

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра менеджменту та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління структурними конфліктами в системі менеджменту підприємства
на прикладі ТОВ «Хмельницький комбінат будівельних матеріалів» м. Хмельницький

Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Бізнес-адміністрування

Шифр КиРМН.23.161.01.02.113

Виконала студентка 2 курсу, група Б/ам-23-1

Керівник Д.с.п. професор

Нормоконтролер О.М. Косарь

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту
та адміністрування


Людмила БІЛЬСЬКА
Підпис


Валентина СТАДЕНІК
Підпис


Ірина ГРАБОВСЬКА
Підпис


Ніла ПОРИНА
Підпис

Людмила БІЛЬСЬКА

Валентина СТАДЕНІК

Ірина ГРАБОВСЬКА

Ніла ПОРИНА

Хмельницький 2024

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму
Кафедра менеджменту та адміністрування
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

« 02 07 2024 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Бельскій Арині Романівні

Прізвище, ім'я, тобто ім'я студента

1. Тематика роботи Управління структурними конфліктами в системі менеджменту підприємства (на прикладі ТОВ «Хмельницький комбінат будівельних матеріалів», м. Хмельницький)
Керівник роботи д.е.н., професор кафедри менеджменту та адміністрування Стадник В.В.
Прізвище, ім'я, тобто ім'я викладача

Затверджено наказом ректора університету від 26.08.2024 р. № 60, п. 19

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 16 грудня 2024р.

3. Викладі дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст консультативної допомоги (перелік питань, які потрібно розв'язати): 1. Теоретико-методичні основи управління структурними конфліктами в системі менеджменту підприємства. 2. Аналіз результатів діяльності та практики управління структурними конфліктами у ТОВ «Хмельницький КБМ». 3. Рекомендації для удосконалення управління структурними конфліктами ТОВ «Хмельницький КБМ».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Взаємоз'язок стратегії та структури підприємства. 2. Вплив структурних конфліктів на діяльність підприємства. 3. Торгова марка ТОВ «Хмельницький КБМ». 4. Динаміка доходів та прибутку підприємства. 5. Організаційна структура управління ТОВ «Хмельницький КБМ». 6. Схема вдосконалення організаційної структури управління ТОВ «Хмельницький КБМ». 7. Система вдосконалення інформаційного забезпечення функціонування системи менеджменту, що рекомендується до впровадження в ТОВ «Хмельницький КБМ» для запобігання структурним конфліктам. 8. Переваги застосування системи інформаційного забезпечення «М. Е. Дос» у системі управління структурними конфліктами

5. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Задання виконав	Закриття грифком
1. Теоретико-методичний	Стадник В.В., професор каф. менеджменту та адміністрування		
2. Дослідницько-аналітичний	Стадник В.В., професор каф. менеджменту та адміністрування		
3. Проектно-рекомендаційний	Стадник В.В., професор каф. менеджменту та адміністрування		
4. Інформаційний	Трабунська І.В., ст. асист. каф. менеджменту та адміністрування		

6. Дата видачі завдання — 5 вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п.п.	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	вересень 2024	
2.	Одержання індивідуального завдання	вересень 2024	
3.	Складання календарного плану графіка написання кваліфікаційної роботи	вересень 2024	
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	вересень 2024	
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	вересень 2024	
6.	Підготовка першого розділу	вересень 2024	
7.	Підготовка другого розділу	жовтень 2024	
8.	Підготовка третього розділу	листопад 2024	
9.	Підготовка висновків	листопад 2024	
10.	Здача науковому керівникові	листопад 2024	
11.	Дискусіювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	листопад 2024	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	листопад 2024	
13.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	грудень 2024	
14.	Одержання відгуку наукового керівника	грудень 2024	
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	грудень 2024	
16.	Захист кваліфікаційної роботи	грудень 2024	

Студент


Підпис

Арина БЄЛЬСЬКА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи


Підпис

Валентина СТАДНИК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Бельська А.Р. Управління структурними конфліктами в системі менеджменту підприємства (на прикладі ТОВ «Хмельницький комбінат будівельних матеріалів», м. Хмельницький)

Керівник роботи – д.е.н., професор каф. менеджменту та адміністрування Стадник В.В.

Кваліфікаційна робота магістра: 69 с., 14 рис., 13 табл., 35 літ. джерел.

Метою роботи є розроблення науково-практичних рекомендацій для удосконалення управління структурними конфліктами в системі менеджменту підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси управління структурними конфліктами в системі менеджменту підприємства.

Предмет дослідження – аналіз та узагальнення теорії і практики управління структурними конфліктами в системі менеджменту підприємства і розробка рекомендацій для її удосконалення.

Методи дослідження: абстрактно-логічний, гносеологічного аналізу, економіко-статистичний, економіко-математичний, теоретичного узагальнення.

У кваліфікаційній роботі висвітлено такі аспекти:

Розділ 1. Теоретико-методичні основи управління структурними конфліктами в системі менеджменту підприємства. Розділ 2. Аналіз результатів діяльності та практики управління структурними конфліктами у ТОВ «Хмельницький КБМ». Розділ 3. Рекомендації для удосконалення управління структурними конфліктами ТОВ «Хмельницький КБМ»


У роботі сформувано такі рекомендації: 1. Впровадження змін до організаційної структури підприємства з метою запобігання структурним конфліктам. 2. Рационалізація інформаційно-документаційного обслуговування апарату управління шляхом зареєстрації на підприємстві системи СЕД «М.Е.Доc».

КЛЮЧОВІ СЛОВА

СТРУКТУРНІ КОНФЛІКТИ, ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА, СТРАТЕГІЧНЕ
УПРАВЛІННЯ, ІНФОРМАЦІЯ

KEY WORDS

STRUCTURAL CONFLICTS, ORGANIZATIONAL STRUCTURE, STRATEGIC
MANAGEMENT, INFORMATION

 Бельська А.Р. « 17 » грудня 2024 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРУКТУРНИМИ КОНФЛІКТАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Організаційна структура підприємства: поняття та принципи проектування	8
1.2 Сутність та причини виникнення структурних конфліктів у системі менеджменту підприємства.	12
1.3 Вплив структурних конфліктів на ефективність роботи підприємства	14
2 АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ СТРУКТУРНИМИ КОНФЛІКТАМИ У ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ КБМ»	19
2.1 Загальна характеристика підприємства як об'єкта дослідження	19
2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства	22
2.3 Оцінювання ефективності організаційної структури ТОВ «Хмельницький КБМ»	27
2.4 Аналіз виявлених структурних конфліктів ТОВ «Хмельницький КБМ»	34
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРУКТУРНИМИ КОНФЛІКТАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ КБМ»	42
3.1 Визначення напрямів вдосконалення організаційної структури управління з метою запобігання структурним конфліктам	42
3.2 Обґрунтування ефективності запропонованих заходів для покращення системи управління структурними конфліктами у системі менеджменту ТОВ «Хмельницький КБМ»	47
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60

ВСТУП

Управління структурними конфліктами є важливим елементом управлінської діяльності. В умовах сучасних викликів, політичної та економічної нестабільності, швидкої та непрогнозованої зміни зовнішнього середовища, ймовірність виникнення конфліктів підвищується, що негативно відображається на діяльності сучасних підприємств. Хоча питання управління структурними конфліктами в системі менеджменту підприємств вже вивчалось багатьма дослідниками, узгодженого підходу до його вирішення досі не існує. Це зумовлює потребу в детальному аналізі та розробці принципів формування організаційних структур управління, які змогли б забезпечити ефективність та конкурентоспроможність підприємства.

Актуальність обумовлена необхідністю розробки ефективних підходів до вирішення структурних конфліктів, що виникають внаслідок неузгодженості функцій, відповідальності та комунікації між підрозділами підприємств. Конфлікти такого типу не лише знижують продуктивність праці, але й створюють передумови для збільшення витрат, втрати кваліфікованих працівників і погіршення морально-психологічного клімату в колективі.

Дослідження цих питань дозволяє не лише виявити основні причини та наслідки структурних конфліктів, але й запропонувати інноваційні підходи до їх попередження та вирішення, що у свою чергу сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств у довгостроковій перспективі.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних основ та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення процесів управління структурними конфліктами в системі менеджменту підприємства.

Завданнями кваліфікаційної роботи є:

- дослідити та розвинути теоретико-методичні засади формування та управління структурними конфліктами;

- визначити особливості структурних конфліктів підприємств, що належать до будівельної галузі;
 - провести комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Хмельницький КБМ»;
 - розробити практичні рекомендації щодо управління структурними конфліктами ТОВ «Хмельницький КБМ» з метою забезпечення його стратегічного розвитку
- Об'єкт дослідження кваліфікаційної роботи – процеси управління структурними конфліктами в системі менеджменту підприємства.

Предмет дослідження – аналіз та узагальнення теорії і практики управління структурними конфліктами в системі менеджменту підприємства і розробка рекомендацій для її удосконалення.

Для вирішення поставлених завдань у роботі були використано такі методи: систематизації, узагальнення, порівняння, індексний, балансовий, аналітичний, структурно-логічний, графічний, економіко-математичний та інші методи

Інформаційна база: вітчизняні, зарубіжні наукові публікації з тематики конфліктного менеджменту, матеріали бухгалтерської, фінансової звітності підприємства, інформація з офіційного сайту підприємства, результати соціологічного дослідження.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРУКТУРНИМИ КОНФЛІКТАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Організаційна структура підприємства: поняття та принципи проектування

Категорія «структура» відображає будову та внутрішню форму системи. Структура є невіддільною характеристикою будь-якої реально існуючої системи, адже саме вона забезпечує її цілісність. Вона утворюється через відносно стабільні зв'язки між елементами та відіграє ключову роль у підтриманні стабільного стану системи. У контексті системи структура слугує індикатором рівня її організованості.

Існують різноманітні підходи до тлумачення поняття «організаційна структура». Тож варто розглянути сутність цього терміна крізь призму поглядів різних авторів. Л.Г. Дідковська стверджує, що організаційною структурою є один із елементів механізму господарювання, яка відображає процеси виробничо-економічного характеру і відповідає виду розвитку підприємства [5, с. 137].

На думку Л.І Скібіцької та О.М. Скібіцького, «Організаційна структура – це форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів» [8, с.96]. О.Є. Кузьмін та О.Г. Мельник вважають: «організаційна структура – упорядкована сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їх взаємозв'язки і забезпечують управління організацією» [11, с. 331].

Такі зарубіжні вчені, як Ф. Хедоурі, М. Альберт стверджують, що «Найкраща структура – це та структура, яка дозволяє організації найкращим способом взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно і доцільно розподіляти і направляти зусилля своїх співробітників і, таким чином, задовольняти потреби клієнтів і досягати своїх цілей з високою ефективністю» [14, с. 235].

Проаналізувавши погляди різних науковців у сфері менеджменту та економіки, можна запропонувати наступне визначення: Організаційна структура (ОС) – це форма

системи управління, що визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів.

Організаційна структура підприємства є одним із найважливіших елементів його внутрішнього середовища. Вона регулює: розподіл завдань між відділами та підрозділами підприємства; компетентність відділів та підрозділів у вирішенні певних проблем; загальну взаємодію відділів та підрозділів.

Зв'язок структури управління з такими ключовими поняттями менеджменту, як стратегія, цілі, функції, процес, механізм функціонування є свідченням того, наскільки великим є вплив організаційної структури на всі сторони управління. Саме тому менеджери всіх рівнів приділяють значну увагу принципам і методам формування структур, вибору типу або комбінації видів структур, вивченню тенденцій в їх побудові і оцінці відповідно до стратегії, цілей і завдань, що вирішуються [15, с 107].

Організаційні структури формуються з урахуванням вимог довгострокового забезпечення конкурентоспроможності, економічності та раціональної організації праці. Організаційна структура має безпосередній вплив на реалізацію стратегії підприємства, його взаємодію із зовнішнім середовищем та ефективне вирішення поставлених завдань. Структура є своєрідним каркасом, навколо якого будуються всі складові підприємства. Керувати структурою, стежити за тим, щоб вона була адекватною до стратегії – дуже складно [6, с. 30-31].

Тісний зв'язок між стратегією та структурою можна проілюструвати найпростішою схемою (рис.1.1).

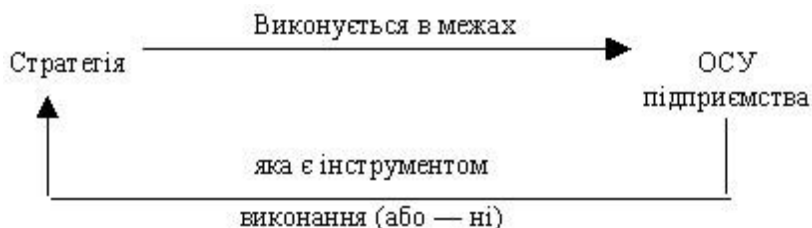


Рисунок 1.1 – Взаємозв'язок стратегії та структури підприємства [34, с. 205] .

Ці елементи, взаємодіючи, змінюються. Організаційна структура може сприяти стратегічному розвитку підприємства або гальмувати його. Г. Мінцберг також довів,

що й стратегія може обмежувати розвиток підприємства, тобто стратегія та структура – однопланові явища [13; 45].

Формування організаційної структури здійснюється з урахуванням необхідності довгострокового забезпечення конкурентоспроможності, ефективності та оптимальної організації трудових процесів.

Розробка структури управління підприємством має не лише відповідати баченню керівництва, але й спиратися на чіткі принципи побудови. Таким чином, при створенні організаційних структур управління доцільно дотримуватися таких базових принципів:

1. Організаційна структура повинна повністю відображати стратегію, основні цілі та завдання підприємства. Це обумовлено тим, що кожна ціль безпосередньо визначає певну функцію або напрям діяльності компанії. Послідовність формування управлінської структури на основі цілей підприємства представлено на рисунку 1.2.

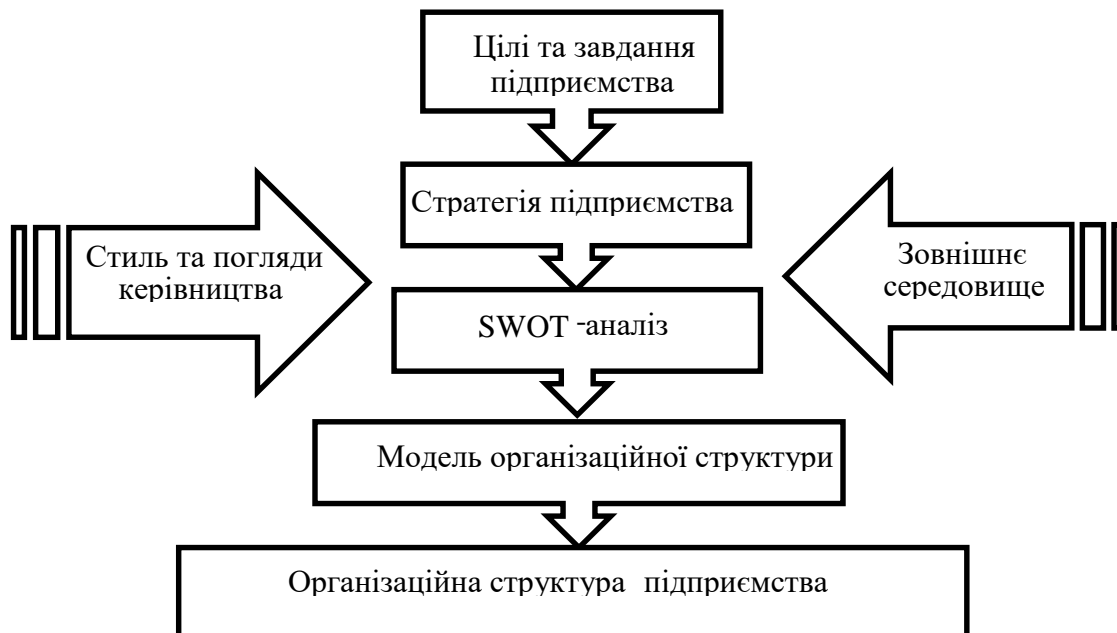


Рисунок 1.2 – Перехід від цілей до організаційної структури управління підприємством

Джерело: складено автором на основі [13]

Водночас не варто обмежувати проектування організаційної структури виключно конкретно окресленими цілями. Такий підхід може звужити можливості

підприємства щодо розвитку та адаптації до змін, що є неминучими в умовах ринкової економіки.

2. Організаційна структура не повинна існувати ізольовано, а має бути безпосередньо підпорядкована потребам і особливостям виробництва. Дотримання цього принципу сприятиме зменшенню витрат на утримання управлінського апарату.

3. Для забезпечення раціонального розподілу робочого навантаження, чіткої спеціалізації управлінських функцій і включення творчих елементів у їх виконання необхідно впровадити оптимальний механізм поділу праці між співробітниками.

4. У формуванні організаційних структур важливо враховувати посадові обов'язки й рівень відповідальності кожного працівника або управлінського органу.

5. Організаційна структура повинна гармоніювати зі справжнім станом та специфікою впливу зовнішнього середовища на діяльність організації.

6. В процесі проектування організаційних структур слід передбачати можливість їх реформування, зберігаючи так звані «резерви».

7. Структура має відповідати принципам правової регламентації, зокрема, це передбачає створення ефективних комунікаційних і інформаційних систем всередині організації.

8. Фінальним принципом проектування є економічність. Робота організаційної структури чи її окремих елементів має забезпечувати виконання необхідних завдань із мінімальними витратами на управлінський апарат, а також оптимальним використанням трудових, матеріальних і фінансових ресурсів підприємства.

Дотримання цих принципів вимагає врахування численних чинників у процесі побудови організаційно-управлінської структури. До них належать розмір організації, технологічні особливості, економічні умови, природні ресурси та людський потенціал, які в сукупності впливають на фінальний результат.

1.2 Сутність та причини виникнення структурних конфліктів у системі менеджменту підприємства

Структурні конфлікти в системі менеджменту виникають через неефективність організаційної структури, що призводить до суперечностей між різними підрозділами чи рівнями управління. Такі конфлікти можуть бути спричинені нечітким розподілом обов'язків, дублюванням функцій, недостатньою координацією або конкуренцією за ресурси. Вони можуть проявлятися як горизонтальні конфлікти між підрозділами на одному рівні, так і вертикальні — між різними рівнями управління. Для ефективного управління такими конфліктами необхідно вдосконалювати організаційну структуру, чітко визначати ролі та обов'язки, а також запроваджувати механізми координації та комунікації між підрозділами.

Однією з основних властивостей структурних конфліктів є їх постійний характер. Так як ці конфлікти вкорінені в структурі організації, їх нелегко вирішити шляхом впливу на поведінку окремих людей. Наприклад, конфлікти між відділами продажу і виробництва часто виникають через різні пріоритети та показники ефективності. У той час, коли продажі зосереджені на максимізації доходу, виробництво — на ефективності та контролі витрат. Це системні проблеми, які потребують втручання стратегічного менеджменту.

Іншою характеристикою є можливість ескалації структурних конфліктів, якщо ними не керувати належним чином. Так як усі підрозділи організації є взаємозалежними, невирішені структурні конфлікти в одній сфері можуть мати каскадні наслідки для всього підприємства. Наприклад, конфлікт щодо розподілу ресурсів між відділом розробки та відділом маркетингом може призвести до затримок у розробці продукту, що вплине на весь ланцюжок постачання.

Іноді залучення багатьох сторін з різними інтересами ще більше ускладнює управління структурними конфліктами на підприємстві. Зацікавлені сторони, від співробітників і керівництва до зовнішніх партнерів та інвесторів, часто мають різні,

іноді суперечливі пріоритети. Орієнтуючись на них, завжди важливо доходити до балансу задля підтримки організаційної стабільності. Ефективне управління повинне включати стратегії залучення зацікавлених сторін, які сприяють відкритій комунікації та узгодженню інтересів.

Розуміння цих властивостей є передумовами розробки ефективних стратегій управління конфліктами. Керівництво має визнати, що структурні конфлікти за своєю суттю не є негативними; натомість вони можуть свідчити про зростання організації та необхідність адаптивних змін. Аналізуючи основні причини та прояви цих конфліктів, менеджери можуть впроваджувати зміни в організаційній структурі, які сприятимуть більш гармонійному та продуктивному робочому середовищу.

Варто відмітити, що стійкість компанії і конкурентному середовищі, а також високий рівень її ділової активності залежить від побудови ефективної організаційної структури підприємства, для якої вкрай важливо врахувати специфіку компанії, напрями стратегічного спрямування [6, с. 30–33].

Однією з основних причин структурних конфліктів є розподіл праці всередині організації. Оскільки завдання та обов'язки сегментовані, різні відділи чи особи можуть встановлювати конкуруючі пріоритети чи цілі. Наприклад, відділ продажів може надавати пріоритет залученню клієнтів і зростанню доходу, тоді як фінансовий відділ зосереджується на контролі витрат і дотриманні бюджету.

Іншим суттєвим фактором, що сприяє виникненню структурних конфліктів, є організаційна ієрархія. На багатьох підприємствах жорстка ієрархічна структура може створювати дисбаланс влади та перешкоджати ефективній комунікації на різних рівнях організації. Працівники нижчого рівня можуть відчувати себе непочутими, що призводить до розчарувань та конфліктів.

Розподіл ресурсів також є критичним фактором у виникненні структурних конфліктів. Організації часто мають обмежені ресурси, і те, як ці ресурси розподіляються, може суттєво вплинути на відносини між відділами. Наприклад, якщо ІТ-відділ отримує більшу частину бюджету, у той час як маркетингу важко

фінансувати необхідні кампанії, ця несправедливість може призвести до конфлікту. Таким чином, ефективне управління ресурсами та прозорий розподіл ресурсів є важливими для пом'якшення таких конфліктів.

На додаток до цих структурних факторів, культурні відмінності всередині організації також можуть призвести до конфліктів. Різне культурне середовище працівників може призвести до різної трудової етики, стилів спілкування та підходів до вирішення конфліктів. Наприклад, у багатонаціональній корпорації працівники з різних регіонів можуть мати різні погляди на ієрархію, командну роботу та повноваження. Важливо докладати спільні зусилля для формування згуртованої організаційної культури, яка поважає та об'єднує різні точки зору.

Зміни в організаційній структурі, такі як злиття, поглинання або значна внутрішня реструктуризація, також можуть бути джерелами конфлікту. Під час таких змін працівники часто стикаються з невизначеністю та тривогою щодо своїх ролей, обов'язків і гарантій зайнятості. Це може призвести до опору змінам і конфліктів, оскільки окремі працівники та відділи намагаються адаптуватися до нових реалій. Ефективні стратегії управління змінами є вирішальними у таких ситуаціях, щоб мінімізувати збої та підтримувати гармонію в організації.

Як вже перевірено на практиці багатьох підприємств, введення незначних змін має більше шансів на успіх, ніж зміна великого характеру. Заохочення співробітників до виконання поставлених цілей дозволить їм краще оцінити свою причетність і посилить їх відповідальність за намічені зміни [12, с. 57].

1.3 Вплив структурних конфліктів на ефективність роботи підприємства

Структурні конфлікти є суттєвою проблемою в системі управління підприємством, що впливає на широкий спектр організаційних функцій і показників ефективності. Якщо ці конфлікти на постійній основі залишати без уваги, вони

можуть призводити до серйозних негативних наслідків для загальної ефективності організації, починаючи від спаду морального духу працівників і закінчуючи зниженням продуктивності та прибутковості. На рисунку 1.3. виділені негативні наслідки структурних конфліктів на діяльність організації.



Рисунок 1.3 – Вплив структурних конфліктів на діяльність підприємства

По-перше, структурні конфлікти, як правило, створюють атмосферу напруженості та недовіри серед працівників, що, у свою чергу, впливає на їх моральний стан і задоволеність роботою. Коли працівники відчують несправедливість у розподілі робочого навантаження, відсутність чіткості у посадових ролях або фаворитизм у розподілі ресурсів, їх мотивація працювати значно зменшується. Такий спад мотивації може призвести до збільшення кількості прогулів, зростання рівня плинності кадрів і навіть до загального занепаду культури на робочому місці. Як наслідок, організація може зіткнутися з труднощами з утриманням кваліфікованих працівників і пов'язаними з цим витратами на найм та навчання нових працівників.

Із цього випливає, що через структурні конфлікти може суттєво знижуватися рівень продуктивності. Команди, які працюють в умовах конфлікту, можуть стикатися із труднощами в координації та співпраці, що призводить до уповільнення виконання завдань і проектів. Час і ресурси, витрачені на управління цими конфліктами, як-от проведення зустрічей для вирішення конфлікту або залучення HR для посередництва, відволікають увагу та ресурси від основної діяльності бізнесу, що ще більше знижує продуктивність.

Фінансові наслідки структурних конфліктів також є вагомим чинником. Зниження продуктивності безпосередньо впливає на кінцеві результати діяльності організації. Операційні перебої в роботі, спричинені конфліктами, можуть призвести до затримок у реалізації проектів, збільшення операційних витрат і втрачених бізнес-можливостей. Більше того, якщо конфлікти загострюються до рівня, коли стає необхідним юридичне втручання, судові витрати, можуть бути значними. Ці витрати можуть мати довгострокові наслідки для фінансового стану організації.

Крім того, структурні конфлікти можуть заплямувати репутацію організації як внутрішню, так і зовнішню. Усередині організації співробітники можуть розвинути негативне сприйняття культури та менеджменту організації. Ззовні зацікавлені сторони, такі як клієнти, постачальники та інвестори можуть втратити довіру до

здатності організації ефективно управляти своїми внутрішніми справами. Це може призвести до зниження лояльності клієнтів, напружених відносин із постачальниками та труднощів із залученням інвестицій для майбутніх проектів. У свою чергу, організація може зіткнутися з труднощами у збереженні своєї позиції на ринку та конкурентних переваг.

Структурні конфлікти також можуть перешкоджати досягненню стратегічних і довгострокових цілей. Конфліктне середовище часто є перешкодою для інновацій. Творче та стратегічне мислення, необхідне для інновацій, пригнічується, коли співробітники зайняті внутрішніми суперечками. Брак інновацій може завадити організації йти в ногу з галузевими тенденціями та оперативно реагувати на ринкові зміни. Як наслідок, організація може відстати від своїх конкурентів, втрачаючи свою частку ринку та можливості для зростання.

Нарешті, важливо визнати, що структурні конфлікти полягають не лише у вирішенні безпосередніх суперечок, а й у вирішенні глибинних проблем, які призводять до таких конфліктів. Якщо цього не зробити, подібні конфлікти, швидше за все, будуть виникати знову, створюючи циклічну модель дезорганізації та неефективності. Таким чином, проактивний підхід у виявленні та управлінні структурними конфліктами має вирішальне значення для підтримки ефективності організації та досягнення сталого зростання.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що структурні конфлікти несуть за собою довгострокові наслідки для діяльності організації, впливаючи на різні аспекти, такі як моральний стан працівників, продуктивність, фінансовий стан, репутація і стратегічний напрямок. Вирішення цих конфліктів вимагає розуміння їх причин і впровадження ефективних стратегій управління для пом'якшення їх впливу. Створюючи інклюзивне та прозоре робоче середовище, організації можуть мінімізувати негативні наслідки структурних конфліктів і підвищити загальну продуктивність.

Висновки до розділу 1

Отже, організаційна структура підприємства є одним із найважливіших елементів його внутрішнього середовища. Вона має безпосередній вплив на реалізацію стратегії підприємства, його взаємодію із зовнішнім середовищем та ефективне вирішення поставлених завдань.

Структурні конфлікти в системі менеджменту виникають саме через неефективність організаційної структури.

Визначення та характеристики структурних конфліктів підкреслюють складність та стійкість таких проблем в рамках організаційної структури. Структурні конфлікти в системі менеджменту виникають через неефективність організаційної структури та несуть за собою негативні наслідки для діяльності організації, впливаючи на різні аспекти, такі як моральний стан працівників, продуктивність, фінансовий стан, репутація та стратегічний напрямок. Такі конфлікти можуть бути спричинені нечітким розподілом обов'язків, дублюванням функцій, недостатньою координацією або конкуренцією за ресурси. Вони можуть проявлятися як горизонтальні конфлікти між підрозділами на одному рівні, так і вертикальні — між різними рівнями управління. Для ефективного управління такими конфліктами необхідно вдосконалювати організаційну структуру, чітко визначати ролі та обов'язки, а також запроваджувати механізми координації та комунікації між підрозділами.

Розуміння першопричин виникнення дозволяє керівникам розробляти цілеспрямовані стратегії для вирішення та пом'якшення конфліктів, сприяючи створенню більш сприятливого та продуктивного робочого середовища.

Управління структурними конфліктами на підприємствах вимагає багатогранного підходу, що поєднує традиційні та сучасні методи.

2 АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ СТРУКТУРНИМИ КОНФЛІКТАМИ У ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ КБМ»

2.1 Загальна характеристика підприємства як об'єкта дослідження

Назва досліджуваного підприємства – Хмельницький комбінат будівельних матеріалів. Організаційно-правова форма господарювання – Товариство з обмеженою відповідальністю. Розташування – м. Хмельницький, вул. Шухевича, 16. Форма власності підприємства – приватна.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Хмельницький комбінат будівельних матеріалів» (далі – ТОВ «Хмельницький КБМ») належить до будівельної галузі промисловості збірних залізобетонних та бетонних конструкцій і виробів. Юридична особа ТОВ «Хмельницький КБМ», було зареєстровано 28.03.2003. Статутний капітал ТОВ «Хмельницький КБМ» складає 3 045 438,92 грн. Логотип торгової марки ТОВ «Хмельницький КБМ» представлений на рисунку нижче (рис.2.1).



Рисунок 2.1 – Торгова марка ТОВ «Хмельницький КБМ»

Основним напрямком діяльності підприємства є виготовлення виробів із бетону для будівництва. Продукція підприємства використовується для будівництва житлових будинків, промислових підприємств, індивідуальних будинків тощо. Крім

основної діяльності, підприємство ТОВ «Хмельницький КБМ» пропонує такі послуги населенню та організаціям:

- добування піску, гравію, глини і каоліну
- виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій
- оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням
- вантажний автомобільний транспорт
- купівля та продаж власного нерухомого майна
- надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
- забір, очищення та постачання води
- будівництво житлових і нежитлових будівель тощо.

Місцезнаходження підприємства є географічно та економічно вигідним, оскільки знаходиться воно на перетині торгових шляхів, які історично склалися у місті Хмельницькому. До підприємства ведуть асфальтована дорога та залізнична гілка.

Очевидно, що ТОВ «Хмельницький КБМ» прагне до впровадження сучасних й прогресивних технологій, вдосконалення управлінських та виробничих процесів і задоволення потреб споживачів.

Виробничі потужності ТОВ «Хмельницький КБМ»:

- Залізобетонні вироби – 200 тис.м³
- Блоки стін підвалів (ФБС) – 24 тис.м³
- Борт, поребрик – 1 тис.м³
- Товарний бетон та розчин – 150 тис.м³ [20].

Інформаційною базою для оцінювання фінансового стану підприємства є дані:

- балансу (форма №1);
- звіту про фінансові результати (форма №2);
- звіту про рух грошових коштів (форма № 3);
- звіту про власний капітал (форма № 3);

- дані статистичної звітності та оперативні дані;
- примітки до звітів.

За даними звітності щодо фінансово-господарської діяльності за 2021-2023 р. було виявлено, що фактично у повному обсязі реалізовано в основному техніко-технологічні заходи щодо завантаження виробничих потужностей, розширення номенклатурного ряду і впровадження нових видів продукції за рахунок внутрішніх і зовнішніх інвестицій. ТОВ «Хмельницький КБМ» розвивається за рахунок кількісного приросту всіх елементів продуктивних сил.

Дослідження ключових тенденцій ретроспективи розвитку ТОВ «Хмельницький КБМ» свідчить про залежність: результативності підприємства по виробництву будівельних матеріалів від загальної активності будівельної галузі та тенденцій розвитку економіки України; своєчасної актуалізації кадрової політики підприємства в сучасних умовах господарювання.

Згідно зі статутом, основна мета (місія) ТОВ «Хмельницький КБМ» в ринкових умовах полягає в забезпеченні споживача необхідною йому продукцією (послугами) у певні строки, заданої якості та комплектації, з мінімальними витратами для виготовлювача (продуцента).

Концепція розвитку компанії спрямована на формування повноцінних суб'єктів підприємницької діяльності, здатних ефективно функціонувати в умовах переходу до ринкової економіки і виробляти конкурентоспроможну продукцію, що відповідає вимогам товарних ринків. Стратегічний план дій в основному орієнтований на: реорганізацію структури управління підприємства шляхом створення філіалів – дочірніх підприємств з утворенням юридичних осіб; організаційно – технологічні інновації і т.д.

Очевидно, що орієнтація політики підприємства «на споживача» (особливо в умовах невизначеності розвитку зовнішнього господарського середовища), вимагає перетворень у функціях, а потім в організаційній структурі, складі й технології виконання робіт.

2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства

Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від його техніко-економічних показників, які відображають результати господарської діяльності, рівень використання ресурсів, фінансовий стан та динаміку розвитку. Аналіз цих показників є важливим інструментом для виявлення сильних та слабких сторін, а також для формування стратегій подальшого розвитку.

Опрацювавши форму 2 звіту про фінансові результати ТОВ «Хмельницький КБМ» за 2021–2023 роки отримали основні техніко-економічні характеристики, які зведені у таблицю 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники ТОВ «Хмельницький КБМ»

Показник	Од. виміру	Дані за роками			Темпи зміни, %	
		2021				
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	15303,1	21942,9	36558,5	143,4	166,6
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	8433,5	12207,4	19213,1	144,7	157,4
3. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн	6869,6	9735,5	17345,4	141,7	178,2
4. Інші витрати	тис. грн	10624,0	9909,1	20720,1	93,3	209,1
5. Фінансовий результат від операційної діяльності	тис. грн	-4,4	-135,2	-189,4	3072,7	140,1
6. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	-4,4	-135,2	-189,4	3072,7	140,1
7. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	8,0	7,0	10,0	87,5	142,9
8. Середньорічний виробіток: одного працівника	тис. грн	1912,9	3134,7	3655,9	163,9	116,6
9. Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис. грн	4855,8	5331,6	6296,4	109,8	118,1
10. Фондовіддача	грн	3,2	4,1	5,8	130,6	141,1
11. Рентабельність реалізованої продукції	%	-	-	-	-	-

Динаміка основних техніко-економічних показників ТОВ «Хмельницький КБМ» за 2021–2023 роки демонструє стабільне зростання ключових фінансових і виробничих показників, таких як чистий дохід, валовий прибуток та середньорічна вартість основних фондів.

Чистий дохід (виручка) у 2021 році становив 15303,1 тис. грн, у 2022 році зріс до 21942,9 тис. грн (збільшення на 43,4%), а в 2023 році досяг 36558,5 тис. грн, що на 66,6% більше, ніж у попередньому році. Таке зростання свідчить про ефективну реалізацію продукції, розширення ринків збуту або збільшення обсягів виробництва.

Валовий прибуток також демонструє позитивну динаміку. У 2021 році він складав 6869,6 тис. грн, у 2022 році зріс до 9735,5 тис. грн, а у 2023 році досяг 17345,4 тис. грн, що становить приріст на 41,7% та 78,2% відповідно. Це свідчить про ефективну роботу з управління собівартістю, яка зростала пропорційно доходу, але залишала достатній рівень прибутковості.

Однак фінансовий результат від операційної діяльності характеризується негативною динамікою. У 2021 році показник був збитковим і становив -4,4 тис. грн. У 2022 році збиток суттєво зріс до -135,2 тис. грн, а у 2023 році поглибився до -189,4 тис. грн. Це може свідчити про неефективність у управлінні операційними витратами або суттєве зростання інших витрат, які знизили загальний фінансовий результат.

Чистий прибуток має аналогічну динаміку до фінансового результату від операційної діяльності. У всі три роки показник залишався збитковим: -4,4 тис. грн у 2021 році, -135,2 тис. грн у 2022 році та -189,4 тис. грн у 2023 році. Попри зростання доходу та валового прибутку, підприємство не змогло забезпечити позитивний фінансовий результат через високі витрати, які перебивають операційний прибуток. Графічно динаміка доходів та прибутку підприємства зображена на рис. 2.1.

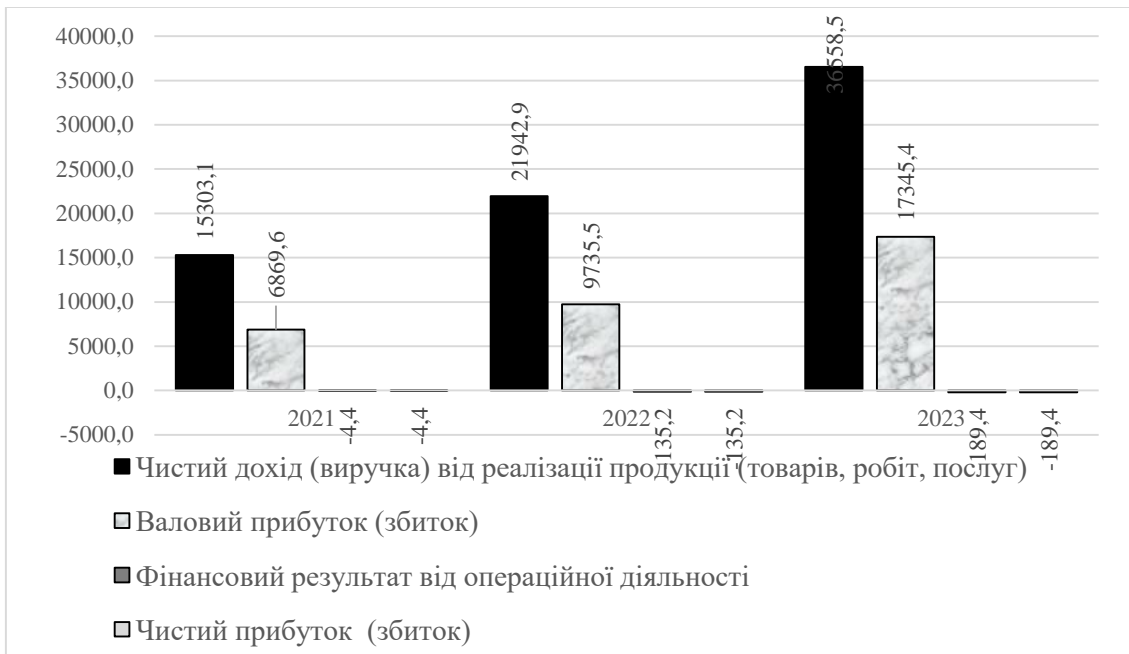


Рисунок 2.1 – Динаміка доходів та прибутку підприємства ТОВ «Хмельницький КБМ», тис.грн.

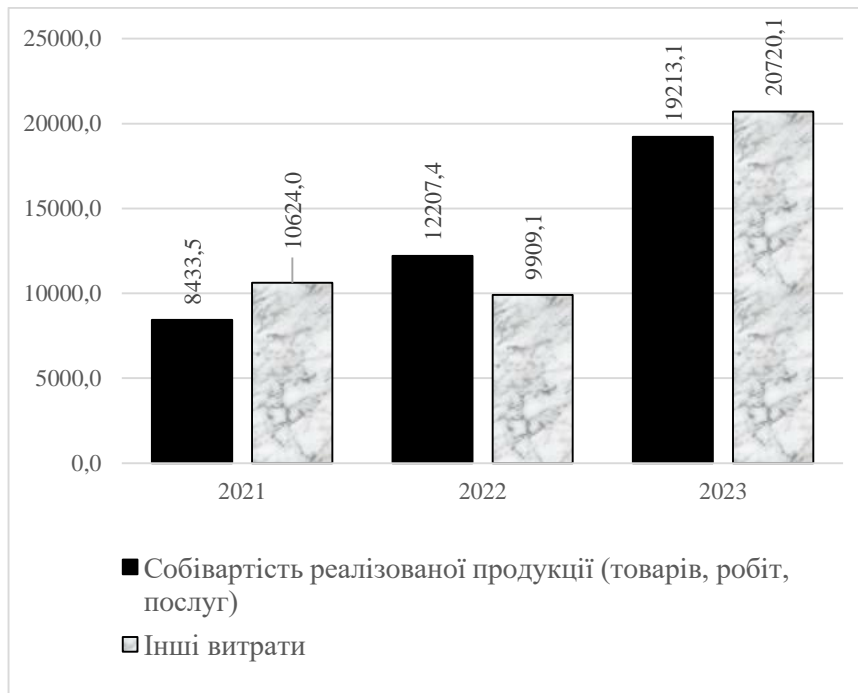


Рисунок 2.2 – Динаміка витрат підприємства у 2021-2023 рр., тис.грн.

Невід’ємною складовою діяльності будь-якого підприємства є витрати. Так, собівартість реалізованої продукції демонструє постійне зростання. У 2021 році цей

показник становив 8433,5 тис. грн, у 2022 році зріс до 12207,4 тис. грн (збільшення на 44.7%), а у 2023 році досягнув 19213,1 тис. грн, що становить приріст на 57,4% порівняно з попереднім роком. Це вказує на значне зростання витрат на виробництво продукції. Інші витрати також демонструють значне зростання протягом періоду. У 2021 році показник становив 10624,0 тис. грн. У 2022 році він знизився до 9909,1 тис. грн, але вже у 2023 році показник зріс до 20720,1 тис. грн, що є збільшенням на 209,1% у порівнянні з попереднім роком. Це свідчить про суттєве зростання витрат у 2023 році, яке може бути спричинене різними факторами, такими як підвищення цін на сировину, зростання витрат на оплату праці або інші операційні витрати.

У 2021 році середньооблікова чисельність працівників становила 8 осіб. У 2022 році показник знизився до 7 осіб (скорочення на 12,5%), проте в 2023 році чисельність зросла до 10 осіб (приріст на 42,9% порівняно з 2022 роком). Зменшення чисельності у 2022 році може бути пов'язане з оптимізацією штату або іншими зовнішніми факторами, такими як зниження виробничих потреб чи зміна організаційної структури. Водночас збільшення чисельності у 2023 році свідчить про розширення діяльності або необхідність забезпечення зростаючих обсягів виробництва.

Динаміка середньооблікової чисельності працівників наведена на рисунку 2.3.

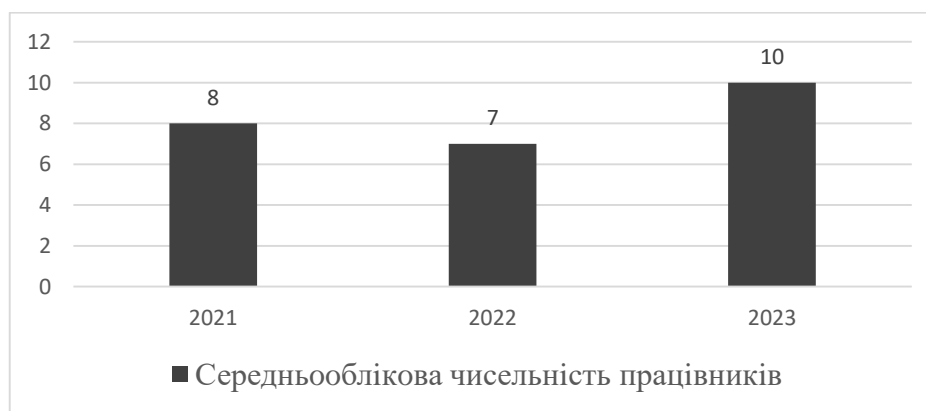


Рисунок 2.3 – Динаміка середньооблікової чисельності працівників у 2021-2023 роках, осіб.

Середньорічний виробіток працівника наведено на рисунку 2.4.

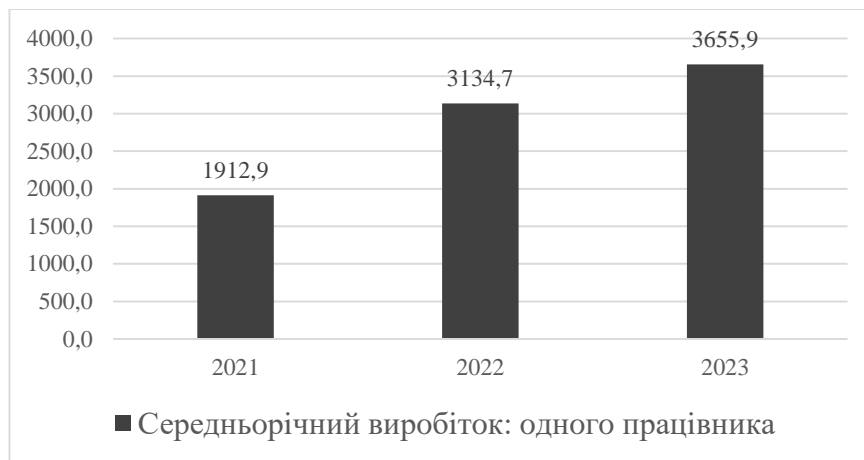


Рисунок 2.4 – Динаміка середньорічного виробітку працівників, тис.грн.

Продуктивність одного працівника значно зросла за аналізований період. У 2021 році середньорічний виробіток на одного працівника становив 1912,9 тис. грн, у 2022 році підвищився до 3134,7 тис. грн (приріст на 63,9%), а у 2023 році досяг 3655,9 тис. грн (зростання на 16,6% порівняно з попереднім роком). Це свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів, навіть за умов зменшення чисельності у 2022 році.

Середньорічну вартість основних виробничих фондів товариства наведено на рисунку 2.5.

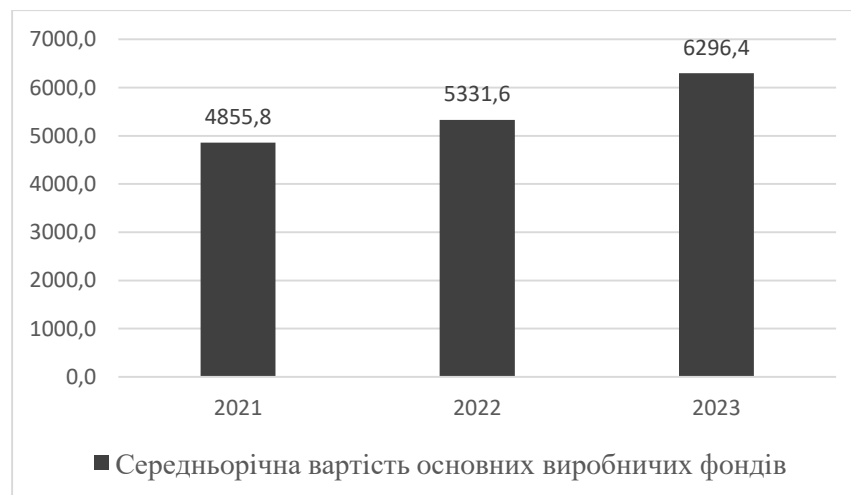


Рисунок 2.5 – Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис.грн.

У 2021 році даний показник становив 4855,8 тис. грн. У 2022 році він зріс до 5331,6 тис. грн, що становить приріст на 9,8% порівняно з 2021 роком. У 2023 році

цей показник досяг 6296,4 тис. грн, що на 18,1% більше, ніж у 2022 році. Зростання вартості фондів свідчить про оновлення або розширення виробничих потужностей підприємства.

Підприємство демонструє позитивну динаміку за основними показниками, такими як дохід, валовий прибуток, продуктивність праці та рентабельність. Однак зростання інших витрат та збитковість фінансових результатів є ключовими проблемами, які потребують вирішення. Для подальшого сталого розвитку доцільно оптимізувати витрати, покращити управління фінансами та продовжити роботу над ефективністю операційної діяльності.

2.3 Оцінювання ефективності організаційної структури ТОВ «Хмельницький КБМ»

Формування організаційної структури будь-якого підприємства відбувається у відповідності до завдань, які ставить перед собою організація. Чинниками впливу на організаційну структуру є і обсяг виконуваних робіт підприємства. Особливістю організаційної структури є підпорядкованість обраному підприємством курсом розвитку (стратегії розвитку), забезпечуючи тим самим ефективність діяльності організації.

Тобто організаційна структура компанії відповідає за належне функціонування та розвиток підприємства як єдиного цілого. Менеджер, вмівши використовувати потенціал організаційної структури, здатен отримати всі вихідні дані для ухвалення ефективних управлінських рішень, доведення розпоряджень до відповідних підрозділів компанії [1, с. 96-100].

У ТОВ «Хмельницький КБМ» вибудована лінійна організаційна структура, яка складається з 3 рівнів:

- 1 рівень - адміністрація компанії;

- 2 рівень – бухгалтерія (вона відповідає за планування, фінансове забезпечення, бухгалтерський облік та контроль); відділи сприяння працевлаштуванню (відділ профорієнтації), консалтингу та аутсорсингу, господарського забезпечення, інформаційно-правового забезпечення;

- 3 рівень – окремі працівники ТОВ «Хмельницький КБМ», які виконують конкретні завдання та процеси в межах відповідних відділів.

Організаційна структура управління ТОВ «Хмельницький КБМ», відображена на рисунку 2.7.

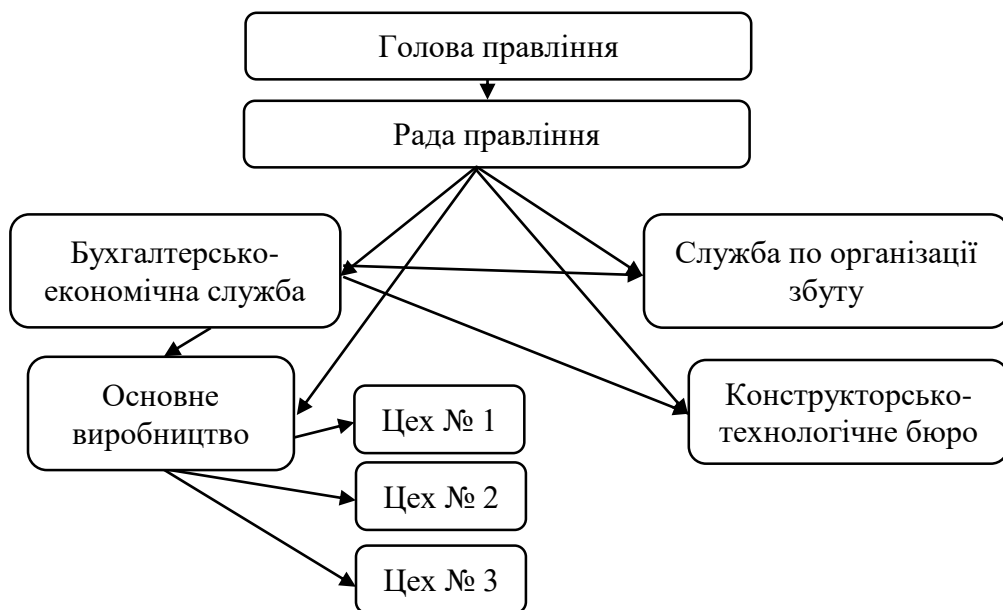


Рисунок 2.7 – Організаційна структура управління ТОВ «Хмельницький КБМ»

Джерело: складено автором

Лінійна організаційна структура управління ТОВ «Хмельницький КБМ» ґрунтується на функціональному підході, що використовується для формування робочих груп, підпорядкованих безпосередньо лінійним керівникам. Ці групи складаються з фахівців різних функціональних підрозділів і залучаються до виконання завдань з розробки нових товарів чи послуг.

ТОВ «Хмельницький КБМ» функціонує за принципом розподілу на цехи, що є типовим для середнього за розмірами підприємства. Однак така структура потребує

вдосконалення, особливо щодо покращення умов праці на всіх рівнях. Лінійна структура, хоч і проста в управлінні, має істотний недолік: кожен працівник компанії підзвітний тільки одному керівнику, який контролює всі аспекти діяльності свого підрозділу. Аналізуючи організаційну структуру ТОВ «Хмельницький КБМ», можна побачити її основні компоненти — виробничі приміщення, допоміжні й обслуговуючі підрозділи. Водночас структура має обмеження: у штатному розкладі відсутні посади, які є важливими для сучасного підприємства, такі як маркетингологи, юристи або спеціалісти з навчання й підбору кадрів. Це значно впливає на гнучкість управління та адаптацію до умов ринкової економіки.

Лінійна структура управління ТОВ «Хмельницький КБМ» сьогодні не відповідає вимогам ринкового регулювання, бо:

- не сприяє ефективному розподілу управлінських функцій і повноважень;
- не дає достатньо повноважень на окремих ділянках керівництва;
- недостатньо підтримує виробничу ефективність будівельної сфери;
- не забезпечує стабільного розвитку пов'язаних галузей;
- ускладнює досягнення конкурентоспроможності продукції як на внутрішньому ринку, так і зовнішньому;
- не створює належних умов для ефективної взаємодії функціональних відділів і лінійних підрозділів.

Очевидно, що ТОВ «Хмельницький КБМ» потребує модернізації організаційної структури, щоб відповідати сучасним вимогам бізнес-середовища.

Аналіз фактичного розподілу повноважень та функцій між підрозділами ТОВ «Хмельницький КБМ» виявляє недоліки існуючої організаційної структури управління, що сприяє виникненню структурних конфліктів. Основною проблемою є порушення балансу у розподілі працівників між керівниками. Одні з них мають надмірну кількість підлеглих, що перевантажує їхню роботу, тоді як інші керують недостатньою кількістю співробітників, що негативно впливає на роботу структурних підрозділів.

ТОВ «Хмельницький КБМ» є середнім за масштабами підприємством, і, на перший погляд, така диспропорція може видаватись виправданою. Проте це свідчить про недостатню гнучкість і адаптивність організаційної структури управління підприємства. Характерною рисою компанії є також висока централізація функцій, що певною мірою обґрунтовано її помірним розміром і виробничим профілем діяльності.

Дослідження зовнішніх факторів виявило певні загрози для діяльності ТОВ «Хмельницький КБМ». Однією з найбільших ризиків визначено нестабільну політику уряду: нормативний тиск, часті зміни законодавства, неефективна система розрахунків тощо. Серед інших загроз виділяються нерівні умови внаслідок знижкових програм деяких підприємств, які ускладнюють конкуренцію на ринку. Результати виконаного аналізу розміщені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні зовнішні можливості та загрози для ТОВ «Хмельницький КБМ»

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
Обслуговування додаткової групи споживачів	Несприятлива державна політика (нестабільність та неефективність законодавчої бази)
Розширення товарного асортименту ТОВ «Хмельницький КБМ» і задоволення більш широкого кола споживачів	Жорстка конкуренція на ринку продукції для виконання будівельних та інших спеціалізованих робіт із завершення будівництва споруд
Підтримка урядом національного виробника	Висока ймовірність виникнення нових конкурентів
Виведення на ринок нової продукції для виконання будівельних та інших спеціалізованих робіт із завершення будівництва споруд	Зниження частки ринку продажу продукції для виконання будівельних та інших спеціалізованих робіт із завершення будівництва
	Соціально-політична нестабільність

Джерело: складено автором

Цей аналіз демонструє необхідність удосконалення як внутрішньої організаційної структури, так і адаптації компанії до зовнішнього бізнес-середовища для забезпечення конкурентоспроможності та підвищення ефективності діяльності.

Втрата конкурентних позицій підприємств та скорочення частки ринку є наслідком інтенсивної конкуренції у сфері виробництва й реалізації продукції для виконання будівельних та інших спеціалізованих робіт, пов'язаних із завершенням будівництва об'єктів. У такому жорсткому середовищі для збереження конкурентоспроможності важливо не лише нарощувати обсяги виробництва й розширювати асортимент продукції, але й активно інвестувати в потужні засоби впливу на клієнтів, зокрема рекламу.

Серед основних зовнішніх загроз для розвитку та ефективного функціонування підприємств, а також досягнення їх стратегічних цілей, слід виділити високу ймовірність появи нових конкурентів. Наприклад, у діяльності ТОВ «Хмельницький КБМ» усе частіше спостерігається поява нових ринкових гравців, які пропонують аналогічну продукцію за нижчими цінами та супроводжують її просуванням через широкий асортимент товарів. Одним із суттєвих ризиків для компанії також є труднощі, що виникають при укладанні договорів з постачальниками та споживачами.

Попри реальні загрози, що надходять із зовнішнього середовища, для ТОВ «Хмельницький КБМ» існує чимало можливостей для підвищення ефективності своєї діяльності й зміцнення позицій на ринку.

До відповідних перспектив входить збільшення асортименту продукції, що сприятиме задоволенню потреб більш широкого кола споживачів. Зокрема, у планах підприємства ТОВ «Хмельницький КБМ» передбачено випуск повного спектру товарів, призначених для будівництва, будівельно-монтажних і оздоблювальних робіт. Дослідимо ТОВ «Хмельницький КБМ» на предмет виявлення сильних та слабких сторін компанії (таблиця 2.3).

Таблиця містить перелік слабких сторін ТОВ «Хмельницький КБМ», що проявляються в погіршенні фінансового стану та низькій рентабельності

підприємства. Ці недоліки є наслідком впливу зовнішніх факторів, зокрема законодавчої нестабільності, банкрутства споживачів і клієнтів.

До основних слабких сторін компанії також належать зниження конкурентоспроможності, високі витрати на модернізацію (придбання нових пристроїв) і недостатньо ефективна робота маркетингової служби.

Таблиця 2.3 – Сильні та слабкі сторони ТОВ «Хмельницький КБМ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Висока якість продукції для виконання будівельних та інших спеціалізованих робіт із завершення будівництва споруд	Погіршення фінансового стану, збитковість компанії
Наявність висококваліфікованих кадрів	Погіршення конкурентних позицій на ринку продажу продукції для виконання будівельних та інших спеціалізованих робіт із завершення будівництва споруд
Імідж надійного партнера	Високі витрати на нове обладнання, що використовується у виготовленні продукції для виконання будівельних та інших спеціалізованих робіт із завершення будівництва споруд
Диференціація продукції для виконання будівельних та інших спеціалізованих робіт із завершення будівництва споруд	Недостатньо розвинена маркетингова служба
Виробничий потенціал	Незначна обізнаність про найважливіші стратегічні групи
Значна обізнаність про стан ринку	

Джерело: складено автором

Водночас ТОВ «Хмельницький КБМ» має беззаперечні сильні сторони. До них належать висока якість продукції, яка забезпечує ефективне виконання будівельних та інших спеціалізованих робіт, пов'язаних із завершенням будівництва споруд. Також компанія має значний виробничий потенціал і команду висококваліфікованих фахівців. Варто відзначити, що навіть за умов недостатньої прибутковості ТОВ «Хмельницький КБМ» продовжує збільшувати власний капітал і успішно уникає накопичення довгострокових зобов'язань.

Таблиця 2.4 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Хмельницький КБМ»

	<i>Можливості:</i>	<i>Загрози:</i>
	<p>1. Зростання попиту на будівельні матеріали у зв'язку з війною</p> <p>2. Розширення сировинної бази.</p> <p>3. Технічна модернізація.</p>	<p>1. Зниження платоспроможного попиту з боку населення на продукцію.</p> <p>2. Зростання конкуренції в галузі.</p> <p>3. Високий рівень інфляції і збільшення ставки оподаткування може спричинити подальше зниження рентабельності діяльності підприємств.</p>
<p><i>Сильні сторони підприємства:</i></p> <p>1. Широкий асортимент продукції для різних цільових груп клієнтів.</p> <p>2. Використання тільки високоякісних матеріалів при виконанні робіт і виробництві продукції; сучасної техніки та технологій при наданні послуг по будівництву.</p> <p>3. Доступна ціна.</p> <p>4. Забезпеченість сировинною базою.</p>	<p>Вихід на регіональні ринки, розширення асортименту та збільшення продажів (реклама, покриття ринку та ін.).</p> <p>З метою розширення збутової політики підприємства здійснення обслуговування додаткової групи споживачів.</p>	<p>ТОВ «Хмельницький КБМ» є одним з провідних підприємств області з виготовлення продукції для виконання будівельних та інших спеціалізованих робіт.</p> <p>Протягом всього часу підприємство розвивалось, вдосконалювались технології, збільшувався асортимент продукції.</p>
<p><i>Слабкі сторони підприємства:</i></p> <p>1. Висока собівартість і як наслідок більш висока ціна продукції, ніж у конкурентів.</p> <p>2. Виробництво в основному традиційних видів продукції для виконання будівельних та інших спеціалізованих робіт із завершення будівництва споруд.</p>	<p>На підприємстві потрібно сприяти поліпшенню «керованості» організацією з метою зробити її більш мобільною в конкурентній боротьбі.</p>	<p>Зменшення кількості кваліфікованих працівників через мобілізацію до ЗСУ спричиняє зниження якості виконуваних робіт і зниження обсягів виробництва продукції</p>

Джерело: складено автором

Компанія, прагнучи утримувати свої ринкові позиції та освоювати нові сфери, активно зосереджується на диференціації своєї продукції. Це є вагомою перевагою, оскільки постійний моніторинг ринку та аналіз дій конкурентів дозволяють ТОВ «Хмельницький КБМ» зміцнювати свої конкурентні переваги. У той же час, працівники компанії підкреслюють необхідність забезпечення гідних умов праці, створення можливостей для професійного розвитку і кар'єрного зростання, а також впровадження соціальних ініціатив на підприємстві, що уможлиблює появу структурних конфліктів. Це негативно позначається на загальній тактиці ведення бізнесу і потребує дослідження змісту та причин структурних конфліктів.

2.4 Аналіз виявлених структурних конфліктів ТОВ «Хмельницький КБМ»

Як вже було зазначено, структурні конфлікти є типовою проблемою для організацій з лінійною структурою управління, до яких належить ТОВ «Хмельницький КБМ». Ці конфлікти виникають через недосконалість розподілу повноважень, функцій і ресурсів між рівнями управління, а також через недостатню інтеграцію між підрозділами. Лінійна структура, яка забезпечує чіткий вертикальний підхід до управління, має обмеження, що призводять до значних труднощів у досягненні організаційних цілей.

До основних структурних конфліктів ТОВ «Хмельницький КБМ» належать:

- нерівномірний розподіл підлеглих між керівниками
- висока централізація функцій управління
- недостатня інтеграція між підрозділами
- низька адаптивність структури
- проблеми з мотивацією персоналу
- невідповідність сучасним ринковим вимогам
- вплив зовнішніх факторів

Розглянемо кожен конфлікт детальніше.

1. Нерівномірний розподіл підлеглих між керівниками. У ТОВ «Хмельницький КБМ» спостерігається значний дисбаланс у розподілі підлеглих між керівниками, що призводить до перевантаження одних та недостатньої зайнятості інших. Перевантажені керівники мають обмежений час для ефективного управління, що знижує продуктивність їх роботи. У той час як у недовантажених керівників з'являється ймовірність виникнення стагнації професійних навичок.

До наслідків даної ситуації можна віднести зниження продуктивності підлеглих, які отримують недостатнє керівництво; зростання плинності кадрів; фінансові втрати через додаткові адміністративні витрати та знижену продуктивність праці.

Задля вирішення цієї проблеми можна провести аналіз завантаженості кожного керівника з використанням сучасних аналітичних інструментів для виявлення дисбалансів; провести перерозподіл функцій та обов'язків між керівниками, дотримуючись рівномірності навантаження; впровадити системи автоматизації управління завданнями, які допоможуть менеджерам ефективніше організувати свою роботу; розробити політику періодичного моніторингу завантаженості керівників для запобігання подібним ситуаціям у майбутньому.

2. Висока централізація функцій управління. Висока централізація всередині організації означає концентрацію повноважень щодо прийняття рішень і контролю на верхніх рівнях ієрархії. Така структура є типовою для лінійної структури, але в середніх компаніях, таких як ТОВ «Хмельницький КБМ» призводить до неефективності та конфліктів, особливо у великих організаціях, де різні відділи потребують автономії для оптимального функціонування.

Централізоване прийняття рішень означає, що керівники та службовці нижчого рівня мають мінімальні повноваження та відповідальність у прийнятті суттєвих рішень. При цьому важливі рішення затримуються, а здатність швидко реагувати на зміни ринку чи операційні проблеми знижується. Крім того, централізовані структури часто пригнічують ініціативу та інновації працівників.

Для уникнення даної ситуації пропонуємо наступні заходи: делегувати частину повноважень на керівників середнього рівня, щоб вони могли приймати оперативні рішення в межах своїх компетенцій; розробити чіткі регламенти та стандарти для прийняття рішень на різних рівнях управління; проводити навчання керівників нижчого рівня для розвитку їхніх лідерських навичок та здатності до самостійного прийняття рішень; впровадити платформи децентралізованої комунікації (наприклад, внутрішні CRM або ERP-системи) для прискорення передачі інформації та розвантаження вертикальних комунікацій.

3. Недостатня інтеграція між відділами. Ефективна інтеграція різних відділів має важливе значення для забезпечення безперебійної роботи та досягнення цілей компанії. Коли відділи працюють ізольовано, це часто призводить до неефективності та може бути основним джерелом структурних конфліктів.

Однією з поширених проблем є погане спілкування. Відділи можуть не ділитися важливою інформацією, що призводить до непорозумінь і суттєвих помилок.

Ще одна значна проблема – неузгодженість цілей підрозділів. Якщо відділи недостатньо інтегровані, їхні цілі можуть суперечити, а не доповнювати одна одну. Наприклад, відділ продажів може бути зосереджений на максимізації доходу шляхом просування великих обсягів продукції, тоді як відділ обслуговування клієнтів може бути зосереджений на підтримці високого рівня задоволеності клієнтів, що може обмежувати обсяг продажів для якісного обслуговування. Без інтеграції ці суперечливі цілі можуть призвести до внутрішньоорганізаційних конфліктів.

Шляхи вирішення є наступними: створити міжфункціональні команди, які об'єднують представників усіх ключових відділів для роботи над спільними проектами; впровадити єдину інтегровану систему управління (наприклад, ERP), яка забезпечить доступ до спільних даних у реальному часі; організувати регулярні зустрічі між відділами для узгодження цілей та виявлення потенційних проблем у комунікації; розробити систему спільної відповідальності за досягнення ключових показників ефективності.

4. Низька структурна адаптивність. Сучасне бізнес-середовище є дуже динамічним і вимагає від компаній швидко адаптуватися до змін і невизначеності. Низька структурна адаптивність є серйозним конфліктом всередині організації, оскільки вона перешкоджає здатності компанії реагувати на зміни ринку, інновації та нові конкурентні загрози. Коли структура є жорсткою, організація повільно адаптується, що у свою чергу призводить до неефективності.

У негнучкій організаційній структурі процеси прийняття рішень уповільнюються. Це може нести згубні наслідки, особливо коли швидкі дії необхідні для використання нових ринкових можливостей або реагування на кроки конкурента. Низька адаптивність заважає впровадженню інновацій в організації.

Пропонуємо наступні кроки вирішення даного конфлікту: оптимізувати структуру підприємства, зменшивши кількість рівнів управління; впровадити підхід «гнучкої організації», який передбачає автономність команд у реалізації проектів; підтримувати ініціативу працівників шляхом запровадження програм інновацій та заохочення новаторських ідей; використовувати аналітичні інструменти для постійного моніторингу змін у ринковому середовищі та відповідного коригування бізнес-стратегії.

5. Проблеми мотивації працівників. Мотивація співробітників є критично важливою складовою успіху та конкурентоспроможності будь-якої організації. У контексті структурних конфліктів на підприємстві проблеми, пов'язані з мотивацією працівників, часто виникають через недопрацьовану організаційну структуру. Ці проблеми проявляються різними наслідками, включаючи низьку задоволеність роботою, зниження продуктивності та високу плинність кадрів.

Одним з основних факторів, що сприяє демотивації співробітників, є відсутність визнання та винагороди за продуктивність. У багатьох організаціях, особливо в тих, що мають високоцентралізовану структуру, системи винагороди погано інтегровані в організаційну структуру.

Іншою важливою проблемою є відсутність можливостей кар'єрного зростання всередині організації. Коли співробітники розуміють, що шляхи для професійного розвитку обмежені, вони, ймовірно, втратять зацікавленість і мотивацію. Це притаманно для організацій з низькою структурною адаптивністю, де жорстка ієрархія та відсутність розподілу ресурсів для розвитку співробітників пригнічують можливості зростання.

Задля уникнення цих проблем рекомендуємо: запровадити програму стимулювання, яка включатиме бонуси, премії та нефінансові винагороди за досягнення; розробити прозорі шляхи кар'єрного зростання, включаючи навчальні програми та можливості професійного розвитку; регулярно організовувати опитування та зворотний зв'язок, щоб розуміти потреби працівників і працювати над покращенням робочого середовища; забезпечити справедливий розподіл завдань та зменшити ризик вигорання шляхом моніторингу робочого навантаження.

6. Невідповідність сучасним вимогам ринку. Ринкове середовище, що швидко розвивається, змушує організації постійно адаптуватися до нових викликів, технологічного прогресу та нових очікувань клієнтів. Коли організаційна структура компанії не відповідає сучасним вимогам ринку, це впливає на операційну ефективність, конкурентоспроможність та стійкість бізнесу. Однією з найвагоміших проблем є гнучкість і оперативність організаційної структури.

Компанії, які підтримують високий рівень централізації, часто застрягають у тривалих циклах прийняття рішень, що уповільнює реагування на кроки конкурентів або зміни ринкового середовища. Крім того, невідповідність вимогам ринку часто призводить до застарілих практик і процесів. Якщо організація постійно не оновлює свої методи та підходи, існує ризик стагнації. Наприклад, компанії, яка не інтегрує цифрові технології у свою структуру, ймовірно, буде важко залишатися конкурентоспроможною проти тих, хто використовує передові технології та аналітику даних. Цей розрив може бути особливо помітним у секторах, де інновації обумовлюють вибір споживачів і лідерство на ринку.

Шляхи вирішення: впровадити сучасні інструменти аналізу ринку для прогнозування змін у споживчих потребах; переглянути бізнес-процеси для зменшення бюрократії та прискорення реалізації проектів; зосередитися на цифровій трансформації, включаючи автоматизацію операцій та впровадження CRM-систем; підтримувати постійне навчання персоналу для роботи з новими технологіями.

7. Вплив зовнішніх факторів. У динамічній сфері організаційного менеджменту зовнішні фактори відіграють ключову роль у формуванні, а іноді й у порушенні внутрішньої структурної злагодженості підприємств. До джерел впливу належать технологічний прогрес, економічні коливання, нормативні зміни, конкурентний тиск і соціально-культурна динаміка.

Технологічний прогрес потребує інтеграції нових інструментів і систем.

Економічні умови визначають стратегічні напрями. У періоди спаду компанії оптимізують витрати, що може посилювати структурні проблеми, такі як централізація чи нерівномірне навантаження. У зростаючій економіці надмірне розширення може призвести до неузгодженості між відділами.

Конкурентний тиск стимулює компанії впроваджувати інновації, однак поспішні структурні зміни без планування можуть викликати зниження продуктивності. Стратегічне планування необхідне для збереження балансу між швидкістю змін і їхньою стабільністю.

Соціально-культурна динаміка вимагає від організацій розвитку інклюзивних культур, які враховують демографічне різноманіття. Інклюзивні підходи до прийняття рішень не лише покращують робоче середовище, але й сприяють кращій адаптації до інновацій та потреб клієнтів.

Шляхи вирішення: створити систему ризик-менеджменту для аналізу впливу зовнішніх факторів на бізнес; регулярно аналізувати ринок для виявлення можливостей та загроз; інвестувати у гнучкість структур підприємства, включаючи можливість швидкої реструктуризації у відповідь на зміни ринку; проводити тренінги для персоналу з адаптації до нових умов.

Висновки до розділу 2

Аналіз основних результатів діяльності ТОВ «Хмельницький КБМ» показав, що підприємство демонструє високий потенціал для розвитку.

Основними перевагами ТОВ «Хмельницький КБМ» є широкий асортимент продукції, який охоплює збірні залізобетонні та бетонні конструкції і вироби. До переваг підприємства відносять сформований роками імідж виробника високоякісної продукції й послуг та професійний підхід висококваліфікованого персоналу до пошуку шляхів удосконалення роботи підприємства в умовах динамічних ринкових змін.

На основі аналізу основних техніко-економічних показників ТОВ «Хмельницький КБМ» за 2021–2023 роки можна зробити висновок, що підприємство демонструє позитивну динаміку зростання. Чистий дохід значно збільшився, досягнувши 36558,5 тис. грн у 2023 році, що свідчить про зростання обсягів реалізації продукції. Водночас собівартість реалізованої продукції також зросла, що є природним явищем при збільшенні масштабів діяльності. Валовий прибуток суттєво зріс, особливо у 2023 році, що вказує на ефективніше використання ресурсів.

Проте значне зростання інших витрат стало однією з ключових проблем, яке призвело до поглиблення фінансових збитків, що у 2023 році досягли -189,4 тис. грн. Це свідчить про необхідність оптимізації витрат та покращення фінансового управління. Попри це, рентабельність реалізованої продукції продемонструвала позитивну тенденцію, підвищившись до 47,4%, а продуктивність праці на одного працівника значно зросла, що є позитивним фактором для подальшого розвитку.

Загалом, підприємство має перспективи для зростання, але для досягнення стабільної фінансової стійкості необхідно зосередитися на зниженні витрат і покращенні управлінських процесів, що дозволить перетворити доходи на реальний фінансовий результат.

Основними структурними проблемами ТОВ «Хмельницький КБМ» є: нерівномірний розподіл підлеглих між керівниками, висока централізація функцій, недостатня інтеграція між відділами, низька структурна адаптивність, проблеми мотивації працівників, невідповідність сучасним вимогам ринку та вплив зовнішніх факторів. Ці проблеми ускладнюють ефективну взаємодію між рівнями управління, знижують швидкість прийняття рішень і погіршують продуктивність співробітників.

Ключові шляхи вирішення цих конфліктів включають:

- Оптимізацію розподілу обов'язків між керівниками та використання автоматизації для управління завданнями.
- Посилення інтеграції між підрозділами за допомогою єдиних інформаційних систем (ERP) і міжфункціональних команд.
- Перебудову організаційної структури для підвищення її гнучкості та адаптації до змін.
- Розробку програм стимулювання мотивації співробітників та прозорих шляхів кар'єрного розвитку.

Стійке управління структурними конфліктами сприятиме покращенню ефективності підприємства, підвищенню мотивації персоналу та його конкурентоспроможності. Комплексне впровадження зазначених заходів дозволить ТОВ «Хмельницький КБМ» адаптуватися до сучасних викликів ринку та створити динамічну структуру, що забезпечить стабільний розвиток та довгостроковий успіх.

3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРУКТУРНИМИ КОНФЛІКТАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ КБМ».

3.1 Визначення напрямів вдосконалення організаційної структури управління з метою запобігання структурним конфліктам

Ключовим етапом у запобіганні структурним конфліктам є створення організаційної структури управління, яка передбачає актуалізацію управлінських досліджень із багатограним соціально-економічним фокусом. Варто підкреслити, що ефективна стратегія розвитку такої структури є складним, але водночас надзвичайно важливим завданням для управлінців. Складнощі трансформацій можна мінімізувати шляхом вчасного впровадження комплексних змін у діяльність підприємства. Це вимагає використання сучасних технологічних рішень, інноваційних управлінських методів та кваліфікованих спеціалістів. Також зміни повинні охоплювати форми взаємодії компанії з зовнішнім середовищем.

Ефективність реалізації змін великою мірою залежить від готовності організації до обґрунтування і втілення запланованих заходів. Розвиток організаційної структури може значно зменшити ймовірність виникнення структурних конфліктів і підвищити загальну продуктивність компанії. Дослідження проводилися на основі досвіду ТОВ «Хмельницький КБМ», де було виконано аналіз і запропоновано конкретні заходи для оптимізації організаційної структури підприємства. Результати роботи оформлено таблицею 3.1.

Впроваджуючи запропоновані зміни, тим самим модернізуючи організаційну структуру компанії, ТОВ «Хмельницький КБМ» буде мінімізувати ймовірність виникнення структурних конфліктів.

Таблиця 3.1- Комплексний проєкт удосконалення організаційної структури управління ТОВ «Хмельницький КБМ» з метою запобігання структурним конфліктам

Напрямок удосконалення	Стосовно:	Очікуваний результат
I. Впровадження змін до організаційної структури управління ТОВ «Хмельницький КБМ».		
1. Організаційна структура управління	Створення у межах адміністративної групи сектора роботи з кадрами	Поліпшення мотиваційної основи організаційної взаємодії
2. Управління підрозділами	Чітка регламентація механізмів координації та субординації між підрозділами	Уникнення ситуацій двозначності наказів та подвійного підпорядкування
3. Штатний розклад	Новий відповідно до змін	Чітка злагоджена робота
4. Положення про підрозділи, посадові інструкції	Розробити посадові інструкції у повній відповідності до стратегічних цілей підприємства	Підвищення службової дисципліни, об'єднаність механізмів
II. Раціоналізація інформаційно-документаційного обслуговування апарату управління		
1. Раціоналізація документообігу	Створення локальної мережі для обміну даними між адміністраторами і керівництвом у реальному режимі часі	Підвищення оперативності управління, контроль виконання
2. Впровадження нової системи обробки даних і реєстрації клієнтів	Запровадження використання програми для ведення бази даних про клієнтів	Прискорення процедури обслуговування замовлень, широкі можливості для маркетингового аналізу
III. Механізація й автоматизація праці		
1. Придбання ноутбуків	Адміністратори	Підвищення мобільності
2. Оновлення обладнання	Перший заступник голови правління та інженерна група	Підвищення якості та прискорення робіт
IV. Удосконалювання організації робочих місць і умов праці		
1. Створення кімнати відпочинку для персоналу ТОВ «Хмельницький КБМ»	Виробничий персонал	Підвищення комфорту

Джерело: складено автором

Очікувані результати оновленої організаційної структури управління ТОВ «Хмельницький КБМ» містять такі переваги як чітко визначену відповідальність, упорядковану систему взаємодії функцій та підрозділів, а також здатність виконавчих структур швидше реагувати на прямі вказівки керівництва.

Для покращення інтегрального показника ефективності організаційної структури управління пропонується реалізувати наступні заходи:

- Оптимізація робочого часу шляхом зменшення втрат через виконання завдань, не властивих посадовим обов'язкам працівників.
- Підвищення ефективності організації робочих місць, включаючи ретельне планування та створення комфортних умов для продуктивної роботи (наприклад, облаштування робочих зон та службових приміщень).
- Розширення регламентації трудової діяльності через забезпечення працівників детальними посадовими інструкціями та положеннями.
- Надання персоналу необхідних технічних засобів, таких як сучасна оргтехніка.

Поєднання цих ініціатив та їх належне практичне впровадження може значно знизити ймовірність виникнення структурних конфліктів. Варто зазначити, що ефективний розподіл обов'язків і залучення усіх співробітників до процесу є ключовими аспектами успішного функціонування такої системи.

Застосування такого комплексного підходу дозволить підприємству швидше досягати поставлених цілей. Важливою складовою процесу трансформації є структуризація функцій працівників, яка сприяє точному визначенню їхніх обов'язків та забезпеченню скоординованих зусиль для реалізації стратегічних завдань.

Модернізація організаційної структури підприємства має базуватись на врахуванні широкого спектра чинників, як прямих, так і непрямих, що впливають на ефективність управління. Станом на 31.11.2024 рік організаційній структурі управління ТОВ «Хмельницький КБМ» притаманна незбалансованість, так як окремий відділ кадрів не є передбаченим.

Задля ефективного управління структурними конфліктами в системі менеджменту пропонуємо доцільну ініціативу для ТОВ «Хмельницький КБМ» – створення окремого підрозділу, а саме кадрової служби. Її основні функції мають включати: планування кадрових змін і ведення обліку персоналу, пошук і відбір кандидатів, встановлення заробітної плати та розробку пільгових програм, професійну адаптацію нових співробітників у колективі, проведення навчання персоналу, організацію атестацій і подальше переміщення кадрів відповідно до результатів перевірок. Крім цього, до компетенцій кадрової служби мають входити підготовка фахівців до виконання керівних функцій, забезпечення соціального захисту працівників, а також вирішення юридичних і дисциплінарних питань.

Таким чином, створення окремого кадрового підрозділу стане ефективним фактором управління структурними конфліктами, це сприятиме розвитку персоналу та зростанню продуктивності праці фахівців ТОВ «Хмельницький КБМ». Запропонована схема організаційної структури управління компанії ТОВ «Хмельницький КБМ» зображена на рисунку 3.1.

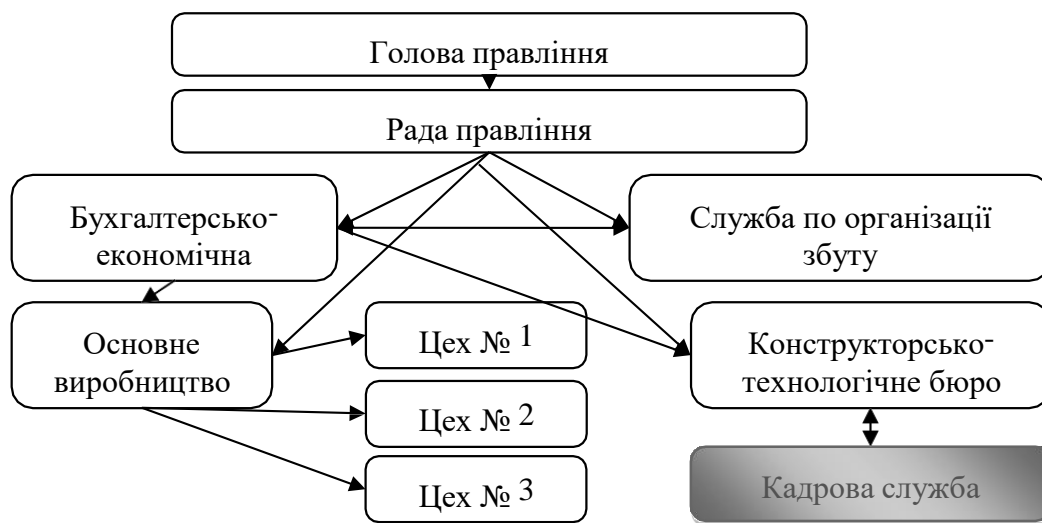


Рисунок 3.1 - Схема вдосконаленої організаційної структури управління ТОВ «Хмельницький КБМ»

Джерело: складено автором

Результати проведених досліджень свідчать про необхідність удосконалення організаційної структури управління та деталізації її механізмів задля ефективного управління структурними конфліктами. Процедурно заходи із вдосконалення організаційної структури ТОВ «Хмельницький КБМ» включають: визначення цілей і принципів оптимізації організаційної структури, виділення етапів впровадження змін, вибір методів, а також встановлення критеріїв ефективності.

За прогнозами, якщо керівництво компанії приділятиме увагу всім зазначеним аспектам управління впровадженням змін, це сприятиме мінімізації утворень структурних конфліктів та дозволить досягати визначених цілей і результатів діяльності підприємства. Таким чином, ініціювання та вдосконалення структури управління є важливою передумовою для забезпечення стабільної роботи та збалансованого розвитку компанії.

Для мінімізації появи структурних конфліктів і підвищення ефективності організаційної структури менеджменту ТОВ «Хмельницький КБМ» рекомендовано здійснити такі кроки:

1. Посилення регламентації праці в управлінні шляхом розробки інструкцій і посадових положень для співробітників.
2. Оптимізація використання робочого часу через усунення втрат, що виникають унаслідок виконання персоналом невластивих їм функцій. Сюди відносяться заходи з покращення використання кадрових ресурсів, вдосконалення умов праці, підвищення працездатності й кваліфікації працівників, а також їх мотиваційної складової.
3. Розробка більш ефективного планування та забезпечення робочих місць: створення функціональних офісних зон, обладнаних сучасною технікою, з урахуванням потреб спеціалістів.
4. Оснащення персоналу оргтехнікою та забезпечення працівників необхідними умовами для ефективного виконання її функцій. Це включає засоби зв'язку та доступ до законодавчих і нормативних актів та довідкових матеріалів.

Організаційні зміни в «Хмельницький КБМ» задля ефективного управління структурними конфліктами мають бути спрямовані на підвищення соціальної, організаційної та економічної ефективності менеджменту. Саме систематична робота у цих напрямках впливає на загальну результативність діяльності компанії. Ефективність менеджменту відображає економічні результати роботи підприємства через діючу систему управління.

Для подальшого управління структурними конфліктами у системі менеджменту ТОВ «Хмельницький КБМ» необхідно зосередитися на підвищенні рівня координації дій персоналу. Ця проблема характерна для багатьох підприємств із структурно-розподіленою системою менеджменту. У зв'язку з цим важливо покращити управління інформаційними потоками всередині компанії.

3.2 Обґрунтування ефективності запропонованих заходів для покращення системи управління структурними конфліктами у системі менеджменту ТОВ «Хмельницький КБМ»

Аналізуючи структурні конфлікти у системі менеджменту ТОВ «Хмельницький КБМ» на поточному етапі, можна визначити, що підприємство потребує вдосконалення обміну інформацією в управлінні. Зокрема, практика компанії «Хмельницький КБМ» у цій сфері демонструє, як можна спрямувати потенціал підприємства на створення якісної і актуальної інформації, яка дозволить керівництву оперативно запобігати утворенню структурних конфліктів.

Запропонована система вдосконалення організаційної структури в менеджменті (доцільно використовувати ТОВ «Хмельницький КБМ») можна зобразити схематично (Рисунок 3.2).

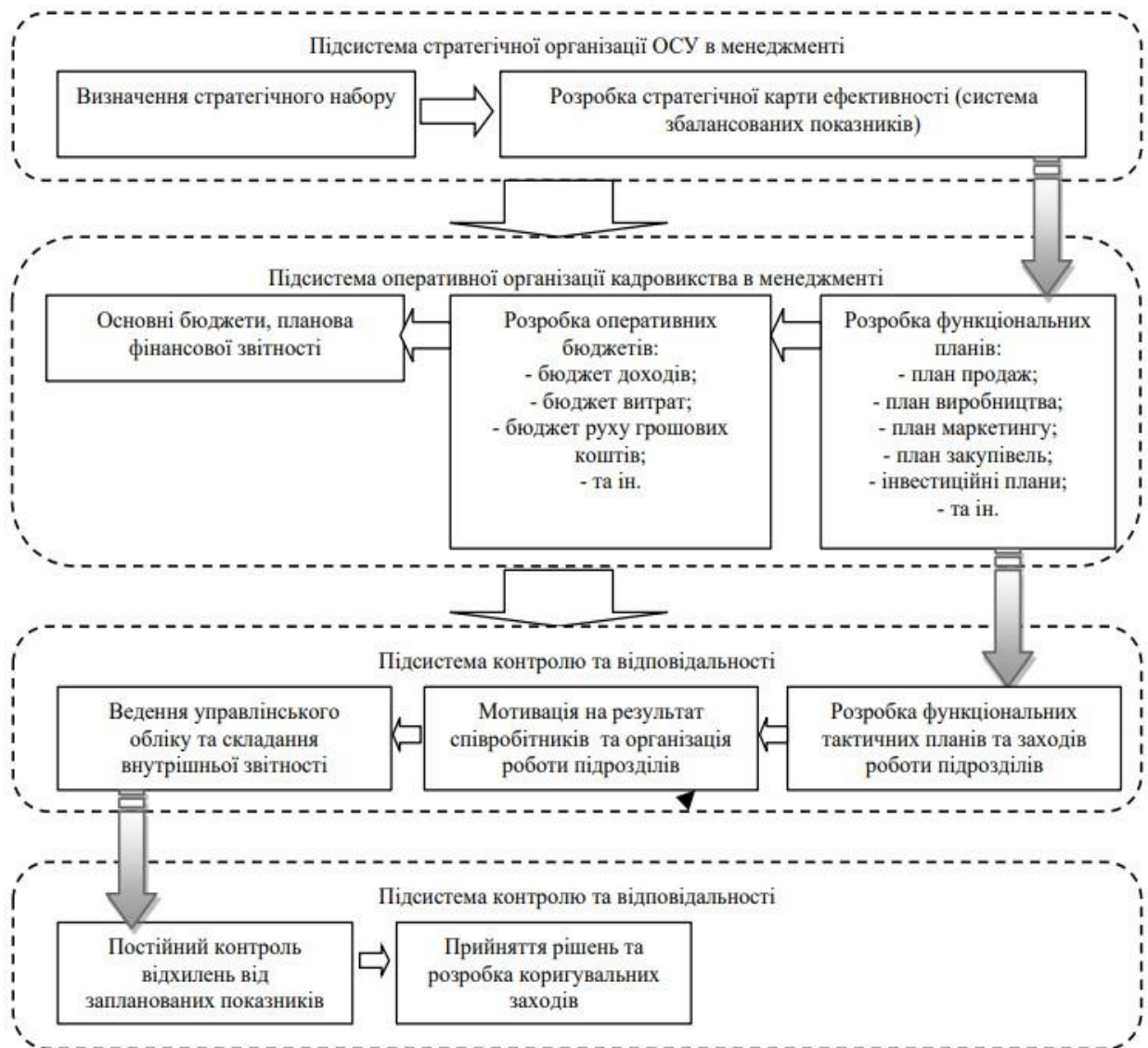


Рисунок 3.2 – Система вдосконалення інформаційного забезпечення функціонування системи менеджменту, що рекомендується до впровадження в ТОВ «Хмельницький КБМ» для запобігання структурним конфліктам

Джерело: складено автором

Для вдосконалення системи управління структурними конфліктами у ТОВ «Хмельницький КБМ» запропоновано вдосконалення міжфункціональної взаємодії у системі менеджменту.

Основні завдання такого удосконалення включають:

1. Впровадження нових процедур для систематичного збору аналітичних даних.
2. Організацію збору додаткової інформації з подальшим аналізом і формуванням висновків. При цьому отримана інформація не дублює типову фінансову або управлінську звітність.
3. Своєчасний запит і отримання даних від бухгалтерії, планово-фінансового відділу, фінансового відділу, служби збуту.
4. Оперативне інформування керівництва про відхилення від планових показників.

Матриця відповідальності функціональних менеджерів представлена в табл.3.2.

Таблиця 3.2 – Матриця відповідальності функціональних менеджерів для мінімізації структурних конфліктів на підприємстві

Подія	Вище керівництво	Керівник функціонального підрозділу	Працівники функціонального підрозділу
Розробка карти ефективності (перелік показників)	Р, П	У	
Встановлення планового рівня	Р, П	У	
Розробка оперативних та тактичних планів		Р, П	
Реалізація			В
Контроль відхилень		К	
Аналіз відхилень		В	
Формування рекомендації щодо усунення відхилень		П	
Затвердження заходів або зміна планових показників	Р	У	

*Примітка. Р – прийняття рішень; П – підготовка рішень; У – участь у прийнятті рішень; В – виконання рішень; К – контроль.

Джерело: складено автором на основі [9]

Однією з важливих цілей удосконалення системи управління структурними конфліктами підприємства «Хмельницький КБМ» є впровадження сучасної системи електронного документообігу. Система «М. Е. Дос» являє собою комплексний інформаційно-комунікаційний додаток, який виконує ключові функції, такі як автоматизація управлінських процесів та повноцінна реалізація електронного документообігу підприємства. Його застосування сприятиме підвищенню прозорості процесів і зниженню кількості конфліктів на підприємстві.

Економічна доцільність підтримання працездатності інтегрованої системи проектування виправдана лише за умови, що витрати на її розробку, впровадження та підтримку не перевищують потенційні збитки від можливих збоїв у роботі обладнання [24]. Таким чином, для обґрунтування економічної доцільності створення та введення в експлуатацію інтегрованих систем слід спочатку оцінити втрати від потенційних загроз та співставити їх із витратами на підтримку працездатності системи.

Таблиця 3.3 – Розрахунок вартості програмного забезпечення

Компонент	Вартість компоненту, грн.	Необхідна кількість компонентів, шт.	Загальна вартість, грн.
Система «М. Е. Дос»	81 400,00	1	81 400,00
ОС Microsoft Windows 10	2300,00	15	34 500,00
Серверна Windows Server Standard 2016	13 300,00	1	13 300,00
Антивірусне ПО avast! Pro Antivirus	360,00	16	5760,00

Джерело: складено автором

Витрати на придбання необхідних програмних компонентів:

$$K_{\text{пр}} = 81\,400 + 34\,500 + 13\,300 + 5\,760 = 134\,960 \text{ грн.}$$

Таблиця 3.4 -Розрахунок витрат на апаратне забезпечення

Компонент	Вартість компоненту, грн.	Необхідна кількість компонентів, шт.	Загальна вартість, грн.
Маршрутизатор «Cisco 861 Ethernet Router CISCO861-K9»	5 740,00	1	5 740,00

Капітальні витрати на організацію комплексної системи, складатимуться із витрат на закупівлю програмних та апаратних засобів:

$$K = 134\,960 + 5\,740 = 140\,700 \text{ грн.}$$

Експлуатаційні витрати являють собою поточні витрати на експлуатацію і технічне обслуговування об'єкта проектування протягом певного періоду часу і виражаються в грошовій формі.

Таким чином, щорічні експлуатаційні витрати на експлуатацію систем інформаційної безпеки складають:

$$C = C_B + C_K, \quad \text{тис. грн.} \quad (3.1)$$

Витрати на відновлення й модернізацію системи інформаційної безпеки (визначено за даними організації) $C_B = 1000$ грн.

Витрати на керування системою інформаційної безпеки (C_K) складають:

$$C_K = C_H + C_A + C_Z + C_{ев} + C_e + C_{ел} + C_o + C_{тос}, \text{ грн.}$$

Річний фонд амортизаційних відрахувань складається з амортизації основних фондів та амортизації нематеріальних активів. Амортизація основних фондів (апаратних засобів) :

$$C_{aф} = (\Phi_n - Л) / 100 * N_a, \quad (3.2)$$

де Φ_n – вартість апаратних засобів; N_a – норма амортизації, $N_a = 1/T$;

Л – ліквідаційна вартість;

Для апаратних засобів $T=5p$, отже $N_a=1/5 * 100 = 20$,

$$C_{a_{of}} = (5\,740-0)/100 * 20 = 1\,148 \text{ грн.}$$

Амортизація нематеріальних активів (програмних засобів): Для програмних засобів $T=6p$, отже $N_a=1/6 * 100 = 16,7$

$$C_{a_{на}} = (134\,960-0)/100 * 16,7 = 22\,538 \text{ грн. } C_a = C_{a_{of}} + C_{a_{на}} = 1\,148 + 22\,538 = 23\,686 \text{ грн.}$$

Річний фонд заробітної плати з податком на ЄСВ інженернотехнічного персоналу, що обслуговує систему інформаційної безпеки:

$$\text{ЄСВ}=22\%$$

$$C_z = 5500 * 12 + 14520 = 80\,520 \text{ грн.}$$

Вартість електроенергії, що споживається апаратурою системою інформаційної безпеки протягом року (C_e), визначається за формулою:

$$C_{ел} = P \cdot F_p \cdot C_e, \text{ грн,} \quad (3.3)$$

де P – встановлена потужність апаратури інформаційної безпеки, кВт;

F_p – річний фонд робочого часу системи інформаційної безпеки; C_e – тариф на електроенергію, грн./кВт·годин.

$$P = 16 * 350 \text{ Вт/год.} = 5\,600 \text{ Вт/год.} = 5,6 \text{ кВт/год}$$

$$C_{ел} = 5,6 * 2\,080 * 1 = 11\,648 \text{ грн.}$$

Витрати на залучення сторонніх організацій до виконання окремих видів послуг (визначаються за даними організації) $C_o = 0$ грн. Витрати на навчання керівників та кінцевих споживачів визначаються на основі підготовки персоналу організації, курсів підвищення кваліфікації тощо (визначається на основі даних організації) $C_n = 0$ грн.

Технічне та організаційне управління та витрати на обслуговування систем інформаційної безпеки (Stos) визначаються у відсотках (1-3%) від даних або капітальних витрат організації. $C_{\text{тек}} = 1407$ грн.

$$\text{Отже, } C_{\text{к}} = C_{\text{н}} + C_{\text{а}} + C_{\text{з}} + C_{\text{ев}} + C_{\text{е}} + C_{\text{ел}} + C_{\text{о}} + C_{\text{тос}}, \text{ грн.}$$

$$C_{\text{к}} = 23\,686 + 80\,520 + 1000 + 11\,648 + 1407 = 118\,261$$

$$C = C_{\text{в}} + C_{\text{к}} = 1000 + 103\,741 = 119\,261 \text{ грн.}$$

Загальний ефект від впровадження системи захисту інформації в ССД визначається з урахуванням ризиків порушення інформаційної безпеки і становить:

$$E = B \cdot R - C, \quad (3.4)$$

де B – загальний збиток від поломки обладнання на вузлі або сегменті корпоративної мережі, тис. грн;

R – очікувана імовірність поломки на вузлі або сегменті корпоративної мережі, частки одиниці;

C – щорічні витрати на експлуатацію системи інформаційної безпеки, тис. грн.

Таким чином, загальний ефект від впровадження становить:

$$E = 323\,121,20 * 0,6 - 119\,261 = 74\,611 \text{ грн.}$$

Оцінка економічної вигоди системи, що розглядається в особливих обставинах Частина дипломного проекту базується на визначенні та аналізі показників ROSI (повернення інвестицій у безпеку) та періодів окупності капітальних інвестицій. T_o

$$ROSI = \frac{E}{K}, \text{ частки одиниці,} \quad (3.5)$$

де E – загальний ефект від впровадження системи захисту, грн.;

K – капітальні інвестиції за варіантами, що забезпечили цей ефект, грн.

Підставивши відповідні значення, маємо:

$$ROSI = 74\,611 / 140\,700 = 0.53$$

Організація здійснює фінансування капітальних інвестицій за рахунок реінвестування власних коштів (частини прибутку та амортизаційних відрахувань).

Проект визнається економічно доцільним, якщо розрахунковий коефіцієнт ефективності перевищує річний рівень прибутковості альтернативного варіанта:

$$ROSI = (N_{\text{деп}} - N_{\text{інф}}) / 100, \quad (3.6)$$

де $N_{\text{деп}}$ – річна депозитна ставка, %;

$N_{\text{інф}}$ – річний рівень інфляції, %.

Підставивши відповідні значення, маємо:

$$ROSI > (18 - 13.7) / 100,$$

$$0.53 > 0.043.$$

Отже, проект є економічно доцільним.

Термін окупності капітальних інвестицій T_0 показує, за скільки років капітальні інвестиції окупляться за рахунок загального ефекту від впровадження системи безпеки:

$$T_0 = \frac{K}{E} = \frac{1}{ROSI}, \text{ років.} \quad (3.7)$$

Підставимо значення:

$$T_0 = 140\,700 / 89\,121 = 1 / 0.53 = 2 \text{ роки.}$$

Розглядаючи особливості системи інформаційного забезпечення «М.Е.Дос», можна виокремити її основні переваги для системи управління структурними конфліктами. Для наочної демонстрації сильних сторін представлено рисунок 3.3.

Переваги системи інформаційного забезпечення «М. Е. Дос» у системі управління структурними конфліктами:

Прозорість процесів

- Цифрова фіксація всіх дій: Усі документи залишають цифровий слід;
- Контроль доступу: Кожен співробітник має доступ лише до відповідних документів;

Швидке погодження документів

- Автоматизовані маршрути узгодження: Документи надсилаються на погодження в чітко визначеному порядку;
- Швидкість комунікації: Електронний документообіг усуває затримки, спричинені паперовою бюрократією, і допомагає оперативно вирішувати спірні питання;

Зменшення людського фактора

- Автоматизація рутинних задач: Мінімізує ручне введення даних, що зменшує ризик помилок;

Моніторинг виконання завдань

- Контроль дедлайнів: Система дозволяє відслідковувати терміни виконання завдань;
- Автоматичні нагадування: Сприяють своєчасному виконанню завдань і зменшують ризик недопрацювань;

Створення єдиної інформаційної платформи

- Централізація даних: Усі підрозділи працюють з єдиною базою даних, що усуває суперечності, пов'язані з використанням різних версій документів чи звітів;
- Стандартизація документів: Використання шаблонів зменшує конфлікти через неправильне оформлення;

Звітування та аналіз

- Автоматичне створення звітів: Допомагає отримати об'єктивну інформацію про діяльність підрозділів, що зменшує ймовірність необґрунтованих звинувачень;
- Аудит дій: Легкість перевірки виконання завдань через історію змін у документах;

Покращення комунікації

- Інтеграція з іншими системами: «М.Е.Дос» може взаємодіяти з ERP-системами чи бухгалтерськими програмами;
- Оперативне повідомлення про зміни: Усі зацікавлені сторони миттєво отримують інформацію про оновлення;

Юридична значимість

- Електронний підпис: Усі документи підписуються ЕЦП (електронним цифровим підписом), що забезпечує їх юридичну силу і усуває суперечки щодо їх автентичності.

Рисунок 3.3 – Переваги застосування системи інформаційного забезпечення «М. Е. Дос» у системі управління структурними конфліктами

Джерело: складено автором

Варто зазначити, що планування нової системи електронного документообігу (СЕД) «М.Е.Дос» здійснюється ще до її безпосереднього встановлення в операційній системі бек-офісу підприємства. При цьому впровадження автоматизованої системи «М.Е.Дос» може призвести до двох основних типів ефектів.

1) Прямий ефект від інтеграції «М.Е.Дос» на підприємстві ТОВ «Хмельницький КБМ», який можна оцінити кількісно. До цього виду ефектів належать наступні аспекти:

– Економія ресурсів через застосування більш доступної технології обробки електронних документів: зменшення витрат на папір, звільнення фізичного простору для зберігання документів тощо.

– Скорочення робочого часу співробітників на ручну обробку даних і виконання рутинних завдань, таких як копіювання чи передача документів; спрощення пошуку потрібної документації; оптимізація процесів використання документів.

Оцінка очікуваного ефекту від впровадження новітньої СЕД «М.Е.Дос» на підприємстві «Хмельницький КБМ» наведена в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Прогнозовані результати від впровадження системи електронного документообороту (СЕД) «М. Е. Дос» в ТОВ «Хмельницький КБМ»

Робота з паперовими документами (традиційна технологія)	Робота з електронними документами (автоматизована технологія)
Майже 15 % усіх документів безповоротно втрачається	Зростання продуктивності праці працівників складає 25 - 50 %
До 30 % робочого часу працівників витрачається на пошуки потрібних інформаційних джерел	Строк обробки одного документа скорочується більше ніж на 75 %
На кожний документ припадає в середньому 19 його копій	Термін створення нового документа зменшується на 20 – 30 % (завдяки швидкості пошуку й наявності прототипів)

Джерело: складено автором на основі [19]

Можна зробити висновок, що впровадження в ТОВ «Хмельницький КБМ» СЕД «М. Е. Дос», за нашими прогнозами забезпечить зростання ефективності роботи управлінського персоналу та системи управління структурними конфліктами.

Висновки до розділу 3

Отже, ключовим етапом у запобіганні структурним конфліктам є створення ефективної організаційної структури управління.

Результати проведеного дослідження дозволяють дійти наступних висновків:

1. Запропоновано впровадження оптимізаційного процесу організаційної структури управління підприємством. Ефективний розвиток цієї структури є ключовим завданням, що потребує своєчасного реагування на зміни у діяльності компанії. Загальні зміни можуть включати впровадження нових технологій, управлінських методів, зміну вимог до компетенцій співробітників, а також форм взаємодії із зовнішнім середовищем. В умовах сучасного ведення бізнесу ТОВ «Хмельницький КБМ» необхідно підвищувати ефективність координації дій персоналу. Рекомендується вдосконалити управління інформаційними та товарними потоками всередині компанії.

2. Оцінка потенційного впливу запропонованих заходів дозволяє рекомендувати впровадження новітньої системи електронного документообігу. Використання СЕД «М.Е.Дос» сприятиме підвищенню ефективності роботи управлінського апарату, мінімізуючи обсяг ручного документообігу. Це матиме позитивний вплив на фінансові результати компанії та допоможе вдосконалити систему управління структурними конфліктами.

3. ТОВ «Хмельницький КБМ» отримало чіткі рекомендації щодо вдосконалення системи управління структурними конфліктами, разом із оцінкою їхнього потенційного позитивного впливу. Реалізація даних заходів допоможе запобігати конфліктам, підвищити ефективність роботи, посилити конкурентоспроможність і забезпечити стабільний розвиток у майбутньому.

ВИСНОВКИ

В роботі досліджено сутність управління структурними конфліктами в системі менеджменту підприємства. Структурні конфлікти у системі менеджменту зазвичай виникають через недосконалість організаційної структури, що провокує суперечності між окремими підрозділами або рівнями управління. Причинами таких конфліктів можуть бути нечіткий розподіл завдань і обов'язків, дублювання функцій, слабка координація процесів чи конкуренція за обмежені ресурси. Вони набувають форми горизонтальних конфліктів між підрозділами одного рівня або вертикальних протиріч між різними рівнями управління. Для ефективного вирішення та попередження таких ситуацій необхідно працювати над вдосконаленням організаційної структури, забезпеченням чіткого визначення ролей і сфер відповідальності, а також налагодити дієві механізми комунікації та координації між підрозділами.

Аналіз основних результатів діяльності ТОВ «Хмельницький КБМ» показав, що підприємство демонструє високий потенціал для розвитку завдяки зростанню доходів, ефективному використанню ресурсів і покращенню рентабельності. Однак основною проблемою залишається висока витратність, яка перебиває позитивні результати операційної діяльності. Для досягнення фінансової стабільності підприємству необхідно оптимізувати витрати, особливо ті, які суттєво зросли у 2023 році, та впровадити ефективну систему управління фінансами.

Основними перевагами ТОВ «Хмельницький КБМ» є широкий асортимент продукції, який охоплює збірні залізобетонні та бетонні конструкції і вироби. До переваг підприємства відносять сформований роками імідж виробника високоякісної продукції й послуг та професійний підхід висококваліфікованого персоналу до пошуку шляхів удосконалення роботи підприємства в умовах динамічних ринкових змін.

Управління структурними конфліктами є критично важливим аспектом ефективного менеджменту ТОВ «Хмельницький КБМ». Запровадження сучасних

підходів до оптимізації організаційної структури, вдосконалення комунікації, раціонального використання ресурсів та підвищення кваліфікації управлінців дозволить мінімізувати конфлікти, покращити взаємодію між підрозділами та забезпечити стабільне зростання підприємства. Для досягнення цієї мети рекомендується поступово реалізувати запропоновані заходи та регулярно оцінювати їхню ефективність за допомогою ключових показників діяльності.

Проведене дослідження дозволило розробити пропозиції щодо оптимізації організаційної структури управління компанією. Після проведення аналізу ефективності запровадження організаційних нововведень було запропоновано використання сучасної системи електронного документообігу. Рекомендується впровадження СЕД «М.Е.Дос», як оптимального рішення для вдосконалення управлінської структури підприємства «Хмельницький КБМ». Завдяки впровадженню цієї системи очікується значне підвищення продуктивності управлінського персоналу, своєчасне попередження виникнення структурних конфліктів та їх усунення, суттєве зниження обсягів ручного документообігу та покращення фінансових показників підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеева В., Ярковой В. Організаційна структура управління суб'єктом підприємницької діяльності. Техніко-технологічні проблеми сервісу. 2013. № 3 (25). С. 96–100.
2. Ахмад Ф. Організаційні зміни, довіра та обмін інформацією: емпіричне дослідження [Електронний ресурс]. URL: <https://research.edgehill.ac.uk/ws/files/21401452/Aslib.pdf>
3. Білявський В. М., Приходько В. Є. Особливості організаційних конфліктів та методи їх вирішення // Проблеми та перспективи розвитку підприємництва: XIV міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 27 листопада 2020 р. Харків: ХНАДУ, 2020. С. 303–305.
4. Гагаринська Г. П. Профілактика конфліктних ситуацій в організації. Кадровик. Кадровий менеджмент. 2008. № 7. С. 85–87.
5. Дідковська Л. Г., Гордієнко П. Л. Менеджмент: навч. посіб. К.: Алерта, КНТ, 2012. 516 с.
6. Кабанов В. Г., Кривобородько Є. Т. Оцінка ефективності організаційної структури управління [Електронний ресурс]. Економіка і менеджмент культури. 2016. № 2. С. 30–33. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ekmk_2013_2_8.pdf
7. Кармаза О. Медіація та переговори як альтернативні способи вирішення спорів. Підприємництво, господарство і право. 2020. № 5. С. 13–18.
8. Карамушка Л. М., Дзюба Т. М. Психологія управління конфліктами в організації (на матеріалі діяльності освітніх організацій): монографія. Полтава, 2009. 268 с.
9. Корольков В. В., Соріна О. О., Тельчаров Е. А. Управління знаннями при реалізації стратегії інноваційного оновлення підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9529>

10. Кошелєв А. Н. Конфлікти в організації: види, призначення, способи управління. К.: Альфа-Пресс, 2017. 278 с.
11. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. 2-ге вид., доп. і перероб. Львів: НУ «Львівська політехніка», Інтелект-Захід, 2006. 352 с.
12. Ладик С. Р. Напрямки зміни організаційних структур в умовах ринкових перетворень в Україні. Регіональна економіка. 2013. № 1. С. 57–62.
13. Лизньова А. Ю., Кочеткова Ю. Ю. Оцінювання ефективності організаційної структури управління виробничого підприємства [Електронний ресурс]. Економіка і менеджмент. 2016. Том 4. URL: http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom4/28_Lyznova.htm
14. Левчинський Д. Л. Підходи до класифікації організаційних структур управління підприємством. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2015. Вип. 14. С. 107–110.
15. Матвійчук Т. Ф. Конфліктологія: навч.-метод. посіб. Львів: ГаличПрес, 2018. 76 с.
16. Мартинець В. В., Перепека Є. І. Управління конфліктами в організації // Економічні проблеми сталого розвитку: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., Суми, 6–8 травня 2014 р. Суми: СумДУ, 2014. Т. 2. С. 276–278.
17. Мельник А. О., Захарова Ю. І. Аналіз методів оцінки фінансового стану підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. № 2 (25). С. 252–257.
18. Менеджмент підприємства: навч. посіб. / за ред. В. М. Огаренка, С. Я. Салиги. Запоріжжя: Класич. приват. ун-т, 2009. 310 с.
19. Пуліна Т. В. Оптимізація бізнес-процесів підприємства з позиції реінжинірингу // Сучасні технології управління промисловими ринками та підприємствами: монографія. Запоріжжя: ЗНТУ, 2012. С. 91–111.

20. Про компанію [Електронний ресурс]. URL: <https://hkbm.com.ua/?srsltid=AfmBOoqDxCliE4qGcdcNaTHM8ErHhbXEAehmKhTKYnYpcdT0S76wGQH>.

21. Радочинська А. В. Удосконалення організаційної структури підприємств в умовах розвитку конкурентного середовища [Електронний ресурс]. XII Міжнародна наукова інтернет-конференція «Сучасність. Наука. Час.» 2016. URL: <http://intkonf.org/radochinska-av-udoskonalennyaorganizatsiynoyi-strukturi-pidpriemstv-v-umovah-rozvitku-konkurentnogo-seredovischa/>

22. Романова О. С. Менеджмент організації. К.: Енергія, 2018. 314 с.

23. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2014. 416 с.

24. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент: підручник. Київ: Академвидав, 2007. 472 с.

25. Соріна О. О., Кузьменко О. О. Показники оцінки ефективності структури управління підприємства // Тиждень науки-2023: тези доп. наук.-техн. конф., 24–28 квіт. 2023 р. Запоріжжя: НУЗП, 2023. С. 129–132.

26. Тесленок І. М. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища в системі управління промисловим підприємством: монографія. Запоріжжя: ЗНТУ, 2012. 110 с.

27. Чичотка В. В. Обґрунтування моделі побудови оптимальної організаційної структури підприємства. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. Вип. 5-2 (05). С. 40–45.

28. Чулак О. В. Вдосконалення організаційної структури управління. Теоретичні та практичні питання економіки. 2015. № 25. С. 204–208.

29. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник. К.: Академвидав, 2010. 608 с.

30. Храмов В. О., Бовтрук А. П. Основи управління персоналом: навч.-метод. посіб. Київ: МАУП, 2001. 112 с.

31. Шегда А. В. Менеджмент: навч. посіб. К.: Т-во «Знання», 2009. 583 с.

32. Шорохов В. В. Особливості еволюції організаційних структур управління підприємством. Ефективність державного управління. 2015. № 44 (2). С. 48–57.
33. Шумейко В. Організаційні структури управління маркетингом на виробничих підприємствах. Маркетинг в Україні. 2019. № 1. С. 46–48.
34. Щербина О. Еволюція організаційних структур: сутність, етапи, принципи. Вчені записки. 2018. Вип. 10. С. 30–38.
35. Mykhalchuk I., Stadnyk V. Management of group dynamics in the context of developing the creativity potential of the enterprise. Modeling the development of the economic systems. 2024. № 2. P. 175–181.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А1 - Форма № 1-мс ТОВ «Хмельницький КБМ» за 2021 рік

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби:	1010	4732,2	4979,3
первісна вартість	1011	12838,0	13533,6
знос	1012	8105,8	8554,3
Усього за розділом I	1095	4732,2	4979,3
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	4036,6	8831,8
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2185,2	5195,0
Гроші та їх еквіваленти	1165	176,3	597,0
Інші оборотні активи	1190	14,1	367,4
Усього за розділом II	1195	6412,2	14991,2
Баланс	1300	11144,4	19970,5

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Капітал	1400	7070,4	7070,4
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-937,6	-942,0
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	6132,8	6128,4
II Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	1,0	-

III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
за товари, роботи, послуги	1615	894,2	2280,9

за розрахунками з бюджетом	1620	60,3	67,2
Інші поточні зобов'язання	1690	4056,1	11494,0
Усього за розділом III	1695	5010,6	13842,1
Баланс	1900	11144,40	19970,5

Звіт про фінансові результати за 2021 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	15303,1	5862,7
Інші доходи	2160	3750,0	651,7
Разом доходи	2280	19053,1	6514,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	8433,5	2734,9
Інші витрати	2165	10624,0	4378,1
Разом витрати	2285	19057,5	7113,0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	-4,40	-598,6
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	-4,40	-598,6

Таблиця А2 - Форма № 1-мс ТОВ «Хмельницький КБМ» за 2022 рік

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби:	1010	4979,3	5683,8
первісна вартість	1011	13533,6	14814,3
знос	1012	8554,3	9130,5
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	4979,3	5683,8

II. Оборотні активи			
Запаси	1100	8831,8	15389,2
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5195,0	5793,3
Гроші та їх еквіваленти	1165	597,0	5793,0
Інші оборотні активи	1190	367,4	210,7
Усього за розділом II	1195	14991,2	21475,7
Баланс	1300	19970,5	27159,5

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал			
Капітал	1400	7070,4	7070,4
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-942,0	-1077,2
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	6128,4	5993,2
II Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
за товари, роботи, послуги	1615	2280,9	2474,4
за розрахунками з бюджетом	1620	67,2	73,9
за розрахунками зі страхування	1625	-	-
за розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	11494,0	18618,0
Усього за розділом III	1695	13842,1	21166,3
Баланс	1900	19970,5	27159,5

Звіт про фінансові результати за 2022 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	21942,9	15303,1
Інші доходи	2160	38,4	3750,0
Разом доходи	2280	21981,3	19053,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	12207,4	8433,5
Інші витрати	2165	9909,1	10624,0
Разом витрати	2285	22116,5	19057,5
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	-135,2	-4,4
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	-135,2	-4,4

Таблиця А3 - Форма № 1-мс ТОВ «Хмельницький КБМ» за 2023 рік

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби:	1010	5683,8	6908,9
первісна вартість	1011	14814,3	16130,5
знос	1012	9130,5	9221,6
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	5683,8	6908,9
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	15389,2	34276,1
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5793,3	8630,1
Гроші та їх еквіваленти	1165	82,5	979,5
Інші оборотні активи	1190	210,7	3054,8
Усього за розділом II	1195	21475,7	46940,5
Баланс	1300	27159,5	53849,4

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Капітал	1400	7070,4	7070,4
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-1077,2	-1266,6
Неоплачений капітал	1425	-	-
Усього за розділом I	1495	5993,2	5803,8
II Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
за товари, роботи, послуги	1615	2474,4	5377,6
за розрахунками з бюджетом	1620	73,9	132,7
за розрахунками зі страхування	1625	-	-
за розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	18618,0	42535,3
Усього за розділом III	1695	21166,3	48045,6
Баланс	1900	27159,5	53849,4

Звіт про фінансові результати за 2023 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	36558,5	21942,9
Інші доходи	2160	3185,3	38,4
Разом доходи	2280	39743,8	21981,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	19213,1	12207,4
Інші витрати	2165	20720,1	38,4
Разом витрати	2285	39933,2	22116,5
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	-189,4	-135,2
Податок на прибуток	2300	-	-
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	- 189,4	-135,2