

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Кафедра менеджменту і маркетингу**

**Кваліфікаційна робота бакалавра з менеджменту**

**на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ  
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ»  
(на прикладі ТОВ «Мікроприбор»)**

*Допущено до захисту*  
« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ року

Студента групи М 02-20  
факультету туризму, бізнесу і психології  
освітньої програми  
Менеджмент комерційної діяльності  
за спеціальністю 073 Менеджмент  
Шаповалова Дмитра Миколайовича

*Завідувач кафедри*  
*менеджменту і маркетингу*  
\_\_\_\_\_ Тарасюк М. В.  
(підпис)

Науковий керівник:  
кандидат економічних наук, доцент  
Глівінська Ю. В.

Національна шкала \_\_\_\_\_  
Кількість балів \_\_\_\_\_  
Оцінка ЄКТС \_\_\_\_\_

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....</b>	<b>5</b>
1.1. Сутність і значення організаційної структури управління в діяльності підприємства .....	5
1.2. Види організаційної структури управління підприємством.....	9
1.3. Методи визначення ефективності організаційної структури управління.	18
<b>РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ТА ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ У ТОВ «МІКРОПРИБОР».....</b>	<b>25</b>
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Мікроприбор».....	25
2.2. Дослідження організаційної структури управління у ТОВ «Мікроприбор».....	35
2.3. Визначення ефективності формування організаційної структури управління у ТОВ «Мікроприбор».....	40
<b>РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ У ТОВ «МІКРОПРИБОР».....</b>	<b>48</b>
3.1. Напрями удосконалення організаційної структури управління підприємством.....	48
3.2. Заходи щодо поліпшення розвитку організаційної структури управління у ТОВ «Мікроприбор» та їх оцінка .....	50
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>58</b>
<b>РЕЗЮМЕ.....</b>	<b>60</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>62</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>66</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми** дослідження полягає у необхідності підприємств постійно удосконалювати свою організаційну структуру управління в сучасних умовах, щоб успішно конкурувати з іншими учасниками ринку. Зміни в економіці, технологіях, законодавстві та інших аспектах бізнесу створюють необхідність постійного адаптування організаційної структури. Гнучка організаційна структура дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни та ефективніше використовувати можливості. Загалом, зміна організаційної структури є необхідною для того, щоб підприємство було конкурентоспроможним та відповідало викликам сучасного бізнес-середовища.

**Метою кваліфікаційної роботи** є обґрунтувати забезпечення підприємства оптимальним розподілом ресурсів, ефективним управлінням та гнучкістю в реагуванні на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні **завдання**:

- обґрунтувати теоретичні засади сутності і значення організаційної структури управління в діяльності підприємства;
- узагальнити методи визначення ефективності організаційної структури управління;
- вивчити загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «Мікроприбор»;
- дослідити організаційну структуру управління у ТОВ «Мікроприбор»;
- визначити ефективність формування організаційної структури управління у ТОВ «Мікроприбор»;
- проаналізувати напрями ефективності формування організаційної структури управління у ТОВ «Мікроприбор»;
- запропонувати заходи щодо поліпшення розвитку організаційної структури управління у ТОВ «Мікроприбор»;

**Об'єктом дослідження** є аналіз удосконалення організаційної структури підприємства.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретико-методичних підходів та науково-практичних рекомендацій спрямованих на розвиток удосконалення організаційної структури підприємства.

**Емпірична (експериментальна) база дослідження** – ТОВ «Мікроприбор».

У кваліфікаційній роботі були використані такі **методи досліджень**: методи емпіричного дослідження (*спостереження* – висвітлюється, як підприємства використовують організаційну структуру управління для оптимізації своєї діяльності, *порівняння*), методи теоретичного дослідження (*аналіз і синтез* дозволяє дослідити організаційну структуру ТОВ "Мікроприбор" і визначити її вплив на організацію управлінської роботи та ефективність, *історичний метод*), спеціальні методи дослідження (*економічні, прогнозування* – прорахунку заходу поліпшення організаційної структури організації; *графічний* – побудова різноманітних схем методології управління персоналом та організаційної структури управління підприємством).

**Практична значущість одержаних результатів** полягає в тому, що теоретичні та науково-методичні положення, викладені в кваліфікаційній роботі, доведено до рівня практичних рекомендацій і може бути використано у роботу ТОВ «Мікроприбор».

**Апробація результатів роботи** відбулася 17 травня 2024 року на Міжнародній науково-практичній відеоконференції «AD ORBEM PER LINGUAS / ДО СВІТУ ЧЕРЕЗ МОВИ», що проходила на базі Київського національного лінгвістичного університету.

**Інформаційну базу роботи** складають навчальні посібники, наукові праці та статті вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів з питань теорії і практики дослідження організаційної структури підприємств; звітні та оперативні дані ТОВ «Мікроприбор»; аналітичні доповіді; електронні ресурси Інтернет.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

#### 1.1. Сутність і значення організаційної структури управління в діяльності підприємства

Організаційні структури є необхідною складовою будь-якої системи управління підприємством. В науковій літературі велика увага приділяється аналізу організаційних структур управління, але проведені дослідження вказують на те, що на практиці виникає значна кількість проблем у забезпеченні ефективності існуючих організаційних структур управління.

Організаційна структура є важливим поняттям в управлінні підприємством. Вона визначає цілі, функції та процеси управління, включаючи роботу менеджерів та розподіл обов'язків між ними.

Досить багато науковців досліджували сутність дефініції «організаційна структура управління» та її значення для підприємства.

Так, Н. Георгіаді (2018) вказує на важливість керування принципами при формуванні та використанні організаційної структури. Серед цих принципів відзначаються декомпозиція, системність, підпорядкованість, мобільність, уникнення конфліктів, перехресна перевірка, стандартизація правил і процедур, рівномірність і ритмічність виробництва, економічна ефективність. Необхідно враховувати, що дотримання цих принципів є обов'язковим, але не само по собі достатнім для раціонального створення та ефективного використання організаційних структур управління. Важливо, щоб практичне застосування цих принципів базувалося на науково обґрунтованих методичних інструментах, спрямованих на вирішення конкретних управлінських завдань. Такий підхід дозволяє досягати очікуваних результатів у керуванні підприємством

Науковець С. Дубинський ідентифікує три групи факторів, що впливають на вибір типу структури управління в організації: характеристики управління, загальні та специфічні фактори. Загальні фактори визначають початковий вибір структури управління і включають такі елементи, як зовнішнє середовище, стратегія компанії, тип продукту (або технології) та розмір компанії. Основними характеристиками управління є централізація, формалізація, комплексність і керованість у сфері контролю. Специфічні фактори враховують особливості організаційної структури, включаючи електронізацію інформаційних процесів, управління та владу (Залознова та ін., 2019).

У своїй роботі В. Діденко розглядає дві основні групи факторів, які впливають на організаційну структуру підприємства: фактори зовнішнього та внутрішнього впливу. Згідно з його думкою, до факторів внутрішнього впливу відносяться такі аспекти, як тип і сфера діяльності організації, технологічне вдосконалення виробництва, використання теорій мотивації, професійний рівень працівників, які формують формальні та неформальні відносини, а також психологічний клімат в організації. До факторів зовнішнього впливу відносять місце розташування підприємства, стан економіки, кліматичні умови, рівень обладнання та технологій, а також законодавство (Гевко, 2020).

У табл. 1.1. розглянемо детальніше трактування вчених дефініції «організаційна структура управління».

*Таблиця 1.1*

### **Трактування науковцями поняття «організаційна структура управління»**

Вчений	Трактування
Борисенко І., Дикань Н.	Склад, взаємозв'язки та ієрархічні структури організаційних одиниць апарату управління, що відповідають за різноманітні функції управління в організації (Борисенко, Дикань, 2008).
Мартиненко А.	Система управління завданнями, розподіленими між взаємопов'язаними рівнями та підрозділами, спрямована на вирішення завдань, що гарантують досягнення цілей підприємства (Мартиненко, 2003).

## Продовження табл.1.1

Дідковська Л.	Один з складових елементів економічного механізму, що відтілює процеси виробничо-економічного характеру та відповідає напряду розвитку підприємства (Дідковська, 2007).
Кузьмін О., Мельник О.	Система структурованих підрозділів, що складають рівні управління, їх взаємодія та забезпечення ефективного управління всією організацією (Кузьмін, Мельник, 2007).
Скібіцька Л., Скібіцький О.	Організаційна структура, яка визначає конфігурацію, взаємодію та ієрархію її компонентів у системі управління (Скібіцька, Скібіцький, 2007).
Колот А.	У бізнес-сфері приймається концепція, відповідно до якої людина розглядається як основний ресурс, найважливіша цінність і основна мета економічного розвитку у системі організаційної структури управління (Колот, 2014).
Дорошенко М.	Представляє собою цілісну і ієрархічну систему, що складається з упорядкованих підрозділів та рівнів управління. Вона спрямована на організацію ефективного взаємодії між цими елементами та має на меті забезпечення результативного функціонування організації через взаємодію з її внутрішнім та зовнішнім середовищем (Дорошенко, 2019).

*Джерело: складено автором.*

Таким чином, згідно даних табл. 1.1. можемо підсумувати, що більшість дослідників схильні вважати, що організаційна структура управління підприємством є системою, яка складається з різних підрозділів, спрямованих на забезпечення ефективного управління організацією. Деякі вчені розглядають цю структуру як форму взаємодії різних елементів управління.

Отож, проаналізувавши думки науковців можемо сформулювати власне визначення дефініції «організаційна структура управління». А саме – це ієрархічна система, що включає в себе розташовані в порядку підпорядкування підрозділи та рівні управління. Вона організовує процес комунікації між цими елементами та спрямована на забезпечення ефективного функціонування організації шляхом взаємодії її складових як в межах внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Організаційна структура управління відіграє ключову роль для підприємства, маючи багато аспектів:

1. Розподіл обов'язків і відповідальності. Вона дозволяє чітко визначити обов'язки та відповідальність кожного підрозділу та працівника, уникнути дублювання функцій і забезпечити ефективну координацію робіт.

2. Ієрархічна організація. Структура надає ієрархічну організацію, що спрощує прийняття рішень, комунікацію та взаємодію між різними рівнями управління.

3. Оптимізація ресурсів. Дозволяє оптимізувати використання ресурсів, таких як робоча сила, матеріали і фінансові кошти, через ефективний розподіл завдань.

4. Швидка реакція на зміни. Добре структурована система управління дозволяє підприємству швидше адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, забезпечуючи гнучкість та реагуючи на виклики ринку.

5. Покращення комунікації. Вона створює механізми для ефективної комунікації між підрозділами та членами команди, сприяючи взаєморозумінню та спільній спрямованості.

6. Створення сприятливого робочого середовища. Організаційна структура впливає на корпоративну культуру та атмосферу на роботі, що впливає на задоволеність працівників та їх продуктивність.

Загалом, правильно побудована організаційна структура сприяє ефективному функціонуванню підприємства та досягненню його стратегічних цілей.

Отож, організаційна структура управління є важливим аспектом функціонування будь-якого підприємства. Дослідження в цій області підкреслюють важливість розробки та впровадження сучасних механізмів для підвищення інвестиційної привабливості підприємства, а також інструментів моніторингу ефективності використання зарубіжного підприємницького капіталу. Різні вчені вносять свій вклад у розуміння та трактування поняття «організаційна структура управління». Вони розглядають її як систему, що складається з різних підрозділів, спрямованих на забезпечення ефективного управління організацією, а також як форму взаємодії різних елементів управління. Фактори, що впливають на вибір типу організаційної структури управління, включають характеристики управління, загальні та специфічні



фактори, а також фактори зовнішнього та внутрішнього впливу. Підсумувавши можемо сказати, що організаційна структура управління розглядається як ієрархічна система, яка організовує процес комунікації між різними елементами управління та спрямована на забезпечення ефективного функціонування організації.

## **1.2. Види організаційної структури управління підприємством**

Організаційні структури відображають значущу інформацію щодо того, як вище керівництво сприймає характер та ключові аспекти свого бізнесу. Акцент може бути зроблений на різних аспектах:

- географічні особливості – вказує на географічну спрямованість компанії. Наприклад, якщо бізнес діє в різних регіонах чи країнах, структура може бути організована за регіональним принципом управління;
- клієнти – фокус на цьому аспекті в організаційній структурі свідчить про орієнтацію компанії на вигідне обслуговування певної аудиторії або ринку. Структура організована за групами клієнтів чи ринковими сегментами;
- виробництво – якщо організаційна структура відображає акцент на виробництві і оптимізації операційних процесів, це вказує на ключовий фокус компанії на виробничій діяльності (Роженко, 2019).

Важливо зазначити, що ці аспекти не взаємовиключають один одного, і багато компаній враховують кілька аспектів у своїй організаційній структурі для комплексного підходу до управління своїм бізнесом.

У світовій практиці виділяють досить багато видів організаційних структур: вертикальна, горизонтальна, лінійна, функціональна, продуктова, клієнтська, географічна, дивізійна, матрична, аморфну, гібридна та деякі суміжні типи структур. Розглянемо основні з них нижче.

Вертикальна структура управління характеризується обмеженими специфікаціями та значним числом рівнів в організаційній ієрархії. У ній чітко

визначені лінії команди та влади. Кожен рівень має обмежені повноваження та визначені обов'язки. Це може обмежувати гнучкість та швидкість прийняття рішень, оскільки вони обмежені в межах ієрархії. Приклад вертикальної організаційної структури управління зображено на Рис.1.1.



**Рис. 1.1** Вертикальна організаційна структура управління

(Георгіаді, Вільгуцька, 2020)

Переваги вертикальної структури управління:

1. Узгодженість дій. Існує можливість легко забезпечити узгодженість та взаємодію між нижніми елементами в конструкції, оскільки ієрархічна структура дозволяє чітко визначити команди та відповідальності.

2. Легке контролювання та керування. Завдяки чітким лініям влади вертикальна структура полегшує контроль та керування над діяльністю підприємства.

3. Середньо- та довгострокове планування. Існує можливість здійснювати середньо- та довгострокове планування через стабільну ієрархію та внутрішню структуру.

Недоліки вертикальної структури управління:

1. Повільне прийняття рішень. З ростом компанії процес прийняття рішень може уповільнюватися через більшу кількість рівнів в ієрархії та необхідність проходження інформації вгору та вниз.

2. Стандартизація бізнес-процесів. Чим нижче ініціатива підлеглих, тим більше стандартизації бізнес-процесів, що може обмежувати творчість та інновації.

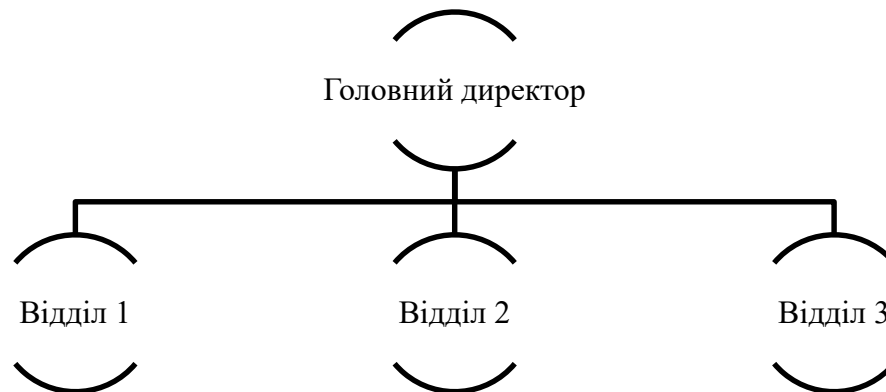
3. Велике навантаження на керівників. У великих компаніях керівники всіх відділів можуть зазнавати значного навантаження, оскільки прийняття рішень вимагає роботи з великою кількістю інформації, пов'язаної з нижчими рівнями системи.

4. Слабкі горизонтальні зв'язки. Низька гнучкість та живучість можуть виникнути через слабкі горизонтальні зв'язки, що обмежують спілкування та координацію між різними підрозділами (Георгіаді, Вільгуцька, 2020).

Горизонтальна структура управління є відносно новою і все більш вираженим трендом у світі бізнесу. Основні принципи цієї структури включають те, що заснована на ідеї, що команди мають здатність самостійно організовуватися та приймати рішення, не потребуючи постійного контролю зверху. Відмова від традиційних ієрархічних структур, де кожен учасник має більшу автономію та відповідальність. Управління кожним відділом компанії здійснюється децентралізовано, дозволяючи розвивати гнучкі та реактивні підходи до прийняття рішень.

Така структура сприяє прискоренню прийняття рішень, зменшенню ролі та кількості керівників середнього рівня, а також суттєвому зменшенню бюрократизму. У практиці це означає, що звичайні працівники стають більш ініціативними, їх вплив на процес прийняття рішень зростає, а вище стояче керівництво визначає лише стратегічні цілі. Незважаючи на це, у реальному житті організаційна структура управління підприємства часто поєднує елементи як вертикальної, так і горизонтальної структур управління. В той же час, загалом, вертикальна структура зазвичай домінує в організаційній

структурі (Вільгуцька, 2019). Горизонтальна структура управління зображена на Рис. 1.2.



*Рис. 1.2 Горизонтальна структура управління* (Вільгуцька, 2019)

Переваги горизонтальної організаційної структури управління:

1. Швидке прийняття рішень. Горизонтальна структура сприяє швидкому та ефективному прийняттю рішень, оскільки вона дозволяє залучати ключових учасників безпосередньо до процесу.

2. Гнучкість та адаптивність. Ця структура сприяє гнучкості, оскільки команди можуть легко адаптуватися до змін в оточенні та реагувати на нові виклики без необхідності чекати на вказівки зверху.

3. Стимулювання творчості та інновацій. Зменшення ієрархії сприяє виникненню творчого середовища, де працівники відчують себе вільніше висловлювати ініціативу та пропонувати інноваційні ідеї.

4. Розвиток комунікації. Горизонтальна структура полегшує комунікацію між відділами та різними рівнями, що покращує розуміння завдань та цілей організації.

Недоліки горизонтальної організаційної структури управління:

1. Непорозуміння відповідальності. Зменшення рівнів ієрархії призводить до невизначеності в розподілі відповідальностей та влади.

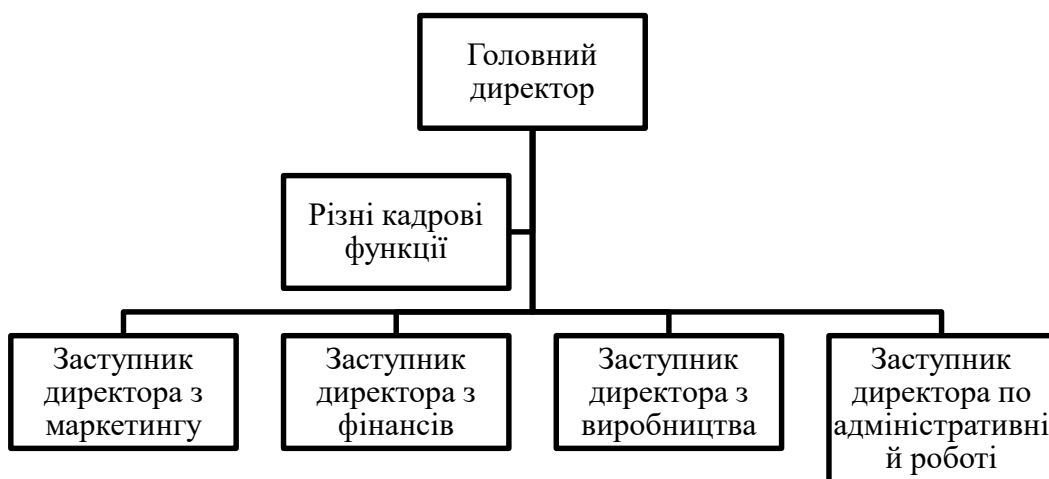
2. Складніша координація. Чим більше незалежних команд, тим складніше координувати їхню роботу та забезпечувати єдність стратегічних цілей.

3. Можливість конфліктів. Збільшення влади для багатьох учасників викликає конфлікти між різними групами та відділами.

4. Відсутність чіткої лінії команди. У горизонтальній структурі виникає плутанина в ланцюгу командування, що призводить до невизначеності в тому, до кого безпосередньо звертатися у випадку потреби.

5. Може призвести до дублювання зусиль. Невеликі команди, що діють незалежно, можуть витратити зусилля на вирішення одних і тих самих завдань або працювати в різних напрямках, що призводить до дублювання робіт та ресурсів (Кожухівська, Парубок, 2018).

Функціональна організаційна структура – розподіляє функції відповідно до їхнього типу, такого як маркетинг, фінанси, виробництво та адміністрування. Хоча характер функцій може різнитися в залежності від галузі, концепції структури організації. Основна ідея функціональної структури полягає в тому, що стратегічні організаційні навички визначаються різними функціональними областями і, таким чином, ці області підкреслені та централізовані. Організації з функціональною структурою зазвичай мають централізований характер, оскільки на вищому рівні відбувається об'єднання різних функцій (Бондарчук, Томчук, 2024). Приклад функціональної організаційної структури зображено на Рис.1.3.



**Рис.1.3 Функціональна організаційна структура управління**

(Долгова, 2021)

Головною перевагою функціональної структури є збагачення досвідом її фахівців. Індивіди, які розпочинають свою професійну кар'єру в галузі досліджень і розробок, виробництва, продажів, і проходять шлях кар'єрного зростання в цих областях, набувають практичних та кваліфікованих навичок у своєму сегменті. Завдання управління полягає в тому, щоб інтегрувати функції та забезпечити їх взаємодію під час реалізації продуктів та послуг на ринку.

Управління функціональними структурами спрощує внутрішнє та зовнішнє спілкування для працівників організації, а також для сторін, що перебувають поза її межами, орієнтуючи на те, до кого звертатися при виникненні конкретних потреб. Такі типи структур уникають зайвого дублювання ресурсів і дозволяють досягти економії масштабу при виконанні різноманітних спеціалізованих завдань.

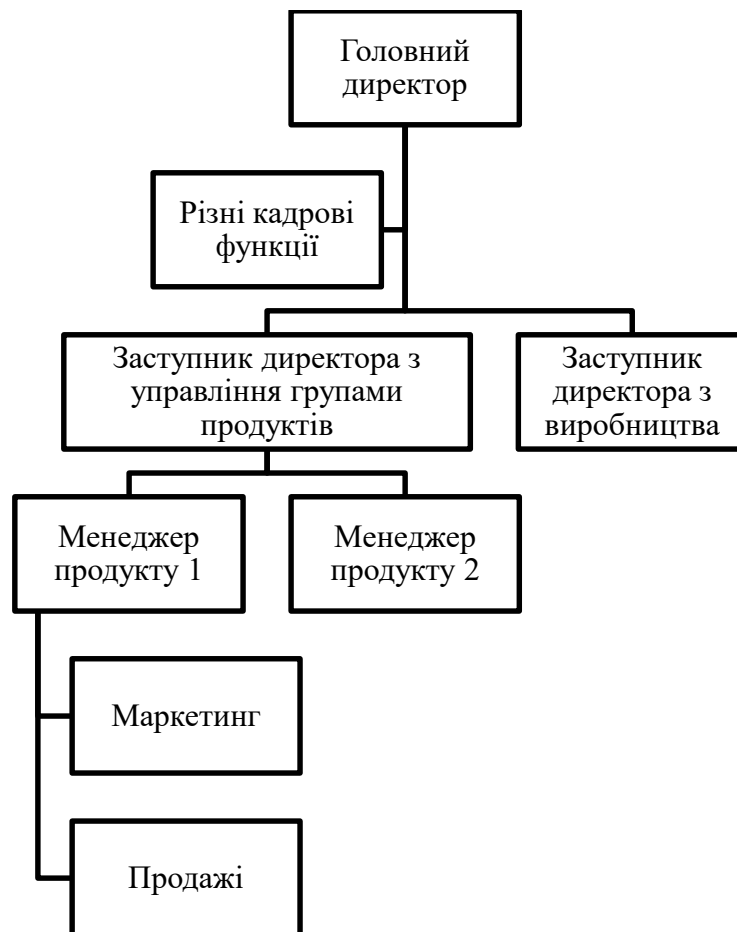
Функціональна структура організації відзначається своєю простотою – для кожного відділу чітко визначені завдання, що спрощує відстеження відповідальності. Багато невеликих організацій розпочинають свою діяльність у форматі функціональних структур, і подекуди з часом можуть перетворитися на одну або кілька інших типів структур.

Функціональна структура також має і недоліки. Рішення часто потребують часу на те, щоб пройти через кілька рівнів ієрархії, що призводить до затримок у вирішенні питань та реагуванні на зміни (Бондарчук, Томчук, 2024).

У функціональній організації створюються вертикальні бар'єри для ефективної комунікації та співпраці між різними функціональними відділами. Вона вимагає великої кількості менеджерів середнього рівня для управління великою кількістю функціональних відділів. З високим ступенем спеціалізації та діленими функціональними відділами важко впроваджувати інновації та зміни, оскільки вони потребують співпраці між різними функціональними областями. Недоліки функціональної організаційної структури часто виникають у зв'язку з її традиційним, лінійним підходом до управління, який є менш адаптивним до сучасних умов бізнесу (Бондарчук, 2021).

Далі проаналізуємо продуктову організаційну структуру управління. Підприємства, спеціалізовані в галузі маркетингу або товарів народного споживання, часто використовують структуру організації, орієнтовану на продукцію. Ця структура групує робочі позиції, пов'язані з конкретними продуктами, і підпорядковує їх керівникам-менеджерам продукту. Менеджер продукту бере на себе відповідальність за більшість або всі аспекти продукту або лінійки продуктів, які пропонує організація.

Ця продуктова структура призводить до створення кількох менших, автономних компаній-лінійок, кожна з яких має свої функціональні особливості підтримки. Однак часто менеджер продукту несе відповідальність виключно за маркетинг і продаж продукту, покладаючи на операційного менеджера відповідальність за контроль витрат, якість та доставку продукції (PVA, 2024). Приклад продуктової організаційної структури зображено на Рис.1.4.



**Рис. 1.4** Продуктова організаційна структура управління (PVA, 2024)

Виділимо основні переваги продуктової організаційної структури. Увага зосереджується на одному продукті, проте спеціалізовані фахівці та обладнання можуть вирішувати завдання, пов'язані з більш складними та вимогливими продуктами, уникаючи невдач у менш успішних. Продуктова структура управління служить відмінним засобом для навчання генеральних менеджерів. Менеджери з продукту отримують досвід у сприйнятті та керуванні різними функціями для досягнення загального результату. Це більш ефективний спосіб використання ресурсів, порівняно з функціональною структурою управління, хоча може бути занадто складним для невеликих компаній (Літовченко, Єдинак, 2020).

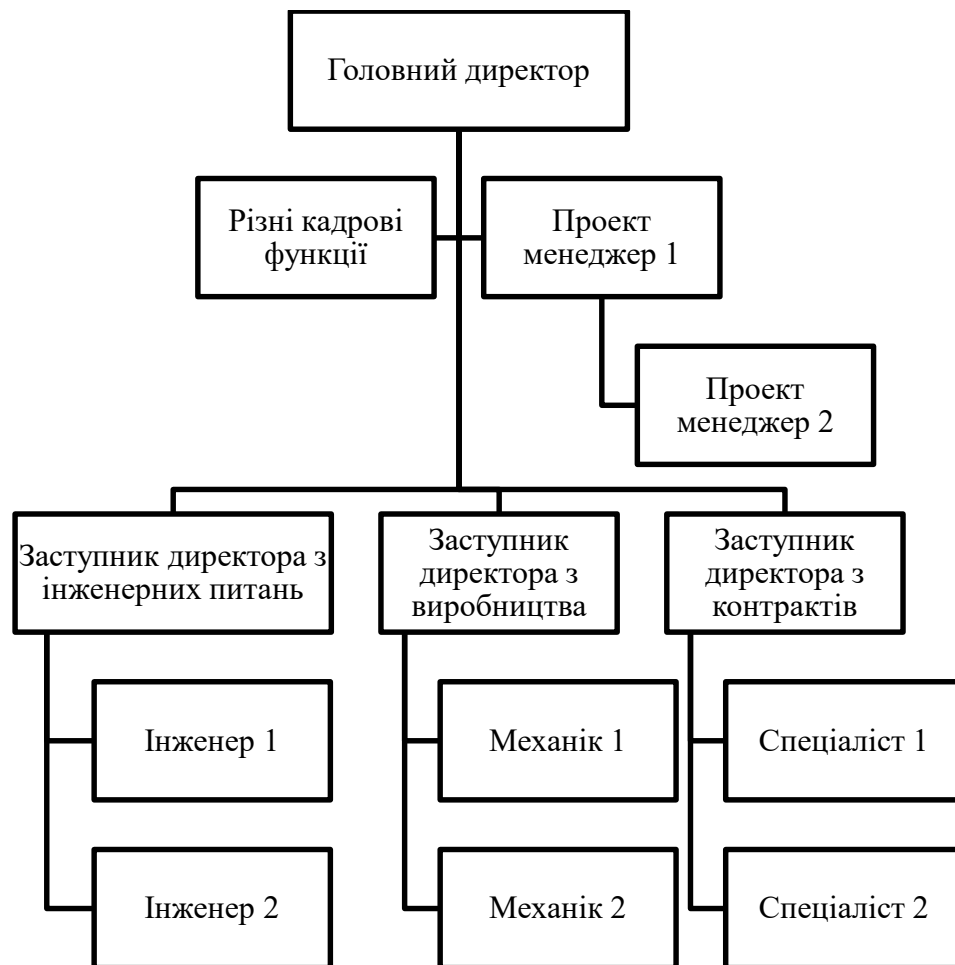
Також продуктова організаційна структура управління має недоліки. Можемо виділити такі, як у кожному продуктовому підрозділі виникає дублювання функціональних спеціалістів, що призводить до зайвих витрат. Важкість управління і взаємодії між різними продуктовими відділами призводить до неефективності та конфліктів. Для невеликих підприємств продуктова структура є надто складною та витратною, що не виправдовується обсягами продажів. Якщо компанія має змінний продуктивний портфель, то може бути важко виробити стійку та ефективну продуктову структуру. Індивідуальні особливості компанії та її контекст визначають те, наскільки суттєвими є ці недоліки для конкретної організації (Літовченко, Єдинак, 2020).

Матрична організаційна структура управління порушила багато з основних принципів організації, які були викладені раніше дослідниками у сфері менеджменту. Обсяги контролю значно зросли, єдність командування була забута, а лінії повноважень розмиті до такої міри, що могли призвести до розпаду. Тим не менш, ця форма залишається в активному використанні через те, що вона відповідає певним потребам, зокрема в аерокосмічній промисловості: великі, вкрай складні проекти, які обмежені кадрами та вимагають високоспеціалізованих навичок.

У структурі матричної системи існують дві або більше лінії влади. Одна з них, по суті, представляє собою функціональний блок з проектними



менеджерами, виробництвом, продажами, закупівлями і т.д. Друга – це лінія проектних менеджерів, на яких покладається управління бюджетом програми. Таким чином, функціональні менеджери відповідають за призначення робочих сил та талантів, тоді як керівники проекту керують призначеними їм фінансами; неможливо обійтися без взаємодії обох компонентів (Кузьмін, Мельник, 2007). Приклад матричної організаційної структури зображено на Рис.1.5.



**Рис. 1.5 Матрична організаційна структура управління**

(Скібіцька, Скібіцький, 2007)

До переваг матричної організаційної структури належить те, що вона дозволяє ефективно реагувати на зміни у середовищі, враховувати специфічні потреби проектів та швидко адаптувати організацію. Коли управління проектами виконується спеціальною групою, це призводить до більшої концентрації та ефективності в реалізації конкретних завдань. Фахівці з різних

функціональних областей залишаються в своїх функціональних відділах, що дозволяє зберігати та використовувати їхню спеціалізацію. Виникнення спільних проєктних груп сприяє формуванню команд, що об'єднують фахівців з різних функціональних областей.

Однак є недоліки у матричній структурі, зокрема можуть виникати конфлікти між керівниками проєктів і керівниками функціональних відділів через розділ влади та контролю. Існує можливість, що працівники будуть неясно усвідомлювати свої ролі та відповідальності через дві лінії відповідальності. Матрична структура є важкою для управління через необхідність враховувати два різних типи структурних ліній – проєктну та функціональну. Успіх такої структури значно залежить від навичок та характеру особистості керівника, оскільки він повинен ефективно управляти в обох напрямках (Бондарчук, Томчук, 2024).

У світовій практиці виділяють досить багато видів організаційних структур: вертикальна, горизонтальна, лінійна, функціональна, продуктова, клієнтська, географічна, дивізійна, матрична, аморфну, гібридна та деякі суміжні типи структур. У даному питанні було наведено графічно приклади вертикальної, горизонтальної, продуктової, матричної, функціональної структур. Окреслено, що кожна з них має свої переваги та недоліки.

### **1.3 Методи визначення ефективності організаційної структури управління**

Організаційна структура виступає як основний елемент структури підприємства, визначаючи всі його аспекти і впливаючи на них значущим чином.

Для визначення ефективності організаційної структури управління використовують наступні методи:

1. Проведення аналізу та порівняння галузевих показників з конкурентами, враховуючи витрати (з урахуванням чисельності персоналу, середньої заробітної плати, обсягу виробництва/величини націнки і т.д.) та валові надходження (за обсягом збуту). У випадку відставання від конкурентів приймається рішення щодо необхідності оптимізації.

2. Ретельний аналіз внутрішньої інформації, наданої керівниками підрозділів підприємства та ключовими співробітниками, щодо умов праці, міжособистісних відносин, організації праці, методів мотивації, можливостей кар'єрного росту, рівня централізації і децентралізації та інших аспектів.

3. Зовнішня експертна оцінка, проведена незалежним консультантом, який визначає доцільність оптимізації, обирає методи та шляхи для підвищення ефективності організаційної структури (Пермінова, 2022).

Загальна характеристика та організаційна структура управління організацією характеризується на основі показників ефективності складу системи і структури зв'язків (табл. 1.2).

*Таблиця 1.2*

### **Показники ефективності організаційної структури управління підприємством**

Показник	Характеристика
Структуризації управління	Рівень гнучкості та адаптивності структури до змін в оточенні та ринкових умов. Спроможність структури задовольняти потреби підприємства та підтримувати його стратегію.
Відносин між елементами управління	Співпраця та координація між відділами та підрозділами. Рівень взаєморозуміння та комунікації між різними рівнями управління.
Формальних зв'язків у структурі управління	Чіткість та ефективність системи ланцюга командування. Прозорість в розподілі влади та відповідальності.
Досягнення економічних цілей	Прибутковість та ефективність використання ресурсів. Забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємства.
Досягнення функціональних цілей	Виконання завдань та обов'язків, визначених для кожного відділу чи підрозділу. Забезпечення оптимальної використання ресурсів та досягнення встановлених стандартів якості та продуктивності.

Джерело: складено автором на основі (Шкробот, Салоїд, 2020)

Оскільки різні організації мають різні потреби, цілі та цілі, а також різні фінансові бюджети, вимоги клієнтів і доступність ресурсів, ефективність може означати різні речі для різних організацій. У результаті організації використовують різні стратегії для досягнення організаційної ефективності. Організаційні підходи можна загалом класифікувати на дві категорії: традиційні підходи ефективності та сучасні підходи ефективності.

Раніше багато організацій вимірювали свою ефективність за допомогою строгих традиційних методів. Ці методи спрямовані лише на вдосконалення внутрішнього процесу та досягнення мети. Цільовий підхід, системний підхід, підхід внутрішнього процесу та підхід конкуруючої цінності є чотирма традиційними методами, які використовуються для оцінки ефективності організації. Традиційні методи:

1. Мета підхід - це найбільш традиційний метод, який використовують організації для оцінки своєї ефективності. Рациональна ціль або підхід до досягнення мети є іншими назвами цільового підходу. У цьому підході цілі підприємства визначають його існування. У результаті досягнення цілей є тим, як визначається ефективність організації. Цільовий підхід стверджує, що компанія повинна визначити реалістичні цілі та оцінити, як їх досягти.

Таким чином, для вимірювання організаційної ефективності за допомогою цільового підходу робляться наступні припущення:

- організації прагнуть до кількісно вимірних результатів;
- співробітники розуміють цілі;
- між вищим керівництвом і персоналом існує широка згода щодо цілей.

Цільовий підхід має певні недоліки, незважаючи на те, що організації використовують його для вимірювання організаційної ефективності. Головні недоліки:

- наявність кількох цілей – організації часто роблять сильний наголос на досягненні кількох конкуруючих цілей одночасно, через що їм важко оцінити їхню ефективність. Метою компанії може бути, наприклад, збільшення прибутку при одночасному розвитку поточної інфраструктури. Однак ці дві

цілі несумісні, оскільки покращення інфраструктури може вимагати значних фінансових витрат, що вплине на прибутковість.

- невимірні цілі – складно оцінити ефективність організації, якщо її цілі не піддаються кількісному виміру. Наприклад, компанія може захотіти підвищити обізнаність споживачів про свою продукцію. Однак важко визначити, наскільки ця мета може бути досягнута;

- варіанти термінових цілей – організація встановлює як довгострокові, так і короткострокові цілі. Вони часто розходяться одна з одною. Цільовий підхід у цій ситуації не можна використовувати. Короткостроковою метою організації може бути збитковий продаж, а довгостроковою метою може бути подвоєння доходу до кінця року.

2. Системний підхід – стверджує, що організація ефективна, якщо вона найкращим чином використовує ресурси, які їй доступні. Відповідно до системного підходу основними характеристиками компанії є:

- організація – це маленька частина більшого контексту;
- є визначені цілі;
- використовує інструменти, засоби, механізми та знання, щоб стати підсистемою;

- складається з людей, які співпрацюють і будують соціальні зв'язки.

- менеджери виконують різноманітні завдання, включаючи організацію, мотивацію, спілкування, контроль і планування, щоб досягти заздалегідь визначеного набору цілей.

Для досягнення організаційної ефективності при застосуванні системного підходу організація повинна враховувати такі два фактори. Перш за все, здатність компанії пристосовуватися до змін у бізнес-середовищі визначатиме її здатність виживати. По-друге, керівництво організації має зосередитися на циклі «вхід-процес-вихід», щоб пристосуватися до різних змін. Цикл стверджує, що організація функціонує як система, яка обробляє вхідні дані для створення результатів.

3. Внутрішньо-процесний підхід – ефективність організації визначається її внутрішнім здоров'ям та ефективністю. Інакше кажучи, компанія вважається ефективною, якщо її внутрішні процедури забезпечують високу продуктивність. Цей метод не враховує зміни у зовнішньому середовищі, такі як зміни в державному регулюванні, поведінці споживачів або конкурентних стратегіях.

Підхід до внутрішніх процесів перераховує такі характеристики успішної організації: співпраця співробітників, прогресивне робоче середовище, взаємоповага між персоналом і керівництвом, ефективне спілкування та швидке вирішення спорів.

Існує кілька інших недоліків підходу внутрішнього процесу, а саме того, що вхідні дані не підлягають кількісному вимірюванню, внутрішні фактори, які використовуються для оцінки ефективності організації, часто мають суб'єктивний характер. Наприклад, може бути важко визначити точний рівень задоволеності працівників в організації. Оцінка все ще відсутня, тому що підхід внутрішнього процесу не враховує зовнішні чинники під час вимірювання ефективності організації. Це пов'язано з тим, що на ефективність підприємства впливає низка зовнішніх змінних, зокрема зміни в державних постановах і впровадження нових технологій.

Сучасні ефективні методи об'єднують ряд показників в єдину структуру для аналізу діяльності організації. Ці методи стверджують, що організація ефективна, коли вона швидко реагує на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі.

Наприклад, розглянемо метод зацікавленої сторони. Людей, зацікавлених в успіху організації, називають зацікавленими сторонами. Вони можуть знаходитися в компанії або за її межами. Оскільки вони є зацікавлені в організації, їхні стандарти для оцінки її ефективності відрізнятимуться. Відповідно до підходу стейкхолдерів, задоволеність стейкхолдерів служить проміжним показником ефективності підприємства. Конституційний підхід – інша назва підходу зацікавлених сторін.

Підхід конкуруючої цінності, розроблений Робертом Квінном і Джоном Порбо, об'єднує широкий спектр показників ефективності у вичерпний список. Група експертів оцінює ці показники на подібність, що призводить до конкуруючих цінностей управління в організації. Ці цінності служать параметрами ефективності, які допомагають оцінити ефективність компанії. У підході конкуруючої вартості враховуються два виміри, які пояснюються наступним чином:

1. Основна думка – акцент, який керівництво організації робить як на внутрішньому, так і на зовнішньому середовищі, відображається в цьому вимірі цінності. У зовнішньому середовищі акцент робиться на дотриманні вимог законодавства, задоволенні потреб споживачів, встановленні довгострокових відносин з постачальниками; у внутрішньому середовищі керівництво надає пріоритет добробуту своєї робочої сили.

2. Структура – організаційні цілі та завдання досягаються шляхом розподілу, координації та нагляду за завданнями, що відображається у структурно-ціннісному вимірі. Структура організації приділяє велику увагу адаптивності та стабільності. У той час як гнучкість означає готовність організації пристосовуватися до змін у бізнес-середовищі, стабільність представляє погляд керівництва на вертикальний (зверху вниз) контроль.

Чотири взаємопов'язані моделі організаційної ефективності забезпечуються комбінацією параметрів моделі, і вони такі:

1. Модель людських відносин: згідно з цією моделлю, розвиток співробітників є головним пріоритетом керівництва. У результаті керівництво вирішило, що сприяння згуртованості, моральному духу працівників і навчання є проміжними цілями. Це сприяє відданості працівників досягненню організаційної ефективності.

2. Модель внутрішніх процесів: відповідно до цієї моделі керівництво прагне створити стабільне середовище в організації. Таким чином, ефективне управління інформацією та комунікація є підцілями цієї моделі. Це допомагає підприємствам закріпити та утримати свої позиції на ринку.

3. Модель відкритих систем: ця модель використовує стабільність і зовнішню спрямованість у тандемі. Організації надають велике значення придбанню ресурсів і зростанню. Організації зосереджуються на досягненні ряду підцілей, таких як розвиток гнучкості та оцінка зовнішнього середовища, щоб досягти цих основних цілей.

4. Модель раціональних цілей: відповідно до цієї моделі організації охоплюють зовнішній фокус і структурний контроль. Тому головними цілями цієї моделі є підвищення прибутку, ефективності та продуктивності. Для досягнення цих цілей організаціям потрібен повний контроль. Підцілями моделі раціональної цілі є внутрішнє планування та цілепокладання. Організації можуть ефективно розробити єдину точку зору з різних концепцій ефективності, використовуючи підхід конкуруючої вартості (Organization Effectiveness, 2024).

Використання вказаних методів на основі показників оцінки стану організаційної структури управління дозволяє виявити недоліки та негативні тенденції, які перешкоджають ефективному досягненню організаційних цілей. Це також сприяє оперативному реагуванню на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі, а також формуванню оптимальної управлінської моделі для функціонування організації.

Для визначення ефективності організаційної структури управління існують різні методи. Так, можна згрупувати в три основні категорії: використовують наступні методи: проведення аналізу та порівняння галузевих показників з конкурентами, ретельний аналіз внутрішньої інформації, зовнішня експертна оцінка.



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ТА ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ У ТОВ «МІКРОПРИБОР»

#### 2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Мікроприбор»

ТОВ Мікроприбор – це мережа годинникових магазинів "Секунда" об'єднує 32 магазини у 14 містах України. У вітринах магазинів представлено більше 30-ти швейцарських, японських, американських, французьких, австрійських, німецьких та інших європейських годинникових брендів: Balmain, Bulova, Candino, Casio, Certina, Citizen, Condor, Continental, Diesel, Dkny, Edox, Esprit, Fischer, Fossil, Frederique Constant, Frelook, Gallo, Guess, Hanowa, Hermle, Jacques Lemans, Jowissa, Michel Renee, Obaku, Orient, Oris, Pierre Lannier, Police, Power, Q&Q, Roamer, Royal London, Samsung, Suunto, Swiss Military-Hanowa, Tissot.

Розглянемо історію компанії «Мікроприбор» у табл. 2.1.

*Таблиця 2.1*

#### Історія розвитку ТОВ «Мікроприбор»

Дата	Подія
15 березня 1992 р.	У Києві було відкрито перший магазин годинників «Casio» за адресою, вул. Московська, 3.
1996 р.	Компанія домоглася права на дистрибуцію всесвітньо відомого бренду «Casio». Перші роздрібні магазини працювали і стали відомі всім під вивіскою «Casio». У тому ж році відкрився авторизований Сервісний центр.
1997 р.	ТОВ «Мікроприбор» отримує дистрибуцію по брендам Citizen і Hermle.
2000 р.	Вперше звучить нова назва торгової мережі "Секунда" – компанія реєструє торговий знак і відкриває шість годинникових магазинів у Києві.

## Продовження табл. 2.1

2001 р.	Починається експансія компанії в регіони. Торгова мережа «Секунда» успішно розвивається по всій території України – магазини відкриваються в Черкасах, Львові, Миколаєві, Одесі. Одночасно розширюється брендовий портфель, до звичного та знайомого Casio приєднуються нові японські бренди Seiko і Q&Q.
2002 р.	Компанія отримує дистрибуцію по брендам Jacques Lemans, Continental, Clyda, Auguste Reymond, EverSwiss
2006 р.	«Мікроприбор» відкриває 20 годинникових магазинів.
2007 р.	Відривається інтернет-магазин «Секунда»
2008 р.	Компанія активно розвивається: торгова мережа «Секунда» складається вже з 55 магазинів.
2009 р.	Компанія проводить оптимізацію бізнесу, що дозволяє вистояти в умовах кризи

Джерело: сформовано автором на основі даних (Мікроприбор, 2024)

На сьогоднішній день компанія «Мікроприбор» представляє 32 магазини, у 14 містах України. В цей час брендовий портфель Компанії налічує більше 30 годинникових брендів.

Підтвердженням успішності та стабільності компанії є численні нагороди представлені у Додатку А.

Основна інформація про ТОВ «Мікроприбор» зазначена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

## Основна інформація про ТОВ «Мікроприбор»

Показник	Інформація
Повна назва	Спільне Українсько-Кіпрське підприємство у формі товариства з обмеженою відповідальністю «Мікроприбор»-«Microprybor» (з іноземною інвестицією).
Адреса	04119, місто Київ, вул. Дорогожицька, будинок 1
Дата створення	01.11.1996
Телефони	0 800 600-016 E-mail ishop@secunda.com.ua 3 питань оптових купівель kolesnik-m@micropr.com.ua 3 питань ремонту та гарантії remont@secunda.com.ua
Генеральний директор	Деқаненко Андрій Володимирович
ЄДРПОУ	24546850
Розмір статутного капіталу:	100 000.00 грн
Організаційна форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Вид діяльності:	46.48 Оптова торгівля годинниками та ювелірними виробами

Джерело: сформовано автором на основі даних (Мікроприбор, 2024)

Структура зайнятих за категоріями персоналу включає в себе різні категорії працівників, які здійснюють свою діяльність на підприємстві. Вона

включає виробничий персонал, допоміжний персонал та адміністративно-управлінський персонал.

Виробничий персонал – це працівники, які безпосередньо займаються виробництвом або виготовленням продукції чи наданням послуг. До цієї категорії можуть входити робітники на лінії виробництва, оператори машин, техніки, інженери, які контролюють та ведуть виробничий процес.

Допоміжний персонал – це працівники, які не безпосередньо займаються виробництвом або створенням продукції, але виконують необхідні завдання для підтримки виробничого процесу. До цієї категорії належать клерки, складські робітники, транспортні працівники, технічний персонал, обслуговуючий персонал (прибиральники, охорона тощо).

Адміністративно-управлінський персонал – працівники, які здійснюють адміністративне та управлінське керівництво підприємством. До цієї категорії входять керівники на різних рівнях (від керівників відділів до топ-менеджменту), фахівці з управління персоналом, бухгалтери, юристи, маркетологи та інші спеціалісти, які забезпечують ефективне функціонування та розвиток підприємства.

Отож, охарактеризуємо чисельність персоналу. У табл. 2.3 наведено структуру зайнятих на підприємстві ТОВ «Мікроприбор» за категоріями.

Таблиця 2.3

### Структура зайнятих за категоріями персоналу за 2020-2022 рр..

Показники	2020		2021		2022		2022/ 2021		2021/ 2020	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Виробничий персонал	241	30,94	235	31,42	250	30,56	15	-0,86	-6	0,48
Допоміжний персонал	460	59,05	441	58,96	483	59,05	42	0,09	-19	-0,09
Адміністративно - управлінський персонал	78	10,01	72	9,63	85	10,39	13	0,76	-5	-0,38
<b>Разом</b>	<b>779</b>	<b>100</b>	<b>748</b>	<b>100</b>	<b>818</b>	<b>100</b>	<b>70</b>	<b>-</b>	<b>-31</b>	<b>-</b>

Джерело: сформовано автором на основі даних (Мікроприбор, 2024)

У табл. 2.3 наведено структуру зайнятих на підприємстві ТОВ «Мікроприбор» за категоріями працівників протягом трьох років (2020-2022 рр.). Значну чисельність персоналу складає виробничий 30% та допоміжний 59% від штату, що є адекватною чисельністю, беручи до уваги масштаби ТОВ «Мікроприбор», наявність декількох ліній виробництва та приналежність до міжнародної корпорації. У 2022 році загальна чисельність персоналу демонструє позитивну динаміку і зросла на 70 осіб.

Наступним буде проаналізовано структуру персоналу за віком, освітою, статтю на підприємстві. Розділення персоналу за віковими категоріями допоможе в оцінці динаміки змін кадрового складу та визначенні потенційних проблем з віковим складом. Розділимо персонал на групи за наступними категоріями: молоді співробітники (до 30 років), середній вік (30-45 років), старший вік (45-55 років) та ветерани (понад 55 років). Аналіз цих категорій допоможе вказати на тенденції щодо збереження кадрів, розвитку кар'єри та планування на зміну поколінь.

Поділ персоналу за рівнем освіти включає категорії, такі як: вища освіта, середня спеціальна освіта, загальна середня освіта. Це є корисним для визначення потреб у навчанні та розвитку персоналу, а також для розробки стратегій залучення та утримання спеціалістів з різними рівнями освіти.

Розподіл персоналу за статтю (чоловіки та жінки) вказує на наявність гендерних нерівностей у певних секторах або посадах. Аналіз цих даних допомагає в розробці стратегій по впровадженню політики рівних можливостей та заохоченню гендерної рівності.

Всі ці аспекти структури персоналу необхідні для розуміння динаміки та потреб підприємства у персоналі, а також для розробки стратегій управління персоналом. Отож, визначимо їх для ТОВ «Мікроприбор» у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Структура зайнятих за віком, освітою, статтю у підприємстві за  
2020-2022 рр.**

Показники	2020		2021		2022		2022/2021		2021/2020	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
<b>За віком</b>										
До 30-ти років	279	35,8	248	33,2	250	30,5	2	-2,7	-31	-2,6
30-45 років	400	51,3	450	60,2	480	58,7	30	-1,5	50	8,9
45-55 років	80	10,3	40	5,3	50	6,1	10	0,8	-40	-5,0
Понад 55 років	20	2,6	10	1,3	38	4,7	28	3,4	-10	-1,3
<b>Разом</b>	<b>779</b>	<b>100</b>	<b>748</b>	<b>100</b>	<b>818</b>	<b>100</b>	<b>70</b>	<b>-</b>	<b>-31</b>	<b>0</b>
<b>За освітою</b>										
Із вищою освітою	500	64,2	550	73,5	600	73,4	50	-0,1	50	9,3
Із середньою спеціальною освітою	170	21,8	118	15,7	118	14,4	0	-1,3	-52	-6,1
Із загальною середньою освітою	109	14	80	10,8	100	12,2	20	1,4	-29	-3,2
<b>Разом</b>	<b>779</b>	<b>100</b>	<b>748</b>	<b>100</b>	<b>818</b>	<b>100</b>	<b>70</b>	<b>-</b>	<b>-31</b>	<b>-</b>
<b>За статтю</b>										
Жінки	279	35,0	248	33,3	218	28,5	-30	-4,8	-31	-1,7
Чоловіки	500	65,0	500	66,7	600	71,5	100	4,8	0	2,7
<b>Разом</b>	<b>779</b>	<b>100</b>	<b>748</b>	<b>100</b>	<b>818</b>	<b>100</b>	<b>70</b>	<b>-</b>	<b>-31</b>	<b>-</b>

*Джерело: сформовано автором на основі даних (Мікроприбор, 2024)*

У табл. 2.4 представлена структура зайнятих на підприємстві ТОВ «Мікроприбор» за віком, освітою та статтю протягом трьох років (2020-2022 рр.). Аналіз цих даних дозволяє визначити динаміку та структуру працівників на підприємстві за вказаними параметрами протягом зазначеного періоду.

Обсяги виробництва продукції (або виконання робіт/надання послуг) на підприємстві можуть бути досить різноманітними, залежно від його профілю та специфіки діяльності. Основним видом діяльності ТОВ «Мікроприбор» є оптова торгівля годинниками та ювелірними виробами. Проте компанія має і додаткові КВЕДи діяльності. Визначимо, які з них приносять виручку підприємству та яку частку становлять у загальному обсязі (табл. 2.5.).

Таблиця 2.5

**Види та обсяги виробництва продукції (виконання робіт/надання послуг) підприємства**

№	Види продукції (робіт, послуг)	Обсяги виробництва, тис.грн.			Частка в загальному обсязі, %		
		Роки					
		2020	2021	2022			
1	Загальний обсяг виручки	101981,0	128748,0	125653,0	100	100	100
2.	Оптова торгівля годинниками та ювелірними виробами	101981,0	128748,0	125653,0	100	100	100

*Джерело: сформовано автором на основі даних (Мікроприбор, 2024)*

Отже, ТОВ «Мікроприбор» отримує доходи від основного виду діяльності, а саме оптово торгівлі годинниками та ювелірними виробами.

Основними споживачами та покупцями послуг ТОВ «Мікроприбор» є фізичні особи. Вона здійснюють купівлі продукції через інтернет-сайт компанії. Проаналізуємо основних споживачів продукції у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Основні споживачі продукції**

Назва (група) споживачів	Вид продукції (робіт, послуг)	Частка окремих споживачів в загальному обсязі, %
Правобережне відділення управління виконавчої дирекції фонду соціального страхування України у м. Києві	годинник наручний	30
Департамент патрульної поліції	годинник наручний	5
Львівська митниця дфс	датчики	5
Київська митниця дфс	датчики	5
Фізичні особи	Годинники та ювелірні вироби	55
<b>Всього (5 груп)</b>		<b>100</b>

*Джерело: сформовано автором на основі даних (Мікроприбор, 2024)*

Постачальники відіграють ключову роль у діяльності підприємства і є головними для його успіху. Цінова конкурентоспроможність постачальників впливає на витрати компанії та її прибутковість. Надійність та своєчасність

поставок відіграє значну роль у процесі продажу та здатності підприємства вчасно виконувати замовлення. Аналіз основних постачальників є важливою частиною стратегічного управління ланцюгом постачання і допомагає підприємству розуміти його конкурентні переваги та слабкі сторони. Проаналізуємо основних постачальників ТОВ «Мікроприбор» у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

### Основні постачальники ТОВ «Мікроприбор»

Вид сировини, матеріалів чи комплектуючих	Назва постачальника	Частка в загальному обсязі, %	Альтернативні постачальники
датчики сили, переміщення, кута повороту, прецизійні резистори і потенціометри, промислові маніпулятори;	ARROW ELECTRONICS, SETRON	40	AIMTEC Inc.
вібростійкі пружинні клеми, мультиштекерні системи, електронні модулі;	WAGO KONTAKTTECHNIK	15	AIMTEC Inc. ASM GmbH
захищені плівкові клавіатури	ELPAC ELEKTROMECHANIK	20	ACCORD Co., Ltd. RAFI GmbH & Co
крокові двигуни, драйвери управління;	EVER ELETTRONICA S.R.L., FULLING MOTOR Co	5	RAFI GmbH & Co
вібростійкі пружинні клеми, мультиштекерні системи, електронні модулі;	Інші	10	
<b>Загальна кількість постачальників (4 основні +інші)</b>		<b>100</b>	

*Джерело: сформовано автором на основі даних (Мікроприбор, 2024)*

Аналіз динаміки основних економічних показників є критичним для успішного функціонування будь-якої компанії. Розуміння тенденцій в економіці, таких як зростання ВВП, інфляція, безробіття, допомагає компанії адаптувати свої стратегії до змін на ринку. Динаміка основних економічних показників, таких як чистий прибуток, оборотність активів, рентабельність, допомагає керівникам оцінити фінансовий стан компанії та приймати стратегічні рішення, розробляти відповідні стратегії та плани. Отож,

визначимо основні техніко-економічні показники діяльності підприємства, проаналізуємо динаміку цих показників за останні кілька років у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Динаміка основних економічних показників за 2020-2022 рр.**

№	Показники	Од. вим.	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
			2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
1.	Обсяг виготовленої продукції	тис. грн.	101981	128748	125653	26767	-3095	26,25	-2,40
2.	Собівартість виготовленої продукції	тис. грн.	76936	84849	88674	7913	3825	10,29	4,51
3.	Обсяг реалізованої продукції (робіт, послуг)	тис. грн.	101981	128748	125653	26767	-3095	26,25	-2,40
4.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	76936	84849	88674	7913	3825	10,29	4,51
5.	Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	4230	4922	4922	692	0	16,36	0,00
6.	Річні амортизаційні відрахування	тис. грн.	2048	3037	3918	989	881	48,29	29,01
7.	Рівень зносу основних виробничих фондів	%	48,4	61,7	79,6	13,3	17,9	27,48	29,01
8.	Фондовіддача основних виробничих фондів	грн./ грн.	0,57	0,4	0,49	-0,17	0,09	-29,82	22,50
9.	Коефіцієнт віддачі спожитих основних фондів	грн./ грн.	1,2	0,65	0,62	-0,55	-0,03	-45,83	-4,62
10.	Середньорічні залишки оборотних коштів	тис. грн.	37363	24829	31614	- 12534	6785	-33,55	27,33
11.	Коефіцієнт обіговості оборотних коштів		2,72	5,18	3,97	2,46	-1,21	90,44	-23,36



## Продовження табл. 2.8

12.	Чисельність працівників, разом, у т.ч. робітників	чол.	779	748	818	-31	70	-3,98	9,36
13.	Середньорічний виробіток одного працівника	тис. грн.	130,9	172,2	153,6	41,3	-18,6	31,55	-10,80
14.	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	тис. грн.	9,1	22	24,3	12,9	2,3	141,76	10,45
15.	Валовий прибуток (включає прибуток та постійні витрати)	тис. грн.	25045	12330	14088	-12715	1758	-50,77	14,26
16.	Прибуток до оподаткування (балансовий прибуток)	тис. грн.	2961	2442	2975	-519	533	-17,53	21,83
17.	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	2428	2002	2439	-426	437	-17,55	21,83
18.	Рівень рентабельності	%	2,3	1,6	1,9	-0,7	0,3	-30,43	18,75

*Джерело: сформовано автором на основі даних з Додатку Б та Додатку В*

Таким чином, відповідно до табл. 2.8 можемо зробити висновок, щодо діяльності ТОВ «Мікроприбор». Виробництво продукції зросло в 2021 році, але зменшилося в 2022 році порівняно з попереднім роком. Показник зріс на 26,25% у 2021 році порівняно з 2020 роком, але знизився на 2,40% у 2022 році порівняно з 2021 роком. Вартість основних виробничих фондів залишалася стабільною в 2021 і 2022 роках. Зростання собівартості було на 10,29% у 2021 році порівняно з 2020 роком, але збільшилася лише на 4,51% у 2022 році порівняно з 2021 роком. Рентабельність підприємства знижувалася впродовж розглянутого періоду. Зменшення середньорічних залишків оборотних коштів у 2021 році є показником оптимізації фінансових процесів. Так, показник знижується у 2021 році на 33,55%, проте у 2022 році зростає на 27,33%.

Кількість працівників зросла в 2022 році порівняно з попереднім роком, а саме на 9,36%. Заробітна плата працівників зросла, що пов'язано із зміною валютного курсу. Річні амортизаційні відрахування зросли протягом розглянутого періоду, що свідчить про збільшення обсягу основних виробничих фондів або збільшення їх зносу на 48% та 29 % у 2021 та 2022 роках відповідно. Рівень зносу основних виробничих фондів значно збільшився в 2022 році (+29%), що вказує на потребу в їхньому оновленні або ремонті. Фондовіддача збільшилася у 2022 році на 22,45%, але залишається на досить низькому рівні. Коефіцієнт віддачі спожитих основних фондів зменшився у 2022 році (-4,62%), що говорить про меншу ефективність використання цих фондів.

Загальною тенденцією є зростання амортизаційних відрахувань та рівня зносу основних виробничих фондів, що може потребувати уваги до їхнього утримання та модернізації. Фінансова ефективність підприємства впливає на його рентабельність, і важливо вдосконалювати стратегії управління активами та витратами.

Підсумовуючи, варто сказати, що незважаючи на військові дії на території України загальні фінансові показники підприємства у 2022р. дещо поліпшилися. Рівень рентабельності залишається незначним, однак є тенденція до зростання чистого прибутку та прибутку до оподаткування. Серед певних негативних тенденцій можна відзначити скорочення середнього річного виробітку та сповільнення швидкості обіговості оборотних коштів, а також суттєве зростання рівня зносу основних виробничих фондів. Дані показники з їх негативною тенденцією не є критичними, однак мають бути поліпшені у найближчі перспективи для уникнення кризового стану даного підприємства. Це, в свою чергу, потребує вдосконалення стратегії управління та діяльності ТОВ «Мікроприбор» на ринку.

## 2.2. Дослідження організаційної структури управління у ТОВ «Мікроприбор»

Організаційна структура представляє собою внутрішній системний порядок, форму та елемент організаційних відносин, спеціально створений керівниками для оптимізації зв'язків і взаємин в організації. Ці структури завжди є формальними і визначаються законодавством, а в їх складі відображені всі основні риси та елементи функціонування підприємства.

Розглянемо детальніше організаційну структуру ТОВ «Мікроприбор». Слід зазначити, що організаційна структура складається з ради засновників та інших відділів, що представлено на рис.2.1.



**Рис. 2.1** Організаційна структура ТОВ «Мікроприбор»

*Джерело: складено автором.*

Вищою ланкою в ієрархії системи управління ТОВ «Мікроприбор» є генеральний директор, який здійснює загальне керівництво і контроль за діяльністю структурних підрозділів. Генеральний директор несе

відповідальність перед засновниками за ефективність роботи підприємства. Далі йдуть підрозділи в організаційній структурі, а саме: виробничий відділ, відділ продажів, операційний відділ, фінансовий відділ, відділ контролю якості, департамент логістики та закупок, відділ стратегічного планування, відділ інформаційних технологій, відділ кадрів та юридичний відділ.

Задачі *виробничого відділу* полягають у (Пермінова, 2022):

- 1) Оперативне управління виробничою діяльністю організації.
- 2) Поточне планування, участь в перспективному плануванні виробничої діяльності.
- 3) Організаційно-методичне керівництво, координація та контроль діяльності структурних підрозділів організації з виробничих питань.
- 4) Оперативне інформування керівництва організації у разі виникнення виробничих проблем.
- 5) Підготовка і подання керівництву інформаційно-аналітичних матеріалів в стан і перспективи розвитку виробничої діяльності організації.
- 6) Удосконалення та впровадження нових методів організації роботи.

Функціями *відділу продажу* є:

- 1) Пошук клієнтів.
- 2) Залучення потенційних споживачів.
- 3) Продаж основної продукції.
- 4) Ведення документів.
- 5) Супровід клієнтів.
- 6) Інформування клієнтів.

Задачі *оперативного відділу*:

- 1) Облік і контроль розрахункових операцій.
- 2) Контроль правильного оформлення розрахункових документів.
- 3) Регулювання здійснення безготівкових розрахунків по рахунках в формах встановлених законодавством.
- 4) Формування архіву.

*Фінансовий відділ* має такі функції:

- 1) Реалізація фінансової стратегії і фінансової політики компанії;
- 2) Організація фінансової діяльності компанії з метою ефективного використання фінансових ресурсів;
- 3) Розробка прогнозів економічного розвитку компанії і участь у формуванні ключових показників діяльності.
- 4) Участь в розробці бізнес-планів, складання перспективних і поточних фінансових планів і бюджетів компанії і оперативний контроль їх виконання;
- 5) Надання необхідної фінансової розвідки, регулярної і аналітичної інформації внутрішнім і зовнішнім користувачам;
- 6) Комплексний економічний і фінансовий аналіз діяльності компанії, розробка заходів щодо підвищення ефективності управління фінансами, зниження фінансових ризиків і збільшення прибутковості компанії;
- 7) Контроль над дотриманням фінансової дисципліни, своєчасним і повним виконанням договірних зобов'язань, витратами і надходженням доходів;
- 8) Взаємодія з контрагентами та фінансовими організаціями в рамках компетенції.

Задачі *відділу контролю якості* полягають у тому що:

- 1) Забезпечення випуску підприємством якісної і конкурентоспроможної продукції.
- 2) Запобігання випуску підприємством продукції, яка не відповідає вимогам стандартів і технічних умов, затвердженим зразкам (еталонам), проектно-конструкторської документації.
- 3) Матеріально-технічне та методологічне забезпечення (нормативно-технічної та технологічної документації, довідковими матеріалами) поставок продукції.
- 4) Дотримання умов поставки, комплектності продукції за договорами.
- 5) Зміцнення виробничої дисципліни, підвищення відповідальності всіх ланок виробництва за якість продукції, що випускається.

Функціями *департаменту логістики та закупівель* є:

1) Організація, планування і контроль роботи складу і транспортного відділу, організація взаємодії відділів департаменту для організації якісної доставки товару клієнтам.

2) Організація постачання філій, контроль завантаженості регіональних складів підприємства.

3) Управління витратами підприємства на утримання складів і транспорту.

4) Аналіз ефективності роботи складів і транспорту, розробка і впровадження процесів, спрямованих на підвищення ефективності та якості роботи і зниження витрат.

5) Участь в управлінні запасами товарно-матеріальних цінностей, що знаходяться в розпорядженні компанії.

*Задачі відділу стратегічного планування являються собою:*

- 1) Розробка та ведення карт показників.
- 2) Координування стратегії в організації.
- 3) Розробка та реалізація стратегії.
- 4) Отримання нових знань про стратегію.

*Задачами відділу інформаційних технологій є:*

1) Удосконалення інформаційної обчислювальної системи.

2) Забезпечення безперебійного функціонування системного та прикладного програмного забезпечення, засобів обчислювальної техніки, периферійного комп'ютерного обладнання, телекомунікаційних засобів.

3) Координація робіт із забезпечення функціонування обчислювальної та мережевої інфраструктури.

4) Забезпечення інформаційної взаємодії Головного управління з структурними підрозділами, органами влади.

5) Реалізація заходів щодо забезпечення збереження і захисту статистичних даних (інформації) в електронному вигляді.

*Відділ кадрів має такі функції:*

1) Визначення потреби організації в кадрах і підбір персоналу спільно з керівниками підрозділів.

2) Аналіз плинності кадрів, пошук методів боротьби з високим рівнем плинності.

3) Впровадження систем мотивації праці.

4) Підготовка штатного розкладу підприємства.

5) Оформлення особистих справ співробітників, видача на вимогу працівників довідок і копій документів.

6) Ведення обліку відпусток, складання графіків і оформлення відпусток в межах, визначених чинним законодавством.

7) Організація атестацій співробітників.

8) Підготовка планів підвищення кваліфікації співробітників.

Задачі *юридичного відділу* являються собою:

1) Дотримання законності на підприємстві, шляхом візування документів, що видаються керівництвом.

2) Попередження недотримання законів і захист інтересів юридичної особи за рахунок виконання договорів уряду і правових органів.

3) Ведення позовної і претензійної робіт у випадках обмеження прав господарюючого суб'єкта.

4) Виховання адміністрації підприємства і колективу відповідно до правовими нормами (Вільгуцька, 2019).

Отож можемо підсумувати, що ТОВ «Мікроприбор» має вертикальну організаційну структуру управління підприємством. Вона складається з ряду підрозділів та відділів, кожен з яких відповідає за певні функції і завдання в рамках підприємства. Вищим керівним органом в ієрархії є генеральний директор, який відповідає перед радою засновників та керує загальною діяльністю компанії. Організаційна структура включає такі підрозділи: виробничий відділ, відділ продажів, операційний відділ, фінансовий відділ, відділ контролю якості, департамент логістики та закупок, відділ стратегічного планування, відділ інформаційних технологій, відділ кадрів та

юридичний відділ. Кожен з цих підрозділів має свої функції та завдання, спрямовані на оптимізацію внутрішніх процесів та досягнення стратегічних цілей компанії.

### **2.3. Визначення ефективності формування організаційної структури управління у ТОВ «Мікроприбор»**

Центральним елементом організаційного механізму є структура управління, яка об'єднує різні аспекти діяльності підприємства (технологію, економіку, промисловість, суспільство). Вона регулює внутрішні відносини та утворює стійку систему службових зв'язків між управлінськими підрозділами та працівниками.

Для визначення ефективності організаційної структури ТОВ «Мікроприбор» необхідно загалом оцінити економічний результат роботи організації. Керівництво компанії аналізує зміни в роботі, показники діяльності та визначає моменти, які потребують покращення. Аналіз ефективності допомагає організації розробляти плани на майбутнє та визначити цілі і завдання для виконання.

Ефективність роботи ТОВ «Мікроприбор» керівництво оцінює за такими критеріями:

- використання зовнішнього потенціалу;
- використання внутрішнього потенціалу;
- ефективність економічної діяльності;
- роботу персоналу;
- адаптивність організаційної структури управління (Лаптева, 2020).

Фінансові результати підприємства є важливим показником його ефективності та фінансової стійкості. Ці показники відображають фінансовий стан компанії, її здатність генерувати прибуток та ефективно використовувати ресурси. Для аналізу фінансових результатів зазвичай використовуються



різноманітні показники, що характеризують доходи, витрати, прибуток та його рентабельність. Показники формування фінансових результатів підприємства, які будуть проаналізовані, включають: виручку від реалізації продукції, робіт, послуг; податок на додану вартість (ПДВ); собівартість реалізованої продукції; валовий прибуток; прибуток до оподаткування (балансовий прибуток); рівень рентабельності; чистий прибуток.

Проаналізувавши ці фінансові показники, ми зможемо зрозуміти ефективність діяльності ТОВ "Мікроприбор" протягом років та виявити тенденції її фінансового розвитку. Далі розглянемо результати аналізу в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Показники формування фінансових результатів підприємства за  
2020-2022 рр.**

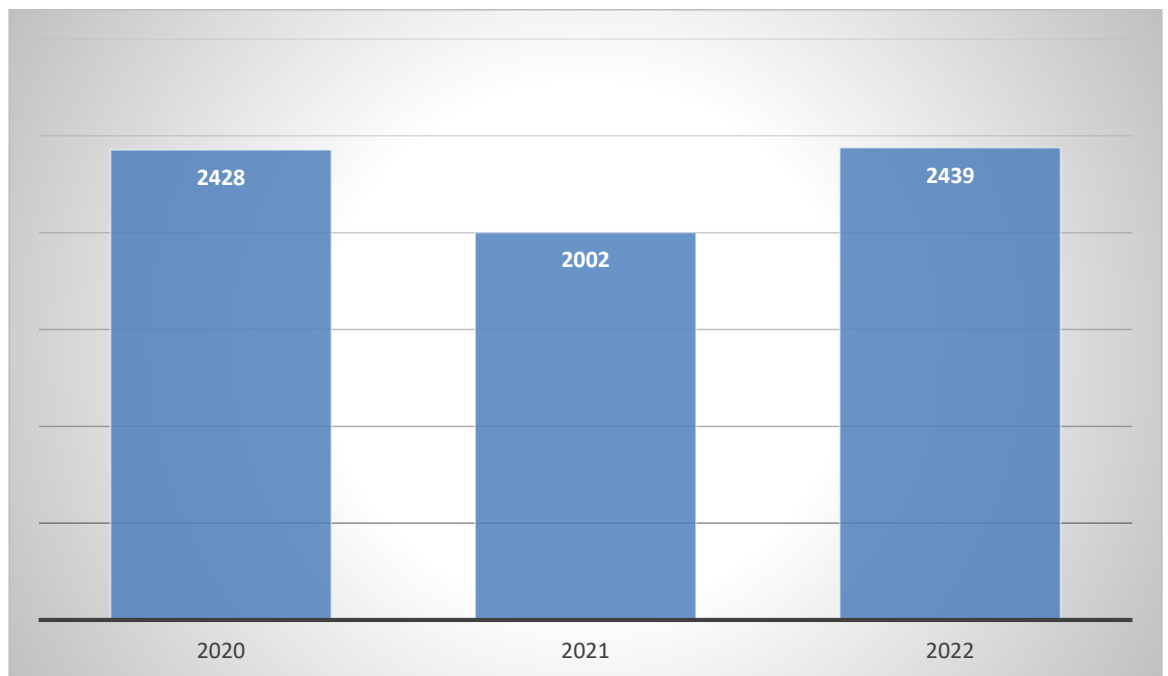
№	Фінансові результати	Роки			Відхилення	
		2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021
1.	Виручка від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн.	101981	128748	125653	26,25	-2,40
2.	Податок на додану вартість (ПДВ), тис. грн.	-536	-440	-533	-17,91	21,14
3.	Собівартість реалізованої продукції (неповна), тис. грн.	76936	84849	88674	10,29	4,51
4.	Валовий прибуток, тис. грн.	25045	12330	14088	-50,77	14,26
5.	Прибуток до оподаткування (балансовий прибуток), тис. грн.	2975	2442	2975	-17,92	21,83
6.	Рівень рентабельності, %	2,3	1,6	1,9	-30,43	18,75
7.	Чистий прибуток, тис. грн.	2428	2002	2439	-17,55	21,83

*Джерело: сформовано автором на основі даних з Додатку Б та Додатку В*

Згідно даних табл. 2.9 виручка від реалізації продукції, робіт, послуг за період з 2020 по 2021 рік зросла на 26,25%, досягнувши 128748 тис. грн, але у 2022 році вона зменшилася на 2,40% в порівнянні з попереднім роком. Податок на додану вартість також зазнав певних змін, зменшившись на 17,91% у 2021 році відносно 2020 року, але збільшившись на 21,14% у 2022 році порівняно з 2021 роком. Собівартість реалізованої продукції зросла на 10,29%

у 2021 році порівняно з 2020 роком і на 4,51% у 2022 році порівняно з 2021 роком. Валовий прибуток спочатку зменшився на 50,77% у 2021 році порівняно з 2020 роком, але потім зріс на 14,26% у 2022 році порівняно з 2021 роком. Прибуток до оподаткування спочатку зменшився на 17,92% у 2021 році порівняно з 2020 роком, але потім знову зріс на 21,83% у 2022 році порівняно з 2021 роком. Рівень рентабельності відображає зниження на 30,43% у 2021 році порівняно з 2020 роком і зростання на 18,75% у 2022 році порівняно з 2021 роком. Чистий прибуток зменшився на 17,55% у 2021 році порівняно з 2020 роком, але зріс на 21,83% у 2022 році порівняно з 2021 роком.

Проаналізуємо динаміку прибутку на рис. 2.2.



**Рис. 2.2. Динаміка чистого прибутку ТОВ «Мікроприбор», 2020-2022 рр., тис. грн.**

*Джерело: сформовано автором на основі даних (Мікроприбор, 2024)*

Аналіз фінансових показників дозволяє зрозуміти поточний фінансовий стан підприємства. Він допомагає виявити проблемні аспекти, такі як недостатність ліквідності, висока заборгованість, низька рентабельність. Коефіцієнт зносу основних засобів відображає ступінь використання основних засобів підприємства. Коефіцієнт оновлення основних засобів вказує на темп оновлення основних засобів. Коефіцієнт фінансової залежності відображає

пропорцію боргових коштів у фінансовій структурі підприємства. Коефіцієнт фінансового ризику показує здатність підприємства витримувати фінансові ризики. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів відображає пропорцію довгострокових позик у фінансовій структурі підприємства. Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел вказує на пропорцію власного капіталу у загальній структурі капіталу підприємства. Коефіцієнт загальної ліквідності визначає здатність підприємства виконати свої поточні зобов'язання за рахунок наявних активів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, наскільки підприємство здатне виплатити свої поточні зобов'язання за рахунок своїх найбільш ліквідних активів. Рентабельність сукупного капіталу, власного капіталу, продажів та виробництва – показники вказують на ефективність використання капіталу та доходності діяльності підприємства.

Аналіз цих показників дозволить зрозуміти фінансове становище та перспективи розвитку ТОВ "Мікроприбор" у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

### Фінансові показники ТОВ «Мікроприбор» за 2020-2022 рр.

№	Фінансові показники	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
		2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
1.	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,89	0,62	0,79	-0,27	0,17	-30,34	27,42
2.	Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,11	0,52	0,2	0,41	-0,32	372,73	-61,54
3.	Коефіцієнт фінансової залежності	4	2	2,1	-2	0,1	-50,00	5,00
4.	Коефіцієнт фінансового ризику	3	2,5	1,1	-0,5	-1,4	-16,67	-56,00
5.	Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,75	0,5	0,5	-0,25	0	-33,33	0,00

Продовження табл. 2.10

6.	Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	0,25	0,48	0,47	0,23	-0,01	92,00	-2,08
7.	Коефіцієнт загальної ліквідності	1,3	1,3	1,8	0	0,5	0,00	38,46
8.	Коефіцієнт швидкої (термінової) ліквідності	0,3	1,75	0,9	1,45	-0,85	483,33	-48,57
9.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,07	0,04	0,22	-0,03	0,18	-42,86	450,00
10	Рентабельність сукупного капіталу	0,07	0,09	0,09	0,02	0	28,57	0,00
11	Рентабельність власного капіталу	0,21	0,15	0,16	-0,06	0,01	-28,57	6,67
12	Чиста рентабельність продажів	0,02	0,02	0,02	0	0	0,00	0,00
13	Чиста рентабельність виробництва	0,03	0,02	0,03	-0,01	0,01	-33,33	50,00

*Джерело: розраховано автором на основі даних з Додатку Б та Додатку В*

Таким чином, проаналізувавши показники фінансової діяльності ТОВ «Мікроприбор» у табл. 2.10 можемо зробити такі висновки, що коефіцієнт зносу основних засобів у 2022 році порівняно із 2021 роком спадає, що є негативним. Коефіцієнт оновлення основних засобів у 2021 році збільшується, що є добрим для компанії, проте у 2022 році знову скорочується, що вказує на яку частину від наявних на кінець звітнього періоду основних засобів становлять нові основні засоби. Тобто основні засоби мають тенденцію до скорочення. Коефіцієнт фінансової залежності відповідає нормі у 2021 році, у 2020 та 2022 має критичне значення більше 2, що означає, що більша частина активів фінансується за рахунок залучених коштів. Коефіцієнт фінансового ризику також не відповідає нормі, що показує переважання у діяльності організації залучених коштів. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів також не відповідає нормі, що вказує на зростання залежності компанії від зовнішніх інвесторів. Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел вказує на те, що власний капітал знаходиться у капіталізованих джерелах. Коефіцієнт загальної ліквідності

(загальний коефіцієнт покриття) відповідає нормі, що означає здатність підприємства покрити короткострокові зобов'язання з найбільше легко реалізованої частини активів – оборотних коштів. Коефіцієнт швидкої (термінової) ліквідності трохи перевищує нормативне значення у 2022 році, що вказує на частину поточних зобов'язань, яке підприємство спроможне погасити за рахунок ліквідних оборотних коштів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності не відповідає нормі, тому ТОВ «Мікроприбор» короткострокові зобов'язання може погасити негайно на досить малому рівні. Рентабельність сукупного капіталу також досить низька, вказуючи на величину віддачі сукупного капіталу підприємства. Рентабельність власного капіталу менше нормативного показника, що означає низьку рентабельність виробництва. Чиста рентабельність продажів є стабільною та позитивною, показує, скільки припадає чистого прибутку на одиницю доходу. Чиста рентабельність виробництва показує величину прибутку з кожної гривні, витраченої на виробництво і реалізацію продукції, є більшою нуля, тому компанія працює на дохід. Варто врахувати, що деякі фінансові показники значно зменшились у 2022 році. На них вплинули воєнні дії в Україні та наслідки блекаутів, комендантської години, тривоги, обстрілів.

Отож, загальна картина вказує на середню динаміку роботи ТОВ «Мікроприбор», де деякі фінансові показники не відповідають нормі та зазнають змін під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Тому можна зробити висновок, що організаційна структура функціонує на прийнятному рівні, проте її ефективність потребує удосконалення.

SWOT-аналіз є потужним інструментом стратегічного аналізу, що дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на успішність підприємства або проекту. Аналіз базується на ідентифікації сильних сторін, слабких сторін, можливостей та загроз, що допомагає розробити стратегію, яка максимально використовує переваги та мінімізує ризики. Виконаємо SWOT-

аналіз ТОВ «Мікроприбор» та визначимо ефективність формування організаційної структури управління (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

### SWOT- аналіз ТОВ «Мікроприбор»

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
Висока кваліфікація персоналу	Відсутність чіткої стратегії для розвитку нових технологій
Широкий асортимент високоякісної продукції	Обмежена гнучкість в управлінні змінами через організаційну структуру
Встановлені ефективні внутрішні комунікаційні та управлінські процеси	Повільне прийняття рішень від керівництва до підлеглих
Добре позиціоновані на ринку та відомі своїм брендом	Низька ефективність комунікації між відділами
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
Вихід на нові ринки та залучення нових клієнтів.	Зростаюча конкуренція на українському ринку
Запровадження інноваційних методів управління	Зміни в законодавстві та стандартах, що впливають на роботу підприємства
Удосконалення та усунення недоліків організаційної структури компанії	Війна в Україні

*Джерело: розроблено автором*

SWOT-аналіз допомагає виділити внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на роботу ТОВ «Мікроприбор». На основі нього можна розробити стратегії для максимізації сильних сторін та можливостей, а також для мінімізації впливу слабких сторін та загроз.

#### *Можливості для ТОВ «Мікроприбор»:*

1. Вихід на нові ринки та залучення нових клієнтів. Розширення географії продажів збільшує обсяги продажів та прибутковість.

2. Запровадження інноваційних методів управління. Використання новітніх методів управління може підвищити ефективність бізнесу та знизити витрати.

3. Удосконалення та усунення недоліків організаційної структури компанії: Оптимізація внутрішніх процесів сприяє підвищенню продуктивності та ефективності.

#### *Загрози для ТОВ «Мікроприбор»:*

1. Зростаюча конкуренція на українському ринку. Поява нових конкурентів знижує ринкову частку та прибутковість компанії.

2. Зміни в законодавстві та стандартах. Нові регуляції вимагають додаткових витрат на виконання вимог та адаптацію процесів.

3. Війна в Україні. Політична та економічна нестабільність негативно впливає на діяльність підприємства та його доходи.

Таким чином, ефективність роботи ТОВ «Мікроприбор» керівництво оцінює за такими критеріями: використання зовнішнього потенціалу; внутрішнього потенціалу; ефективність економічної діяльності; роботу персоналу; адаптивність організаційної структури. Проаналізувавши фінансові показники компанії визначено, що ТОВ «Мікроприбор» має деякі фінансові показники, які не відповідають нормі та зазнають змін під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Тому можна зробити висновок, що організаційна структура функціонує на прийнятному рівні, проте її ефективність потребує удосконалення. Це можна здійснити за рахунок удосконалення сильних сторін компанії та її можливостей.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ У ТОВ «МІКРОПРИБОР»

### 3.1. Недоліки організаційної структури управління підприємством

У сучасному динамічному бізнес-середовищі ефективність організаційної структури відіграє ключову роль у успішному функціонуванні підприємства. Структура управління є фундаментом, на якому ґрунтується вся діяльність підприємства, визначає його внутрішню організацію та сприяє досягненню стратегічних цілей. Централізованість або децентралізованість управління, структура комунікацій, розподіл обов'язків та відповідальності – усе це складається при проектуванні організаційної структури, що впливає на швидкість реагування на зміни в середовищі, розвиток нових ініціатив та впровадження інновацій.

Процеси глобалізації та технологічних змін роблять організаційну структуру ще більш важливою, оскільки підприємства повинні бути готові адаптуватися до оточення, яке швидко змінюється, змагатися на ринку та забезпечувати стаке зростання прибутковості. Ефективна організаційна структура створює сприятливі умови для оптимізації ресурсів, підвищення продуктивності праці та забезпечення конкурентоспроможності.

Для того, щоб розробити пропозиції покращення організаційної структури управління у ТОВ «Мікроприбор» необхідно визначити усі недоліки, які зараз є у компанії.

Було проаналізовано динаміку основних економічних показників ТОВ «Мікроприбор». Згідно нього бачимо, що відбулося падіння обсягу виробництва у 2022 році на 2,40% порівняно з попереднім роком. Це говорить про можливі проблеми з попитом на продукцію. Головною причиною цього



стала повномасштабна війна в Україні, ракетні обстріли, відключення електроенергії, закриття торгових точок продажу. Відповідно до цього відбулося зниження рентабельності у 2022 році на 0,7% порівняно з попереднім роком. Падіння даного показника вказує на проблеми з ефективністю управління витратами та доходами підприємства. У аналізі також прослідковуємо низький рівень фондівіддачі, що вказує на неефективне використання основних виробничих фондів. Також спостерігаємо помітне зростання рівня зносу основних виробничих фондів у 2022 році на 17,9% порівняно з 2021 роком, що свідчить про потребу в їхньому оновленні. Всі ці недоліки вказують на потребу удосконалення стратегій управління виробництвом, витратами та ресурсами, а також можливості для оптимізації процесів та модернізації обладнання для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Мікроприбор».

Аналізуючи показники формування фінансових результатів підприємства спостерігаємо зниження обсягу виручки від реалізації продукції, збільшення собівартості реалізованої продукції, падіння рентабельності, помітне зменшення валового прибутку. Загалом, наявність падіння виручки та рентабельності, разом із збільшенням собівартості та податків, вказує на проблеми у виробничому процесі та управлінні витратами. ТОВ «Мікроприбор» потрібно звернути увагу на ці показники та прийняти заходи для покращення фінансової ефективності та стабільності.

Для покращення фінансового стану підприємству потрібні стратегічні кроки щодо оптимізації витрат, диверсифікації джерел фінансування та підвищення ефективності використання капіталу.

Провівши SWOT-аналіз було виокремлено основні слабкі сторони організації, а саме:

1. Відсутність чіткої стратегії для розвитку нових технологій. Недостатня увага до інновацій призводить до втрати конкурентної переваги.

2. Обмежена гнучкість в управлінні змінами через організаційну структуру. Жорстка структура ускладнює швидке реагування на зміни на ринку.

3. Повільне прийняття рішень від керівництва до підлеглих. Бюрократичні процедури гальмують процеси виробництва та реагування на потреби ринку.

4. Низька ефективність комунікації між відділами. Недостатня комунікація призводить до непорозумінь та помилок у виробничих процесах.

Отож, загалом можемо зробити висновок, що ТОВ «Мікроприбор» має низькі фінансові показники діяльності, які демонструють погіршення у 2022 році. Така ситуація є наслідком недосконалої системи управління організаційної структури, на що вказують слабкі сторони ТОВ «Мікроприбор».

### **3.2. Заходи щодо поліпшення розвитку організаційної структури управління у ТОВ «Мікроприбор» та їх оцінка**

Механізм удосконалення організаційної структури управління відображає собою організаційно і процедурно сформовані засоби та методи, які визначають порядок впровадження структурних змін з метою створення умов для ефективного функціонування ТОВ «Мікроприбор». Процеси структурного розвитку вимагають від формування такого механізму визначених вимог, таких як плановість, адаптивність, системність, підтримка вищого керівництва, забезпеченість ресурсами, соціально-психологічна підготовленість персоналу та інші.

Розглянемо механізм удосконалення організаційної структури компанії (Рис.3.1).



**Рис. 3.1 Механізм удосконалення організаційної структури**

*Джерело: розроблено автором.*

Відповідно до рис. 3.1. розглянемо детальніше кожен блок механізму.

1. Блок мотивації. Включає стратегії та заходи для стимулювання працівників до досягнення поставлених цілей. А саме системи винагород, похвал, можливості для кар'єрного зростання та інші мотиваційні інструменти.

2. Фінансове забезпечення. Визначає механізми оплати праці, системи бонусів, премій і інших фінансових стимулів для працівників. Забезпечує прозорість та справедливість у фінансових відносинах між компанією та персоналом.

3. Соціально-психологічне забезпечення. Спрямоване на створення позитивної та здорової робочої атмосфери. Включає заходи для підтримки психологічного комфорту працівників, командної співпраці, а також програми соціальної підтримки.

4. Блок кадрового забезпечення. Забезпечує належний підбір, навчання та розвиток персоналу. Включає в себе систему управління талантами,

програми навчання та розвитку, а також засоби для оцінки та управління професійними компетенціями.

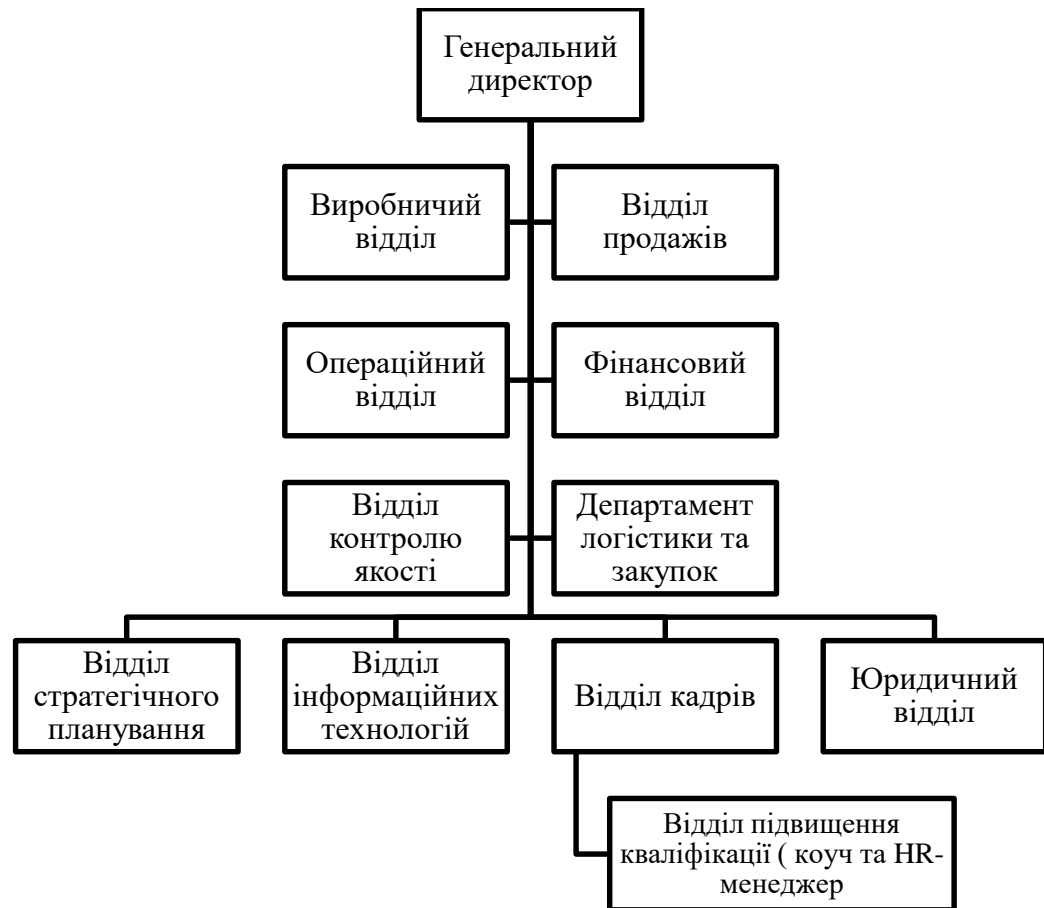
Ці блоки спільно спрямовані на створення ефективного середовища для працівників та покращення результативності організаційної структури ТОВ «Мікроприбор».

Для застосування механізмів до удосконалення організаційної структури компанії потрібно дотримуватися певних принципів (Шкробот та Ведута, 2020). А саме:

- розробка комплексного організаційного проєкту, який охоплює всі рівні керівництва підприємством, починаючи з верхнього рівня. Здійснення організаційних змін взаємодією по всіх ланках управління;
- розробка організаційного проєкту повинна враховувати економічну стратегію підприємства;
- організаційний проєкт повинен бути взаємопов'язаним із тактичними планами у сфері виробництва, кадрового забезпечення, інновацій;
- звернення уваги на можливі психологічні та матеріальні виклики для персоналу внаслідок організаційних змін. Розробка заходів для позитивного позиціонування результатів змін для підприємства;
- організаційні зміни вимагають від управлінських кадрів нових функцій, тому важливо забезпечити їх підвищенням кваліфікації. Розробка організаційних документів для підтвердження відповідності новим вимогам.

Основні принципи, які пропонується імплементувати для даного підприємства, покликані збільшити ефективність комунікації всередині підприємства. Це може дозволити суттєво оптимізувати час на прийняття управлінських рішень, а також дозволити реалізовувати ініціативи, які пропонують працівники на нижчих рівнях управління та ієрархії.

На основі всіх вказаних рекомендацій представимо удосконалену організаційну структуру ТОВ «Мікроприбор» на рис.3.2.



**Рис. 3.2 Удосконалена організаційна структура ТОВ «Мікроприбор»**

*Джерело: розроблено автором*

На рис. 3.2 представлено додатковий відділ в організаційній структурі, а саме підвищення кваліфікації, який підпорядкований відділу кадрів. У ньому планується додати два спеціаліста – це коуч та HR-менеджер. Саме ці працівники будуть відповідати у компанії за дотримання мотивації праці та соціально-психологічної атмосферою колективу.

Коуч – займатиметься розвитком та підтримкою команди в плані вирішення проблем, розвитку навичок та досягнення поставлених цілей. Також у його відповідальності проведення індивідуальних та групових тренінгів, спрямованих на підвищення ефективності роботи персоналу.

HR-менеджер – відповідальний за кадрове забезпечення та управління персоналом. Здійснюватиме контроль за дотриманням норм корпоративної

культури, організовуватиме тренінги, займається вирішенням конфліктних ситуацій та створенням сприятливого робочого середовища.

Ці нові позиції свідчать про зростання уваги компанії до аспектів мотивації, розвитку персоналу та збереження позитивної атмосфери в колективі. Саме ці завдання ми ставили для удосконалення організаційної структури ТОВ «Мікроприбор» (Ярославський, 2018).

Для того, щоб визначити чи буде ефективним застосування удосконаленої організаційної структури, прорахуємо витрати на неї.

Для підрахунку економічного ефекту наведемо витрати на удосконалення організаційної структури в табл. 3.1.

*Таблиця 3.1*

### Витрати на удосконалення організаційної структури

Витрати	Сума, грн
Витрати на премії відділу підвищення кваліфікації	20000
Витрати, пов'язані з процесом організації системи навчання та впровадження тренінгових програм	20000
Витрати на вдосконалення системи адаптації персоналу	10000
<b>Всього</b>	<b>50000</b>

*Джерело: складено автором*

Отже, загальна сума витрат ТОВ «Мікроприбор» на організацію відділу підвищення кваліфікації та витрати на навчання співробітників становить 50000 тис. грн. Проте очікується, що дане навчання, яке будуть проводити коуч та HR-менеджер матиме свій успіх. Відповідно прорахунок його розміщено у табл. 3.2.

*Таблиця 3.2*

### Оцінка ефективності роботи

Показник	Дані
Вартість навчання 1 працівника, грн.	1000
Кількість працівників, що пройшли навчання, осіб	20
Прогнозований дохід від навчання 1 працівника, грн.	2200
Ефективність навчання персоналу, %	35,0

*Джерело: складено автором*

Отже, в результаті реалізації запропонованої зміни в організаційній структурі, а саме введення нового відділу прогнозується зростання основних показників фінансово-господарської діяльності на 35,0 %. Тому очікується, що витрати на коуча та HR-менеджера повністю вигідні та принесуть компанії лише прибутки та підвищення ефективності роботи.

Для того, щоб підвищити ефективність організаційної структури управління ТОВ «Мікроприбор» необхідно розробити та дослідити основні напрями покращення. Таким чином, основні управлінські напрями для удосконалення організаційної структури є наступними:

- оцінка та визначення обсягу завдань та робіт кожним структурним підрозділом;
- підвищення технічної та інноваційної оснащеності технологіями кожен відділ;
- підвищення кваліфікації персоналу підприємства;
- розвиток та удосконалення методів управління;
- забезпечення раціонального рівня спеціалізації окремих органів управління (Зайченко, 2019).

Серед пропонованих заходів зокрема пропонується розробка конкретної стратегії, місії та візії підприємства, яка буде в межах корпоративної культури об'єднувати однією метою діяльність працівників на підприємстві. Посилення внутрішніх комунікацій дозволить збільшити ефективність та зменшити час прийняття управлінських рішень, що дозволить швидше імплементувати зміни у тактичній діяльності підприємства. Те саме має на меті і децентралізація прийняття рішень на аналізованому підприємстві. Стимулювання інновацій так само покликане враховувати пропозиції, які можуть запропонувати працівники на місцях в межах спеціалізації на щоденних завданнях.

На основі визначених напрямів запропонуємо алгоритм дій для удосконалення організаційної структури управління підприємством (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Алгоритм дій для удосконалення організаційної структури управління**

№	Назва	Мета	Дія
1	Розробка стратегії	Визначення чіткої стратегії для досягнення поставлених цілей.	Ретельний аналіз ринку, конкурентів та внутрішніх ресурсів, а також розробка стратегії, яка відповідає поточним та майбутнім викликам.
2	Гнучка та адаптивна структура	Створення структури, яка легко може адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.	Впровадження гнучких структур, таких як матрична організаційна структура, що дозволяє ефективно взаємодіяти та адаптуватися до нових завдань.
3	Посилення внутрішніх комунікацій	Забезпечення ефективної комунікації між всіма рівнями управління та відділами.	Впровадження технологій для покращення обміну інформацією, проведення регулярних нарад та тренінгів для персоналу.
4	Децентралізація прийняття рішень	Надання більшої автономії різним рівням управління у прийнятті рішень.	Децентралізація влади та визначення компетентностей для сприяння ефективності в прийнятті рішень.
5	Інтеграція ІТ-систем	Забезпечення сучасного та інтегрованого інформаційного середовища.	Впровадження сучасних ІТ-рішень для автоматизації бізнес-процесів та поліпшення обміну інформацією.
6	Навчання та розвиток персоналу	Підвищення кваліфікації та компетентності персоналу.	Регулярні тренінги, програми навчання та вдосконалення, щоб персонал був відповідно оснащений для ефективної роботи.
7	Стимулювання інновацій	Підтримка інновацій та творчого підходу у всіх рівнях підприємства	Створення механізмів для залучення працівників до інноваційних ідей, створення сприятливого середовища для творчого мислення.
8	Оцінка та вдосконалення процесів	Визначення ефективності бізнес-процесів та вдосконалення їх з метою оптимізації.	Впровадження систем оцінки продуктивності та регулярні аудити для ідентифікації можливостей оптимізації.

*Джерело: сформовано автором за даними (Бабчинська, 2018)*

Отож, представлені напрями спрямовані на покращення управлінської ефективності та здатності підприємства адаптуватися до змін у динамічному бізнес-середовищі.



Запропоновано використати захід щодо поліпшення організаційної структури управління, а саме додати ще один відділ, який підпорядкований відділу кадрів. У ньому планується два спеціаліста – це коуч та HR-менеджер. Саме ці працівники будуть відповідати у компанії за дотримання мотивації праці та соціально-психологічної атмосферою колективу. Прорахувавши ефективність запропонованого заходу, прогнозується зростання основних показників фінансово-господарської діяльності на 35,0 %. Тому очікується, що витрати на коуча та HR-менеджера повністю вигідні та принесуть ТОВ «Мікроприбор» лише прибутки та підвищення ефективності роботи.

## ВИСНОВКИ

В процесі написання кваліфікаційної роботи було досягнуто поставленої мети – обґрунтування забезпечення підприємства оптимальним розподілом ресурсів, ефективним управлінням та гнучкістю в реагуванні на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

У першому розділі було обґрунтовано теоретичні засади сутності і значення організаційної структури управління в діяльності підприємства. На основі аналізу праць вітчизняних та зарубіжних науковців було сформовано власне твердження дефініції «організаційна структура управління». Це ієрархічна система, що включає в себе розташовані в порядку підпорядкування підрозділи та рівні управління. Вона організовує процес комунікації між цими елементами та спрямована на забезпечення ефективного функціонування організації шляхом взаємодії її складових як в межах внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Як свідчить аналіз, проведений у п.1.2, у світовій практиці виділяють досить багато видів організаційних структур: вертикальна, горизонтальна, лінійна, функціональна, продуктова, клієнтська, географічна, дивізійна, матрична, аморфну, гібридна та деякі суміжні типи структур. У роботі розглянуто та виділено позитивні і негативні моменти вертикальної, горизонтальної, продуктової, матричної, функціональної організаційних структур.

Також узагальнено методи визначення ефективності організаційної структури управління. Їх можна згрупувати в три основні категорії: проведення аналізу та порівняння галузевих показників з конкурентами, ретельний аналіз внутрішньої інформації, зовнішня експертна оцінка.

Дослідивши організаційну структуру управління у ТОВ «Мікроприбор» бачимо, що компанія має вертикальну організаційну структуру управління

підприємством. У ній чітко визначені лінії команди та влади. Кожен рівень має обмежені повноваження та визначені обов'язки.

Було визначено ефективність формування організаційної структури управління у ТОВ «Мікроприбор». Компанія має досить багато фінансових показників, які не відповідають нормі та зазнають змін під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Тому що організаційна структура функціонує на прийнятному рівні, проте її ефективність потребує удосконалення.

У третій розділі проаналізовано напрями ефективності формування організаційної структури управління у ТОВ «Мікроприбор», де основними є наступні: оцінка та визначення обсягу завдань та робіт кожним структурним підрозділом; підвищення технічної та інноваційної оснащеності технологіями кожен відділ; підвищення кваліфікації персоналу підприємства; розвиток та удосконалення методів управління; забезпечення раціонального рівня спеціалізації окремих органів управління.

З метою покращення ефективності організаційної структури управління підприємством, запропоновано заходи щодо її поліпшення. А саме функціонування ще одного структурного відділу в організації. Він буде відповідати за дотримання мотивації праці та соціально-психологічної атмосфери колективу. Прорахувавши ефективність запропонованого заходу, прогнозується зростання основних показників фінансово-господарської діяльності на 35,0 %. Тому очікується, введення нового відділу, принесе ТОВ «Мікроприбор» лише прибутки та підвищення ефективності роботи.

## РЕЗЮМЕ

**Шаповалов Д. М.**

### **«Удосконалення організаційної структури управління підприємством» (на прикладі ТОВ «Мікроприбор»)**

Кваліфікаційна робота бакалавра за спеціальністю 073 «Менеджмент» освітня програма «Менеджмент комерційної діяльності» Київський лінгвістичний університет, Київ, 2024.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи полягає у необхідності підприємств постійно удосконалювати свою організаційну структуру управління в сучасних умовах, щоб успішно конкурувати з іншими учасниками ринку.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтувати забезпечення підприємства оптимальним розподілом ресурсів, ефективним управлінням та гнучкістю в реагуванні на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Практична значущість одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні та науково-методичні положення, викладені в кваліфікаційній роботі, доведено до рівня практичних рекомендацій і може бути використано у роботу ТОВ «Мікроприбор».

ТОВ «Мікроприбор» має вертикальну організаційну структуру управління підприємством. Запропоновано удосконалити організаційну структуру управління, а саме додати ще один відділ, який підпорядкований відділу кадрів. У ньому планується два спеціаліста – це коуч та HR-менеджер. Саме ці працівники будуть відповідати у компанії за дотримання мотивації праці та соціально-психологічної атмосфери колективу. Прорахувавши ефективність запропонованого заходу, прогнозується зростання основних показників фінансово-господарської діяльності на 35,0 % та покращення ефективності роботи підприємства.

## **RESUME**

**Shapovalov D. M.**

**"Improving the organizational structure of enterprise management"  
(on the example of Mikropribor LLC)**

Bachelor's qualification thesis on specialty 073 "Management" educational program "Management of commercial activity" Kyiv Linguistics University, Kyiv, 2024.

The relevance of the topic of qualification work is the need for enterprises to constantly improve their organizational management structure in modern conditions in order to successfully compete with other market participants.

The purpose of the qualification work is to substantiate the provision of the enterprise with optimal allocation of resources, effective management and flexibility in responding to changes in the internal and external environment.

The practical significance of the results obtained is that the theoretical and scientific-methodical provisions set forth in the qualification work have been brought to the level of practical recommendations and can be used in the work of LLC "Mikropribor".

Mikropribor LLC has a vertical organizational structure of enterprise management. It is proposed to improve the organizational structure of management, namely to add another department that is subordinate to the HR department. It is planned to have two specialists – a coach and an HR manager. These employees will be responsible for maintaining work motivation and the social and psychological atmosphere of the team. Having calculated the effectiveness of the proposed measure, it is expected that the main indicators of financial and economic activity will increase by 35.0% and the company's efficiency will improve.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабчинська О. І. (2018) Комунікаційний процес в управлінні: основні положення. *Ефективна економіка*. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2018\\_9\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_9_33).
2. Бондарчук Л. В. (2021). Сутність та особливості організації праці сучасного менеджера. *Економіка та суспільство*.
3. Бондарчук, Л., Томчук, О. (2024). Особливості менеджменту сучасних підприємств та конкурентоспроможність в умовах сучасних викликів. *Молодий вчений*. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-1-125-6>
4. Вільгуцька Р. Б. (2019) Креативність при побудові організаційної структури управління підприємством. Матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції молодих учених. *Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств: проблеми та перспективи*
5. Гевко В. Л. (2019). Механізм управління організаційною культурою підприємств мережових структур: системний підхід. *Інфраструктура ринку*.
6. Гевко В. Л. (2020). Стратегічні вектори розвитку організаційної культури підприємств мережових структур у фокусів викликів нової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*.
7. Георгіаді Н. Г., Вільгуцька Р. Б. (2020). Аналізування організаційних структур управління вітчизняними підприємствами. *Ефективна економіка*. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8040>
8. Георгіаді Н. Г., Вільгуцька Р. Б., Когут У. І. (2018) Застосування підприємствами принципів побудови організаційних структур управління. *Ефективна економіка*. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6160>
9. Дикань Н., Борисенко І. (2008). *Менеджмент*.
10. Дідковська Л., Гордієнко П. (2007). *Менеджмент*. Алерта.

11. Долгова Л. І. (2021). Застосування адаптивних організаційних структур в сучасному підприємстві. *Ефективна економіка*. [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3\\_2021/79.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2021/79.pdf)
12. Дорошенко М. П. (2019) Організаційна структура управління: сутність та класифікація. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU\\_econ\\_2019\\_30\(69\)\\_5\(1\)\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30(69)_5(1)_12)
13. Зайченко К. С. (2019). Методи та моделі формування організаційної структури інноваційно-активного малого підприємства: сутність та практичне значення. *Економіка та держава*.
14. Залознова, Ю. С., Трушкіна, Н. В., Ринкевич, Н. С. (2019). Удосконалення організаційно – економічного механізму управління розвитком організаційної культури підприємств. *Економічний простір*.
15. Іванюта П. В., Білецька Н. В., Покровщук Л. М., Гріщенко І. В. (2023) Обґрунтування функцій управління та бізнес процесів на сучасному етапі бюджетування та менеджменту. *Економічний простір*.
16. Кадрова політика та шляхи її вдосконалення. Взято 11 січня 2024 з [https://economyandsociety.in.ua/journals/9\\_ukr/121.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/121.pdf)
17. Кожухівська Р. Б., Парубок Н. В. (2018). Удосконалення організаційної структури менеджменту підприємств сфери гостинності. *Економіка та суспільство*.
18. Колот А. (2014). Мотиваційний менеджмент як чинник конкурентних переваг машинобудівного підприємства. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*.
19. Кудінова М. М. (2018). Підвищення ефективності управління підприємством шляхом удосконалення організаційної структури. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/14\\_2018/36.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/14_2018/36.pdf)
20. Кузьмін О., Мельник О. (2007). *Основи менеджменту*. Академвидав.

21. Лаптева В. В. (2020). Формування системи показників для оцінки ефективності організаційної структури виробничо-торгівельного підприємства. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*.
22. Літовченко Б.В., Єдинак В.Ю. (2020). Зміни організаційної структури у процесі стратегічного планування діяльності митної служби. [https://khntusg.com.ua/wp-content/uploads/2020/02/aref\\_maksimova-073.pdf](https://khntusg.com.ua/wp-content/uploads/2020/02/aref_maksimova-073.pdf)
23. Мартиненко Н. (2003). *Основи менеджменту*. Каравелла.
24. Міжнародний менеджмент (Конспект лекцій УДПСУ). Взято 06 січня 2024 з <https://books.br.com.ua/themes/185/198>
25. Організаційне проектування: конспект лекцій (2020). *Навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» першого бакалаврського рівня вищої освіти*. КПІ ім. Ігоря Сікорського.
26. Офіційний сайт ТОВ «Мікроприбор». Взято 06 січня 2024 з <https://secunda.com.ua/>
27. Пасека Д. В., Гринько Т. В. (2014). Фактори підвищення ефективності діяльності підприємства. [http://confcontact.com/2014\\_04\\_25\\_ekonomika\\_i\\_menedgment/tom4/48\\_Paseka](http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom4/48_Paseka).
28. Пермінова С. О. Методичні підходи до оцінювання організаційної структури управління підприємством. Взято 06 січня 2024 з <https://www.economy-confer.com.ua/full-article/2714/>
29. Роженко О. В. (2019). Формування організаційної культури підприємницьких структур як засобу узгодженості економічних інтересів суб'єктів господарювання. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Серія: Економічні науки*.
30. Скібцька Л., Скібцький О. (2007). *Менеджмент*. Центр учбової літератури.
31. Солоненко Ю.В., Куца Я.О. (2021). Оптимізація організаційної структури управління підприємством. *Фінансовий простір*.



32. Структура управління організацією. Взято 06 січня 2024 з <https://pva.com.ua/struktura-upravlinnya-organizacziyeyu/>
33. Таран-Лала О. М., Сафаров М. З. (2022) Змістовна характеристика стратегічного управління підприємством. *Агросвіт*.
34. Типи і переваги організаційної структури. Взято 06 січня 2024 з <https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/organizational-chart>
35. ТОВ «Мікроприбор». Опендатабот. Взято 06 січня 2024 з [https://clarityproject.info/edr/24546850/finances?current\\_year=2022](https://clarityproject.info/edr/24546850/finances?current_year=2022)
36. ТОВ «Мікроприбор». Clarity-project. Взято 06 січня 2024 з <https://opendatabot.ua/c/24546850>
37. ТОВ «Мікроприбор». Clarity-project. Фінансова звітність. Взято 06 січня 2024 з [https://clarity-project.info/edr/24546850/finances?current\\_year=2020](https://clarity-project.info/edr/24546850/finances?current_year=2020)
38. Тонкощі HR- менеджмент. Конспект лекцій. Взято 11 січня 2024 з <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/36828>
39. Як організувати структуру підприємства: актуальні види і формати. Взято 11 січня 2024 з <https://online.novaposhta.education/blog/yak-organizuvati-strukturu-pidpriyemstva-aktualni-vidi-i-formati>
40. Ярославський А. О. (2018). Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*.
41. Organization Effectiveness. Взято 11 січня 2024 з <https://www.linkedin.com/pulse/organization-effectiveness-muskan-chaudhary-yswof/>

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### Нагороди ТОВ «Мікроприбор»

Рік	Нагорода
2003	диплом за кращий дизайн стенду на виставці «Салон Годинників. 2003 рік»
2004	перемога у фестивалі – конкурс «Вибір року 2004» у номінації «Магазин годинників року»
2005	перемога у фестивалі – конкурс «Вибір року 2005» у номінації «Магазин годинників року»;
2006	диплом за найкраще представлення продукції на виставці «Ювелір Експо Україна. 2006 рік»
2007	перемога у фестивалі – конкурс «Бренд року 2007» у номінації «Найкраща годинникова мережа»
2007	диплом за найкраще представлення продукції на виставці «Салон Годинників. 2007 рік»
2010- 2012	співробітники Компанії були нагороджені подякою від Київської Міської Адміністрації
2013	перемога в номінації «Мережа магазинів годинників» національної премії Retail Awards 2013
2014	перемога в номінації «Мережа магазинів годинників» національної премії Retail Awards 2014
2015	перемога в номінації «Мережа магазинів годинників» національної премії Retail Awards 2015
2016	перемога в номінації «Мережа магазинів годинників» національної премії Retail Awards 2016
2017	перемога в номінації «Мережа магазинів годинників» національної премії Retail Awards 2017

## Додаток Б

## Фінансова звітність за 2020 рік

J0900108 Баланс (Звіт про фінансовий стан)				
Актив				
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн	
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	36.00	6.00	
первісна вартість	1001	298.00	89.00	
накопичена амортизація	1002	269.00	83.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	0.00	
Основи засоби	1010	2 240.00	2 182.00	
первісна вартість	1011	20 281.00	4 230.00	
знос	1012	18 041.00	2 048.00	
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	0.00	
знос	1017	0.00	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00	
Інші фінансові інвестиції	1035	0.00	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00	
Усього за рядком I	1095	2 276.00	2 188.00	
II. Оборотні активи Запаси	1100	88 376.00	20 084.00	
Виробничі запаси	1101	2 239.00	0.00	
Незавершена виробництво	1102	0.00	0.00	

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	11 615.00	7 773.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	7 406.00	7 204.00
в бюджетом	1135	8.00	5.00
у тому числі в податку на прибуток	1136	1.00	2.00
в нарахованих доходів	1140	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	346.00	3.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	6 324.00	1 124.00
Готівка	1166	340.00	0.00
Рахунки в банках	1167	5 984.00	1 124.00
Витрати майбутніх періодів	1170	19.00	42.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	486.00	258.00
Усього за розділом II	1195	112 580.00	37 363.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	114 856.00	39 551.00

## Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	19 453.00	100.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	9 132.00	11 054.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	28 585.00	11 154.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	0.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	0.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00

Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	0.00	0.00
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	80 959.00	23 506.00
розрахунками з бюджетом	1620	133.00	1 594.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	40.00	437.00
розрахунками зі страхування	1625	72.00	2.00
розрахунками з оплати праці	1630	262.00	127.00
за одержаними авансами	1635	1 890.00	36.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	251.00	151.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	2 704.00	2 981.00
Усього за розділом III	1695	86 271.00	28 397.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	114 856.00	39 551.00

**JO900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**  
**Фінансові результати**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	101 981.00	125 837.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестракування	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	76 936.00	82 983.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий прибуток	2090	25 045.00	42 854.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	16 878.00	8 037.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, звільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00

Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховика в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	16 875.00	6 037.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вирахованих від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	5 035.00	5 955.00
Витрати на збут	2150	31 863.00	39 557.00
Інші операційні витрати	2180	2 045.00	957.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2 977.00	4 359.00
збиток	2195	0.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	0.00	0.00
Інші доходи	2240	0.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	0.00	0.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	15.00	0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2 961.00	4 359.00
збиток	2295	0.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-533.00	-790.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2 428.00	5 599.00
збиток	2355	0.00	0.00

## Додаток В

## АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	5.00	4.00
первісна вартість	1001	89.00	89.00
накопичена амортизація	1002	84.00	85.00
Основні засоби	1010	1 885.00	1 004.00
первісна вартість	1011	4 922.00	4 922.00
знос	1012	3 037.00	3 918.00
Усього за розділом I	1095	1 890.00	1 008.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	13 337.00	15 276.00
Виробничі запаси	1101	2.00	4.00
Товари	1104	13 335.00	15 272.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	7 156.00	9 200.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	3 256.00	2 735.00
з бюджетом	1135	1.00	69.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3.00	39.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	844.00	3 780.00
Рахунки в банках	1167	844.00	3 780.00
Витрати майбутніх періодів	1170	38.00	54.00
Інші оборотні активи	1190	194.00	461.00
Усього за розділом II	1195	24 829.00	31 614.00
Баланс	1300	26 719.00	32 622.00

## Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100.00	100.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	12 967.00	15 401.00
Усього за розділом I	1495	13 067.00	15 501.00
Довгострокові кредити банків	1510	330.00	
Усього за розділом II	1595	330.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	96.00	
товари, роботи, послуги	1615	6 460.00	15 313.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 074.00	264.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	173.00	247.00
розрахунками зі страхування	1625	1.00	20.00
розрахунками з оплати праці	1630	9.00	77.00
за одержаними авансами	1635	32.00	975.00
Поточні забезпечення	1660	200.00	131.00
Інші поточні зобов'язання	1690	5 450.00	341.00
Усього за розділом III	1695	13 322.00	17 121.00
Баланс	1900	26 719.00	32 622.00

## J0900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

## Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	102 762.00	97 179.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	88 674.00	84 849.00
Валовий прибуток	2090	14 088.00	12 330.00
Інші операційні доходи	2120	7 010.00	12 074.00
Адміністративні витрати	2130	3 144.00	4 258.00
Витрати на збут	2150	10 896.00	16 612.00
Інші операційні витрати	2180	4 051.00	1 068.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	3 007.00	2 466.00
Фінансові витрати	2250	32.00	24.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2 975.00	2 442.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-536.00	-440.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2 439.00	2 002.00