлінського персоналу в прибуток компанії	Динаміка збільшення
Для ТОВ «АС-Медіа» у 2018 : $K_{ц.ек2} = 212,5 / 6 = 35,4$ Для ТОВ «АС-Медіа» у 2020 : $K_{ц.ек2} = 79,9 / 4 = 19,97$			

Джерело : сформовано на основі опрацювання джерел [29] та розраховано на основі даних ТОВ «АС-Медіа»

Ефективність роботи управлінців негативна, оскільки спостерігається тенденція зменшення там, де потрібна збільшення. Так, у ТОВ «АС-Медіа»

показник значно зменшився за 2020 рік у порівнянні до 2018 (з 35,4 до 19,97). Ефективність управління є негативною, оскільки організація має певні недоліки фінансово-економічної діяльності і прибуток так само в неї впав в декілька разів. Також рівень управлінських витрат дещо зменшується (з 0,36 у 2018 році до 0,29 у 2020 році), хоча бажане значення має динаміка збільшення.

Таблиця 2.9

## Показники ефективності досягнення соціальних цілей

Показник	Розрахунок показника	Характеристика	Нормативне значення
Коефіцієнт досвіду роботи на посаді [12]	$K_{ц.1} = Trп / 60$ , де Trп – тривалість роботи на посаді (у місяцях); 60- нормативна тривалість роботи за фахом (у місяцях)	Міра опанування персоналу посадових функцій	Динаміка збільшення
Для ТОВ «АС-Медіа» у 2018 : $K_{ц.1} = 132 / 60 = 2,2$ Для ТОВ «АС-Медіа» у 2020 : $K_{ц.1} = 156 / 60 = 2,6$			
Коефіцієнт підвищення кваліфікації [12]	$K_{ц.2} = Tнф / Tнн$ , де Tнф – тривалість навчання з метою підв. кваліф. в період роботи по даній спеціальності (у місяцях); Tнн – тривалість навчання з метою підв. кваліф. в період роботи відповідно нормі – не менше 0,5 міс. щорік) (у місяцях)	Міра професіних знань персоналу, спрямованість на підвищення компетенцій	1
Для ТОВ «АС-Медіа» у 2018 : $K_{ц.2} = 4 / 4 = 1$ Для ТОВ «АС-Медіа» у 2020 : $K_{ц.2} = 4 / 4 = 1$			

Джерело : сформовано на основі опрацювання джерел [12] та розраховано на основі даних ТОВ «АС-Медіа»

Як показує аналіз, ТОВ «АС-Медіа» характеризується наявністю працівників із відносно високим середнім рівнем кваліфікації та досвідом роботи. Це залишає певний відбиток на якості управління бо існує певна залежність - чим більший досвід працівників, тим більший обсяг теоретичних і практичних знань.

## **РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІАГНОСТИКИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ “АС-МЕДІА”**

### **3.1. Впровадження системи діагностики організаційно-управлінської діяльності підприємства**

Провівши діагностику стану організаційно-управлінської діяльності підприємства, були знайдені негативні моменти в її реалізації та її розвитку, що значним чином залежить як від негативних показників діяльності підприємства, так і від неефективної системи функціонування організаційно-управлінської діяльності підприємства.

Щоб підвищити рівень організаційно-управлінської діяльності вищою ланкою керівництва організуються різноманітні тренінги, курси підвищення кваліфікації, планові та позапланові семінари тощо. У працівників існує можливість брати участь у професійних заходах, що напряду стосуються їх кваліфікації. Однією з форм підвищення кваліфікації працівників є систематична самостійна освіта керівників і фахівців. Систематичне самостійне навчання керівників і спеціалістів здійснюється на основі індивідуального плану розвитку або особистих цілей працівника, затвердженого його безпосереднім керівником. Професійне та трудове зростання є найважливішим мотивом діяльності більшості працівників. Відсутність можливостей для зростання часто призводить до зниження зайнятості та погіршення бізнесу.

За результатами даних, визначимо сильні та слабкі сторони, а також продемонструємо складений профіль організаційної культури ТОВ «АС-Медіа» (табл.3.1).

Визначені сильні сторони: ефективність організаційної структури, частка ринку, кількість наявного асортименту, рівень кваліфікації працівників, імідж компанії. Визначені слабкі сторони: маркетингова діяльність, новизна розробок, мотивація персоналу, фінансовий стан компанії.



Таблиця 3.1

## Профіль організаційно-управлінської діяльності ТОВ «АС-Медіа»

Показники	Бали				
	« + »		0	« - »	
	1	2	0	1	2
1. Досягнення цілей	+				
2. Ефективність організаційної структури		+			
3. Рівень комунікаційних зв'язків	+				
4. Відповідність стилю управління до ситуації		+			
5. Рівень прибутку	+				
6. Частка ринку		+			
7. Контроль готової продукції	+				
8. Кількість наявного асортименту/послуг		+			
9. Цінова політика		+			
10. Ефективність управлінських рішень	+				
11. Рівень організації збуту	+				
12. Сервіс, обслуговування	+				
13. Маркетингова діяльність				-	
14. Новизна розробок				-	
15. Стан матеріально - технічної бази	+				
16. Рівень кваліфікації працівників		+			
17. Оцінка плинності кадрів	+				
18. Мотивація персоналу			0		
19. Фінансовий стан компанії				-	
20. Організаційна культура всередині компанії			0		
21. Імідж компанії		+			
Рейтингова оцінка підприємства			20		

*Джерело: сформовано на основі проведеного дослідження*

Проаналізувавши профіль організаційно-управлінської діяльності ТОВ «АС-Медіа» можемо виділити наявні в компанії конкурентні переваги : досягнення цілей, ефективність організаційної структури, рівень комунікаційних зв'язків, відповідність стилю управління до ситуації, зайнята частка ринку, кількість наявного асортименту/послуг, цінова політика компанії, імідж компанії, оцінка плинності кадрів тощо (оцінка + 23 у балах).

На підприємстві було проведено анкетування співробітників задля ефективнішої діагностики організаційно-управлінської діяльності ТОВ «АС-Медіа». Було проаналізовано результати опитування, що спрямовувалось на виявлення рівня задоволеності співробітників існуючою організаційно-

управлінською діяльністю. Результативні середні бали співробітників представлені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

### Результати анкетування співробітників ТОВ «АС-Медіа»

№	Поставлені питання	Середній бал
1.	Психологічний (емоційний) клімат в колективі	8,0
2.	Внутрішня політика підприємства	8,2
3.	Стиль керівництва	7,9
4.	Роботою, її напрямками	8,3
5.	Швидкістю кар'єрного росту	8,7
6.	Колективною атмосферою під час роботи	7,6
7.	Організацією відпочинку в позаробочий час	9,0
8.	Мотивованість персоналу	8,2

*Джерело: сформовано автором на основі проведеного анкетування*

Тож за результатами анкетування співробітників стає зрозумілим, що загальні результати є досить високими, так як оцінки нижче 7,6 не виявилось. Найбільша оцінка задоволеності у колективі поставлена щодо організації відпочинку в позаробочий час, швидкості кар'єрного росту та безпосередньо роботи та її напрямків. Найменша оцінка з усіх була поставлена колективній атмосфері під час роботи, проте на погляд автора, це може бути пов'язано з різними ціннісними орієнтирами у різних вікових категоріях працівників та дещо невеликий рівень конфліктності у колективі. Отримані результати анкетування можна побачити на рис. 3.1.

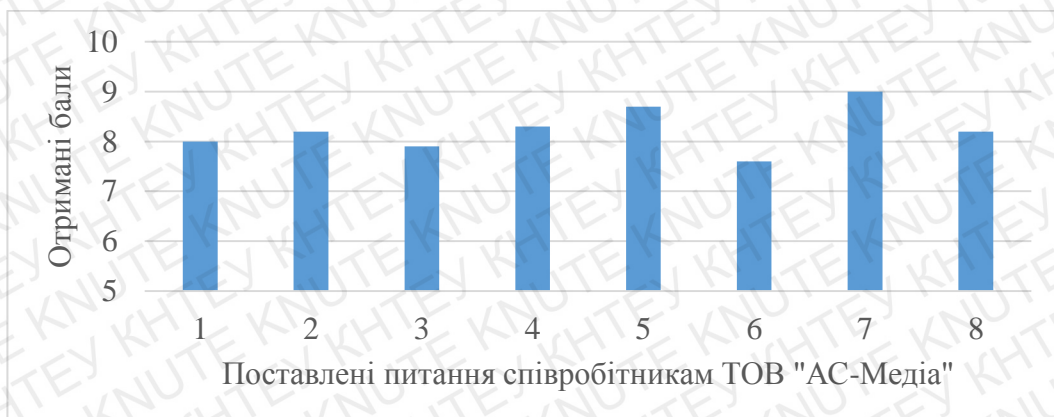


Рис. 3.1. Результати анкетування співробітників ТОВ «АС-Медіа»

*Джерело: сформовано автором на основі проведеного анкетування*

Отже, керівництву ТОВ «АС-Медіа» необхідно приділити увагу соціально-психологічному клімату в колективі під час робочого дня. Стійке психологічне налаштування співробітників під час роботи є дуже важливим, а в кінцевому результаті впливає на саму їх діяльність. Якщо простіше, то саме те як співробітники взаємодіють між собою під час робочого дня, конфлікують чи ні, як реагують на те що відбувається у колективі, які існують норми поведінки всередині організації та інше – це і є колективна атмосфера. Тож вищій ланці керівництва бажано переглянути загальнокомандні цінності колективу та іноді втручатись в конфлікти підлеглих і допомагати спільно вирішити проблему, адже лише так можна буде поставити достойну оцінку колективній атмосфері. Інші фактори успішності організаційно-управлінської діяльності показали високий рівень задоволеності співробітниками.

Щодо рівня мотивованості персоналу та психологічного клімату в колективі результат показав 8,2 та 8,0 відповідно, що є непоганою оцінкою, проте в результаті ще одного дослідження було діагностовано, що у співробітників є невдоволеність, яка з періодичністю провокується між працівниками один на одного. На питання іншої анкети: "Чи вважаєте ви що члени вашого колективу порядними та чесними?" більшість колективу відповіло "важко відповісти".

Більшість працюючих колективу ТОВ «АС-Медіа» недостатньо задоволені:

- формулою ціноутворення їх заробітніх плат, затримками їх виплат;
- невеликим фінансовим заохоченням до понаднормової роботи;
- невисокою особистою цінністю у прийнятті рішень компанії.

Оптимізація відносин між керівником та підлеглими є важливою частиною в роботі організації. Характер взаємодії між підлеглими та керівником зумовлюється стилем керівництва останнього, засобами організації виробничого процесу. Необхідно щоб завдання, проблема або



вирішення було не лише зі сторони керівника, а й містило простір для маневреності підлеглих. Тобто, вирішення завдання повинно бути не лише вирішенням по стандартній схемі, а й містити автономність підлеглих у виконанні, інакше хитнеться самотійність підлеглих і причетність їх до справ компанії.

Переважна більшість колективу вважає за краще самотійно діяти, організовувати власний трудовий процес, однак таке прагнення і вміння зовсім не виключає можливість сторонньої допомоги, бо не завжди працівник залежить сам від себе, варто враховувати безліч інших обставин, які так чи інакше можуть впливати на трудову діяльність людини. Керівники в той час визначають ступінь автономності своїх підлеглих, враховуючи, чи зможуть вони спиратися лише на своїх власні сили. Результати обробки додаткового анкетування щодо цього подані в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

### Результати додаткового анкетування ТОВ «АС-Медіа»

Питання	Так	Ні	Важко відповісти
Чи вважаєте ви членів вашого колективу порядними та чесними?	43,8	2,2	54
Чи вдоволені ви:			
формулою ціноутворення своєї заробітної плати	26,2	65,5	8,3
фінансовим заохоченням до понаднормової роботи	23,8	58,1	18,1
особистим вкладом у прийнятті рішень компанії	30,0	45,2	24,8
Ви б хотіли працювати:			
за комісійною формулою	62,5	-	-
за окладом	37,5	-	-
Чи враховує керівник з вашу думку в прийнятті рішень?	12,6	76,9	10,5
Чи вважаєте ви що краще самотійно організовувати свій робочий процес?	62,2	37,8	-

*Джерело: узагальнено автором на основі анкетування*

Згідно с аналізом додаткового анкетування, 65,5% працюючих невдоволені формулою ціноутворення своєї заробітної плати, 58,1% незадоволені фінансовим заохоченням до понаднормової роботи. Лише 30% задоволені особистісним вкладом у прийнятті рішень компанії, адже лише думкою 12,6% працюючих керується керівник у прийнятті рішень.

Результати анкетування працівників ТОВ «АС-Медіа» щодо чинників незадоволеності та чинників змінити місце роботи виділені в табл. 3.4.

Найголовнішим чинником, що викликає незадоволеність або навіть готовність змінити місце роботи - це несправедливість оцінювання рівня роботи (62,2%) і, як вже було зазначено раніше, дещо високий рівень конфліктності в колективі (30%).

Таблиця 3.4

**Чинники незадоволеності та чинники готовності змінити місце роботи**

Питання анкети	Так	Ні	Важко відповісти
Несправедливість оцінювання рівня роботи	62,2	37,8	-
Рівень співчуття керівництва до особистих проблем працівника, готовність піти на поступки	62,2	37,8	-
Поганий емоційний клімат в колективі, відсутність взаємодопомоги	26,2	65,5	8,3
Рівень конфліктності в колективі	30,0	45,2	24,8
Повністю авторитарне керівництво, неможливість домогтись свого	12,6	76,9	10,5
Робота не викликає зацікавленості/набридла	12,6	76,9	10,5

*Джерело: розроблено автором*

Одже, саме такі чинники впливають на зниження організаційно-управлінської діяльності ТОВ «АС-Медіа» щодо аспекту готовності продовжувати роботу саме на даному підприємстві. Особливу увагу потрібно приділити чиннику рівня співчуття керівництва до особистих проблем працівника, саме готовність піти на поступки працівнику відіграє колосальну роль у ставленні лояльності до підприємства. Згідно з опитування, цей показник у ТОВ «АС-Медіа» становить 62,2%, з чого можна зробити висновок, що керівництво лояльне до своїх співробітників, а води, в свою чергу, будуть лояльні до організації.

Окрім того, анкетування показало високий рівень несправедливості оцінювання рівня роботи, що стає проблемою пов'язаною з низькою мотивацією персоналу. Сюди ж можна віднести досить невелику увагу з боку керівника до навчання персоналу, що в свою чергу провокує небажання працюючих підвищувати свою кваліфікацію за свій рахунок.

Отже, можна зробити висновок, що у ТОВ «АС-Медіа» не сформовано достатньо ефективну систему організаційно-управлінської діяльності, особливо це стосується системи управління персоналом, яка забезпечила б збільшення обсягу відпрацьованих годин одним працівником за рік, зниження трудомісткості виготовлюваної продукції та зростання середньорічного виробітку одного працівника. Ці чинники позитивно вплинули би на кінцевий результат діяльності підприємства і спричинили зростання обсягу реалізованої продукції.

### **3.2. Обґрунтування напрямів підвищення ефективності організаційно-управлінської діяльності підприємства за результатами проведеної діагностики**

В рамках виконання проекту, пропонується розробка проекту по поліпшенню організаційно-управлінської діяльності працівників ТОВ «АС-Медіа».

Мета проекту: розробка заходів щодо поліпшення організаційно-управлінської діяльності співробітників ТОВ «АС-Медіа».

Завданнями проекту є:

- посилення мотиваційних чинників в області праці;
- посилення мотиваційних чинників в області режиму праці і відпочинку;
- посилення мотивації в області розвитку соціальної сфери, надання пільг і компенсацій.

Проект ТОВ «АС-Медіа» буде упроваджений впродовж 2022 р. Об'єктами, на яких будуть направлені пропоновані заходи, є всі співробітники ТОВ «АС-Медіа». Пропоновані заходи щодо вдосконалення системи організаційно-управлінської діяльності представлені в табл. 3.5.



Таблиця 3.5

**Заходи щодо вдосконалення системи організаційно-управлінської діяльності працівників ТОВ «АС-Медіа»**

<b>Захід</b>	<b>Об'єкти, на яких направлений захід</b>	<b>Відповідальний за проведення</b>
1 етап: Вдосконалення системи матеріального стимулювання праці (заробітну плату, доплату і премії)	Персонал	Керівник
2 етап: Розробка заходів з акцентом на посилення мотиваційних чинників в області: праці; режиму праці і відпочинку; забезпечення зайнятості і перепідготовки кадрів; поліпшення умов праці розвиток соціальної сфери і надання пільг.	Виробничий персонал, адміністратори, обслуговуючий персонал	Керівник
3 етап: Зміна стилю і методів керівництва. Створення нового відділу (відділу кадрів).	Керівники	Керівник

*Джерело: розроблено автором*

Як видно з табл. 3.5, заходи щодо вдосконалення системи організаційно-управлінської діяльності працівників досліджуваної фірми будуть реалізовані в три етапи. Відповідальність за проведення призначених заходів покладатиметься на керівника ТОВ «АС-Медіа».

В даний час назріла необхідність пошуку нових шляхів заохочення співробітників за хорошу роботу. Це зажадає від керівництва зміни погляду на виконання роботи. З одного боку, необхідно збільшити рівень оплати праці співробітників і тим самим задовольнити, хоч би частково, домінуючу потребу персоналу, що мотивує його до праці. З іншого боку, ефективнішою є зміна системи і встановлення вищих окладів, при цьому, не тільки преміюючи за хорошу роботу, але і штрафуючи і караючи за недосягнення планових результатів. Це буде демонстрацією керівництва підприємств, що хороша робота повинна бути нормою, а погана – якщо вона є такою з вини працівників – повинна усуватися, і випадки виконання неякісної роботи повинні зменшуватися.

В проєкті передбачається працівникам ТОВ «АС-Медіа» виплачувати винагороду за вислугу років. Крім цього, рекомендується виплачувати винагороду за наслідками фінансово-господарської діяльності фірми за підсумками роботи за 6, 9, 11 або 12 місяців один раз в рік. У разі порушення трудової дисципліни проводити позбавлення 100%.

Встановити працівникам, фахівцям і службовцям доплати за виконання разом з своєю основною роботою обов'язків тимчасово відсутнього працівника, за рахунок і в межах економії фонду, що утворюється по тарифних ставках, посадових окладах відсутнього працівника, виходячи з фактично виконаного за нього об'єму робіт. Проводити оплату додаткових робіт, що не входять в обов'язки працівників і виконуваних понад нормальну тривалість робочого часу.

У загальний вигляді, витрати на здійснення заходів в області організаційно-управлінської праці можна представити в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Витрати на здійснення мотиваційних заходів в області праці**

Заходи	Витрати в % від фонду оплати праці
Доплата за роботу вечірньої пори	5
Винагорода за вислугу років	
5-10 років	5
Понад 10 років	10
Оплата додаткових робіт на суму, тис. грн.	
до 30	3
30-50	5
Понад 50	10

Джерело: розроблено автором

До кожного співробітника ТОВ «АС-Медіа» необхідно донести інформацію про розроблену систему матеріального преміювання і доплат. Таким чином, підвищиться загальна організаційно-управлінська діяльність ТОВ «АС-Медіа»: усунеться незадоволеність з приводу роботи вечірньої пори, підвищиться рівень прихильності співробітників до фірми, знизиться вірогідність звільнення персоналу.

Витрати на розвиток соціальної сфери представлені в табл. 3.7. При чому вже існуючі матеріальні заохочення персоналу ТОВ «АС-Медіа» в проекті планується збільшити на 8%. По кожному із запропонованих заходів зроблені розрахунки необхідних витрат.

Таблиця 3.7

**Розрахунок витрат на заходи щодо вдосконалення соціальних пільг**

Стаття витрат	Факт, тис. грн.	Проект, тис. грн.	Відхилення +/-
Поточні видатки на матеріальні заохочення, що присутні на підприємстві	27,68	29,89	2,21
Проїзд до місця відпочинку (для співробітників, стаж роботи яких більше 2 років, на 2020 р. – 7 чол.)	-	12	-
Оплата перебування дітей в дошкільних установах (для всіх співробітників, на 2020 р. – на 3 дитини)	-	9	-
Придбання пільгових путівок в дитячі табори (для всіх співробітників, на 2020 р. – на 4 дитину)	-	5	-
Новорічні подарунки для дітей (на 7 дітей)	-	1,5	-
Цінні подарунки для співробітників до ювілею	-	5,0	-
Разом:	27,68	62,39	34,71

*Джерело: розроблено автором*

Одним із найважливіших напрямків в організаційно-управлінській діяльності є застосування психодіагностичних методик в роботі з персоналом. Загальновідомо, що від внутрішнього психологічного стану людини, його задоволенням своєю працею, становищем у колективі багато чого залежить продуктивність праці, ефективність роботи, психологічний клімат у колективі, - а це є немаловажливими факторами. Зараз цей напрямок не дуже розвинутий у роботі вітчизняних підприємств, але набуває все більшої актуальності.

На основі впровадження інформаційної системи управління персоналом



запропонуємо підприємству заходи по використанню психодіагностичних методів у роботі з персоналом найбільш прийнятні для даного підприємства.

Перш за все, на підприємстві необхідно створити відділ кадрів, який би міг займатися цим на досить високому рівні. В результаті застосування психодіагностичних методик в мотивації персоналу ми отримаємо рекомендації по управлінню співробітником, його заохочення (грошова або альтернативна форма).

ТОВ «АС-Медіа», як і більшість сучасних підприємств має проблеми, пов'язані з комплектацією підрозділів, переміщенням співробітників всередині підприємства. Їх можна було б вирішувати більш ефективно, якщо використовувати “Кольоровий тест відносин” А. М. Еткінда, який спрямований на діагностику змісту відносин з оточенням, партнерами по групі, а також соціометричну методику вивчення міжособових відносин. Використання тесту А. М. Еткінда надасть змогу вирішувати більш ефективно проблеми, пов'язані з комплектацією підрозділів, переміщенням співробітників всередині ТОВ «АС-Медіа».

З метою удосконалення функціональної організаційної системи управління персоналом на підприємстві запропонуємо привести оргструктуру управління до наукової системи управління. Організаційна структура управління повинна відповідати ряду певних критеріїв, що характеризують її оптимальність. До таких критеріїв належать :

- найменший та найшвидший шлях від керуючої системи до самого об'єкта, на який здійснюється вплив,
- найбільш підходяща кількість рівнів і ланок, найменше кількість “входів” і “виходів” кожної ланки,
- чіткий склад видів робіт менеджменту для кожної ланки.

Структура управління повинна задовольняти вимоги критеріїв оптимуму і умови, що забезпечують її самостійне існування, її здібність до подальшого розвитку.

Однієї, оптимальної для кожної ситуації, організаційної структури

управління підприємством не існує. Відносна ефективність того або іншого типу структури визначається різними зовнішніми і внутрішніми умовами.

Оптимальна організаційна структура – така структура, яка дає необхідні результати самим економічним шляхом. Безсумнівно, всі підрозділи можуть функціонувати ефективно лише тоді, коли у розділі їх стоять здібні керівники з широким розумінням своїх задач і відповідальності, коли ці задачі і відповідальність розуміються всіма працівниками підприємства.

Здійснення вдосконалення стилю і методів управління буде реалізовано за допомогою тренінгу для керівних працівників.

*Таблиця 3.8*

**Заходи щодо розвитку персоналу ТОВ «АС-Медіа» в 2019-2021 рр.**

Захід	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р.
Чисельність співробітників, що направлені на навчання (тренінги)	3	3	3	100
Чисельність співробітників, що направлені на перепідготовку (курси)	2	3	4	200
Разом	5	8	9	180

*Джерело: розроблено автором*

Таким чином, за табл. 3.8, в 2021 р. загальна кількість чоловік, що взяли участь в заходах щодо підвищення своєї професійної підготовки збільшилася на 4 людини (180%). Зокрема, в 2 рази збільшилося число співробітників, направлених на перепідготовку, в 2 рази збільшилося число співробітників, направлених на підвищення кваліфікації.

Економічна ефективність – це отримання максимуму можливих благ від наявних ресурсів. Згідно з цим, необхідно постійно співставляти вигоди (тобто блага) і витрати, що є раціональністю в поведінці. Вона полягає в максимізації вигоди та мінімізації витрат в ризиків, по іншому, виробник і споживач прагнуть до найвищої ефективності.

Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення системи організаційно-управлінської діяльності ТОВ «АС-Медіа» в 2022рр. відтворений автором в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

**Розрахунок можливого економічного ефекту від запропонованих заходів для ТОВ «АС-Медіа» в 2022 рр.**

Найменування заходу	Витрати, тис. грн.	Можливий економічний ефект в 2022 р. тис. грн.	Відхилення (+/-), тис. грн.
Зміна стилю і методів керівництва керівника	7,9	15	7,1
Заходи з акцентом на посилення діагностики організаційно-управлінської діяльності в області:			
– праці	16,7	22,0	5,3
– поліпшення умов праці	10,0	50,0	40,0
– розвиток соціальної сфери і надання пільг	62,39	150,0	87,61
Разом:	96,99	237	140,01

*Джерело: розроблено автором*

Можливе збільшення виручки у відсотках (на 10-15%) було визначене керівником ТОВ «АС-Медіа» на підставі попередніх досліджень проведення подібних заходів. Нами для розрахунків прийняте 14%. Накладення запропонованих параметрів на фактичні результати роботи колективу ТОВ «АС-Медіа» в 2019 році дозволило визначити приріст виручки від реалізації послуг. Загальний приріст доходу від підвищення об'єму послуг, пов'язаних з підвищенням продуктивності праці за даним розрахунком складе 237,0 тис. грн. Економічний ефект у такому випадку буде рівний 140,01 тис. грн.

Запропоновані заходи дозволять знизити в 2022 р. плинність кадрів, покращити умови психологічного середовища в колективі, і покращити трудову дисципліну працівників.

Загалом запровадження запропонованої в роботі програми організаційно-управлінської діяльності в подальшому позитивно впливатиме на діяльність персоналу, що забезпечить покращення загального стану прибутковості та рентабельності ТОВ «АС-Медіа».

Проведений аналіз організаційно-управлінської діяльності свідчить про те, що немає необхідності проводити суттєві зміни організаційно-



управлінської діяльності, так як вже чітко сформована місія і стратегія діяльності організації, в колективі вартує єдине ціле бачення цілей підприємства, проте в ході аналізу було знайдено певні недоліки, які варто усунути задля подальшої успішно діяльності підприємства.

Авторські рекомендації щодо вдосконалення організаційно-управлінської діяльності ТОВ «АС-Медіа» полягають в :

- покращенні системи матеріальних та мотиваційних чинників роботи працівників;
- постійності та невпинності діагностики існуючої корпоративної культури, внутрішнього клімату, а також задоволеності ними співробітників;
- створення нового відділу та нової посади – відділу кадрів та спеціаліста з організаційно-управлінської діяльності.

Для успішної реалізації вищевказаних заходів рекомендовано виділити окрему штатну одиницю - спеціаліста з організаційно-управлінської діяльності. Крім того, такий спеціаліст повинен організувати і контролювати ефективне виконання та реалізацію проекту, відповідати за аналітичні дані та статистичні звіти по досягненню мети та інше. Введення даного співробітника в посаду стане логічним завершенням усіх запропонованих заходів.

Таким чином, в результаті реалізації запропонованих заходів підвищиться якість корпоративної культури, підвищиться задоволеність і прихильність персоналу, наслідком чого стане зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці, і відповідно,

Таким чином, після успішної реалізації запропонованих автором заходів зросте якість корпоративної культури, зросте лояльність і прихильність працівників до організації тощо. Наслідком чого відбудеться зменшення показника плинності кадрів, збільшиться показник продуктивності праці, і відповідно, підвищиться ефективність діяльності підприємства організаційно-управлінської діяльності підприємства загалом.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У сучасному світі організаційно-управлінська діяльність підприємства – основна складова будь-якого підприємства, яка не лише характеризує її, а й представляє сам механізм побудови та функціонування організації. У рамках цієї структури відбувається весь процес управління, в якому беруть участь менеджери всіх рівнів, категорій та професійної спеціалізації. Правильний вибір структури є необхідним фактором для успішного функціонування підприємства. Організаційно-управлінська структура означає організований набір стабільно пов'язаних елементів, що забезпечують функціонування та розвиток організації в цілому. Її можна розглянути як форму кооперації і розподілу організаційної та управлінської діяльності, у рамках якої відбувається процес управління, що спрямований на досягнення поставлених цілей менеджменту.

Оцінка ефективності організаційно-управлінських структур здійснюється за допомогою ряду визначених діагностичних показників, проте набір критеріїв не є вичерпним, адже, якщо брати до уваги особливості кожного підприємства, можна визначити інші компоненти, які мають відношення до певного етапу життєвого циклу підприємства.

Сучасний ринок друкованої преси в Україні перебуває в стані перманентної кризи з 2008 року, відповідно, на досліджуване підприємство ТОВ «АС-Медіа» ці фактори також впливають. Хоча підприємство успішно працює на ринку, загальний обсяг продажу продукції зростає, проте приросту чистого прибутку не відбувається.

Управлінська діагностика підприємства «АС-Медіа» розглядається як сукупність системи цілей підприємства та стратегій її досягнення, організаційної структури управління, системи процесів управління та структури інформації, економічної культури. Управлінська діагностика досліджує та оцінює систему управління ТОВ «АС-Медіа» у поточному стані за допомогою двох груп критеріїв (економічних та соціальних).

Економічні критерії ефективності є кількісною оцінкою, тому за основу було вибрано наступні показники : загальний аналіз фінансової звітності, коефіцієнти фінансової стійкості, ліквідності та прибутковості. А соціальні критерії ефективності є якісною оцінкою управлінської праці. Загальний аналіз фінансового стану компанії показав погіршення ряду складових, таких як збільшення виробничих запасів, дебіторської заборгованості, рахунків за товари, роботи та послуги, а також та зменшення частки нерозподіленого прибутку.

Діагностика коефіцієнтів фінансової стійкості, ліквідності та прибутковості показали що лише коефіцієнт знаходиться в межах нормативного значення – швидкої ліквідності, а також показник фінансової стійкості транслює, що підприємство має ризик до банкрутства. Тобто, діагностика показала що підприємство, в цілому, характеризується нестабільністю та погіршенням ефективності управління господарською діяльністю за аналізований період.

На досліджуваному підприємстві визначений тип організаційної структури – лінійно-функціональний, що має свої переваги та недоліки. Ефективність організаційної структури було визначено групою показників ефективності : досягнення функціональних цілей, системи та структури взаємодії, пристосованості до змін навколишнього середовища, досягнення цілей господарюючого суб'єктів.

Діагностика показала що за показником ефективності системи та структури взаємодії, управлінська ланка встановлює відносно велику кількість контактів із зовнішнім середовищем, з відносно великою часткою, а також високу завантаженість керівника. Показник ефективності досягнення функціональних цілей, який включає в себе досягнення економічних та соціальних цілей, продемонстрував що досягнення економічних цілей має задовільний рівень управлінських витрат та не дуже задовільну ефективність діяльності управлінців, що також було видно в управлінській діагностиці. А досягнення соціальних цілей демонструє що компанія характеризується



наявністю працівників із відносно високим середнім рівнем кваліфікації та досвідом роботи, що відображається на якості управління.

Було запропоновано три етапи вдосконалення організаційно-управлінської діяльності :

- 1 етап – вдосконалення системи матеріального стимулювання праці (запропоновано виплату винагороди за вислугу років, доплату за роботу вечірньої пори, оплату додаткових робіт тощо)
- 2 етап – заходи з акцентом на посилення мотиваційних чинників (збільшити видатки на матеріальні заохочення задля оплати проїзду до місця відпочинку, оплата пільгових путівок, оплати цінних подарунків до ювілеїв тощо)
- 3 етап – зміна стилю і методів керівництва, створення нового відділу (створення відділу кадрів та нової посади «спеціаліста з організаційно-управлінських роботи», направлення співробітників на тренінги, перепідготовку тощо).

Запропоновані заходи дозволять знизити в 2022 р. плинність кадрів, поліпшити умови психологічного середовища, і покращити трудову дисципліну працівників. Загалом запровадження запропонованої в роботі програми організаційно-управлінської діяльності в подальшому позитивно впливатиме на діяльність персоналу, що забезпечить покращення загального стану прибутковості та рентабельності ТОВ «АС-Медіа».

Щодо результатів від впровадження запропонованих заходів на підприємстві, то можливе збільшення виручки у відсотках (на 10-15%) що формувалося на підставі попередніх досліджень проведення подібних заходів. Накладення запропонованих параметрів на фактичні результати роботи ТОВ «АС-Медіа» в 2019 році дозволило визначити приріст виручки від реалізації послуг. Загальний приріст доходу від підвищення об'єму послуг, пов'язаних з підвищенням продуктивності праці за даним розрахунком складе 237,0 тис. грн. Економічний ефект буде рівний 140,01 тис. грн, що є позитивним та вагомим показником в діяльності досліджуваного підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001 № 2210-III // Відомості Верховної Ради України (ВВР) – 200 - № 12 - Ст.562
2. Про здійснення попередньої оплати товарів, робіт і послуг, що закуповуються за бюджетні кошти : постанова Кабінету Міністрів України від 23 квітня 2014 р. № 117 //Офіційний вісник України - 2006 р.- № 44 - ст. 2752
3. Алексеева В., Ярковой В. Организационная структура управления субъектом предпринимательской деятельности. Техничко-технологические проблемы сервиса. 2018. № 3 (25). С. 96–100. 94 Выпуск 24. 2018
4. Базалійська Н. П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинуеною ринковою економікою. Інноваційна економіка. Науково - виробничий журнал. Джерело: [http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/4995/3/inek\\_2015\\_1\\_26.pdf](http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/4995/3/inek_2015_1_26.pdf)
5. Біловол Р. І., Калюжна І. В. Адаптація системи управління підприємством до викликів середовища. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2016. Вип. 20. Ч. 1. С. 58-62.
6. Бойкова Ю., Куценко Є. Формування системи управління організації на основі інтеграційного підходу. Вісник магістратури. 2018. № 3–2 (54). С. 46–48.
7. В. Д. Бакуменко [та ін.] ; за заг. ред.: В. Д. Бакуменка, О. О. Красноруцького ; Харків. нац. техн. ун-т сіл. госп-ва ім. П. Василенка, Навч.-наук. ін-т бізнесу і менеджменту. - Харків : ХНТУСГ, 2019. - 270 с. - Бібліогр.: с. 235-236.
8. Валуєв С. А., Ігнат'єва А. В. Організаційний менеджмент. - М. : Нафта і газ, 2015. - с.348
9. Виссема Х. Менеджмент в підрозділах фірми: пров. з англ. / Х. М. Виссема. М. : інфа - М, 2014. 288 с.
10. Воякін В.Г. Сутність та характеристика управлінської праці менеджерів

середнього рівня управління підприємством / В.Г.Воякін // Вісник НТУ. - К. : НТУ. - 2018. - Вип. 26. - С. 279-282

11. Глущевський В.В. Роль і місце організаційних структур у системі управління підприємством / В.В. Глущевський, В.В. Смородін // Економічний вісник Запорізької держ. інженерної академії. – 2016. – Вип. 4-1 (04). – С. 70-76.

12. Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання / І.М. Дашко // Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2017. - № 9. - С. 37-41.

13. Дегтяр О.А. Financial capacity of territorial communities: european experience and ukrainian case / О.А. Дегтяр, N. S. Orlova, O. V. Kozureva, A.M.Sharovalova, S.I.Prykazka // Збірник наукових праць "Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики" представлено в міжнародних інформаційних та наукометричних базах даних: Web of Science Financial and credit activity: problems of theory and practice Vol 4, No 31 (2019) P. 516-526 <http://fkd.org.ua/issue/view/11616>

14. Дегтяр О.А. Роль системи публічного управління в соціальній сфері суспільства Публічне урядування : збірник. - № 1 (4) – вересень 2018. – Київ.: ДП «Видавничий дім «Персонал», 2018. – С. 89-94

15. Дубініна Я.П. Основи кадрового менеджменту / Я.П. Дубініна [Електронний ресурс]. - Режим доступу : [http://semestr.com.ua/book\\_102.html](http://semestr.com.ua/book_102.html).

16. Єпіфанова І.Ю., Оранська Н.О. Сутність антикризового управління підприємства. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 2. С. 265-269. URL : <https://economyandsociety.in.ua/>.

17. Єрмошенко М.М. Менеджмент : підручник / М.М.Єрмошенко, С.А.Єрохін, О.А.Кириченко та ін. - К. : Національна академія управління, 2011. - 656 с.

18. Єфімова Г. В. Діагностика раннього попередження загроз в поточному управлінні підприємством. Вісник Харківського національного аграрного



- університету ім. В. В. Докучаєва. Серія «Економічні науки». 2018. № 4. С. 121-126.
19. Зайцева О. І., Жосан Г. В., Бетіна В. О. Стратегічна адаптація підприємства й аналіз методичних підходів до її оцінки в контексті інтеграції України до Європейського Союзу. Бізнес Інформ. 2018. № 3. С. 348-353.
20. Калінос Г.І. Необхідність і економічна сутність антикризового управління підприємством. Наука й економіка. 2019. № 2. С. 212-215.
21. Кармінська-Белоброва М.В. Організаційні структури управління підприємством / М.В. Кармінська-Белоброва // Бізнес Інформ. – 2018. – № 12. – С. 192-195.
22. Керівництво організацією : навч. посібник / О.Є.Кузьмін, Н.Т.Мала, О.Г.Мельник, І.С.Процик. - Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2008. - 244 с.
23. Кохан С.О. Контроль як одна із основних функцій системи управління персоналом / С.О. Кохан. [Електронний ресурс]. - Доступний з <http://academy.gov.ua/ej/ej16/txts/12KSOSURpdf>.
24. Кривобок К. В. Обґрунтування сучасного підходу щодо адаптації підприємства до нестійкого зовнішнього середовища. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 14. С. 412-420.
25. Кулик Я.О., Чен Н.О. Вітчизняний та закордонний досвід управління персоналом. Вісник Черкаського університету. 2015.
26. Маркова С. В., Олійник О. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр». Запоріжжя: ЗНУ, 2018. 80 с.
27. Менеджмент : навч. посіб. / М. М. Шкільняк, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж. Л. Крисько, І. О. Демків. - Тернопіль : КРОК, 2017. - 252 с.
28. Менеджмент державних установ і організацій: повний конспект лекцій для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» ступеня освіти «бакалавр» [Електронний ресурс] / укладачі: А. П. Грінько, О. П. Ткаченко. – Електрон. дані. – Х. : ХДУХТ, 2019

29. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту. Навчальний посібник. Видання 3-є, перероблене і доповнене. / К.: «Кондор», 2016. – 664 с.
30. Петрова І.Л. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи / І.Л. Петрова // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Т.2. Управління персоналом в організаціях. - К. : КНЕУ, 2017. - С. 214-223.
31. Погорелов С. М. Властивості застосування інформаційних технологій в менеджменті та економіці / С. М. Погорелов // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки): зб. наук. пр. - Харків: НТУ 'ХПІ', 2018. - № 19 (1295). - С. 151-155.
32. Продіус І.П. Удосконалення організаційної структури управління промислового підприємства / І.П. Продіус, М.П. Пріступа // Економіка: реалії часу. – 2017. – № 4-5. – С. 17-22.
33. Публічне управління та адміністрування [Текст] : підручник / В. Д. Бакуменко [та ін.] ; за заг. ред.: В. Д. Бакуменка, О. О. Красноручького ; Харків. нац. техн. ун-т сіл. госп-ва ім. П. Василенка, Навч.-наук. ін-т бізнесу і менеджменту. - Харків : ХНТУСГ, 2019. - 270 с. - Бібліогр.: с. 235-236.
34. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера. Навч. посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2017. - 360 с.
35. Соколова Л. В. Теоретико-методологічна платформа розробки системи адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища. Проблеми економіки. 2016. № 3. С. 206-211.
36. Тихонов А.В. Социология управления. Теоретические основы / А. В. Тихонов. – 6-е изд., доп. и перераб. – М. : Конон, Реабилитация, 2017. – 471 с.
37. ТОВ «АС-Медіа» Головна - Про нас - Загальна інформація - Наша компанія / ТОВ «АС-Медіа»// 2008 – 2020 – [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://smartpress.com.ua/company>
38. ТОВ «АС-Медіа» Головна / ТОВ «АС-Медіа»// 2008 – 2020 – [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://smartpress.com.ua/company>
39. Третяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві / О.П. Третяк // Науковий вісник НЛТУ України.

- 2014. - № 24(4). - С. 389-396.

40. Федулова, І. В. Діагностика інноваційного потенціалу підприємства / І. В. Федулова // Управління економічним потенціалом підприємства : II Всеукраїнська науково-практична конференція, 15 жовтня 2010 р. – Х. : ХДУХТ, 2010. – С. 243-246.

41. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства / М.В.Макаренко // Актуальні проблеми економіки. - 2015. - № 1. - С. 126-135.

42. Чорний Г.М. Інтерпретація понять «управління» та «менеджмент» і абстрагування їх змісту в теорії економіки / Г. М. Чорний, І. А. Міщенко, О.М Файчук//Економіка АПК. – 2016. - № 3. – С. 87-92

43. Шарапов О.Д., Дербенцев В.Д., Семьонов Д.Є. Системний аналіз. -К.: КНЕУ, 2013. С. 154.

44. Ansoff, H. Igor. The new corporate strategy / H. Igor Ansoff assisted by Edward J. McDonnell - New York : Wiley, 1988. - 258 pages.

45. Firm Boundaries During an Era of Ferment and an Era of Incremental Change. The Journal of Product Innovation Management. 2017. Vol. 35. Issue 3. P 330-349.

46. Snihur Y., Kiss A., Barr P. S. An identity-based perspective on firm strategic adaptation to business model innovation. Academy of Management Annual Meeting Proceedings. 2016. No. 1. URL: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/ambpp.2016.11310abstract>

47. Wernerfelt B. Adaptation, Specialization, and the Theory of the Firm. Cambridge University Press, 2016. 312 p.



## ДОДАТКИ

### Додаток А

**Київський національний торговельно-економічний  
університет  
Факультет економіки, менеджменту та психології  
Кафедра менеджменту**

## **МЕНЕДЖМЕНТ: ІМПЕРАТИВИ ТА ВИКЛИКИ**

**Збірник наукових статей студентів  
заочної форми навчання, які здобувають  
освітній ступінь «магістр»  
за спеціальністю 073 «Менеджмент»  
спеціалізацією «Управління бізнесом»**

**Частина 1**

**Київ 2021**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	7
<b>ТЕХНОЛОГІЯ ТА ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ</b>	
<b>ВЕРБИЦЬКА Є.</b> Управління маркетинговою діяльністю підприємства.....	8
<b>ГУГАЙЛО Г.</b> Теоретичні та методологічні основи формування системи управлінського консультування бізнесу .....	15
<b>ГЛАДИШЕВА А.</b> Інформаційне забезпечення управління бізнес-процесами підприємства .....	22
<b>ІВАНЧЕНКО А.</b> Управління операційною діяльністю підприємства .....	28
<b>КОТОВИЧ Т.</b> Формування ефективної системи управлінського контролю на підприємстві.....	33
<b>КУБА Є.</b> Проекція системного підходу на діяльність підприємства торгівлі .....	40
<b>КУЧЕРЕНКО І.</b> Діагностика організаційно-управлінської діяльності підприємства.....	44
<b>ЛЕВЧУК К.</b> Формування бізнес-планувань в сучасному підприємництві.....	51
<b>МЕЛЬНИК Н.</b> Сутність та складові процесу формування асортиментної політики роздрібних торгових підприємств.....	57
<b>НАГОРНА Д.</b> Управління підприємством на різних етапах життєвого циклу .....	62
<b>НЕСТЕРЧУК Ю.</b> Управління якістю надання послуг .....	69
<b>ПАВЛЮЧИК Д.</b> Сутність та завдання процесу управління бізнесом .....	72
<b>ПАЩЕНКО О.</b> Особливості управління комерційною діяльністю підприємства.....	77
<b>ПІДДУБНА Т.</b> Управління взаємовідносинами з клієнтами банку .....	83

Нині для підприємств торгівлі використання системного підходу є надважливим фактором успіху, оскільки сьогодишній швидкозмінний світ не дає права на такі помилки, як нехтування власними підсистемами, адже це може призвести до занепаду всього підприємства. Тому зважаючи на сучасні реалії розвитку вітчизняних підприємств торгівлі, необхідним є запровадження та модернізація принципів й інструментів системного підходу наявних підприємств з метою забезпечення їх виживання та розвитку.

#### Список використаних джерел

1. Холод Б.І. Системний підхід – основа сучасного управління діяльністю промислових підприємств. *Академічний огляд*. 2010. № 1(32). С.48–54.
2. Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы. Регламентация и управление. *Серия «Учебники для программы MBA»*, 2009. 320 с.
3. Ольшанський О.В. Оцінка ефективності бізнес процесів підприємства. *Вісник Сумського національного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2018. Вип. (76). С. 53–56.
4. Приймак В.М. Управління торговельним підприємством на засадах системного підходу. *Вісник КНТЕУ*. 2013, № 5. С. 16–23.
5. Харченко В. А. Системний підхід до стратегічного управління підприємством. *Економічний вісник Донбасу*. 2013, № 1 (31). С. 157–160.
6. Тупкало В.М. Концепція побудови системи управління підприємством на основі принципу «структура слідує за стратегією». *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2016. № 13. С. 319–324.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента МИКИТЕНКО Н.В.

## ДІАГНОСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

КУЧЕРЕНКО І., 1м курс ФЕМП КНТЕУ,  
спеціальність «Менеджмент»,  
спеціалізація «Управління бізнесом»

*У статті розглянуто існуючі напрацювання з проблематики організаційно-управлінської діяльності підприємства. Визначені основні методичні інструменти для проведення комплексної діагностики організаційно-управлінської діяльності підприємства. Визначено переваги та недоліки застосування розглянутих методів. Побудовано процес діагностики організаційно-управлінської діяльності підприємства і визначено коло показників для цієї діагностики.*

*The article considers the existing developments on the issues of organizational and managerial activity of the enterprise. The basic methodical tools for carrying out complex diagnostics of organizational and administrative activity of the enterprise are defined. The advantages and disadvantages of using the considered methods are determined. The process of diagnostics of organizational and managerial activity of the enterprise is constructed and the range of indicators for this diagnostics is defined.*



**Актуальність** обраної теми полягає в тому що для здійснення та реалізації своїх стратегічних цілей кожне підприємство намагається нарощувати обсяги своєї виробничої діяльності, вести ефективну політику щодо інноваційної діяльності. Ефективність таких стратегічних рішень залежить від ефективності організаційно-управлінської діяльності будь-якого підприємства, що функціонують в ринковому середовищі та є конкурентоспроможними. В умовах сьогодення підприємства намагаються швидко реагувати на зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі. Відповідно до цього має бути налагоджена ефективна організаційно-управлінська діяльність підприємства. Для цього керівництво та уповноваженні особи розробляють комплекс методичних інструментів для проведення діагностики організаційно-управлінської діяльності підприємства, що дозволяє виявити її недоліки, проблеми та прийняти ефективні рішення щодо їх усунення.

**Метою статті** є визначення змісту і особливостей використання методів та інструментів діагностики організаційно-управлінської діяльності підприємства.

Виходячи з мети дослідження, були поставлені наступні **завдання**: систематизувати методи діагностики організаційно-управлінської діяльності підприємства; визначити ефективність та можливості застосування розглянутих методів; побудувати процес діагностики організаційно-управлінської діяльності підприємства і визначити коло показників для цієї діагностики.

**Викладення результатів дослідження.** До числа науковців, як вітчизняних, так і іноземних, які розглядали теоретико-методичні аспекти щодо діагностики організаційно-управлінської діяльності підприємства, слід віднести: Patel Ch., Husairi M. A., Snihur, Y., Kiss, A., Barr P. S., Wernerfelt B., Біловол Р. І., Єфімова Г. В., Зайцева О. І., Жосан Г. В., Бетіна В. О., Кривобок К. В., Соколова Л. В., та інші. Але на сьогоднішній день потребує подальшого розвитку нові методичні інструменти до вдосконалення організаційно-управлінської діяльності підприємства.

Аналіз наукових джерел за темою дослідження [1-8] показує що не до кінця розкрито сутність поняття та інструментарій діагностики організаційно-управлінської діяльності підприємства, тож гостро постає необхідність вивчення питань ефективної організації цієї діяльності. Так, з огляду на зазначене встановлено що оцінка діючої організаційно-управлінської діяльності є важливим елементом розробки рішень, що допомагає визначити рівень її раціональності, ефективності розроблених проєктів або планових завдань, спосіб її вдосконалення. Така діагностика включає в себе аналіз основних ресурсів і проблемних зон, виявлення напрямків розвитку, створення програми змін.

Організаційно-управлінську діяльність підприємства можна розглянути як форму кооперації і розподілу організаційної та управлінської діяльності, у рамках якої відбувається процес управління, що спрямований на досягнення поставлених цілей менеджменту. На сьогоднішній день українські підприємства здатні сприймати як факт, що майже кожна проблема сталого розвитку пов'язана з проблемами в їх організаційно-управлінській діяльності. Саме тому з'являються проблеми, які показують необхідність вивчення та вдосконалення організаційно-управлінської діяльності підприємств, як от:

- теоретична і практична основи господарювання не повністю адаптувалися до ринкового поля діяльності;
- управлінська стратегія не відповідає сучасним цілям організаційного розвитку підприємств;
- розуміння ролі та місця управління персоналом у системі господарювання не відповідає дійсному обсягу і характеру поставлених завдань;
- недостатньо обґрунтована технологія вивчення і впровадження в практику наукових розробок в області удосконалення організаційно-управлінської діяльності;
- недостатній рівень якості професійно-кваліфікаційної підготовки та перепідготовки персоналу.

У свою чергу, адаптація організаційно-управлінської діяльності до сучасних вимог передбачає зміну системи управління, під якою розуміється сукупність цілей, методів і засобів їх досягнення відповідно до нових реалій зовнішнього середовища [1].

До основних методичних інструментів діагностики організаційно-управлінської діяльності підприємства варто віднести:

- системний аналіз;
- факторний аналіз;
- контент-аналіз;
- метод експертного оцінювання.

Дані методичні інструменти можна застосовувати як комплексно, так і окремо.

Системний аналіз полягає у науковому методі пізнання, який являє собою послідовність дій з установлення структурних зв'язків між змінними чи елементами досліджуваної системи, спираючись на комплекс загальнонаукових, експериментальних, природничо-наукових, статистичних, математичних методів. Недоліки системного аналізу полягають в наступному:

- багато чинників, що мають фундаментальне значення, не піддаються кількісному обробленню і можуть бути упущені з розгляду або умисно залишені для подальшого розгляду, а потім забуті;

- чинникам можуть надаватися неправильні вагомості в самому аналізі або в рішенні, заснованому на такому аналізі;

- дослідження може виглядати настільки науковим і кількісно точним, що йому може бути приписана абсолютно невинуватена обґрунтованість, незважаючи на те що вона містить багато суб'єктивних думок;

- системний аналіз знаходиться на початковій стадії свого розвитку, його методологію ще не можна назвати сталою, а практична застосовність і ефективність значною мірою залежать від досконалості економічних, математичних, логічних методів і рівня конкретних знань про складні суспільно-політичні і соціально-економічні процеси, від можливостей отримання відповідної інформації про них.

- Переваги системного аналізу полягають в такому:

- у більшому розумінні і проникненні в суть проблеми: практичні зусилля виявити взаємозв'язки і кількісні цінності допоможуть виявити приховані погляди за тими або іншими рішеннями;

- у більшій точності: більш чітке формулювання цілей, завдань;

- у більшій порівнянності: аналіз може бути здійснений так, що плани для однієї країни або району можуть бути з користю пов'язані і зіставлені з планами і політикою відносно інших районів, при цьому можна виявити загальні елементи;

- у більшій ефективності: розроблення нових методів має забезпечити більш впорядкований розподіл грошових ресурсів і надати допомогу в перевірці цінності інтуїтивних думок.

З факторним аналізом тісно пов'язаний і процес пошуку резервів підвищення результативності діяльності підприємств. На основі факторних моделей визначають можливості кількісного та якісного росту основних показників, котрі виражаються у невикористаних, частково використаних та нерационально використаних виробничих ресурсах [4].

Аналіз показників діяльності підприємства за допомогою детермінованого факторного аналізу має певні особливості:

- Факторна модель повністю замикається на ту систему чинників, які піддаються об'єднанню в дану модель. Межею складання такої моделі є довжина безперервного ланцюжка прямих зв'язків.



– Даний підхід не дозволяє поділити результати впливу одночасно діючих факторів, які не піддаються об'єднанню в одній моделі. Таким чином ми абстрагуємось від дії інших факторів, а усі зміни результативного показника повністю приписуємо впливу чинників, які включені у модель.

– Аналіз може виконуватися для одиничного об'єкту при відсутності сукупності спостережень.

Одним з найбільших суттєвих недоліків детермінованого факторного аналізу економічних явищ є неможливість включення у модель вільного набору факторів. З іншого боку, мета факторного аналізу – виявлення найбільш значущих факторів і оцінка ступеню їх впливу. Тому при використанні детермінованих моделей намагаються по можливості розширити модель, включаючи до неї додаткові фактори.

Контент-аналіз – це переведення у кількісні показники масової текстової інформації з наступним її статистичним опрацюванням. Він застосовується у тих випадках, коли виникає потреба в опрацюванні великих масивів документальних джерел, недосяжних для інтуїтивного аналізу. Основний недолік контент-аналізу стосувалася того, що він досліджує явно виражені параметри в тексті, а це істотно звужує пізнавальні можливості методу і фактично зводить його до опису. Але головною силою контент-аналізу є його здатність аналізувати масштабні дані задля вивчення змін, які мають місце. Уже за своїм змістом не всі види контент-аналізу є об'єктивними, і суб'єктивність з'являється як у процесі кодування та здійснення вибірки, так і читання текстів.

Метод експертної оцінки дає об'єктивну характеристику про якісні і кількісні сторони об'єкта прогнозування на основі обробки та аналізу сукупності індивідуальних думок експертів. Перевагою експертних методів є їх відносна простота для прогнозування практично будь-яких ситуацій, у тому числі в умовах неповної інформації. Важливою особливістю цих методів є можливість прогнозувати якісні характеристики ринку, наприклад: зміна соціально-політичного становища або вплив екології на виробництво та споживання тих чи інших товарів. До недоліків експертних методів належать: суб'єктивність думок експертів та обмеженість їхніх суджень.

При проведенні такої діагностики організаційно-управлінської діяльності підприємства слід дотримуватися поетапності її проведення (рис. 1). Даний процес полягає у встановленні та вивченні ознак, вимірюванні основних характеристик, що відображають стан господарюючого суб'єкта, для передбачення можливих відхилень від стійких, середніх, стандартних значень і запобігання порушень нормального режиму роботи.

Доцільно зазначити, що для ефективного функціонування підприємства необхідні внутрішня гармонія й ефективна адаптація до зовнішнього середовища. Дуже важливо, щоб кожен працівник чітко знав свої обов'язки і прагнув виконати їх повністю і вчасно.

Виходячи з наукових думок вчених-економістів [1-5], побудову та вдосконалення організаційно-управлінської діяльності на підприємствах варто здійснювати шляхом:

- виділення основних понять і процедур організаційно-управлінської діяльності;
- виявлення існуючих проблем формування організаційної системи управління;
- здійснення контролю за реалізацією тактичних дій з досягнення стратегічних цілей організаційно-управлінської діяльності;
- побудова інтегрованого механізму реалізації організаційно-управлінської діяльності;
- формування моделі удосконалення організаційно-управлінської діяльності з урахуванням особливостей галузі та підприємства;
- побудови інформаційної системи;
- адаптації документообігу до обраної інформаційної системи;
- розроблення мотиваційних заходів.

Кожен з вищеперерахованих елементів вимагає від сучасного підприємства вироблення відповідних методичних інструментів, від яких залежатиме як короткостроковий, так і довгостроковий успіх підприємства [6].



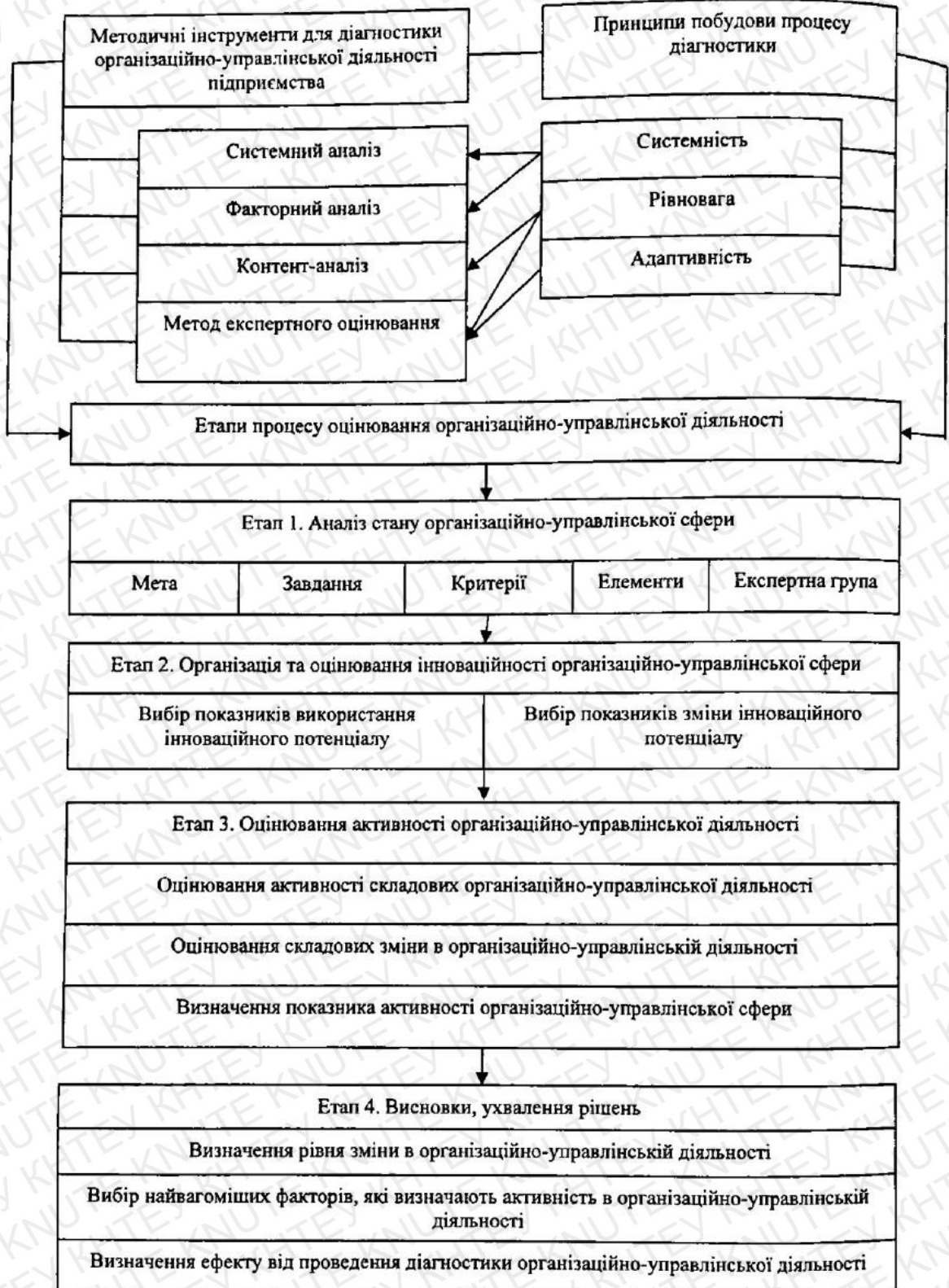


Рис. 1. Процес проведення діагностики організаційно-управлінської діяльності підприємства

[авторська розробка]

На рис.1 показано процес проведення діагностики організаційно-управлінської діяльності підприємства. Під час розвитку організаційно-управлінської діяльності підприємства елементи наведеного процесу можуть змінюватися. Проте, не залежно від стану та рівня розвитку кожної складової, яка входить до нього, необхідно, щоб оцінка була обґрунтованою.

Для вирішення практичних і теоретичних питань щодо вдосконалення організаційно-управлінської діяльності пропонується комплекс показників, який характеризував би її продуктивність. Варто зазначити, що ефективність функціонування організаційно-управлінської діяльності залежить від загальної системи планування та політики управління на підприємстві.

Оцінювати ефективність організаційно-управлінських структур потрібно з використанням показників діагностики (рис. 2).

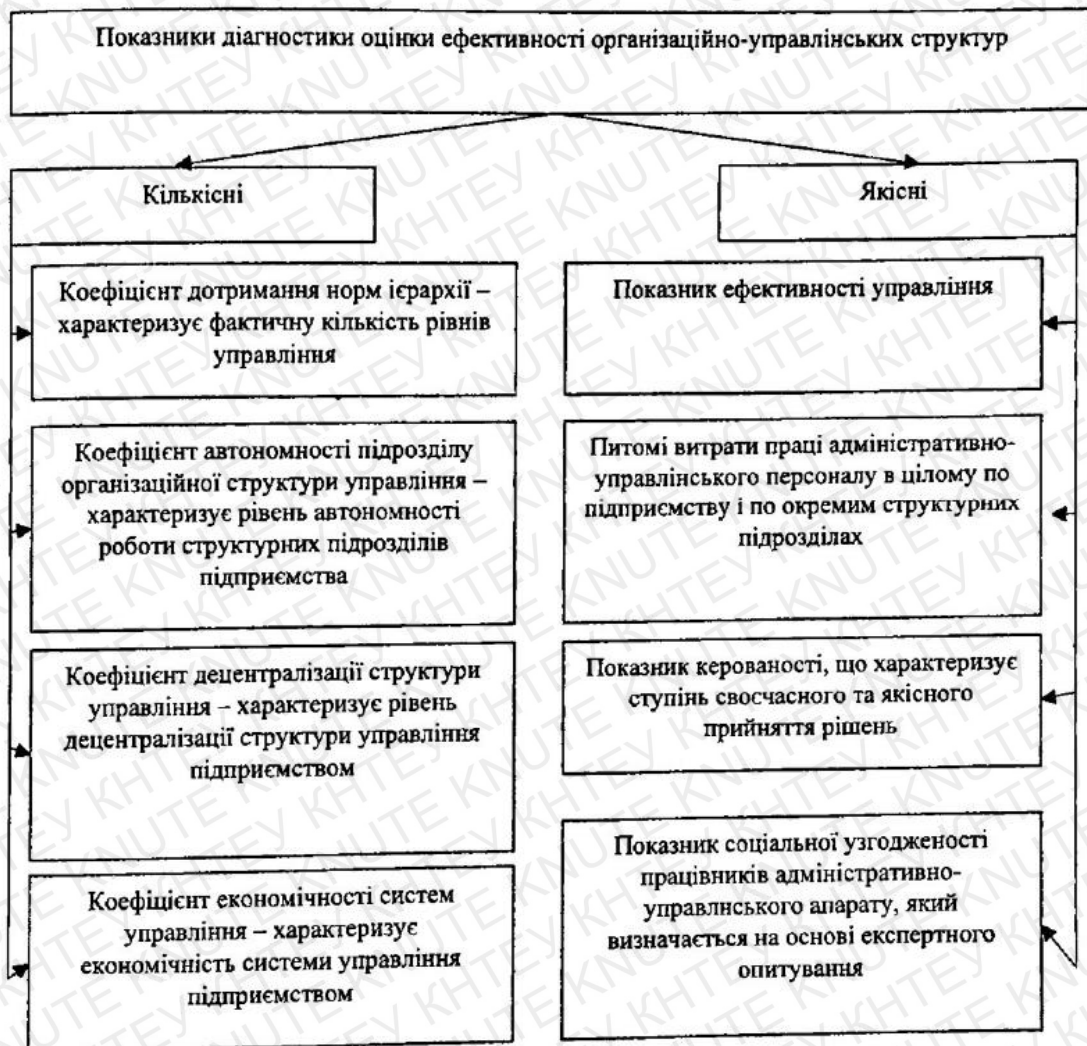


Рис. 2. Показники оцінки ефективності організаційно-управлінської діяльності підприємства [7]

Безперечно, успіх роботи підприємства забезпечують працівники, зайняті на ньому. Саме тому сучасна концепція управління передбачає виділення з великої кількості функціональних сфер організаційної діяльності тієї, яка пов'язана з управлінням кадрової складової виробництва – персоналом.

Як відомо, процес праці є результатом споживання робочої сили, а результат праці залежить від ефективності такого споживання. Однакова чисельність працівників може



відрізнитися сукупною здатністю до праці в силу диференціації в рівні кваліфікації, досвіді, віку, ставлення до праці тощо, а звідси й неоднаковою кількістю праці, реалізованою в процесі виробництва. У даному випадку говорять про різний трудовий потенціал однакових за чисельністю груп працівників. У найзагальнішому вигляді трудовий потенціал характеризує можливості, які можуть бути мобілізовані для досягнення конкретної мети.

Персонал підприємства становлять зайняті на ньому працівники. Отже, під трудовим потенціалом компанії мається на увазі сукупна працездатність колективу, ресурсні можливості у сфері праці облікового складу виходячи з віку, фізичних можливостей, компетентностей. Організаційна та соціальна компоненти тісно пов'язані, й оцінювати ці складові адаптаційного процесу слід експертним шляхом.

Запорукою виживання й основою стабільності фінансово-економічної системи підприємства є його стійкість. На неї впливають внутрішні та зовнішні фактори, тому по відношенню до підприємства вона може бути внутрішньою та зовнішньою.

Внутрішня стійкість підприємства – такий стан матеріальної та вартісної структури виробництва і реалізації, при якій забезпечується стабільно високий результат діяльності. Вона досягається за допомогою принципу активного реагування на зміни внутрішніх і зовнішніх факторів. Зовнішня стійкість визначається динамікою економічного середовища, в рамках якого здійснюється господарська діяльність.

Загальна стійкість підприємства передбачає рух грошових потоків, який забезпечує постійне перевищення надходження доходів над витратами. Фінансова стійкість – стан грошових потоків, при якому підприємство, ефективно використовуючи їх, гарантує безперебійний процес виробництва та реалізації продукції, здійснює витрати на розширення й оновлення, тобто це стан фінансових ресурсів, що відповідає вимогам ринку і потребам розвитку підприємства [8].

Оскільки розвиток неможливий без відповідного фінансового забезпечення, то критерієм діагностики організаційно-управлінської діяльності підприємства може виступати одна з найважливіших характеристик фінансово-економічного стану – фінансова стійкість, що є головним компонентом загальної стабільності.

Оцінюючи складові фінансової стійкості діагностики організаційно-управлінської діяльності з використанням математичного апарату в єдиний інтегральний показник, можна отримати комплексне значення, яке буде відображати рівень організаційно-управлінської діяльності. Результати такої оцінки можуть бути використані для прийняття найважливіших стратегічних рішень в контексті реалізації та вдосконалення організаційно-управлінської діяльності [2].

Безумовно, набір даних критеріїв не є вичерпним, оскільки з урахуванням специфічних особливостей діяльності кожного конкретного суб'єкта господарювання можна виділяти й інші складові адаптаційного потенціалу, найбільш актуальні для конкретного етапу життєвого циклу компанії (наприклад, екологічна, інформаційна складова тощо).

**Висновок.** Проведене дослідження показало, що на сьогодні розроблено велику кількість підходів до діагностики організаційно-управлінської діяльності підприємства, які ґрунтуються на експертних методах, або на інформаційних даних, що містяться у статистичних довідниках, або на визначенні спроможності системи до здійснення ефективної організаційно-управлінської діяльності. Розглянуто процес проведення діагностики організаційно-управлінської діяльності підприємства, який сформовано у вигляді конкретних етапів, послідовне і паралельне виконання яких дозволяє оцінити його ефективність і результативність. Також розглянуті основні методичні інструменти діагностики організаційно-управлінської діяльності підприємства із визначенням їх переваг і недоліків. Були розглянуті основні показники, які використовуються при діагностиці організаційно-управлінської діяльності підприємства та їх характеристику. Комплексна діагностика організаційно-управлінської діяльності підприємства дозволить ефективно управляти всіма бізнес-процесами і виступає передумовою його стратегічного управління і розвитку.



### Список використаних джерел

1. Patel Ch., Husairi M. A. Firm Adaptation, Preadaptation, and Sequential Ambidexterity in Firm Boundaries During an Era of Ferment and an Era of Incremental Change. *The Journal of Product Innovation Management*. 2017. Vol. 35. Issue 3. P 330–349.
2. Snihur Y., Kiss A., Barr P. S. An identity-based perspective on firm strategic adaptation to business model innovation. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*. 2016. № 1. URL: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/ambpp.2016.11310abstract>
3. Wernerfelt B. *Adaptation, Specialization, and the Theory of the Firm*. Cambridge University Press, 2016. 312 p.
4. Біловол Р. І., Калюжна І. В. Адаптація системи управління підприємством до викликів середовища. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2016. Вип. 20. Ч. 1. С. 58–62.
5. Єфімова Г. В. Діагностика раннього попередження загроз в поточному управлінні підприємством. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 4. С. 121–126.
6. Зайцева О. І., Жосан Г. В., Бетіна В. О. Стратегічна адаптація підприємства й аналіз методичних підходів до її оцінки в контексті інтеграції України до Європейського Союзу. *Бізнес Інформ*. 2018. № 3. С. 348–353.
7. Кривобок К. В. Обґрунтування сучасного підходу щодо адаптації підприємства до нестійкого зовнішнього середовища. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 412–420.
8. Соколова Л. В. Теоретико-методологічна платформа розробки системи адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища. *Проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 206–211.
9. Шарапов О.Д., Дербенцев В.Д., Семьонов Д.Є. Системний аналіз. К.: *КНЕУ*, 2013. С. 154.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора ФЕДУЛОВОЇ І.В.

### ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАНЬ В СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ

ЛЕВЧУК К., 1м курс ФЕМП КНТЕУ,  
спеціальність «Менеджмент»,  
спеціалізація «Управління бізнесом»

*Стаття присвячена дослідженню формування бізнес-планувань в сучасному підприємстві, охарактеризовано загальні теоретичні і методичні аспекти формування бізнес-планування в сучасному економічному середовищі і відображено їх роль у діяльності суб'єктів господарювання. У статті було сформовано основний перелік завдань, принципів і складових бізнес-плану, що необхідні для впровадження в діяльність будь-якого суб'єкту бізнесу.*

*The article is devoted to the research of formation of business – planning in modern business, the general theoretical and methodical aspects of formation of business – planning in modern economic environment are characterized and their role in activity of subjects of managing is reflected. required for implementation in the activities of any business entity. The article formed the main list of tasks, principles and components of the business plan that are necessary for the implementation of any business entity.*

## Додаток Б

### Фінансовий звіт ТОВ «АС-Медіа» за 2018 р.

Додаток 1  
до положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25  
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва"

#### ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ суб'єкта малого підприємництва

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди	
Товариство з обмеженою відповідальністю "АС-МЕДІА"	за ЄДРПОУ	2019	01 01
Територія Шевченківський район м. Києва	за КОАТУУ	34821562	
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	8039100000	
Вид економічної діяльності Видання газет	за КВЕД	240	
Середня кількість працівників, осіб 18		58.13	
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком			
Адреса, телефон: вулиця Боровського, буд. 7-Б, кв. 65, м. Київ, 04053		3538817	



1.Баланс на 31 грудня 2018 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	185,1	1 415,6
первісна вартість	1011	893,9	2 299,0
знос	1012	( 708,8 )	( 883,4 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>185,1</b>	<b>1 415,6</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	-	90,3
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 742,9	4 339,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	40,0	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	4 510,0
Гроші та їх еквіваленти	1165	5 458,6	868,8
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>8 241,5</b>	<b>9 808,5</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>			
Баланс	<b>1300</b>	<b>8 426,6</b>	<b>11 224,1</b>



Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 515,4	1 515,4
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	25,9	238,4
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>1 541,3</b>	<b>1 753,8</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	6 811,7	9 338,8
розрахунками з бюджетом	1620	42,5	60,2
у тому числі з податку на прибуток	1621	36,6	46,6
розрахунками зі страхування	1625	6,7	15,3
розрахунками з оплати праці	1630	24,4	56,0
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>6 885,3</b>	<b>9 470,3</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>8 426,6</b>	<b>11 224,1</b>

**2. Звіт про фінансові результати**  
за                      Рік 2018

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	19 942,1	16 463,2
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>19 942,1</b>	<b>16 463,2</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 17 296,5 )	( 11 663,0 )
Інші операційні витрати	2180	( 2 386,5 )	( 4 597,0 )
Інші витрати	2270	( - )	( - )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 19 683,0 )</b>	<b>( 16 260,0 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	259,1	203,2
Податок на прибуток	2300	( 46,6 )	( 36,6 )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>212,5</b>	<b>166,6</b>

Керівник

Головний бухгалтер



(підпис)

(підпис)

Дикусаров Олександр Олександрович

(ініціали, прізвище)

Капітонова Лариса Вікторівна

(ініціали, прізвище)



## Додаток В

### Фінансовий звіт ТОВ «АС-Медіа» за 2019 р.

Додаток 1  
до положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25  
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва"

#### ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ суб'єкта малого підприємництва

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

<b>Підприємство</b>	<b>Дата (рік, місяць, число)</b>	<b>Коди</b>
Товариство з обмеженою відповідальністю "АС-МЕДІА"	за ЄДРПОУ	2020 01 01
Територія Шевченківський район м. Києва	за КОАТУУ	34821562
Організаційно-правова форма господарювання товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	8039100000
Вид економічної діяльності Видання газет	за КВЕД	240
Середня кількість працівників, осіб 21		58.13
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком		
Адреса, телефон вулиця Воровського, буд. 7-Б, кв. 65, м. Київ, 04053		3538817

#### 1. Баланс на 31 грудня 2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	1 415,6	1 114,0
первісна вартість	1011	2 299,0	2 127,3
знос	1012	( 883,4 )	( 1 013,3 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>1 415,6</b>	<b>1 114,0</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	90,3	245,5
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4 339,4	10 221,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	65,0
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	4 510,0	4 701,0
Гроші та їх еквіваленти	1165	868,8	2 523,3
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>9 808,5</b>	<b>17 755,9</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>11 224,1</b>	<b>18 869,9</b>





## Додаток Г

### Фінансовий звіт ТОВ «АС-Медіа» за 2020 р.

Додаток 1

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

(пункт 5 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

**Фінансова звітність малого підприємства**

Підприємство <b>Товариство з обмеженою відповідальністю "АС-МЕДІА"</b>	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><th colspan="3">Коди</th></tr> <tr><td>2021</td><td>01</td><td>01</td></tr> <tr><td colspan="3" style="text-align: center;">34821562</td></tr> <tr><td colspan="3" style="text-align: center;">8039100000</td></tr> <tr><td colspan="3" style="text-align: center;">240</td></tr> <tr><td colspan="3" style="text-align: center;">58.13</td></tr> </table>	Коди			2021	01	01	34821562			8039100000			240			58.13		
Коди																				
2021	01	01																		
34821562																				
8039100000																				
240																				
58.13																				
Територія Шевченківський район м. Києва <b>КОАТУУ</b>	за																			
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ																			
Вид економічної діяльності Видання газет	за КВЕД	3538817																		
Середня кількість працівників, осіб 23																				
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком																				
Адреса, телефон вулиця Воровського, буд. 7-Б, кв. 65, м. КИЇВ, 04053																				

**1. Баланс на 31 грудня 2020 р.**

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	( - - )	( - - )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	1 114,0	970,6
первісна вартість	1011	2 127,3	2 390,9
знос	1012	( 1 013,3 )	( 1 420,3 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>1 114,0</b>	<b>970,6</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси :	1100	245,5	88,7
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	10 221,1	24 778,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	65,0	113,1
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	4 701,0	6 350,0
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 523,3	1 668,8
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>17 755,9</b>	<b>32 999,3</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>18 869,9</b>	<b>33 969,9</b>



Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 515,4	1 515,4
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	527,4	654,6
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>2 042,8</b>	<b>2 170,0</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	16 507,2	31 505,9
розрахунками з бюджетом	1620	262,9	218,5
у тому числі з податку на прибуток	1621	63,4	7,2
розрахунками зі страхування	1625	12,2	15,9
розрахунками з оплати праці	1630	44,8	59,6
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>16 827,1</b>	<b>31 799,9</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>18 869,9</b>	<b>33 969,9</b>

2. Звіт про фінансові результати за

Рік 2020

р.

Форма № 2-м

Код за ДКУД

180100

7

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	31 246,9	27 000,0
Інші операційні доходи	2120	96,7	120,5
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	31 343,6	27 120,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 21 585,7 )	( 19 601,6 )
Інші операційні витрати	2180	( 9 660,4 )	( 7 166,5 )
Інші витрати	2270	( - )	( - )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 31 246,1 )</b>	<b>( 26 768,1 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	97,5	352,4
Податок на прибуток	2300	( 17,6 )	( 63,4 )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>79,9</b>	<b>289,0</b>

Керівник

Головний бухгалтер



(підпис)

(підпис)

EP Дикусаров  
Олександр  
Олександрович

EP КАПІТОНОВА  
ЛАРИСА  
ВІКТОРІВНА

Дикусаров Олександр Олександрович

(ініціали, прізвище)

Капітонова Лариса Вікторівна

(ініціали, прізвище)