

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент
Менеджмент бізнес-організацій

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: **«УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ**
ПІДПРИЄМСТВА»

здобувача Бондар Андрія Сергійовича

Науковий керівник: д.е.н., проф. Гончар В. В.

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Сагайдак М.П.

Київ 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент бізнес-організацій

07 Управління та адміністрування

073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:

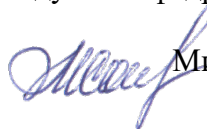
Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми



Олена ШАТІЛОВА
«26» лютого 2024 р

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри



Михайло САГАЙДАК
«26» лютого 2024р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Бондар Андрію Сергійовичу

очної (денної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи
на тему: «Удосконалення організаційної структури підприємства»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «01» березня 2024 р. № 483-ст_

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах ТОВ «Нібулон»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретико-методологічні основи управління організаційної структури підприємства
(назва розділу)	
Розділ 2	Аналіз організаційної структури управління на прикладі ТОВ «Нібулон»
(назва розділу)	

Розділ 3

Напрямки по вдосконаленню організаційної структури управління

(назва розділу)

Об'єкт дослідження:	процес по формування, розвитку, вдосконаленню організаційної структури по управлінню підприємством ТОВ «Нібулон»
Предмет дослідження:	процес по управлінню зміною в організаційній структурі на підприємстві, соціально – економічне обґрунтування потреби
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	розробити комплекс пропозицій і рекомендацій для того, щоб своєчасно модернізувати структуру по управлінню підприємства

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

- У розділі 1** Ознайомитися з сутністю організаційної структури управління і основні принципами по її проектуванню.
Дослідити види і особливості по використанню організаційної структури.
- У розділі 2.** Провести організаційно – економічну характеристику підприємства
Оцінити ефективність організаційної структури
- У розділі 3.** Надати пропозиції, які можуть оптимізувати організаційну структуру управління
Оцінити ефективність заходів.

Завдання підготував
науковий керівник

(підпис)

Вікторія ГОНЧАР

«_20_» лютого 2024 р.

Завдання одержав
здобувач

(підпис)

Бондар Андрій Сергійович

«_20_» лютого 2024 р.

Реферат

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, має три розділи, висновки, список використаних джерел. Повний обсяг роботи містить - 84, при цьому в роботі використано 17 таблиць, 13 рисунків. Список використаних джерел налічує 62 джерела.

«Удосконалення організаційної структури підприємства»

Актуальність теми дослідження зумовлена тим що, під час кризи і повномасштабної війни, яка розпочалася 24 лютого 2022 року, багато підприємств прагнуть побудувати оптимальну структуру по управлінню і це для них являється серйозним завданням для того, щоб вижити і підвищити операційну ефективність. Керівники і топ – менеджери більшості підприємства мають гостре питання відносно того, щоб переглянути організаційну структуру, в тому числі під час зміни кількості персоналу. Основа для того, щоб побудувати ефективну систему по управлінню на будь-якому підприємстві це організаційна структура. Вона не може являтися як обов'язковий документ по відношенню до трудового законодавства або вимоги відносно ведення документообігу, але її існування і затвердження повинні мати велике значення в тому, щоб побудувати взаємовідносини з власником, акціонером і органом управління, розуміти кордони відповідальності, підпорядкованості і стилю корпоративного управління. При цьому велика кількість крупних підприємства, можуть використовувати організаційну структуру як ефективний інструмент управління, але відсутність узгодженого показника під час потреби в тому, щоб своєчасно впровадити зміну, може перетворити ефективний інструмент управління на те, що сповільнить виробничий процес, принесе протиріччя в стратегічній меті і невиправдану витрату на шляху до результату. Тому вказана тема являється дуже актуальна і має потребувати вивченню і дослідженню.

Наукова новизна даного дослідження полягає в тому що, удосконалення організаційної структури підприємства є критичним кроком для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності. Це може включати реорганізацію відділів та підрозділів для уникнення перекриттів та оптимізації функціональних зв'язків, впровадження матричної структури для поліпшення координації та комунікації, а також зміну систем управління з лінійної на функціональну або матричну. Головна мета - адаптація до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, забезпечення ефективного використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Об'єкт даної кваліфікаційної роботи – це процес по формуванню, розвитку, вдосконаленню організаційної структури по управлінню підприємством ТОВ «Нібулон»

Предмет – процес по управлінню зміною в організаційній структурі на підприємстві, соціально – економічне обґрунтування потреби впровадити зміну.

Мета роботи – розробити комплекс пропозицій і рекомендацій для того, щоб своєчасно модернізувати структуру по управлінню підприємства.

Завдяки меті мною були висунуті наступні завдання:

- визначити суть організаційної структури по управлінню підприємством і основний принцип по її проектуванню;
- ознайомитися з видами і особливостями по використанню організаційної структури;
- визначити фактори, які можуть вплинути на організаційну структуру, і на її вибір;
- провести аналіз організаційної структури управління на прикладі ТОВ «Нібулон», зокрема надати організаційно – економічну характеристику підприємства;
- провести оцінку ефективності організаційної структури по управлінню
- визначити напрямки по вдосконаленню організаційної структури досліджуваного підприємства.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи 2024.

Рік захисту роботи 2024.

Ключові слова: організаційна структура, управління персоналом, реорганізація, матрична структура, функціональна структура.

В і д г у к
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету економіки та управління галузі знань 07 «Управління та
адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»

Бондар Андрія Сергійовича

(прізвище, ініціали)

на тему **Удосконалення організаційної структури підприємства**

(назва теми)

Логіко-структурний рівень роботи: тема роботи обґрунтована та відповідає сучасним потребам розвитку теорії та практики управління, об'єкт, предмет, мета та завдання дослідження чітко сформульовані, логічно пов'язані між собою та відповідають загальному задуму роботи. Назви розділів відображають їх зміст та відповідають темі дослідження. Висновки роботи відповідають поставленим завданням та підтверджуються результатами дослідження. (4 бали)

Рівень пошукової глибини: Бібліографічний аналіз зроблено на основі використання національних та іноземних джерел, які відповідають загальній темі дослідження. Доцільно було б проаналізувати спеціалізовані джерела, такі як наукові статті, книги та звіти, що розкривають актуальні складові системи управління якістю. (8 балів)

Теоретико-методичний рівень роботи: Визначені основні поняття та методики для визначення та розв'язання проблем управління якістю бізнес-організації, наявні обґрунтування вибору методів дослідження. Здобувачка не повній мірі окреслює свою авторську позицію щодо досліджуваної проблеми, відсутня аргументація розуміння обрання методів. (8 балів)

Діагностичний рівень роботи: Проведено діагностика проблеми дослідження, надані авторські коментарі щодо підтвердження результатів дослідження, не розкрито обґрунтування обрання фактологічного матеріалу (8 балів).

Конструктивний рівень роботи: Сформульована тема дослідження та її актуальність.

Визначено мету та завдання дослідження. Наявна коротка характеристика методів дослідження, але відсутнє пояснення їх вибору (6 балів).

Рівень наукової етики: Текст оформлено з дотриманням вимогам, відкоригована коректність посилань, стиль викладу матеріалу є науковим, таблиці, рисунки та список літератури оформлено у відповідності до встановлених вимог (8 балів)

Організаційний рівень проведення дослідження: робота виконувалась відповідно до графіку, зауваження і пропозиції щодо покращення змісту кваліфікаційної роботи враховано. (4 бали)

Публікації автора: відсутні.

Кількість балів за якість КБР: 46 балів

Здобуті здобувачем компетенції відповідно до ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»: Загальні і фахові, які необхідні для виконання професійних обов'язків з можливістю адаптування на робочому місці при здійсненні / реалізації завдань в бізнес середовищі.

Висновок про можливість присвоєння здобувачеві кваліфікації бакалавра менеджменту: Зміст виконаної роботи дає можливість рекомендувати присвоїти здобувачеві кваліфікацію бакалавра менеджменту.

Науковий керівник



професор, д.е.н. Гончар В. В.

(підпис). (посада, учене звання, науковий ступінь прізвище, ініціали)

«03 » червня 2024 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНА ОСНОВА ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1. Організаційна структура управління підприємством, принципи її проектування.....	5
1.2. Основні поняття і види організаційних структур.....	12
1.3. Фактори, що впливають на вибір організаційної структури.....	22
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ I.....	24
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «Нібулон».....	26
2.1. Організаційно – економічна характеристика досліджуваного підприємства.....	26
2.2. Аналіз середовища діяльності підприємства.....	50
2.3. Оцінка ефективності організаційної структури управління.....	54
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ II.....	60
РОЗДІЛ III. НАПРЯМКИ ПО ВДОСКОНАЛЕННЮ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «Нібулон».....	62
3.1. Пропозиції по оптимізації організаційної структури управління на підприємстві.....	62
3.2. Оцінка ефективності від впровадження запропонованого заходу.....	69
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ III.....	75
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	79
ДОДАТКИ.....	84

ВСТУП

Під час кризи і повномасштабної війни, яка розпочалася 24 лютого 2022 року, багато підприємств прагнуть побудувати оптимальну структуру по управлінню і це для них являється серйозним завданням для того, щоб вижити і підвищити операційну ефективність. Керівники і топ – менеджери більшості підприємства мають гостре питання відносно того, щоб переглянути організаційну структуру, в тому числі під час зміни кількості персоналу. Основа для того, щоб побудувати ефективну систему по управлінню на будь-якому підприємстві це організаційна структура. Вона не може являтися як обов’язковий документ по відношенню до трудового законодавства або вимоги відносно ведення документообігу, але її існування і затвердження повинні мати велике значення в тому, щоб побудувати взаємовідносини з власником, акціонером і органом управління, розуміти кордони відповідальності, підпорядкованості і стилю корпоративного управління. При цьому велика кількість крупних підприємства, можуть використовувати організаційну структуру як ефективний інструмент управління, але відсутність узгодженого показника під час потреби в тому, щоб своєчасно впровадити зміну, може перетворити ефективний інструмент управління на те, що сповільнить виробничий процес, принесе протиріччя в стратегічній меті і невиправдану витрату на шляху до результату. Тому вказана тема являється дуже актуальна і має потребувати вивченню і дослідженню. Зміну структури управління підприємств були розглянуті наступними авторами, як: Буднік М.М., Георгіаді Н.Г., Глущевський В.В., Кабанов В.Г., Кармінська-Бєлоброва М.В., Кудіна В.В., Петренко С.А., Скороход С.В і інші.

Але на даний час недостатньо досліджена проблема по обґрунтуванню методології по прийняттю рішення відносно потреби впровадити зміну в структурі підприємства, що і визначило актуальність в даному дослідженні.

Об'єкт даної кваліфікаційної роботи – це процес по формуванню, розвитку, вдосконаленню організаційної структури по управлінню підприємством ТОВ «Нібулон»

Предмет – процес по управлінню зміною в організаційній структурі на підприємстві, соціально – економічне обґрунтування потреби впровадити зміну.

Мета роботи – розробити комплекс пропозицій і рекомендацій для того, щоб своєчасно модернізувати структуру по управлінню підприємства.

Завдяки меті мною були висунуті наступні завдання:

- визначити суть організаційної структури по управлінню підприємством і основний принцип по її проектуванню;
- ознайомитися з видами і особливостями по використанню організаційної структури;
- визначити фактори, які можуть вплинути на організаційну структуру, і на її вибір;
- провести аналіз організаційної структури управління на прикладі ТОВ «Нібулон», зокрема надати організаційно – економічну характеристику підприємства;
- провести оцінку ефективності організаційної структури по управлінню
- визначити напрямки по вдосконаленню організаційної структури досліджуваного підприємства.

Мною були використані наступні методи дослідження: порівняльний, економіко – математичний, табличний, графічний, аналіз і синтез, SWOT – аналіз, структуризація мети і системна побудова структури управління підприємства.

Інформаційна основа дослідження, це фінансові звіти по об'єкту дослідження.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, має три розділи, висновки, список використаних джерел. Повний обсяг роботи містить - 84, при цьому в роботі використано 17 таблиць, 13 рисунків. Список використаних джерел налічує 62 джерела.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНА ОСНОВА ПО ДОСЛІДЖЕННЮ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Організаційна структура управління підприємством, принципи по її проектування

Організаційна структура на підприємстві має бути розроблена завдяки завданням, які можуть бути розв'язані підприємством і за допомогою обсягу виконаних робіт. Організаційна структура повинна відповісти стратегії підприємства і забезпечити ефективну організації по її діяльності. Організаційна структура має забезпечити функціонування і розвиток підприємства як єдине ціле. За допомогою організаційної структури менеджер може отримати необхідну інформацію, для того, щоб ухвалити управлінське рішення і довести своє розпорядження до відповідного підрозділу на підприємстві [1]. Термін «організаційна структура по управлінню» вперше ввели англійські вчені – біхевіористи Г. Старкер і Т. Бернс. В XX ст. А.Файоль і Ф.Тейлор здійснили представлення організаційної структури управління і розглянули її як результат поділу робочої операції і функції по принципу управління [7]. Зокрема, Головка О.В. відмітив, що організаційна структура являється поділом економічного об'єкта, готелю, компанії, установи на підрозділ, відділення, відділ, цех, лабораторію, ділянку, групу для того, щоб впорядкувати управління, налагодити взаємодію ланки, встановити підпорядкованість і співпорядкованість, відповідальність [21].

Організаційна структура має складатися з організаційної одиниці – структурного підрозділу або окремої посадової позиції, реалізує одне або декілька функціональних напрямів діяльності. Організаційна одиниця може бути з'єднана між собою вертикальним зв'язком, що відбиває підпорядкованість даної організаційної одиниці. Кількість вертикального зв'язку може відобразити кількість рівнів по управлінню [18]:

- 1 рівень по управлінню – керівник який прямо підпорядковується керівнику підприємства;

- 2 рівень – структурний підрозділ підпорядковується керівнику прямого підпорядкування відносно керівника підприємства. Кількість рівнів по управлінню може залежати від того, яку загальну чисельність працюючих має підприємства, складність по управлінню виробництвом, обсягу виконаної роботи, кількість напрямків в діяльності підприємства, а також територіальна віддаленість виробничого об'єкту і інноваційної техніки і технології, яку можна застосувати. Потрібно відмітити, що на підприємстві, яке має високу частку працівників молодшого управління кількість рівнів по управлінню потрібно зменшити. Працівник покоління Y може погано адаптуватися до великої ієрархічної структури, що можна доречно прийняти до уваги розробку організаційної структури підприємства [48]. Також велика кількість рівнів в управлінні може призвести до зменшення ефективності комунікації і збільшення витрати на те, щоб утримати організаційну структуру. Для того, щоб забезпечити ефективність управлінського процесу потрібно визначити норму керованості, яка повинна відбити кількість штатної одиниці (шт. од), що підпорядковується одному працівнику. Організаційна структура може бути представлена як схема, на якій має бути відображені будь – який підрозділ, і є вказівка на ієрархічний зв'язок між ними.

Організаційна структура повинна дати загальне уявлення відносно місця по розташуванню будь – якої людини в діяльності підприємства і особливості по її підпорядкуванню. [18]. Потрібно відмітити, що організаційна структура по управлінню повинна мати свою будову і складена з наступних елементів:

- суб'єкт управління, тобто орган державної влади;
- об'єкт управління, тобто сфера і галузь в суспільному житті, які можуть мати організуючий, регулюючий і координуючий вплив держави;
- державно – управлінський процес (діяльність), тобто певний вид суспільної відносини, яка може бути реалізована завдяки численному прямому і зворотньому зв'язку відносно суб'єкта і об'єкта по управлінню [13]

Організаційна структура управління на підприємстві розуміє систему, яка може продемонструвати сукупність взаємозв'язку і взаємопідпорядкування відносно посадових осіб і структурних підрозділів на підприємстві, відобразити рівні управління, розподіл повноважень і відповідальність відносно них і буде сприяти тому, щоб досягнути поставлену мету і реалізувати завдання підприємства. [23]

Під час побудови організаційної структури потрібно звернути уваги на те, щоб встановити єдиний підхід до найменування типу структурного підрозділу (департамент, служба, управління, відділ, група, цех, загін, бригада) [32].

Етапи по формуванню і підтримці організаційної структури наводяться мною на рис 1.1. [18]

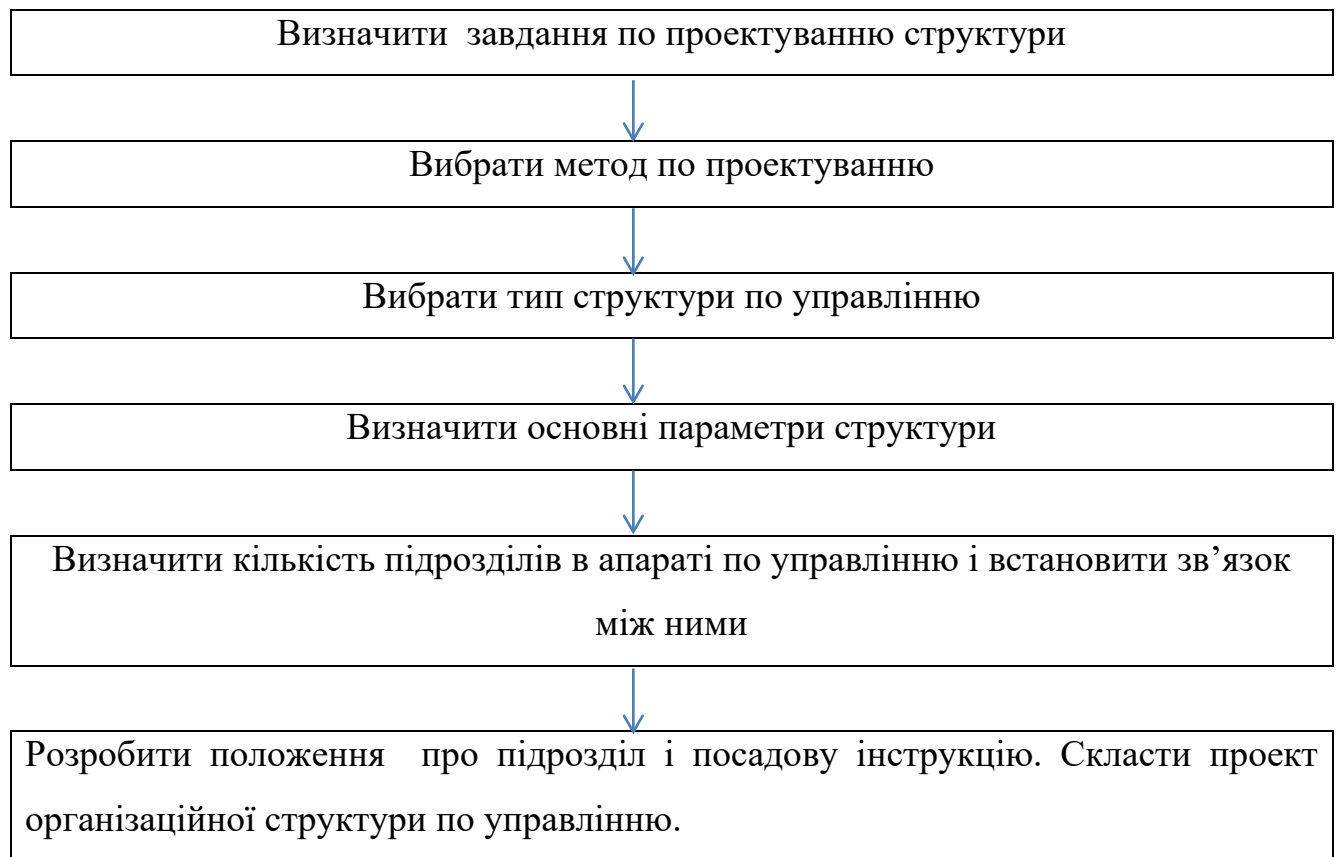


Рисунок 1.1 Етапи по формуванню і підтримці організаційної структури (побудовано автором на основі [18]).

Формування і підтримку організаційної структури потрібно почати з того, що необхідно сформувати мету підприємства у відповідності до умови внутрішнього і зовнішнього середовища. – це являється першим етапом. На другому етапі потрібно визначити конкурентну (спеціалізовану) функцію по управлінню завдяки

розробленій на першому етапі меті. На третьому етапі, вийшовши з теорії по управлінню і практиці на підприємстві в певній галузі виробництва, потрібно визначити конкретний тип організаційної структури [14]. Четвертий етап по формуванню і підтримці організаційної структури по управлінню – розрахувати потребу в управлінських працівниках по функції. П'ятий етап по формуванню і підтримці організаційної структури по управлінню – визначити ступінь централізації і децентралізації функції [53].

Шостий етап по формуванню і підтримці організаційної структури має передбачити сформувати структурний підрозділ. Положення відносно структурного підрозділу – це основний нормативний документ, який регламентує призначення і місце підрозділу на підприємстві, його відповідальність і форму по заохоченню працівника підрозділу. Положення про підрозділ повинен затвердити керівник підприємства, зазначити дату і поставити печатку [46].

Організаційна структура на підприємстві – це ключовий компонент в менеджменті, яка за допомогою систематичного зображення може дозволити отримати інформацію відносно функціонального підрозділу, його зв'язку, рівня управління [19]. Жорстка структура ієрархії на підприємстві не щодавно ще була оптимальна, але в сьогоdnішній час відбувається поява нових правил, завдяки яким першорядна – це гнучке підприємство, можливість швидко перейти до динамічної умови в зовнішньому середовищі, яке змінюється. Завдяки цьому постало актуальне питання побудувати раціональну організаційну структуру підприємства, яка орієнтована на перспективний розвиток підприємства. Крім того, потрібно відмітити, що еволюція організаційної структури в господарській одиниці може визначатися як ускладнення завдання в залежності від стратегії підприємства [7], так як велика увага має бути приділена визначенню напрямку і перспектив організації в майбутньому. Іншими словами можна відмітити, що структура повинна сформувати базис по розвитку підприємства.

Потрібно відмітити, що існуючий підхід для того, щоб оцінити ефективність по управлінню корпоративною діяльністю не може дозволити розглянути ефективність як комплексну характеристику по управлінню діяльністю. Це можна

пов'язати з тим, що будь-який досліджуваний підхід не може врахувати вплив будь-якого фактору на функціональну підсистему. Найбільш важливі вимоги до організаційної структури зображені мною на рис 1.2.[13]

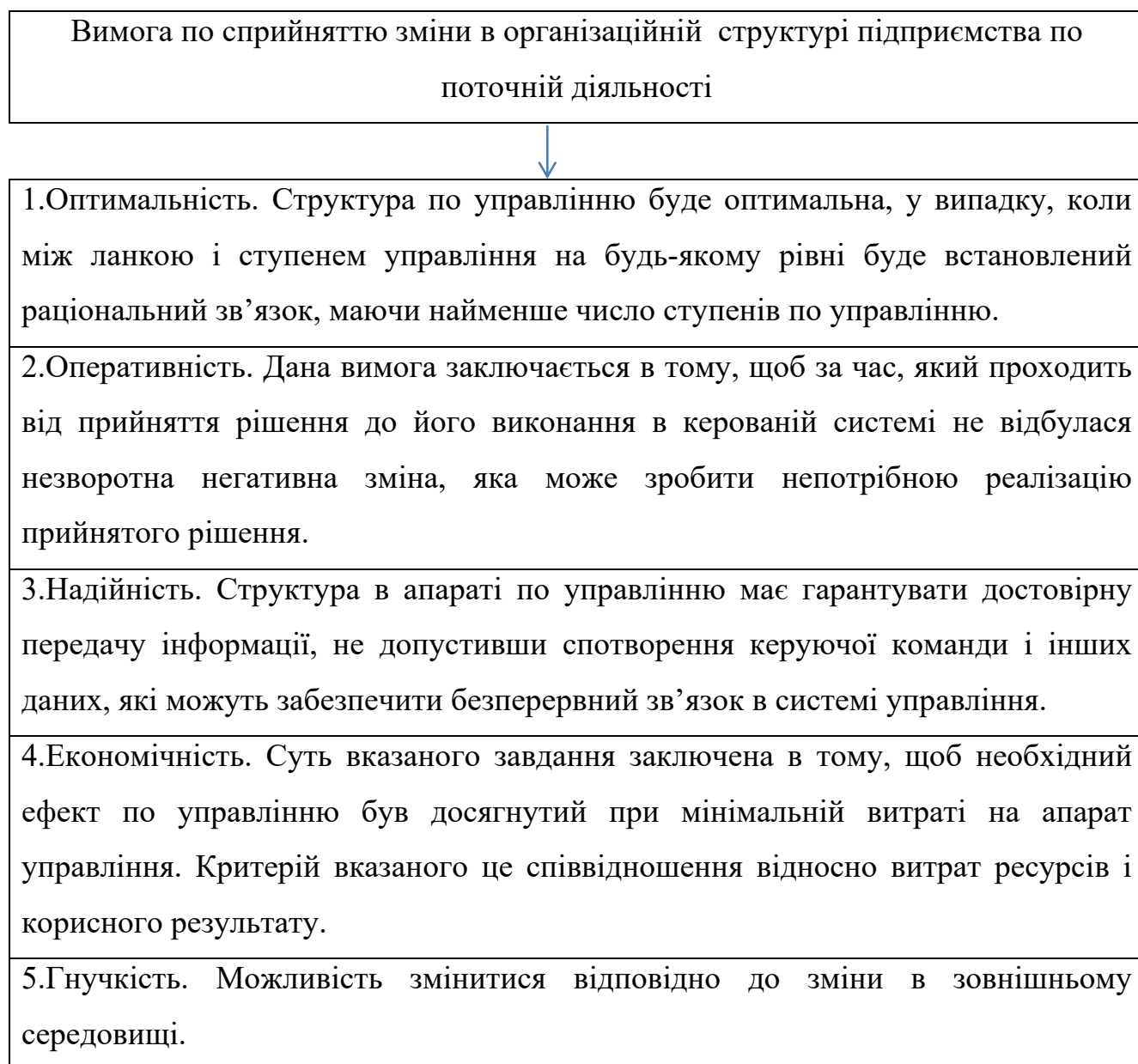


Рисунок 1.2 Вимога по сприйняттю зміни в організаційній структурі по управлінню підприємством по поточній діяльності (побудовано автором на основі [13])

Послідовність в оцінці ефективності діяльності на підприємстві може дозволити об'єктивно і всебічно проаналізувати ефективність, враховуючи специфіку діяльності підприємства і визначити резерв по його підвищенню.

Суттєва характеристика по механізму, який може вдосконалити організаційну структуру управління, що буде відповідати за вірне її

функціонування, без якого вона не може виконати своє призначення – це принцип. Його особливість може проявитися в потенційній можливості здійснити забезпечення активної діяльності по механізму, в тому щоб досягнути мету [26].

Головні принципи для того, щоб сформувати і підтримати організаційну структуру управління:

- гнучкість – має характеризувати можливість швидко пристосуватися до відповідної зміни, яка може відбуватися відносно персоналу і виробництва;
- централізація – розумна централізація функції працівника в відділі і службі підприємства, передаючи до нижньої ланки функцію по оперативному управлінню;
- спеціалізація – має забезпечити закріплення по кожному підрозділу певної функції відносно управління;
- підпорядкованість – раціональна кількість підлеглих в кожного керівника: вища ланка підприємства – 5-9 осіб, середня (функціональний керівник) – 9-20 осіб, нижча ланка – (старший зміни) – 20-35 осіб);
- єдність права і відповідальності – право і відповідальність підрозділу і співпрацівників має знаходитися в діалектичній єдності;
- розмежування повноваження – лінійне керівництво має забезпечити прийняття рішення, а функціональне - має підготувати і реалізувати дане рішення;
- оптимальність – має визначити, що на будь-якому рівні має бути встановлений раціональний зв'язок маючи мінімальну кількість складових в системі по управлінню;
- оперативність – час, щоб прийняти управлінське рішення - мінімальний;
- надійність – забезпечення достовірної передачі будь – якої інформації;
- економічність – мінімально потрібна витрата на те, щоб сформувати і підтримувати організаційну структуру по управлінню [13].

Вдосконалення організаційної структури може дозволити забезпечити реалізацію стратегічного завдання підприємства, оптимізувати бізнес – процес, визначити роль керівного підприємства в функціонуванні діяльності холдингу,

підвищити швидкість по прийняттю управлінського рішення, а також зменшити необгрунтовану витрату на те, щоб утримати апарат управління. [46].

Таким чином, організаційна структура системи управління представляє собою упорядковану сукупність стійко взаємопов'язаного елементу (функціональний підрозділ), який повинен забезпечити процес по обгрунтуванню, виробленню, прийняттю і реалізації управлінського рішення, для того, щоб підприємство функціонувало і розвивалося як єдине ціле.

1.2. Основні поняття і види організаційних структур

Організаційна структура на підприємстві має бути побудована так, щоб вона могла забезпечити раціональну взаємодію відносно структурних підрозділів і працівників, розмежувати функції, права і зону відповідальності відносно організаційних одиниць, виключити дублювання функцій в структурних підрозділах, навантаження на персонал має бути рівномірне, а кількість структурних підрозділів і чисельність персоналу – оптимальне [26].

Основні компоненти, які можуть описати організаційну структуру по управлінню це:

- підрозділ – ланка (подається посадова позиція підрозділу (певна особа підприємства) або його функціонал;
- рівень управління (ієрархічний, вертикальне розташування підрозділу підприємства відносно вищої посадової особи, органу управління);
- зв'язок (представлений напрям по взаємодії будь-якого підрозділу на підприємстві (як правило горизонтальний і вертикальний) [18]. По критерію взаємодії на підприємстві може існувати: лінійно – функціональна, дивізіональна і матрична).

Лінійно – функціональна структура повинна сформувати лінійну ланку в підрозділах, які орієнтовані на виробництво і обслуговування даної сфери (підрозділ, що має спеціалізований функціонал, наприклад відділ кадрів, бухгалтерія, фінанси). Дана структура може використовуватися в переважній

більшості в тій сфері, де відбувається виробництво, як правило одного виду продукції, при цьому може мати місце рішення, яке постійно повторюється [4].

Ключовий позитивний момент в застосуванні даної структури це: спеціалізація, вийшовши з професійної діяльності, узгодження дії функціональної ланки – структурного підрозділу, зняття з лінійного управлінця функції по прийняттю рішення в галузі вузькоспеціалізованого питання, виключення дублюючої функції, стабільність підприємства.

Негативний аспект наступний:

- не можливість швидко змінитися, під час пристосуванні при появі нового завдання;
- відсутнє взаєморозуміння відносно ланок на підприємстві;
- поява конфліктної ситуації відносно пріоритету, першорядності цільової установки окремого функціонального підрозділу і підприємства в цілому;
- зростання вертикального ланцюжка рівня підприємства завдяки збільшенню підприємства, що може привести до зменшення оперативності по прийняттю рішення;
- функціональна короткозорість (складність підтримати стабільний зв'язок у структурному підрозділі);
- трудність в тому, щоб сформувати пул управлінця, що має вищий рівень завдяки тому, що менеджер середньо ланки має вузькоспеціалізовану спрямованість.

Дивізіональна організаційна структура на підприємстві орієнтується на те, щоб побудувати таку структуру, під час якої лінійно – функціональний вид організації можна згрупувати по виду товару, який виробляється, групі покупців, або географічній зоні по збереженню відносної автономності виділеного елемента по зазначеному критерію (продуктова, споживча (ринкова), регіональна спеціалізація [13].

Відмінна риса даної структури це синтез централізації і децентралізації по управлінню: перше може проявитися в прийнятому стратегічно важливому рішенні вищого керівництва, а друге – структурний підрозділ може оперативно прийняти

стратегічно важливе рішення відносно питання по досягненню задачі, яка поставлена вищим керівництвом.

Таким чином, можна поєднати ключову перевагу великого підприємства під час використання позитивної характеристики невеликого підприємства, зосередивши увагу на товарі, на покупцеві, або географічній зоні.

Основний позитивний момент по застосуванню вказаної структури можна відмітити:

- можливість збільшити господарську одиницю;
- тісний взаємозв'язок відносно споживача продукції;
- здебільшого миттєва реакція під час зміни внутрішнього і зовнішнього середовища;
- висока узгоджена діяльність структурного підрозділу, який відповідає за менеджмент [23].

Негативні аспекти по використанню даної структури:

- значне збільшення витрат завдяки існуванню дублюючого функціонального підрозділу – ланки в одній організації [25];
- сповільнення по вирішенню глобального питання (низький рівень оперативності по прийняттю рішення);
- низький рівень зв'язку з головним підприємством.

Матрична організаційна структура на підприємстві має орієнтуватися на те, щоб побудувати взаємозв'язок, в якому існує можливість створити тимчасову проекту групу в межах підприємства. Але, працівники, які входять в склад такої групи, мають подвійне підпорядкування: керівник проекту і начальник відповідного структурного підрозділу, де вони працюють.

Ключові позитивні моменти по застосування даної структури:

- значно спрощується ієрархія по управлінню, якщо порівняти з дивізіональною організаційною структурою;
- велике пристосування і динамізм, що в сукупності може мати можливість розосередити запас ресурсу в залежності від запиту певного проекту;
- керівний склад особисто несе відповідальність про проекту;

- група по реалізації певного проекту може забезпечити розвиток професійної навички персоналу на підприємстві [55].

Негативний аспект по використанню даної структури:

- певна трудність в тому, щоб побудувати і налагодити функціонування, посилити вимогу по кваліфікації співробітника підприємства;
- конфліктна ситуація відносно управлінців, керівників проектів і структурних підрозділів;
- стримування по прийняттю управлінського рішення, якщо виникає позаштатна ситуація;
- конфлікт під час визначення (робота по певному проекту або постійне виконання функціонального обов'язку);
- порушення правила, яке встановлено в структурному підрозділі, завдяки тривалому відволіканню співробітника по виконанню окремого проекту.

Вийшовши з взаємодії з зовнішнім середовищем, можна виділити механістичну і органічну структуру підприємства [16]. Механістичний тип організації має ґрунтуватися на тому, щоб застосувати формальне правило і процедуру, централізоване прийняти управлінське рішення, жорсткий ієрархічний рівень влади і спеціалізована відповідальність. Формування даного типу в організаційній структурі буде результативним, в тому разі, якщо процес виробництва, рутинна технологія, нединамічне зовнішнє середовище будуть простими.

Позитивний аспект в механістичному типі підприємства це: універсальність, висока продуктивність і передбачуваність. Потрібно відмітити, що даний тип організації прирівняли до раціональної бюрократії, ключову засаду якої сформував німецький представник економічної науки М.Вебер. Принцип по раціональній бюрократії [6]:

- поділ праці, що який може сприяти спеціалізації співробітника під час певного виду діяльності, який представляє собою основу для того, щоб сформувати висококваліфікований персонал з різного напрямку;
- ієрархія по управлінню;

- чітке розмежування в підпорядкуванні структурної одиниці вищого органу управління;
- сукупність формального правила, стандарту і норми;
- формальна знеособленість завдяки виконанню поставленої мети і завдання по посадовій інструкції;
- сувора відповідність досвіду, кваліфікації претендента на кваліфікаційну вимогу, яка пред'явлена під час найму співробітника.

Бюрократія під час класичному менеджменті ще може називатися класичною або традиційною організаційною структурою. Певний негативний момент може свідчити на користь того, що потрібно відмовитися від неї на підприємстві при наступній умові:

- негнучкість;
- протидія зміні;
- перебільшення значущості формального правила, норми, стандарту [46]

Органічний тип в організації може ґрунтуватися на тому, що існує слабке застосування формального правила, норми, процедури, відносно децентралізації по прийняттю управлінського рішення, невелика кількість рівнів по управлінню, значна гнучкість в даній структурі, широка відповідальність управлінця.

Даний тип організації може бути результативним в випадку, який протилежний механістичному типу: не має технології, складне, динамічне зовнішнє середовище.

Ключовий позитивний аспект в даній організаційній структурі це:

- миттєва реакція на зміну, яка може відбутися в зовнішньому оточенні, можливість впровадити нову технологію, відносна мобільність управлінської дії, готовність змінитися, розвиток елементу контролю і самоконтролю, використовується наукова інтуїція і досвід.

Всі види організаційних структур, які були перераховані вище, можуть мати як певну позитивну рису, так і негативний аспект, таким чином, не потрібно однозначно говорити, що якась з них є найкраща і оптимального для будь-якого підприємства.

Визначити вид організаційної структури – це досить складний процес і завдання, що має зумовити успіх в кожній конкретній господарській одиниці і можливість по її розвитку. В залежності від потреби певного підприємства і реалізованого бізнес – процесу можна визначити тип організаційної структури: лінійний, функціональний, лінійно – функціональний, лінійно – штабний, дивізійний, проектний, матричний, бригадний [32].

Лінійна структура може бути складена з взаємопідпорядкованістю органу, і має вигляд ієрархічної драбини (рис 1.3).

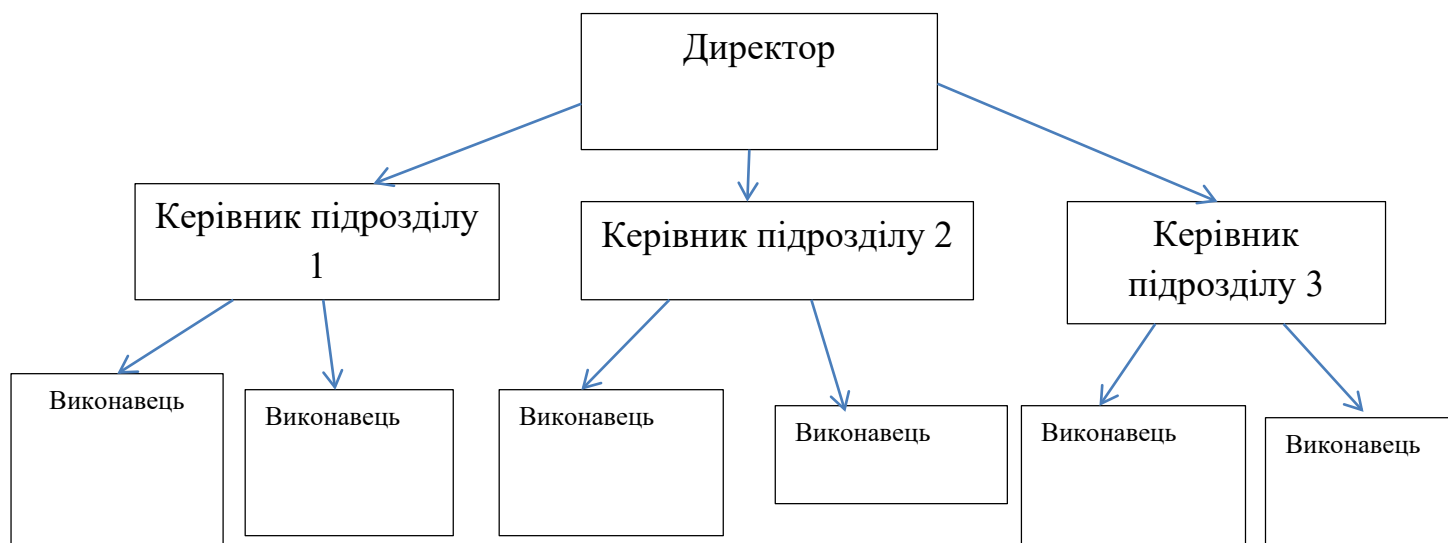


Рисунок 1.3 Лінійна структура

Джерело: складено автором на основі [55]

Будь – який працівник підпорядковується і підзвітний тільки одному керівнику і має бути пов’язаний з вищою системою тільки завдяки йому. Поділ системи по управлінню на складову частину має відбуватися по виробничій ознаці, враховуючи ступінь концентрації виробництва, технологічну особливість, широту номенклатури продукції.

Перевага і недолік лінійної структури відображена в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 Перевага і недолік лінійної структури

Перевага	Недолік
Дуже струнка, формально певна. Чітка система взаємного зв'язку. Має ясно виражену відповідальність, може гарантувати швидку реакцію на прямий наказ.	Влада і її повнота на будь-якому рівні не може дозволити функціональну проблему. Відсутня ланка по підготовці і планування рішення. Менеджер верхнього підрозділу перевантажений, оскільки виступає як «незамінний».

Джерело: [55]

Функціональна структура буде ефективна тільки в малому бізнесі.

Матрична структура може дозволити гнучко і швидко відповісти на нову вимогу середовища, в якій він працює: великий потік проектів, велика конкуренція, творчий підхід. Даний тип організаційної структури також можна віднести до органічного (адаптивного) типу структури. Деякі економісти вважають, що матрична структура це модифікація лінійної – функціональної структури.

Для великого підприємства (в першу чергу, виробничого) найбільш характерна організаційна структура, що має лінійно – функціональний тип. Лінійно – функціональна організаційна структура являється структурою, де кожен структурний підрозділ має реалізовувати окрему функцію на кожному рівні управління. Функціональна спеціалізація будь – якого структурного підрозділу повинна сприяти ефективності організаційної структури завдяки існуванню профільного експерта по предметній області.

Лінійно – функціональна організаційна структура може дозволити виключити дублювання функції, здійснює забезпечення можливості оперативно управляти функціональним напрямком діяльності, може передбачити існування кваліфікованого експерта по кожному напрямку, а також повинна мати сильно розвинений вертикальний зв'язок (керівник – підлеглий). В той же час для великого підприємства, що має лінійно – функціональну структуру характерна тривалість по прийняттю управлінського рішення, яке може зачіпити деякі функціональні напрями діяльності, складний контроль під час реалізації окремого

міжфункціонального проекту, а також слабкий «горизонтальний» зв'язок (підрозділи, що виконують різну функцію) [55].

Кількість вертикального зв'язку має бути відображена в кількості рівнів по управлінню. Рівень управління – це сукупність ланки управління (організаційна одиниця), яка, займає певну складову в організаційній структурі, почавши від «верхівки» організаційної структури:

1 рівень – по управлінню – керівник рівня, що прямо підпорядковується керівнику підприємства;

2 рівень – структурний підрозділ, що підпорядковується керівнику рівня і прямо підпорядковується керівнику підприємства. Кількість рівнів по управлінню може залежати від того, яка загальна чисельність працюючих на підприємстві, від того, яка складність по управлінню виробництвом, обсяг виконаної роботи, кількість напрямку діяльності, а також від територіальної віддаленості виробничого об'єкта і інноваційності застосовуваної техніки і технології. Потрібно відмітити, що на підприємстві, що має високу частку працівників молодого покоління кількість рівнів потрібно зменшити. Також велика кількість рівнів по управлінню може призвести до зменшення ефективності комунікації і до збільшення витрати на те, щоб утримати організаційну структуру [15].

Для великого підприємства, в тому числі холдингової структури, один з параметрів по побудові організаційної структури – це ступінь централізації функції. Ступінь централізації функції має відобразити кількість і важливість рішення, які можна прийняти на нижчому рівні управління. Чим буде більша свобода в тому, щоб прийняти рішення в того, керівника, що має нижчу посаду, тим буде більший ступень децентралізації [55]. Централізована структура може мати свою перевагу і недолік. Основна перевага – це швидкість в прийнятті рішення. При іншій рівній умові вказана організація може витратити менше часу на те, щоб узгодити рішення і більше оперативно мобілізувати свій ресурс на те, щоб вирішити складне комплексне завдання, оскільки з єдиного центру (наприклад, керуюче підприємство) простіше узгодити роботу великої кількості підсистем. В той же час централізована структура може мати істотний недолік:

відносна невисока надійність. Це може бути викликано тим, що ефективна діяльність може залежати від того, наскільки злагоджено працює єдиний центр, збій в роботі якого може привести до того, що з'явиться проблема в роботі всього підприємства [14].

Для холдингової структури дуже характерною являється використання централізації адміністративно – управлінської функції (може включатися загальне управління, фінанси, функціонує організаційна структура, ІТ, безпека), в той час як основний виробничий процес найбільш часто децентралізований. Вказаний підхід може дозволити здійснити розвиток функціонального напрямку діяльності на рівні холдингу і забезпечити уніфікацію реалізованого процесу і процедури, і в той же період час не зменшує оперативність по прийняттю рішення з виробничого питання. [39].

Під час побудови організаційної структури потрібно зосередити увагу на тому, щоб встановити єдиний підхід до найменування типу структурного підрозділу (департамент, служба, управління, відділ, група, цех, бригада) [17]. Тип структурного підрозділу має відобразити широту функціоналу, який виконує підрозділ, складність завдання, а також чисельність працівників в підрозділі. На виробничому підприємстві найбільш часто може бути встановлене не правило по застосуванню кожного типу структурного підрозділу як виробничий підрозділ, так і для адміністративно – управлінського.

Завдяки організаційній структурі згодом може бути розроблене положення про структурний підрозділ і посадова інструкція. Функція, яка передбачена організаційною структурою, має бути деталізована і уточнена, завдяки положенню про структурний підрозділ. В свою чергу, функція підрозділу може бути розподілена на конкретного працівника і деталізуватися в посадовій інструкції такого співробітника. Спільно посадова інструкція, положення про структурний підрозділ і організаційна структура це взаємопов'язані елементи в системі по управлінню підприємства. [8]. Великі підприємства (особливо холдингові), діюча організаційна структура не може забезпечити належний контроль по ключовому бізнес – процесу, взаємодія відносно структурних підрозділів може бути

неефективна, кількість керівників дуже велика, а витрата, по утриманню апарату управління економічно не обґрунтована. В такому випадку потрібно попрацювати над вдосконаленням організаційної структури.

Таким чином, організаційна структура підприємства являється сукупністю формального зв'язку між структурним підрозділом підприємства, яке побудоване завдяки ієрархії і спеціалізації і націлено не те, щоб утворити формальне ціле. Організаційна структура має складатися з організаційної одиниці – структурного підрозділу або окремої посадової позиції, яка може бути реалізована в одному функціональному напрямку діяльності. Організаційна одиниця має бути поєднана між собою вертикальною зв'язкою, що може відобразити підпорядкованість кількох типів організаційної структури по управлінню в залежності від масштабу діяльності, виробничо – технічної особливості, стратегічного і поточного завдання в діяльності підприємства.

1.3.Фактори, що можуть вплинути на вибір організаційної структури

Існують багато факторів, які можуть допомогти вибрати ту або іншу організаційну структуру на підприємстві. До найбільш важливої з моєї точки зору потрібно віднести: розмір і характер діяльності підприємства, де розташована дана компанія, її мета, технології, інтенсивність і масштаб нововведення, кваліфікація персоналу, цінність, якої дотримується керівник і співробітники підприємства, динамізм в зовнішньому середовищі, стратегія яка реалізується на підприємстві.[55]

Розмір і характер діяльності можуть бути визначені завдяки найбільш важливому чиннику, який визначає контур і параметр в структурі управління. Підхід до побудови організаційної структури буде різний на великому, середньому і малому підприємстві, які перебувають на різній стадії життєвого циклу, можуть мати різний рівень розподілу і спеціалізації праці, кооперуванню. [55]

Географічне положення діяльності підприємства може дати можливість створити регіональний підрозділ, керівник якого буде мати певне право управляти відповідною територією. При цьому можливий різний варіант, в побудові організаційної структури: регіональне відділення, може бути утворене завдяки лінійно – функціональній структурі або можна створити регіональну дивізійну функціональну структуру або створити регіональну – дивізійну структуру, або її модифікацію – організаційну структуру на базі СХП.[55]

Форма відносно організаційної побудови має залежати від того, який розмір має підприємство, кількість географічних ринків і їх віддаленість один від одного, ступінь схожості або відмінності в умові по функціонуванню організації на різних територіях, що може бути проведена регіональна політика.[55]

Технологічний фактор (спосіб виготовити продукцію,) може безпосередньо вплинути на те, щоб вибрати організаційну структуру. Тип останньої має відповісти загальному принципу технології основної виробничо – господарської діяльності підприємства. Організаційна структура має бути проєктована так, щоб вона могла забезпечити потрібну інтенсивність і масштаб по нововведенню.[]

На те, щоб вибрати організаційну структуру має великий вплив філософія бізнесу і цінність керівника, його досвід роботи і безумовно кваліфікація. Сам працівник підприємства також може вплинути на те, щоб вибрати організаційну структуру підприємства. Висококваліфікований працівник або працівник, що має великий творчий потенціал прагне до структури, яка може надати йому більше самостійності, можливість самовиразитися і розвиватися, малокваліфікований працівник – структура, що може забезпечити детальне нормування і регламентацію праці.[55]

Зовнішнє середовище, може представляти собою складність, динамічність, невизначеність – і безпосередньо впливає на те, щоб вибрати організаційну структуру управління. Під час стабільної умови по функціонуванню підприємства можна успішно застосувати механістичну організаційну структуру (лінійну, функціональну, лінійно – функціональну, лінійно – масштабну, дивізійну), відмітна риса яких це раціональність, відповідальність і ієрархічність.[55]

Стратегія і організаційна структура можуть бути тісно пов'язані: в першу чергу стратегія – це основний чинник, що може визначити організаційну структуру; по-друге, організаційна структура має створити потрібну умову для того, щоб успішно реалізувати стратегію. Тому під час переходу до нової стратегії потрібно перевірити, наскільки їй може відповідати вказана організаційна структура і після цього, якщо існує потреба, можна провести відповідну організаційну зміну.[55]

Потрібно відмітити, що всі фактори, які були перелічені мною, являються взаємозалежними і під час вибору організаційної структури потрібно врахувати їх комплексний вплив.[55]

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ I

Таким чином, по результату I розділу в проведеному дослідженні можна зробити відповідний висновок. Досліджена сутність організаційної структури на підприємстві і її основні принципи по проектуванню.

Організаційна структура являється сукупністю певного рівня в управлінні, завдяки якому кожне підприємство в залежності від мети і завдання може відобразити ієрархічну побудову підрозділів і взаємозв'язок між ними. Будь – яка організаційна структура повинна мати певні спільні фактори, які можуть вплинути на неї: ланка управління, окремий працівник, відношення між ними, завдяки якому може сформуватися вертикальний і горизонтальний поділ; ступінь централізації і децентралізації; розподіл функцій по управлінню, завдання, повноваження підрозділів і відображення зв'язку між ними, інформаційний взаємозв'язок; чисельність працівників, кількість рівнів по управлінню; кількість підрозділів, величина підприємства, інформаційно – технічне забезпечення. Особлива роль надана чиннику зовнішнього середовища, який безпосередньо може вплинути на результат діяльності підприємства.

Організаційна структура підприємства повинна відповісти меті і завданню по підприємству, а також зовнішньому і внутрішньому фактору впливу. Оптимальну можна вважати структуру, яка може дозволити підприємству ефективно вести

взаємодію з зовнішнім середовищем, продуктивно і доцільно розподіляє і спрямовує зусилля працівника, а таким чином, задовольняє попит споживача послуг і продукції і може досягнути визначену мету, маючи високу ефективність.

Для того, щоб створити оптимальну організаційну структуру потрібно визначити робоче місце під конкретну функцію (вертикальна структура), здійснити групування робочого місця в відділ і структурний підрозділ (структурна ієрархія), скоординувати функціональну діяльність (горизонтальна структура).

Таким чином, організаційна структура по управлінню являється сукупністю певного рівня по управлінню, яке може сформувати кожне підприємство в залежності від завдання і мети, відобразивши при цьому взаємозв'язок між підрозділами. До основного фактору впливу на організаційну структуру можна віднести:

- фактор зовнішнього впливу;
- фактор внутрішнього впливу
- техніка і технологія;

Сучасна практика може використати механістичний або органічний підхід для того, щоб побудувати організаційну структуру, яка б могла забезпечити різний ступінь в адаптивному підприємстві при зміні і невизначеності навколишнього середовища. Організаційна структура, зокрема її створення – це важливий елемент в організаційній діяльності будь – якого підприємства.

РОЗДІЛ II

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «Нібулон»

2.1. Організаційно – економічна характеристика досліджуваного підприємства

Як ми дізналися зі вступу, об'єктом дипломної роботи є ТОВ «Нібулон». Дане підприємство почало свою історію від грудня 1991 року і, саме в цей період було засноване це спільне українсько – угорське-англійське сільськогосподарське підприємство «Нібулон» (ССГП «Нібулон»). Оскільки дане підприємство сільськогосподарське, тобто можна здогадатися, що головний вид діяльності – це виробити і реалізувати гібридне насіння кукурудзи і соняшнику зарубіжної селекції на внутрішньому ринку нашої держави. [57].

Через 7 років після початку своєї діяльності підприємство завдяки Міжнародному банку реконструкції і розвитку і внаслідок програми «Проект розвитку експорту» отримує кредит, в розмірі 5 млн доларів США. Кошти, які були надані в якості кредиту і власні кошти – 9 млн доларів, були витрачені на те, щоб придбати імпорتنу сільськогосподарську техніку. Після того, як програма, по якій підприємство отримало кредит була завершена МБРР визнав роботу «Нібулону» і вручив даному підприємству іменну грамоту, як найбільш успішна компанія в рамках програми «Проект розвитку експорту».[57]

20 років тому підприємство вирішило змінити організаційно – правову форму і стало «Товариством з обмеженою відповідальністю сільськогосподарським підприємством «Нібулон» (далі по тексту підприємство, його ДП, група або «Нібулон», що стає повним правонаступником ССГП «Нібулон».

Підприємство має 2 засновників. Це Вадатурський Олексій Опанасович і Вадатурський Андрій Олексійович, які мають частку в статутному фонді підприємства 80 і 20% відповідно. [57]. Після трагічної смерті в 2023 році Олексія

Опанасовича єдиним засновником і співвласником стає його син – Андрій Олексійович.[57]

Розглянемо загальну схему по структурі управління ТОВ «Нібулон» до 2023 року

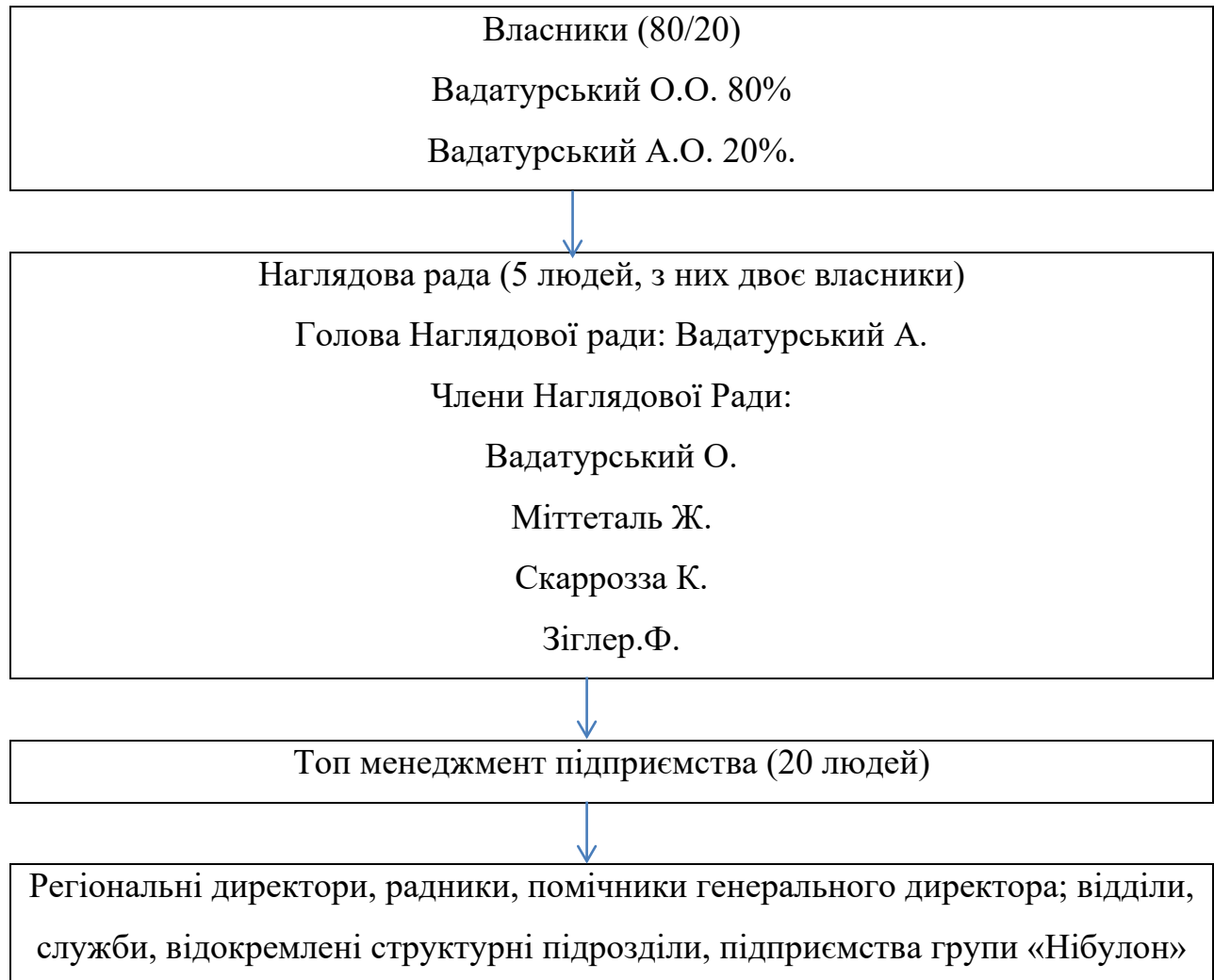


Рисунок 2.1 Схема структури по управлінню ТОВ «Нібулон»

В середині 2003 року перевантажувальний термінал ввів в експлуатацію потужність, що має пряму перевалку зерна на судно, а вже через деякий час, в 2003 році в серпні, завантажується судно «DS Pioneer», яке в перше завантажило вантаж на експорт, зокрема фуражний ячмень. [57]

Оскільки підприємство знаходиться в м.Миколаєві, то воно має власну портову потужність і входить до складу перевантажувального терміналу, але підприємство мало проблему в транспортній інфраструктурі України – оскільки на початку діяльності підприємство мало багатий парк з застарілих залізничних вагонів – зерновозів і вони були бракованими під час збирання врожаю. Реальна

альтернатива як вважали керівники підприємства це відродити судноплавство внутрішнім водним шляхом України. Це дало б можливість збільшити ефективність логістичного ланцюжка по транспортуванню збіжжя і зменшити навантаження на залізничний і автотранспорт.[57]

На протязі двох тисячних років Група створила логістичну інфраструктуру, яка складалася з мережі лінійного елеваторного комплексу, річкового перевантажувального терміналу і засобу транспортування вантажу по воді – власний флот, який складався з несамохідної баржі, буксира, плавкрана і допоміжного судна.[57]

З часом група розвивалася і на даний час складається з 43 підрозділів, що знаходяться по 13 регіонам України. Елеватори і їх мережа складаються з 12 терміналів і 14 елеваторні комплекси, в тому числі має три споріднені юридичні особи: ТОВ «Колосівський елеватор», ТОВ «АК «Врадіївський» і ТОВ «Старобільний елеватор». Крім того, були створені і на даний час успішно працюють дві дочірні закордонні фірми: «NIBULON Trading B.V (Нідерланди) і «NIBULON SA (Швейцарія).[57]

Логістична потужність об'єкта дослідження включає:[57]

- 114 сучасні вантажні автомобілі;
- 42 баржі, які мають загальну ємність більше 149,25 тисяч тонн, 2 плавкрани, 17 буксирів, які мають різне призначення.
- 162 вагони – зерновози, які мають підвищену місткість;
- 12 річкових перевантажувальних терміналів, які мають ємність 956,8 тис тонн;
- 14 лінійні елеваторні комплекси, що мають ємність більше 911,9 тис.тонн (в т.ч. споріднені юридичні особи ТОВ «Колосівський елеватор», ТОВ «АК «Врадіївський» і ТОВ «Старобільний елеватор»).[57]

В 2021 році підприємство відсвяткувало свій тридцятий ювілей. Коли почалася епідемія коронавірусу весь досягнутий результат це пряме свідчення того, що група мала великий потенціал, а її діяльність можу бути стійкою в надскладний час.[57]

Весь 2021 рік підприємство працювало системно і наполегливо, і робило це не просто добре, а і результативно. [57].

Вже в 2021 році дане підприємство перетинає позначку в 25 млн тонн вантажу, які були перевезені українськими річками за час роботи і розвантажує українську дорогу на більш ніж 1 мільйон вантажівок. Це реальний і водночас вражаючий результат по втіленню масштабного інвестиційного проекту Групи по відродженню Дніпра і Південного Бугу як транспортної артерії. Кожного року досліджувана фірма робить все, що потенціал української річки зріс.[57].

По результаті 2020/2021 року Група встановила новий рекорд, транспортувавши вантаж внутрішній водним шляхом – приблизно 4,3 млн тонн продукції: зерно, метал, вугілля, будівельні матеріали, херсонські кавуни, а також великогабаритний вантаж. [57].

А також 2 роки назад, тобто в тому ж 2021 році, відразу два потужні самохідні правкрани відзначили свій високий результат роботи – флагман флотилії NIBULON MAX всього за 2 роки роботи здійснив перевантаження 5 млн тонн продукції, а «Святий Миколай» досяг позначки в 10 млн тонн продукції, яка була відвантажена за 8 років.[57]

Флот групи продовжує постійно підсилюватися, і вже перед початком війни можливість по перевалці виключно по рейду складала 6 млн тонн на рік, що перевершила потужність морського перевантажувального терміналу в Миколаєві.[57]

«Нібулон» являється лідером серед експортерів сільськогосподарської продукції з нашої держави на протязі багатьох років, яка має ключову роль відносно забезпечення світової продовольчої безпеки. [57]. За свою історію, підприємство експортувало продукцію в приблизно 80 країн світу. На початку 2021 року вперше була експортована продукція в Болгарію, і вперше була відвантажена парія насіння соняшника. Також вперше в Україні була відвантажена високоякісна пшениця до Саудівської Аравії. Розпочало також підприємство і співпрацю з Великобританією.[57]

Крім цього, значну увагу підприємство приділяє освіті в нашій державі, і на те, щоб її розвинути щороку направляється значний ресурс і вкладається інвестиція.[57].

В грудні 2021 року підприємство, підписує договір відносно того, щоб впровадити дуальну форму освіти з Уманським національним університетом садівництва. Після цього студентство може мати унікальну можливість проходити практику на сучасному і потужному підприємстві «Нібулон» під керівництвом найкращих фахівців в галузі. Подібний досвід співпраці може значно підвищити якість освіти в Україні, підготувати фахівця нового формату для агропромислового комплексу і збільшити конкурентоздатність молоді під час глобалізації.[57]

Нібулон продовжує демонструвати стабільно високий рівень власного виробництва агропродукції – 360 тис тонн валового збору сільгоспродукції. Головний результат сезону 2021 року – рекордний врожай озимої групи культур – 46,2 ц/га і найкращий валовий збір соняшника в розмірі 51,1 тис тонн. Такої врожай Групи має завжди високу якість: 95% пшениці, яка збирається становить – продовольчу партію. [57]

В тому ж саму 2021 році «Нібулон» продовжує реалізувати власний масштабний комплексний проект, відносно боротьби з коронавірусом, який було розгорнуто ще за рік до цього, в 2020 коли пандемія «Ковід 19» тільки почала починати оберт. Після того, як були створені умови для того, щоб провести діагностику відносно вірусу, Підприємство реалізовує проект у КНП Миколаївської міської ради «Міська лікарня №1» для хворих, які мають патологію, або хронічну супутню хворобу (вартість майже 20 млн грн). Завдяки цьому лікарня отримала сучасне обладнання, яке на даний час рятує людське життя.[57]

Крім цього, досліджуване підприємство турбується про свій колектив, і підприємство оновило ліцензований медичний центр, в якому працівник, або член його родини може в будь-який час одержати консультацію, діагностику, лікувальну маніпуляцію, долікарську допомогу.[57].

Бренд «Нібулон» являється групою компаній, що діють в структурі структурних підрозділів ТОВ СП «Нібулон» і спорідненої юридичної особи в процесі побудови сучасного бізнесу і економічної розбудови України.[57].

Структура Групи ТОВ СП «Нібулон» являється багатогалузевим підприємством, яка повинна здійснювати наступний напрям діяльності:[57]

- торгувати на зовнішньому ринку;
- виробляти сільськогосподарську продукцію;
- проводити складську логістику завдяки мережі річкового перевантажувального терміналу і лінійного елеватору; [57].
- транспортна логістика включаючи використання власного флоту, парку вантажних автомобілів і вагону – зерновоза;
- тваринництво і м'ясо переробка.

ТОВ «Старобільський елеватор», ТОВ «Колосівський елеватор» і ТОВ «АК «Врадіївський» - всі вказані підприємства займаються складською логістикою, а останнє підприємство, виробляє комбікорм для власної потреби в тваринництві. [57].

NIBULON Trading B.V (Нідерланди) і «NIBULON SA (Швейцарія).[57] займаються здійсненням трейдингової діяльності.

Виробнича програма по рослинництву в складі Групи реалізується ТОВ СП «Нібулон» завдяки мережі, яка складається з 20 філій [] і має одну відокремлену юридичну особу (ТОВ «Врадіївське»), засновник і єдиний учасник якої це ТОВ СП «Нібулон», який розташований в 8-ми областях нашої країни: Вінницька, Луганська, Миколаївська, Сумська, Харківська, Хмельницька і Черкаська. [57].

Здійснюючи використання передової агротехнології і маючи хорошу техніку, Група стабільно [57] виконує комплексну технологію по вирощуванню сільгоспродукції на орендованій землі, а також надає послугу іншому господарству по обробці ґрунту і збиранню врожаю. [57].

Для того, щоб забезпечити високу якість зерна, врожайність і збереження родючості ґрунту підприємство застосовує сучасне комплексне мінеральне

добриво, використовує найкраще насіння і засіб відносно того, щоб захистити рослини вітчизняного і зарубіжного виробника [57].. Постійно відбувається випробування інноваційного продукту і технології, за допомогою якого рівень виробництва може бути стабільно високий [57].

Якість продукції, яка вирощена має найсуворішу вимогу як українського, так і зарубіжного споживача [57]. Один із найбільш важливих факторів для того, щоб збільшити врожайність це диференційовано застосувати строк сівби, норму висіву і більш ширше застосувати стартову дозу складного добрива. Кожного року колектив Групи здійснює удосконалення своєї роботи, проводить оптимізацію витрат і здійснює технологічну операцію в дуже оптимальний термін, що дає змогу отримати позитивний результат. [57]. Високий рівень розвитку Групи, її постійний прогрес можуть наочно відобразити поліпшення виробничої технології і збільшити аграрну культуру колективу. [57].

Досліджуване підприємство до подій 24 лютого 2022 року продовжувало співпрацювати з всесвітньовідомими американськими, європейськими і іншими виробниками сільгоспродукції, техніки і засобу по захисту рослин. Практично на всіх виробничих філіях Групи є машинно – тракторна станція (МТС), завдання якої [57] забезпечити повний цикл сільськогосподарської роботи на орендованій землі. Ефективно діє також і сервісний центр по обслуговуванню і ремонту техніки, кожен з яких комплектується набором інструменту і спеціальному обладнанню, що може дозволити виконати високоякісний ремонт і обслуговування техніки. На базі підприємства постійно проводять тренінги і семінари, в яких приймають участь іноземні спеціалісти, під час яких фахівці підприємства можуть поділитися досвідом в сільськогосподарському виробництві. [57].

На результат галузі рослинництва в нашій державі, обсяг виробництва і якісний показник продукції, яка вирощується, як і в усьому світі, суттєвий вплив може мати погодно – кліматична умова. На протязі 2017 – 2019 років Україна спостерігала стійке збільшення обсягу виробництва основної сільгоспкультури: пшениця, ячмень, ріпак, соняшник, кукурудза і соя. Проте, складна погодно –

кліматична умова, що склалася в нашій державі на протязі 2020 року, мала вкрай негативний вплив на обсяг виробництва і якість збіжжя. [57].

Причина низького врожаю озимих культур в 2020 році (пшениця, ячмень і ріпак) це наднизький запас продуктивної вологи на початку вегетації і тривалий посушливий період з березня по травень 2020 року. [57]. Південний регіон України, який найбільш важливий для операційної діяльності підприємства, втратив майже 12,3% врожаю, по раннім культурам (пшениця, ячмень, ріпак) і майже 32% - по пізнім культурам (кукурудза, соняшник, соя). [57]. В цілому, виробництво основних культур в нашій державі в 2020 році зменшилося на 12,4%, в порівнянні з результатом 2019 року. [57].

Складемо таблицю 2.1. Обсяг виробництва в Україні, тис тонн. [57].

Таблиця 2.1. Обсяг виробництва в Україні, тис. тонн

Культура	2021 рік	2020 рік	Приріст, %
Кукурудза	42110	30295	+39,0
Пшениця	32151	24885	+29,2
Соняшник	16392	13114	+25,0
Ячмінь	9437	7635	+23,6
Соя	3493	2797	+24,9
Ріпак	2939	2558	+14,9
Сорго	173	107	+61,7
Всього	106695	81391	+31,1

По даний вказаної таблиці можна зробити висновок, що найбільше було вирощено кукурудзи, що в 2020 і в 2021 році. [57].

Але сприятлива погодно – кліматична умова в 2021 році дозволила одержати рекордний в нашій країні врожай по обсягу виробництва основних культур []. – пшениця, ячмінь, репак, кукурудза, соняшник і соя. Загальний обсяг виробництва культур, які були зазначені, в 2021 році склав приблизно 107 млн тонн, що на 31,1 % перевищив показник 2020 року. [57].

Таблиця 2.2 Обсяг виробництва Групи, тонн

Культура	2021 рік	2020 рік	Приріст, %
Кукурудза	132451	105278	+25,8
Пшениця	129765	100360	+29,3
Соняшник	51071	42345	+20,6
Ячмінь	7147	4426	+61,5
Соя	2790	2325	+20,0
Ріпак	4565	4301	+6,1
Сорго	4519	5631	-19,7
Інші культури	27301	25246	+8,1
Всього	359609	289912	+24,0

Підприємство отримало високий показник по всім культурам, а валовий збір соняшника в 2021 році - був найбільший за всю історію підприємства [57]. Загальний обсяг виробництва ТОВ «СП Нібулон» в порівнянні з результатом 2020 року збільшився на 24%, при цьому що площа збирання була зменшена на 6%, в порівнянні з 2020 роком. [57].

Група виробляє сорго тільки на сході України, [57]., тільки в 2021 році в східному регіоні була посуха, що мала негативний вплив на результат виробництва, в тому числі, сорго. [57].

По основній товарній культурі Група збільшила виробництво, порівнюючи з 2020 роком, на 20,6% для соняшнику, на 25,8% для кукурудзи, на 29,3% для пшениці і на 61,5 для ячменю. [57].

В загальному обсязі вирощеної в 2021 році продукції є переважна частка продовольчого зерна або зерна, що має високий параметр якості. Високий обсяг виробництва і якість зерна відносно врожаю 2021 в нашій державі створила потрібну умову для того, щоб збільшити обсяг експорту[57].

В червні 2023 року Група «Нібулон» підрахувала загальні втрати – 400 млн доларів, при цьому було втрачено 40% персоналу і наразі підприємство працює тільки на 30% від довоєнної потужності. [61]

Напрями діяльності: [57]

- Рослинництво [57]

Сільськогосподарське виробництво в Групі «Нібулон» виконують 20 філій і один юридичний підрозділ ТОВ «Врадіївське» [57] Високоякісне продовольче зерно складає 95% від продукції, яка вироблена на підприємстві.

Земельний банк до початку війни складав практично 85 тис.га в 8 областях України: Вінницька, Житомирська, Луганська, Миколаївська, Сумська, Харківська, Хмельницька і Черкаська.

По причині того, що практично відразу східні регіони було окуповані, то відбувається зменшення земельного банку. На весні 2023 року загальна площа територій, які були заміновані склала практично 30 тис.га.

На початок 2022 року парк сільськогосподарської техніки ТОВ «Нібулон» мав більше 2300 одиниць.

- Торгівля агропродукцією, експорт

Дане підприємство здійснює експорт зернової і олійної культури. Загалом, частка даного підприємства в загальному експорті з України складає 8-12%.

З 2011 року підприємство ввійшло в Американську торгову палату в Україні.

- Логістика

Для того, щоб перемістити продукцію з елеватора на перевантажувальний термінал «Нібулон» здійснив формування власного автопарку, який складається з 100 автомобілів різних марок. Будь-який автомобіль відповідає стандарту Євро-3 і Євро-5, має систему GPS – контролю. В 2023 році підприємство закупило ще 74 вантажівки.

Досліджуване підприємство має провідну позицію по перевезенню продукції по річці Дніпро і Південний Буг. З травня 2017 року підприємство відкрило регулярний маршрут пасажирського перевезення водним транспортом.

На кінець 2022 року флот «Нібулону» і порт Миколаєва повністю заблокований. Так як використати власний флот на річці Південний Буг і Дніпро неможливо, підприємство планує освоїти ринок водного перевезення по Дунаю.

Завдяки воєнним діям 9 річкових терміналів не можна відвантажити на воду, ще 5 являються окупованими, або вже зруйновані. На початку 2024 року підприємство має потребу закупити 250 додаткові вагони.

Для того, щоб оновити автомобільний парк підприємство в 2024 році закупило 76 нові автомобілі.

Філія «Бессарабська» в 2023 році вводить в дію новий сервіс по електронній реєстрації автотранспорту і посилює філію 2 новими перевантажувачами, які можуть дозволити перевантажити до 1000 тонн збіжжя на годину.

В 2022 році Нібулон ввійшов в нову програму по приватному партнерству USAID, інвестиції, які були отримані – були направлені на те, щоб розширити потужність філії «Бессарабська». Керівництво розглядає можливість побудувати повноцінний елеватор.

В лютому 2023 році «Нібулон» змінив організаційну структуру управління. Основний орган, який приймає стратегічне рішення – рада директорів.

В травня 2023 року Нібулон відновлює роботу всіх річкових елеваторів, які знаходяться на підконтрольній Україні території. Філія «Кременчуцька» здійснює роль центрального перевалочного хабу, який повинен здійснити прийомку зерна по водному транспорту і перезавантажувати їх в вагони.

В 2024 році Нібулон здійснив об'єднання своїх 22 елеваторів в 6 груп для того, щоб оптимізувати використання ресурсу і створити ефективну систему по управлінню. Кожна група буде мати одну адміністрацію, також нею буде опікуватися одна сервісна група.

Для того, щоб проаналізувати баланс підприємства розглянемо і дослідимо його на протязі 2021-2023 років. (таблиця 2.3 і 2.4)[49]

Таблиця 2.3 Аналіз активу балансу на протязі 2021-2023 років[49]

Стаття	Рядок	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2023-2021	2023/2021 ;%
Актив						
Нематеріальний активи	1000	19206	27327	31017	11811	61,49

продовження таблиці 2.3

Основні засоби	1010	23198731	19981423	19897745	-3300986	-14,22
Довгострокові біологічні активи	1020	41727	30507	74852	33125	79,38
Довгострокові фінансові інвестиції	1030+1035	10596	10596	10596	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	5750	5661	3929	-1821	-31,66
Інші необоротні активи	1090	613346	603353	745573	132227	21,55
Всього за розділом I	1095	24412881	21402052	21118054	-3294827	-13,49
Запаси	1100	10052417	4890053	4682881	-5369536	-53,41
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1757145	108188	101583	-1655562	-94,21
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	1130	53301	91081	58035	4734	8,88
З бюджетом	1135	1345908	809291	507080	-838828	-62,32
В тому числі з податку на прибуток	1136	0	50194	110540	110540	-100
Дебіторська заборгованість з нарахованих доходів	1140	5867	5867	5867	0	0

продовження таблиці 2.3

Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	29700	13983	4377	-25323	-85,26
Гроші і їх еквіваленти	1165	23762	241727	1427796	1404034	5908,7
Готівка	1166	32	53	56	24	75
Рахунки в банку	1167	23730	241674	1417730	1394000	5874,4
Витрати майбутніх періодів	1170	5604	422	1818	-3786	-67,55
Інші оборотні активи	1190	100857	109499	44067	-56790	-56,30
Всього за розділом II	1195	13871124	6865983	7140857	-6730267	-48,51
Баланс	1300	38284005	28268035	28258911	-10025094	-26,18

Джерело: створено автором на основі додатків

Як бачимо з даних таблиці 2.3. і діграми, що побудована на основі даних вказаної таблиці сформулюємо висновок, що на кінець кожного року, починаючи з 2021, відбувається щорічне зменшення валюти балансу, а якщо порівняти баланс 2021 і 2023 років, то темп росту склав -26,18%.

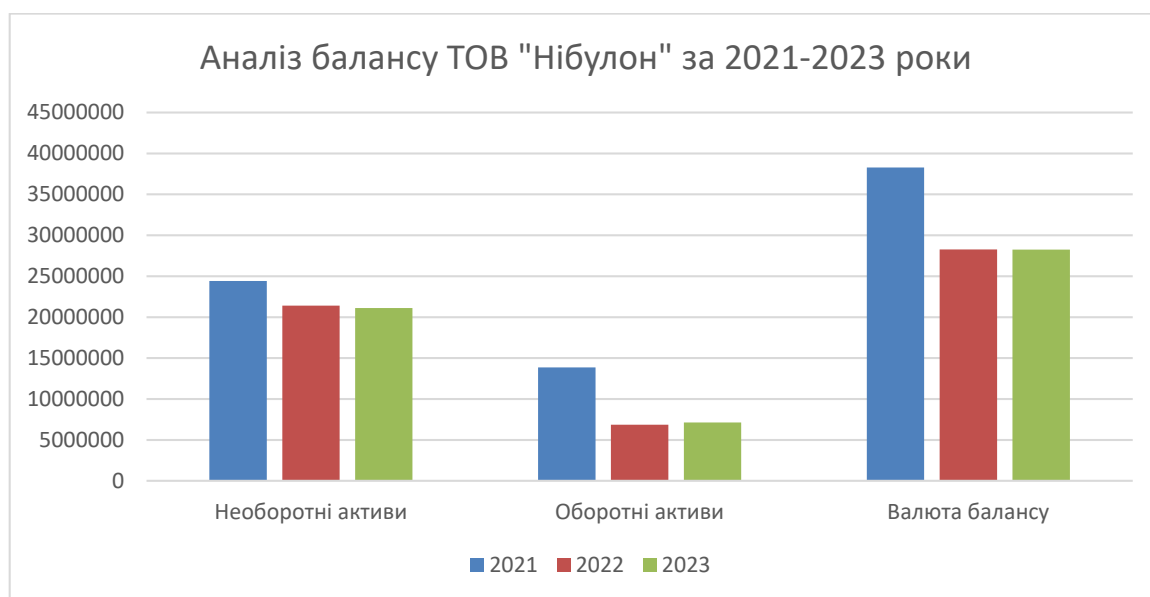


Рисунок 2.1 Аналіз активу балансу ТОВ «Нібулон» за 2021-2023 роки

Зменшення валюти балансу відбулося завдяки тому, що відбулося зменшення необоротних активів за 3 роки (2021,2022,2023) на -3294827 тис.грн (-13,49%). В структурі необоротних активів найбільшого зменшення відбулося в сумі основних засобів, так як вона в 2023 зменшилася на -3300986 тис. грн або (-14,22%).

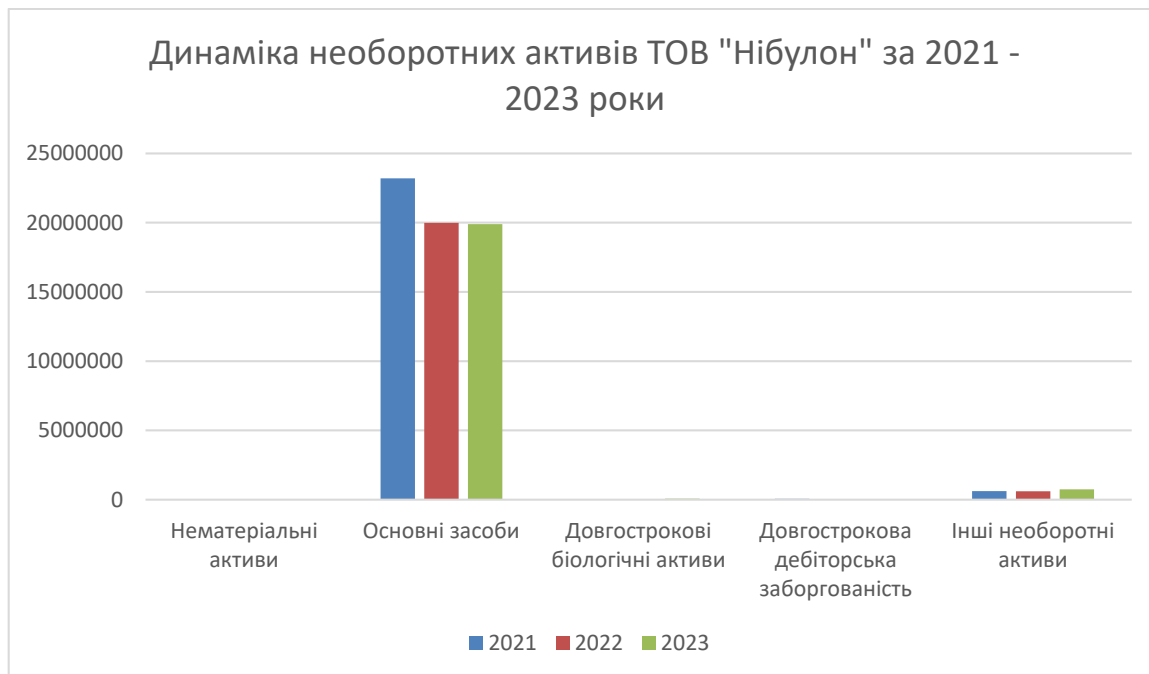


Рисунок 2.2. Динаміка необоротних активів ТОВ «Нібулон» за 2021-2023.

Крім цього на кінець 2023 року відбувається зменшення довгострокової кредиторської заборгованості: -1821, або -31,66 %. Але в цей же час відбувається збільшення вартості нематеріальних активів на 11811 тис грн, або 61,49%.

Провівши аналіз динаміки оборотних активів, можна спостерігати, що вартість даних активів значно зменшилася в 2022 році, а потім трішки збільшилася.

Динаміка оборотних активів показує, що їх сума за 2021-2023 роки зменшилася на -6730267 тис.грн (-48,51%). Дана зміна відбулася завдяки тому, що зменшилася вартість запасів. Така ж тенденція по зменшенню обсягу оборотних активів мала: дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги на -1655562 тис. грн (-94,21%); дебіторська заборгованість з бюджетом - -838828 (-62,32), інша поточна дебіторська заборгованість - 25323 (-85,26%); витрати майбутніх періодів - -3786 тис. грн (-67,55%); інші оборотні активи -56790 тис.грн (-56,30%).



Рисунок 2.3 Динаміка необоротних активів ТОВ «Нібулон» за 2021-2023.

Наступний етап таким чином провести аналіз пасиву балансу, що зроблено мною в наступній таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 Аналіз пасиву балансу на протязі 2021-2023 років[49]

Стаття	Рядок	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2023-2021	2023/2021 ;%
Пасив						
Власний капітал	1400	19	19	700	681	3584,21
Капітал в дооцінках	1405	9870426	8386103	7961516	-1908910	-19,33
Резервний капітал	1415	5	5	5	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3728618	-5360799	-4293608	-8022226	-215,15
Усього за розділом I	1495	13599068	3025328	3668613	-9930455	-73,02
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	2318246	1971170	1638611	-679635	-29,31

Продовження таблиці 2.4

Довгострокові кредити банків	1510	6524612	0	0	-6524612	-100
Інші довгострокові зобов'язання	1515	646736	580278	755594	108858	16,83
Усього за розділом II	1595	9489594	2551448	2394205	-7095389	-74,77
Короткострокові кредити банків	1600	5778234	16429683	17845535	12067301	208,84
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	119291	266252	254853	135562	113,63
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1615	1208751	896666	559860	-648891	-53,68
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1620	78271	16112	10194	-68077	-86,97
В тому числі з податку на прибуток	1621	65238	0	0	-65238	-100
Розрахунками зі страхування	1625	8745	7355	6546	-2199	-25,14
Поточна кредиторська заборгованість за	1630	35643	33823	30113	-5530	-15,51

розрахунками з оплати праці						
--------------------------------	--	--	--	--	--	--

Продовження таблиці 2.4

Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	7703892	4683766	2758550	-4945342	-64,19
За розрахунками з учасниками	1640	20107	19447	14314	-5793	-28,81
Доходи майбутніх періодів	1665	408	316	0	-408	-100
Інші поточні зобов'язання	1690	242001	337839	716128	474127	195,91
Усього за розділом III	1695	15195343	22691259	22196093	7000750	46,07
Баланс	1900	38284005	28268035	28258911	-10025094	-26,18

Джерело: створено автором на основі додатків

Як бачимо з даних таблиці 2.4. і діаграми, що побудована на основі даних вказаної таблиці сформулюємо висновок, що на кінець кожного року, починаючи з 2021, відбувається щорічне зменшення пасивів, а якщо порівняти баланс 2021 і 2023 років, то темп росту склав -26,18%.

Вказана динаміка відбулася завдяки зменшенню власного капіталу досліджуваного підприємства за 2021,2022 і 2023 роки на -9930455 тис грн (або на -73,02%).

Серед власного капіталу дуже велике зменшення відбулося по нерозподіленому прибутку, вказаний показник зменшився за досліджувані періоди на -8022226 тис грн, (-215,15%). Крім того в 2022 і 2023 році на відміну від 2021 підприємство мало непокритий збиток.

Так само зменшилася сума капіталу в дооцінках - 1908910 тис грн(-19,33%).

Крім того в загальному обсязі власного капіталу була збільшена сума зареєстрованого капіталу на 681 тис. грн (3584,21%).

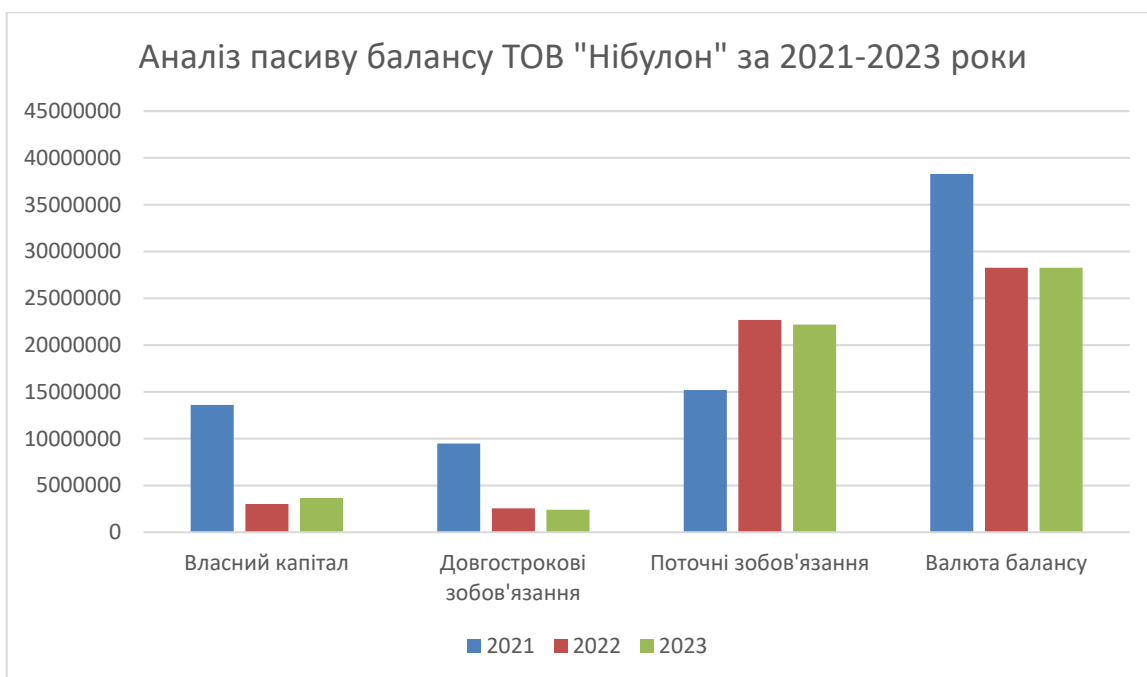


Рисунок 2.4. Аналіз пасиву балансу ТОВ «Нібулон» за 2021-2023 роки

Одним з основних методів фінансового аналізу є коефіцієнтний метод. Коефіцієнтний метод передбачає розрахунок певних коефіцієнтів підприємства, які показують як впливають певні фактори на його фінансовий стан. Недоліком такого методу можна вважати трудомісткість.[49]

В ході роботи розраховані і проаналізовані такі коефіцієнти:

1) Коефіцієнт поточної ліквідності дає нам змогу перевірити, чи можуть всі активи з періодом оборотності менше одного року покривати зобов'язання з періодом погашення менш одного року. Нормативне значення - $K_{пл} \geq 2$. [49]

2) Коефіцієнт швидкої ліквідності є індикатором можливості погасити поточні зобов'язання під час виникнення критичної ситуації. Нормативне значення - $K_{шл} \geq 0,5$. [49]

3) Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує тільки найбільш ліквідну частину оборотних активів і показує, яку частину зобов'язань підприємство може погасити ментально за свої гроші. Нормативне значення - $K_{ал} \geq 0,5$ [49]

Таблиця 2.5 Аналіз ліквідності ТОВ «Нібулон» за 2021-2023

Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2022/2021	Відхилення 2023/2022	Темп приросту 2023/2021 %
Коефіцієнт проміжної (швидкої ліквідності)	0,25	0,08	0,11	-0,16	0,02	-55,9
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,001	0,01	0,06	0,09	0,05	4013,5
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,91	0,30	0,32	-0,61	0,01	-64,75

Джерело: створено автором на основі фінансової звітності

Коефіцієнт абсолютної ліквідності повинен показувати, яка частка поточного зобов'язання на підприємстві можна покрити завдяки абсолютно ліквідного активу.

Коефіцієнт швидкої ліквідності повинен показати, яку частку поточного зобов'язання можна покрити завдяки абсолютно і швидко ліквідним активам.

Загальний коефіцієнт ліквідності повинен показувати, яка частка поточного зобов'язання підприємства може бути покрита завдяки всім активам.

Таким чином, по даним даної таблиці і діаграми можна зробити висновок, що всі коефіцієнти не досягають своїх оптимальних значень, і звідси можна сказати, що підприємство має проблему в розрахунках з постачальниками.

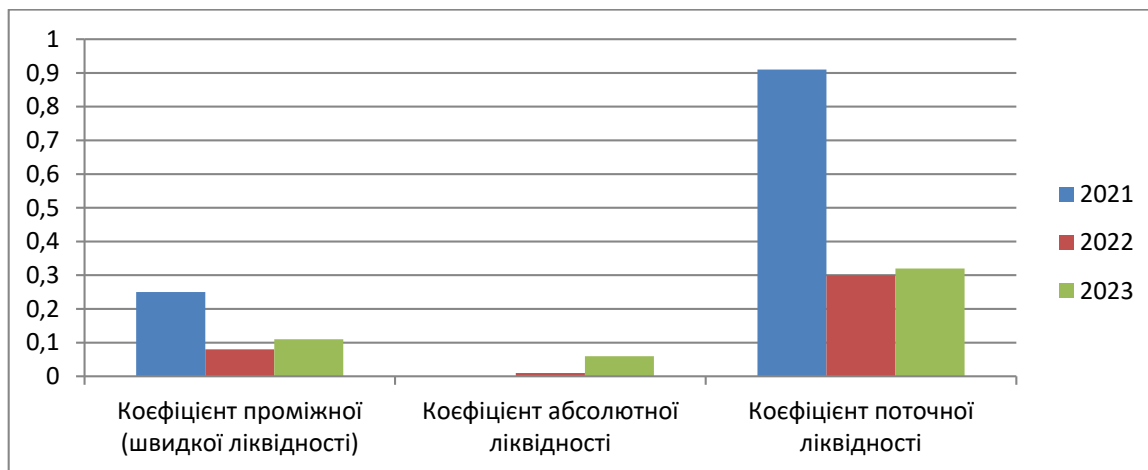


Рис 2.5. Аналіз показників ліквідності ТОВ «Нібулон» за 2021-2023 роки

Ліквідність – це можливість поточного активу підприємства, який визначений як об’єкт платіжного засобу перетворитися до грошової форми або безпосередньо стати майном для того, щоб виконати потрібний розрахунок, під час настання строку. Ліквідність поточного активу не може надати гарантію підприємству платоспроможність, а тільки може забезпечити рівень якості відносно потреби розрахунку. Вона може надати характеристику не тільки поточному стану активу підприємства, але і в перспективі.[49]

Ліквідність балансу повинна визначатися як ступінь покриття зобов’язань підприємства завдяки його активам, строк перетворення якого на гроші має співпасти зі строком погашення зобов’язання. Потрібно порівнювати ліквідність балансу і ліквідність активів. Ліквідність активів визначають як величину, яка зворотня часу, який потрібен для того, щоб перетворити його на гроші, при цьому вартість не втрачається. Чим менше часу потрібно для того, щоб перевести актив в гроші, тим буде вищою його ліквідність.[49]

Ліквідність балансу має бути визначена по ступеню покриття зобов’язань підприємства завдяки його активам, термін перетворення якого в грошові кошти повинен відповісти терміну погашення зобов’язання. Для того, щоб визначити ліквідність балансу за досліджуваний період потрібно зіставити результат по кожній групі активу і пасиву.[49]

Для того, щоб провести аналіз ліквідності балансу спочатку потрібно активи умовно поділити на 4 групи і згрупувати статті балансу, які відносяться до цих груп.[49]

Таблиця 2.6 Згруповані статті активу і пасиву по аналізу ліквідності балансу

Актив		Пасив	
1.Найбільш ліквідний актив (A1)	Ряд 1165	1.Найбільш термінове зобов'язання (П1)	Ряд 1695-1600+1700
2.Актив, який швидко реалізується (A2)	1160+1120+1125+1130+1135+1140+1145+1155+1190	2.Короткострокове зобов'язання (П2)	1600
3.Актив, який повільно реалізується (A3)	1100+1110+1170+1200	3.Довгострокове зобов'язання(П3)	1595
4.Актив, що важко реалізується	1095	4.Власний капітал (П4)	1495

Джерело: створено на основі джерела [49]

Якщо перейти до додатків і поглянути на баланси досліджуваного підприємства, то отримаємо.

Таблиця 2.7 Аналіз ліквідності активу балансу за 2021-2023 роки [49]

Актив	2021	2022	2023
A1	23762	241727	1427796
A2	3292778	1137909	721009
A3	10554584	5486347	4992052
A4	24412881	21402052	21118054

Джерело: створено на основі джерела [11]

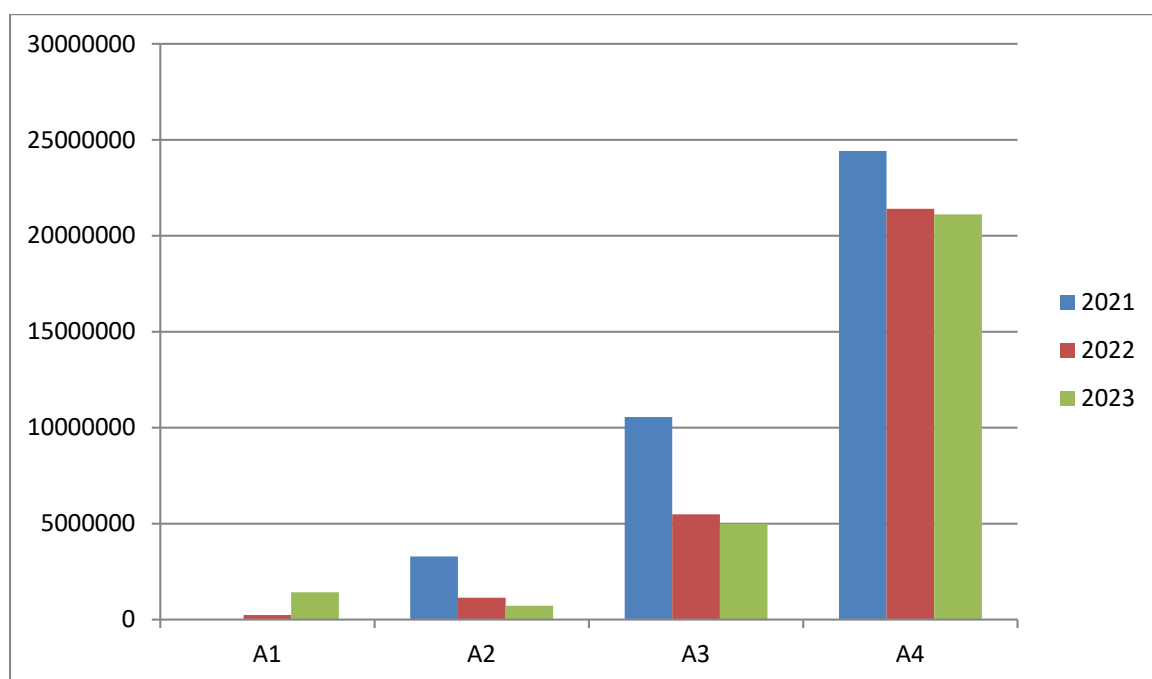


Рисунок 2.6. Аналіз ліквідності активів ТОВ «Нібулон» за 2021-2023 роки

Таблиця 2.8 Аналіз ліквідності пасиву балансу за 2021-2023 роки. [49]

Пасив	2021	2022	2023
П1	9417109	6261576	4350558
П2	5778234	16429683	17845535
П3	9489594	2551448	2394205
П4	13599068	3025328	3668613

Джерело: створено автором на основі додатків

Провівши аналіз з чого складаються активи підприємства, можна відмітити, що серед активів за досліджуваний період (2021-2023 рік) найбільшу частку займають активи А4 (Активи, що важко реалізуються). Більш наглядну і зрозумілу структуру активів досліджуваного підприємства, за 2021-2023 рік я розрахує в наступній таблиці 2.9.

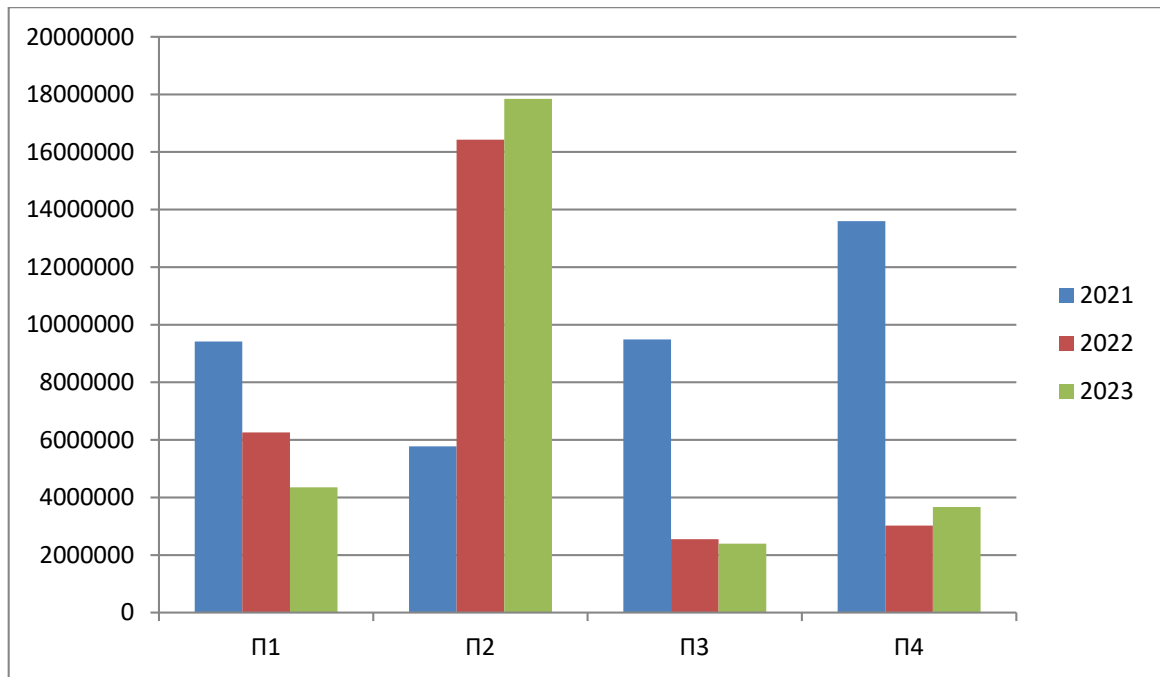


Рисунок 2.7. Аналіз ліквідності пасивів ТОВ «Нібулон» за 2021-2023 роки

Провівши аналіз таблиць 2.7 і 2.8 я формую таблицю, в якій розрахую отриманий результат (таблиця 2.9)

Таблиця 2.9 Аналіз ліквідності балансу за досліджувані періоди

Умова, яка може вказати, що баланс стійкий	2021	2022	2023
$A1 \geq П1$	$A1 \leq П1$	$A1 \geq П1$	$A1 \leq П1$
$A2 \geq П2$	$A2 \geq П2$	$A2 \geq П2$	$A2 \geq П2$
$A3 \geq П3$	$A3 \geq П3$	$A3 \leq П3$	$A3 \geq П3$
$A4 \leq П4$	$A4 \leq П4$	$A4 \geq П4$	$A4 \geq П4$

Джерело: створено на основі джерела [49]

Таким чином, можна відмітити, що умова ліквідності балансу не виконується і таким чином, всі баланс за досліджувані роки неліквідні.

2.2. Аналіз середовища діяльності організації

Підприємство може мати конкурентоспроможність, якщо воно здатне ефективно пристосувати свою діяльність відповідно до зовнішнього середовища, вчасно виробляє попереджувальний захід по впливу різного фактору або вчасно може використати можливість, яка йому надана. Процес по взаємодії підприємства і зовнішнього середовища постійний. Він має охопити будь – яку сферу діяльності і може бути здійснений на стадії по стратегічному, тактичному і оперативному управлінню. Загальне зовнішнє середовище має охопити весь набір певного фактору, функціонування якого може відбутися по власному закону, який є однаковим для будь-якого підприємства на певному ринку, але по різному може вплинути на кожне підприємство. Сучасне зовнішнє середовище підприємства має бути характеризувати високий рівень складності, динаміки і невизначеності. Можливість пристосуватися до зміни в ньому – це основна умова бізнесу і іншої сфери життєдіяльності. Більше того, у числі чинників, які збільшуються, основна умова – це умова по виживанню і розвитку, яка безпосередньо може вплинути на вибір стратегії. Своєчасна і об’єктивна оцінка явища, процесу і тенденції, що може відбутися в зовнішньому середовищі, може стати завадою потрібного обсягу інформації. Зваживши це, керівник підприємства повинен обмежити спектр зовнішнього чинника, який має бути врахований, віддати перевагу тому з них, який найістотно вплине на результат діяльності. Для того, щоб вижити при умові розвитку надзвичайно динамічного і невизначеного зовнішнього середовища (а це – загальна характеристика в сучасному оточенні вітчизняного підприємства), підприємство має пристосуватися до змін, а також активно сформувати своє майбутнє.

У випадку коли зовнішнє середовище було б не настільки рухливе і непередбачуване, яким воно є на даний час, керівництво мало б врахувати вплив на дане середовище. Зовнішнє середовище має встановити вимогу до місії і мети, процесу його дослідження, впливає на поточний процес діяльності. Тому це може

стати великою помилкою відносно сторони керівника по ігноруванню впливу зовнішнього фактору.

Таким чином, кожне підприємство має потребувати оцінки того, якого роду зміна очікується в майбутньому і як зміна даного фактору може вплинути на поточну діяльність. Так як реалізація визначеної мети повинна відбуватися під час конкретної умови впливу і стану зовнішнього середовища, менеджер має виявити істотний фактор і оцінити можливий вплив на підприємство і все потрібно врахувати під час процесу прийняття управлінського рішення.

Таким чином, потрібно вивчити і проаналізувати макросередовище, його поведінку і вплив на підприємство в стратегічному полі і поточній ситуації. В багатьох випадках макросередовище не може мати специфічний характер по відношенню до окремо взятого суб'єкта господарювання, вони може спричинити загальний вплив на будь – який суб'єкт. Але ступінь впливу макросередовища не може мати специфічний характер відносно окремого суб'єкта господарювання, воно може спричинити загальний вплив на весь суб'єкт. Але ступінь впливу макросередовища на різну організацію неоднакове, і це обумовлюється наступною обставиною: в першу чергу – специфіка бізнесу, де працює підприємство; по – друге, внутрішній потенціал підприємства. Можливість підприємства по відношенню в задоволенні потреби має залежати від реального чинника і події в макросередовищі, що в першу чергу має внести свої корективи в системі ресурсів, які потрібні для того, щоб підприємство виконало свою місію, визначило параметр виробничої системи. Макросередовище може вплинути на бажаний обрій підприємства, як опосередковано, завдяки мікросередовищу, так і безпосередньо, здійснивши втручання в ринкову відносину, яка здебільшого може бути продиктована позитивним наміром для того, щоб провести регулювання ринку і відношення між його суб'єктами.

Внутрішнє середовище підприємства може бути сформовано керівником в залежності від уявлення про те, який саме елемент може забезпечити її ефективне функціонування і розвиток.

Світова економічна наука аналіз основних факторів в зовнішньому макросередовищі називає PEST – аналіз. Даний аналіз, (його ще можна позначити як STEP) – це маркетинговий інструмент, який призначається для того, щоб виготовити політичний (P- political), економічний (E – economic), соціальний (S – social) і технологічний (technological) аспект в зовнішньому середовищі, яке може вплинути на діяльність підприємства. Даний аналіз повинен поставити на меті виявити вказані фактори в зовнішньому середовищі, що можуть найбільше вплинути на організацію, а також передбачити динаміку впливу вказаного фактору (сприятлива або несприятлива).

Під час проведення даного PEST аналізу потрібно врахувати наступні позиції: аналіз стратегічного фактору кожного компоненту має бути достатньо системний, тому що в житті будь який компонент між собою взаємопов'язаний; PEST аналіз це інструмент, створений історично і має чотирьохелементний стратегічний аналіз, проте потрібно не забувати, що реальне життя являється складне. Діяльність кожного підприємства в зовнішньому середовищі також має залежати від власного набору ключового фактору, який має вплинути на його бізнес.

Розглянемо PEST – аналіз ТОВ «Нібулон» (таблиця 2.10)

Таблиця 2.10 PEST – аналіз ТОВ «Нібулон»

Політика (P)	Економіка (E)
1.Провести політичну реформу.	1.Війна в Україні.
2.Змінити податкове законодавство.	2.Підвищується рівень інфляції
3.Змінити законодавство відносно с/г галузі.	3.Платоспроможність населення.
4.Відношення підприємства і уряду і влади.	4.Зміна тарифу на основну витрат підприємства, в тому числі:
5.Сучасна світова тенденція розвитку с/г галузі	витрати по водопостачанню; витрати по транспортуванню

Джерело: розроблено автором по даним ТОВ «Нібулон»

продовження таблиці 2.10

Соціум (S)	Технологія (Т)
1.Зміна в базовій цінності.	1.Поява нової технології.
2.Зміна в стилі життя.	2.Державна технологічна політика.
3.Екологічний стан країни.	3.Оцінка швидкості зміни і адаптації нової технології
4.Здоровий спосіб життя.	4.Виробництво нового с/г продукту на базі інновації.
5.Зміна в основній споживчій перевазі на с/г продукцію.	

Методичний інструмент по дослідженню рівня конкурентоспроможності на ТОВ «Нібулон» це метод SWOT – аналізу, який я більш детально розглянути в наступному підрозділі.

Даний метод, (SWOT- аналіз) може встановити взаємозв'язок між сильною і слабкою стороною в діяльності підприємства, а також визначити загрозу і можливість, яка супроводжує дану діяльність.

Найбільш слабка сторона в господарській діяльності ТОВ «Нібулон» це організувати збут і можливість використати нову техніку і впровадити новітню технологію, використати провідний метод по управлінню виробництвом. Завдяки цим питанням можна зосередити увагу під час прийняття стратегічного рішення.

Найбільш важлива проблема в будь – якому українському підприємстві, що працює під час умов ринку, це проблема по виживанню і забезпеченню безупинного розвитку. Ефективне вирішення даної проблеми заключається в тому, щоб створити і реалізувати конкурентну перевагу, а це в значній мірі можна досягнути завдяки ефективній стратегії по розвитку підприємства.

2.3. Оцінка ефективності організаційної структури управління на підприємстві

Сучасна умова господарювання має допоїти створити нову концепцію по управлінню підприємством, основа якої – орієнтування на потребу і пріоритет споживача, поведінку конкурента, цінову політику, рівень ділової активності на ринку. А це в свою чергу має вимагати постійної уваги менеджера підприємства по формуванню і розвитку власного товарного асортименту, має передбачити пошук неординарного творчого рішення, постійно генерувати інноваційну ідею, застосувати нову форму і методи по виготовленню і збуту, і що найбільш головне, запровадити маркетингову концепцію по управлінню в будь-яку сферу діяльності підприємства. Так як на даний час роль маркетингу в тому, щоб підвищити ефективність в виробничо – господарській діяльності підприємства є ключова, а іноді і вирішальна, актуальне буде питання відносно рівня і особливості по практичному застосуванню маркетингового інструменту по управлінню економічними процесом на вітчизняному підприємстві.

Важливий практичний інструмент по оцінці ефективності організаційної структури по управлінню підприємством – це SWOT аналіз – коли відбувається порівняння сильної і слабкої сторони суб'єкта господарювання з потенційно сприятливою обставиною і загрозою для бізнесу.

В таблиці 2.11 представлений вплив зовнішнього середовища на функціонування досліджуваного підприємства ТОВ «Нібулон». Мною були виявлені зовнішні загрози і можливості і розміщені в таблиці 2.11.

Як ми можемо бачити з даної таблиці, одна з потенційних загроз проблема несприятливої державної політики. В першу чергу, нестабільна і малоефективна законодавча база.

Таблиця 2.11 Загальна зовнішня можливість і загроза для ТОВ «Нібулон»

Можливість	Загроза
1.Залучити нового інвестора. 2.Можливість використати новітню технологію і техніку. 3.Вихід на новий ринок збуту. 4.Вирощування нового сорту зернової культури. 5.Покращення інфраструктури. 6.Надання послуги сторонньому підприємству. 7.Ведення діалогу з кредитором.	1.Зміна в законодавстві 2.Зменшення попиту на окремий вид продукції. 3.Зменшення родючості ґрунту. 4.Несприятлива погодна умова. 5.Збільшується конкуренція на ринку. 6.Зміна в економічній кон'юктурі. 7.Збільшення ціни на внутрішньому ринку. 8.Велика плінність кадрів. 9.Погіршується якість під час транспортування продукції. 10.Політична нестабільність. 11.Фінансова криза. 12.Підвищення кредитної ставки, зміна умови кредитування. 13.Несприятливий інвестиційний клімат. 14.Ненадійні постачальники. 15. Мобілізація працівників.

Джерело: Побудовано автором на основі інформації по ТОВ «Нібулон»

Зовнішні загрози, які можуть перешкодити підприємству досягнути поставлену мету це і велика імовірність появи нового конкурента. Так на ринку, де здійснює свою діяльність підприємство в останній період часу може з'явитися підприємство, яке може запропонувати продукції за меншою ціною і просунути її завдяки більш великому асортименту. Так, досить значна загроза в діяльності ТОВ «Нібулон» це трудність під час укладання договору з постачальником або споживачем.

Але, крім загрози, відносно зовнішнього середовища, можна відмітити і загальну можливість підвищити ефективність діяльності ТОВ «Нібулон»: виростити новий сорт зернової культури, завдяки чому споживач буде задоволений.

Далі мною будуть наведені сильні і слабкі сторони ТОВ «Нібулон» (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12 Сильні і слабкі сторони ТОВ «Нібулон»

Сильна сторони	Слабка сторона
1.Якість продукції. 2.Існування кадрів, які мають високу кваліфікацію. 3.Надійний імідж. 4.Виробничий потенціал. 5.Велика обізнаність відносно стану ринку.	1.Погіршений фінансовий стан. 2.Малий прибуток або його відсутність. 3.Погіршення конкурентної позиції на ринку. 4.Висока витрата на нове обладнання. 5.Служба маркетингу мало розвинена. 6.Не обізнана стратегічна група.

Джерело: створено автором на основі інформації про діяльність ТОВ «Нібулон»

Як бачимо з таблиці, слабка сторона досліджуваного підприємства заключається в тому, що погіршується фінансовий стан, а також впливають зовнішні чинники – законодавча нестабільність, банкрутство споживача і іншого клієнта Ще одна з слабких сторін – це погіршення конкурентної позиції. Висока витрата на новий пристрій або переобладнання – це також слабка сторона.

Відносно сильної сторони підприємства то в першу чергу можна виділити високу якість продукції, високий виробничий потенціал і наявність кадрів, що мають високу репутацію.

Проведемо SWOT – аналіз для того, що оцінити ефективність організаційної структури управління на прикладі ТОВ «Нібулон» (таблиця 2.13).

Таблиця 2.13 SWOT – аналіз ТОВ «Нібулон»

	Можливості	Загрози
Сильні сторони підприємства 1.Якість продукції. 2.Існування кадрів, які мають високу кваліфікацію. 3.Надійний імідж. 4.Виробничий потенціал. 5.Велика обізнаність відносно стану ринку. 6.Розширит кадровий резерв і покращити умови праці.	1.Залучити нового інвестора. 2.Можливість використати новітню технологію і техніку. 3.Вихід на новий ринок збуту. 4.Вирощування нового сорту зернової культури. 5.Покращення інфраструктури. 6.Надання послуги сторонньому підприємству. 7.Ведення діалогу з кредитором.	1.Зміна в законодавстві 2.Зменшення попиту на окремий вид продукції. 3.Зменшення родючості ґрунту. 4.Несприятлива погодна умова. 5.Збільшується конкуренція на ринку. 6.Зміна в економічній кон'юнктурі. 7.Збільшення ціни на внутрішньому ринку. 8.Велика плинність кадрів. 9.Погіршується якість під час транспортування продукції. 10.Політична нестабільність. 11.Фінансова криза. 12.Підвищення кредитної ставки, зміна умови кредитування. 13.Несприятливий інвестиційний клімат. 14.Ненадійні

		постачальники. 15. Мобілізація працівників
--	--	--

продовження таблиці 2.13

Слабкі сторони підприємства 1.Погіршений фінансовий стан. 2.Малий прибуток або його відсутність. 3.Погіршення конкурентної позиції на ринку. 4.Висока витрата на нове обладнання. 5.Служба маркетингу мало розвинена. 6.Не обізнана стратегічна група.	1.Розширити географію експорту і імпорту. 2. Збільшити товарообіг. 3.Підвищити урожайність зернових. 4.Захопити більшу частку ринку. 5.Розширити базу клієнтів по наданню послуг по обробці ґрунту і збиранню врожаю, будівництва і ремонту суден. 6.Збільшення продуктивності і зменшення собівартості продукції.	1.Розробити, удосконалити маркетингову стратегію, яка орієнтована на те, щоб збільшити обсяг експорту продукту. 2.Вдосконалити управління запасами. 3.Розробити фінансову стратегію, яка орієнтована на те, щоб збільшити власний капітал, покращити платоспроможність.
--	---	---

ТОВ «Нібулон» має соціальну місію і намагається розвивати суспільство: створює робочі місця; слідкує за професійним розвитком працівників, дбайливо відноситься до довкілля, повинна відіграти важливу роль в соціальному, суспільному і духовному житті громадян.

Досліджуване підприємство і надалі планує приймати активну участь в житті суспільства, а також планує якісно розвивати ринок продажу продукції.

Найбільш важлива проблема в будь-якому українському підприємстві, яка працює на ринку – це проблема по його виживанню і забезпеченню сталого

розвитку. Ефективне вирішення вказаної проблеми заключається в тому, щоб створити і реалізувати конкурентну перевагу, яка в значній мірі може бути досягнута завдяки ефективній стратегії розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ II

По результату проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

На кінець кожного року, починаючи з 2021, відбувається щорічне зменшення валюти балансу, а якщо порівняти баланс 2021 і 2023 років, то темп росту склав - 26,18%.

Зменшення валюти балансу відбулося завдяки тому, що відбулося зменшення необоротних активів за 3 роки (2021,2022,2023) на -3294827 тис.грн (-13,49%). В структурі необоротних активів найбільшого зменшення відбулося в сумі основних засобів, так як вона в 2023 зменшилася на -3300986 тис. грн або (-14,22%).

Крім цього на кінець 2023 року відбувається зменшення довгострокової кредиторської заборгованості: -1821, або -31,66 %. Але в цей же час відбувається збільшення вартості нематеріальних активів на 11811 тис грн, або 61,49%.

Провівши аналіз динаміки оборотних активів, можна спостерігати, що вартість даних активів значно зменшилася в 2022 році, а потім трішки збільшилася.

Динаміка оборотних активів показує, що їх сума за 2021-2023 роки зменшилася на -6730267 тис.грн (-48,51%). Дана зміна відбулася завдяки тому, що зменшилася вартість запасів. Така ж тенденція по зменшенню обсягу оборотних активів мала: дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги на -1655562 тис. грн (-94,21%); дебіторська заборгованість з бюджетом - -838828 (-62,32), інша поточна дебіторська заборгованість - 25323 (-85,26%); витрати майбутніх періодів - -3786 тис. грн (-67,55%); інші оборотні активи -56790 тис.грн (-56,30%).

Серед власного капіталу дуже велике зменшення відбулося по нерозподіленому прибутку, вказаний показник зменшився за досліджувані періоди на -8022226 тис грн, (-215,15%). Крім того в 2022 і 2023 році на відміну від 2021 підприємство мало непокритий збиток.

Так само зменшилася сума капіталу в дооцінках - 1908910 тис грн(-19,33%).

Крім того в загальному обсязі власного капіталу була збільшена сума зареєстрованого капіталу на 681 тис. грн (3584,21%).

В ході виконання дипломної роботи був проведений SWOT – аналіз, який показав, що підприємство має і сильну і слабку сторону.

Слабка сторона досліджуваного підприємства заключається в тому, що погіршується фінансовий стан, а також впливають зовнішні чинники – законодавча нестабільність, банкрутство споживача і іншого клієнта. Ще одна з слабких сторін – це погіршення конкурентної позиції. Висока витрата на новий пристрій або переобладнання – це також слабка сторона.

Відносно сильної сторони підприємства то в першу чергу можна виділити високу якість продукції, високий виробничий потенціал і наявність кадрів, що мають високу репутацію.

ТОВ «Нібулон» має соціальну місію і намагається розвивати суспільство: створює робочі місця; слідкує за професійним розвитком працівників, дбайливо відноситься до довкілля, повинна відіграти важливу роль в соціальному, суспільному і духовному житті громадян.

Досліджуване підприємство і надалі планує приймати активну участь в житті суспільства, а також планує якісно розвивати ринок продажу продукції.

Найбільш важлива проблема в будь-якому українському підприємстві, яка працює на ринку – це проблема по його виживанню і забезпеченню сталого розвитку. Ефективне вирішення вказаної проблеми заключається в тому, щоб створити і реалізувати конкурентну перевагу, яка в значній мірі може бути досягнута завдяки ефективній стратегії розвитку підприємства.

РОЗДІЛ III. Напрями по вдосконаленню організаційної структури управління ТОВ «Нібулон»

3.1. Пропозиції по оптимізації організаційної структури управління на підприємстві

В першу чергу ніж оптимізувати організаційну структуру на досліджуваному підприємстві, потрібно вирішити, яка мета буде керуватися нею під час кризи. Причини цього наступні:

- співвідношення доходу і витрат не на користь доходу, а це в свою чергу зобов'язує керівників стати уважним для того, щоб зменшити витрати підприємства;
- на підприємстві під час існуючої кризи і війни може докорінно змінитися напрямок бізнесу (може змінитися стратегія, напрямок, який орієнтується на кризу економіки);
- становище підприємства під час війни не досить стабільне, але керівники все одно планують оновити (покращити штат, звільнити певну частку персоналу і замінити його іншим, тим, який має більшу кваліфікацію). В минулому керівництво мало небагато часу, щоб ініціювати кардинальну зміну.

Взаємопов'язана економічна, соціальна, психологічна і виховна проблема склала систему розвитку організаційної структури ТОВ «Нібулон». Тому підприємство планує організувати безперервний процес, а саме професійно підготувати працівників для того, щоб вони досягли наступної мети:

- ✓ ефективно використовувати наявний персонал;
- ✓ навчати працівника новій функції;
- ✓ просування по професії;
- ✓ розвиток навичок.

Потреба в тому, щоб оптимізувати організаційну структуру може виникнути на досліджуваному підприємстві ТОВ «Нібулон» під час наступних випадків:

- ✓ відбувається прийняття нової стратегії розвитку;

- ✓ відбувається зміна в ринковій кон'юнктурі і іншій умові зовнішнього середовища;
- ✓ стрімке збільшення і вихід на новий ринок;
- ✓ криза в менеджменті (зокрема, те, що він невідповідний, відстає по рівню розвитку підприємства, яке може уповільнити реалізацію перспективного напрямку діяльності);
- ✓ зміна керівництва.

Оптимізація і розробка раціональної організаційної структури являється складним, системним процесом, де основна проблема і перешкода це:

- ✓ опір зміні;
- ✓ складність у встановленні точної відповідності відносно віку і ступеню зрілості підприємства;
- ✓ розв'язок проблеми по невідповідності технології, яка використовується в поточній ресурсній ситуації (кадри, фінанси).

Успішна оптимізація в організаційній структурі підприємства ТОВ «Нібулон» може надати керівникам підприємства вирішити наступне завдання:

- ✓ провести розробку оптимальної структури по управлінню;
- ✓ дуже тонко і ефективно провести розподіл управлінської функції;
- ✓ раціонально розмежувати відповідальність і обов'язок відносно структурних одиниць;
- ✓ збільшити ефективність внутрішньої комунікації.

Для того, щоб на підприємства відбувалася ефективна робота в сучасній динамічній умові організаційна структура має мати певну мінімальну кількість рівнів ієрархії, які можуть бути визначені з діапазону управління 7-11 підлеглих на одного керівника.

Розглянемо більш детально покрокову модель по оптимізації організаційної структури (рис 3.1.)

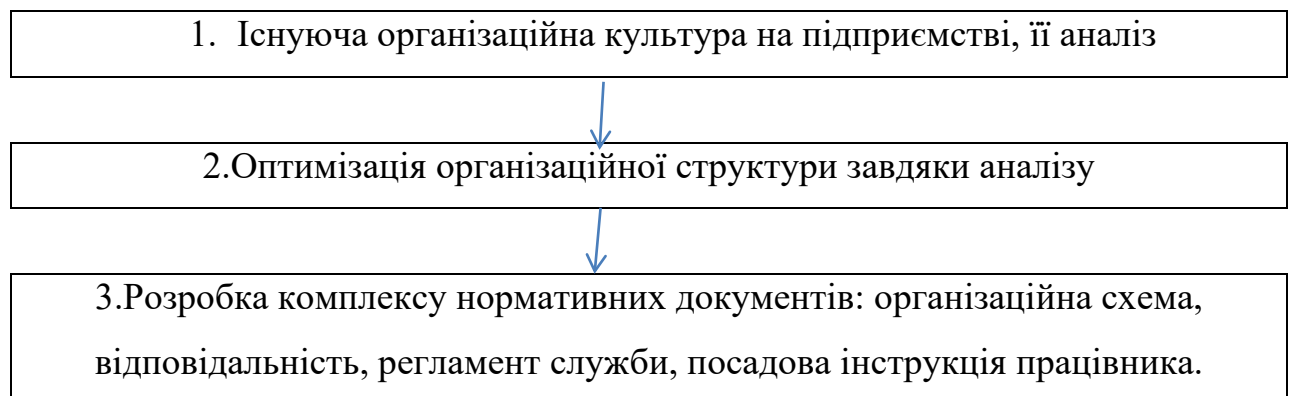


Рисунок 3.1. Покрокова модель по оптимізації організаційної структури підприємства.

Таким чином, процес по оптимізації ТОВ «Нібулон» можна провести на прикладі наступних етапів: (рис 3.2)

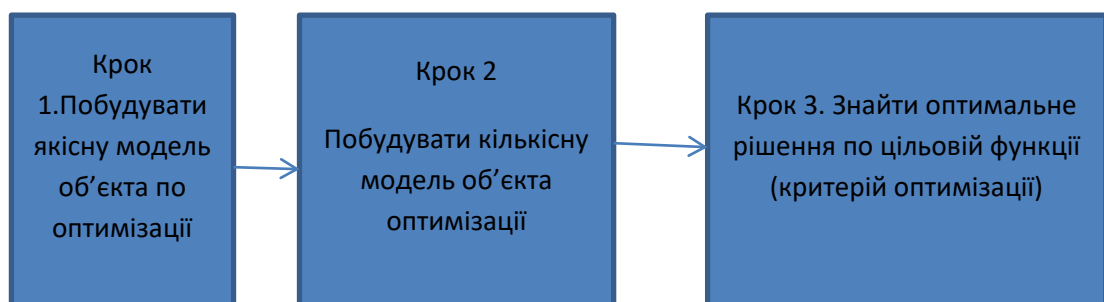


Рисунок 3.2. Ланцюг відносно процесу оптимізації ТОВ «Нібулон»

Потрібно більш детально розглянути процес по оптимізації ТОВ «Нібулон».

На першому етапі буде складений якісний опис об'єкту оптимізації, в межах якого потрібно зрозуміти, в першу чергу мету оптимізації. Насправді це найбільш важливий етап в завданні, оскільки під час його виконання потрібно визначити, що доведеться зробити. Потім (другий крок) – відбувається формалізація проблеми. Для того, щоб перейти на третій (останній) крок по оптимізації потрібно скласти кількісну модель об'єкту, зокрема визначити цільову функцію (провести фіксацію критерію оптимізації). Термін «цільова функція» або «критерій оптимізації» являється ключовим показником в ефективності об'єкта, який оптимізується. Якщо вести мову відносно оптимізації організаційної структури, то часто використовуються наступні показники ефективності (цільова функція або критерій

оптимальності), наприклад, прибуток, фінансовий результат, рентабельність, собівартість. Третій крок являється безпосереднім вирішенням задачі по оптимізації.

Таким чином, вище мною було визначено, що таке оптимізація і оптимальне рішення. Потрібно розглянути суть оптимізації організаційної структури, що таке оптимальна організаційна структура і чи можна оптимізувати організаційну структуру ТОВ «Нібулон». Потрібно відмітити, що організаційна структура підприємства являється сукупністю структурного елементу, який виконує певну функцію, а також взаємозв'язок відносно вказаних елементів. Для того, щоб визначити і вирішити оптимізацію організаційної структури підприємства потрібно скористатися вище описаними кроками.

По виконанню першого етапу («Побудувати якісну модель по об'єкту оптимізації») особливої проблеми виникнути не повинно. Може існувати різний формат для опису організаційної структури. Загалом, вона нічим принципово не відрізняється один від одного. В даний час може існувати різний програмний продукт, який можна використати для того, щоб створити такий опис. Цей клас програм отримав назву інструмент бізнес – моделювання.

На другому і третьому етапі процедури оптимізації (пошук оптимальної організаційної структури) можуть виникнути складності.

У випадку оптимізації організаційної структури ми можемо отримати наступне:

- ✓ розроблену організаційну структуру по будь-якому підрозділу (по окремому напрямку діяльності) і взагалі по підприємству, а це в свою чергу може дозволити максимально ефективно досягнути стратегічну мету і забезпечити ефективну взаємодію відносно підрозділів під час виконання бізнес – процесу;
- ✓ чітке закріплення зони відповідальності працівника;
- ✓ підвищити керованість підприємством;
- ✓ забезпечити відповідність організаційної структури мети і стратегії по підприємству;

- ✓ підвищити ефективність ключового бізнес – процесу.

Підвищити ефективність по управлінню це важлива частина в успішній діяльності в будь-якому бізнесі. В даний час можуть існувати багато шляхів по підвищенню ефективності управління, будь-який з них спрямовується або на керівника, його особисту і професійну якість, або на елемент по управлінню. Зусилля відносно збільшення ефективності по управлінню можна почати з будь-якого елемента, покращення якого це найбільш релевантне для підприємства. Важливо врахувати тільки зв'язок між елементом. Найбільш поширений спосіб покращити управління це:

- ✓ вдосконалити структуру управління, максимально спростити управління, провести розширення певних функцій, уточнити управлінське повноваження, врахувати як кваліфікацію, так і особисту якість;
- ✓ провести розробку стратегії організаційного розвитку завдяки аналізу сильної і слабкої сторони, а також сформувати філософію і політику підприємства, охопивши будь – яку функціональну сферу.
- ✓ провести розробку інформаційної системи на підприємстві, для того, щоб забезпечити ефективне спілкування між співробітником і відділом;
- ✓ сформувати систему по прийняттю рішень, правило по управлінню і системою стимулювання;
- ✓ вдосконалити систему по безперервному підвищенню кваліфікації працівника завдяки навчанню, перепідготовці, розвитку ініціативи, творчості;
- ✓ розробка системи по відбору, навчанню, оцінці і переміщенню менеджера, планування кар'єри для менеджера і застосування стилю керівництва, який відповідає внутрішньому і зовнішньому фактору, який впливає на організацію;
- ✓ намагання створити організаційну культуру, яку може розвинути спільну цінність, яку будуть визнавати співробітники.

Один з найбільш діючих шляхів по підвищенню ефективності в управлінні це мотивація. Має бути окрема система по мотивації до праці. В

неї має ввійти мотив: змістовність праці, його суспільна корисність; статус, який пов'язаний з суспільним визнанням плідності в трудовій діяльності; отримання матеріального блага; орієнтація на певну інтенсивність роботи.

Одне з основних завдань менеджера для того, щоб підвищити ефективність по управлінню це визначити мотив в діяльності будь-якого працівника і узгодити даний мотив з метою підприємства. Важлива роль по забезпеченню ефективного управління має грати делегація, яка означає доручення виконання певного завдання підлеглому.

Перевага делегування це:

- ✓ вивільнити керівника для того, щоб він виконував найбільш важливу роботу;
- ✓ розширити обсяг виконаного підприємством завдання;
- ✓ підлеглі мають ініціативу, вміння і навички, професійну компетенцію;
- ✓ розширити рівень прийнятого рішення.

Менеджер має запам'ятати, відносно того, що делегування завдання і повноваження не може звільнити від відповідальності. Делегування являється не способом відійти від відповідальності, а формою поділу в управлінській праці, яка може дозволити збільшити його ефективність. Ефективність або неефективність по управлінню в значній мірі може бути визначена організаційною структурою менеджменту на підприємстві.

Він вірного вибору організаційної структури має залежати швидкість і економічність по прийняттю рішення, результат по виконанню поставленого керівництвом завдання, а таким чином, і загальна ефективність менеджменту на підприємстві.

Для того, щоб підвищити ефективність по управлінню підприємства можна внести зміну в вже існуючу структуру управління або ж повністю змінити її.

Організаційна структура має формуватися як правило, враховуючи специфіку і масштаб діяльності підприємства, кількість ринків збуту, розмір управлінського штату.

Вибір оптимальної організаційної структури (в незалежності від особливості і специфіки діяльності підприємства) може в значній мірі підвищити ефективність менеджменту і результат діяльності в цілому. Важлива роль в діяльності підприємства має відіграти інформаційна система, яка може забезпечити комунікаційний зв'язок відносно співробітників і підрозділів. Може існування велика кількість заходів по забезпеченню ефективності комунікації на підприємстві, наприклад – створити єдину комп'ютерну мережу на підприємстві; надати доступу працівникам до інформаційної бази даних, звіту і іншого матеріалу, який пов'язаний з діяльністю підприємства в різній області, в тому числі і інноваційної; регулярна організація спеціальної конференції для персоналу різного рівня; візит фахівців підприємства в передовий підрозділ для того, щоб обмінятися досвідом.

Будь-яке підприємство планує самостійно вирішити питання відносно вибору шляху по підвищенню ефективності менеджменту в залежності від специфіки діяльності і особливості вже сформованої системи по управлінню. Але будь – якому керівнику важливо усвідомити, що найбільша ефективність в управлінській діяльності може бути досягнута в тому випадку, якщо використати різний метод в комплексі, орієнтуючись на меті і стратегії по розвитку підприємства.

3.2.Оцінка ефективності від запровадження запропонованого заходу

Як повідомила прес служба досліджуваного підприємства в кінці 2023 року ТОВ «Нібулон» запланувала в наступному році вибудувати нову структуру по управлінню підприємством для того, щоб найбільш ефективно використати ресурси і покращити операційний показник.[62]

Як відмітили в прес-службі, проект організаційної структури буде розроблений спільно з підприємством Deloitte. Її основоположний принцип це делегувати повноваження і відповідальність по основному напрямку в багатопрофільній діяльності підприємства.[62]

Як уточнює та ж сама прес – служба, з 2024 року основний орган по прийняттю стратегічного рішення – це рада директорів, до якої мають ввійти генеральний директор, три не виконавчі директори, фінансовий директор, директор з торгівлі, директор з логістики, директор по агровиробництву, директор по роботі елеваторів, директор по персоналу, директор по взаємодії з органом влади.[62]

Реорганізація відображається в тому, що дане підприємство здійснює окреслення власного напрямку роботи. Види діяльності «Нібулона» з 2024 року будуть розподілятися відносно чотирьох основних напрямів, а саме: трейдинг, логістика, агровиробництво і напрям елеватору.[62]

На даний час, це початок зміни в організаційній структурі і вже в середині 2024 року ми приймемо рішення відносно подальшої оптимізації бізнес – процесу. Також під час перехідного періоду працівники будуть вчитися на тренінгах, і навчатися по напрямам, буде відбуватися чітка ієрархія зони повноважень і відповідальності, для того, щоб кожен міг максимально ефективно розподілити своє зусилля в подальшому у злагодженій роботі будь-якого підрозділу – додано в повідомленні прес –служби.[62]

Таким чином оптимізація організаційної структури ТОВ «Нібулон» має передбачити:

- ✓ змінити вид організаційної діяльності на традиційну департаменталізацію, а це в свою чергу може дозволити провести легкий розподіл підприємства на окремі елементи, будь – який з них буде мати своє чітке і певне завдання і обов’язок;
- ✓ ввести в штатний розклад посаду, комерційного, технічного директору, посаду SEO спеціаліста, секретаря – референта;
- ✓ перейти на електронний документообіг, створити корпоративну електронну адресу будь-якому працівнику, запровадити програму по миттєвому обміну повідомленнями;
- ✓ вдосконалити сайт підприємства, офіційну сторінку в соціальні мережі;
- ✓ укласти графік по підвищенню кваліфікації і періодичної атестації працівників;

- ✓ скласти графік по проведенню різних тематичних тімбілдингів.

Вдосконалення організаційної структури ТОВ «Нібулон» як було зазначено мною має передбачити ввести в штат чотири штатні одиниці: фінансового, комерційного, технічного директора, SEO – спеціаліста, секретаря референта.

Для того, щоб підібрати працівника доцільно укласти договір з кадровим агентством. Для того, щоб розглянути етапи по впровадженню рекомендацій можна побудувати діаграму Ганта, яка представляє собою метод по плануванню проекту. Оскільки впровадження проекту по вдосконаленню організаційної структури підприємства може зайняти один місяць, то потрібно за період взяти тиждень.

Таким чином, здійснивши перетворення місяця в тиждень, можна отримати чотири тижні на те, щоб впровадити проекту. Діаграма Ганта представлена мною в таблиці 3.1.

Розробка, реалізація і впровадження проекту буде відбуватися один місяць, починаючи з другого тижня по впровадженню проекту вже має бути укладений трудовий договір з працівниками.

Таблиця 3.1 Календар проекту по вдосконаленню організаційної структури ТОВ «Нібулон»

№	Завдання	Період, тиждень	Закінчення
1	Укласти договір з кадровим агентством	1	01.04.2024
2	Провести співбесіду з потенційними кандидатами на посади	2	15.04.2024
3	Затвердити бюджет коштів на	1	15.04.2024

	те, щоб здійснити захід		
--	----------------------------	--	--

продовження таблиці 3.1

4	Оформити трудові договори з новими працівниками, розробити інструкції	2	15.04.2024
5	Облаштувати робоче місце	1	15.04.2024
6	Придбати оргтехніку для роботи	1	22.04.2024

Поглянемо на витрати по впровадженню і схему розробки проекту в наступній таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 Планування витрат по проекту вдосконалення організаційної структури ТОВ «Нібулон»

Період	Статті витрат	Сума,грн
20.04.2024-24.04.2024	Купівля комп'ютерів і мережевого устаткування для роботи	39600
	Придбання меблів	9268
	Купівля канцелярії	4000
	Оплата послуг кадрового агентства	18000

	Оплата по модернізації сайту, офіційної сторінки в соц. мережі	45800
	Разом	116668

Джерело: розроблено автором.

Наступний етап – потрібно розрахувати заробітну плату працівників. Так як посадові особи, будуть виконувати роботу по організації маркетингової діяльності і будуть працювати в сфері менеджменту, займаючи спеціальну посаду по управлінню не тільки своїми сферами відповідальності, а і суміжними галузями управління (кумулятивні відділи), працівникам може бути рекомендовано оплачувати заробітну плату по штатному розпису, а по результату роботи – виплачується надбавка. Умовна заробітна плата наводиться в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 Умовна заробітна плата працівників, які вводяться в штат ТОВ «Нібулон»

Посада	Оклад	Сума, грн	Загальна сума
Фінансовий директор	фіксований	27000	
Комерційний директор	фіксований	27000	
Технічний директор	фіксований	27000	
SEO - спеціаліст	фіксований	24000	
Секретар - референт	фіксований	15000	
Разом окладів			120000
	Надбавка, грн. (по результату виконаної роботи)		
Фінансовий директор	+50%	13500	
Комерційний директор	+50%	13500	

Продовження таблиці 3.3

Технічний директор	+50%	13500	
SEO - спеціаліст	+20%	4800	
Секретар - референт	+10%	1500	
Разом надбавок			46800
	Місячний фонд заробітної плати (грн.):120000+46800		166800
	На рік (грн.):166800*12		2001600

Джерело: розроблено автором

Враховуючи додаткову витрату (100000 грн на рік: прибирання приміщення, електроенергія, інтернет), річна операційна (поточна витрата) ТОВ «Нібулон» буде складати 2101600 грн (100000+2001600грн). Враховуючи операційні витрати по розробці, реалізації і впровадження проекту потрібно виділити $116668+2101600=22182368$ грн.

Впровадження проекту по вдосконаленню організаційної структури ТОВ «Нібулон» може призвести до її зміцнення збільшення ефективності у всій системі по управлінню підвищити інтерес споживача до продукції підприємства збільшити продуктивність праці персоналу підприємства і збільшити підсумковий прибуток.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ III

В червні 2023 року Група «Нібулон» підрахувала загальні втрати – 400 млн доларів, при цьому було втрачено 40% персоналу і наразі підприємство працює тільки на 30% від довоєнної потужності.

В кінці 2023 року, завдяки тому, що було втрачено 40% персоналу керівництво підприємства в 2024 році вирішило вибудувати нову структуру по управлінню підприємством для того, щоб найбільш ефективно використати ресурси і покращити операційний показник.[62]

Як відмітили в прес-службі, проект організаційної структури буде розроблений спільно з підприємством Deloitte. Її основоположний принцип це делегувати повноваження і відповідальність по основному напрямку в багатoproфільній діяльності підприємства.[62]

Як уточнює та ж сама прес – служба, з 2024 року основний орган по прийняттю стратегічного рішення – це рада директорів, до якої мають ввійти генеральний директор, три не виконавчі директори, фінансовий директор, директор з торгівлі, директор з логістики, директор по агровиробництву, директор по роботі елеваторів, директор по персоналу, директор по взаємодії з органом влади.[62]

Якщо впровадити вище названі посади до структури ТОВ «Нібулон» то це може дозволити не тільки посилити ринкову позицію підприємства завдяки комплексному здійсненню функцій в зовнішньому і внутрішньому маркетингу, але і усунути певний недолік, який можна пов'язати з перевантаженістю генерального і виконавчого директора і оптимально розподілити повноваження.

Якщо модернізувати сайт підприємства, офіційну сторінку в соціальній мережі, то це може рекламно популяризувати підприємство, привернути нового клієнта, підвищити конкурентоспроможність підприємства.

ВИСНОВКИ

Провівши дослідження проблеми по вдосконаленню організаційної структури на підприємстві можна зробити наступні висновки.

1. Організаційна структура являється сукупністю певного рівня в управлінні, завдяки якому кожне підприємство в залежності від мети і завдання може відобразити ієрархічну побудову підрозділів і взаємозв'язок між ними. Будь – яка організаційна структура повинна мати певні спільні фактори, які можуть вплинути на неї: ланка управління, окремий працівник, відношення між ними, завдяки якому може сформуватися вертикальний і горизонтальний поділ; ступінь централізації і децентралізації; розподіл функції по управлінню, завдання, повноваження підрозділів і відображення зв'язку між ними, інформаційний взаємозв'язок; чисельність працівників, кількість рівнів по управлінню; кількість підрозділів, величина підприємства, інформаційно – технічне забезпечення. Особлива роль надана чиннику зовнішнього середовища, який безпосередньо може вплинути на результат діяльності підприємства.

Організаційна структура підприємства повинна відповісти меті і завданню по підприємству, а також зовнішньому і внутрішньому фактору впливу. Оптимальну можна вважати структуру, яка може дозволити підприємству ефективно вести взаємодію з зовнішнім середовищем, продуктивно і доцільно розподіляє і спрямовує зусилля працівника, а таким чином, задовольняє попит споживача послуг і продукції і може досягнути визначену мету, маючи високу ефективність.

Для того, щоб створити оптимальну організаційну структуру потрібно визначити робоче місце під конкретну функцію (вертикальна структура), здійснити групування робочого місця в відділ і структурний підрозділ (структурна ієрархія), скоординувати функціональну діяльність (горизонтальна структура).

Таким чином, організаційна структура по управлінню являється сукупністю певного рівня по управлінню, яке може сформувати кожне підприємство в залежності від завдання і мети, відобразивши при цьому взаємозв'язок між

підрозділами. До основного фактору впливу на організаційну структуру можна віднести:

- фактор зовнішнього впливу;
- фактор внутрішнього впливу
- техніка і технологія;

Сучасна практика може використати механістичний або органічний підхід для того, щоб побудувати організаційну структуру, яка б могла забезпечити різний ступінь в адаптивному підприємстві при зміні і невизначеності навколишнього середовища. Організаційна структура, зокрема її створення – це важливий елемент в організаційній діяльності будь – якого підприємства.

2.В теорії і практиці по управлінню підприємством можна застосувати два типи організаційної організаційної структури. Вони мають забезпечити різний ступінь в адаптивності підприємства до зміни і невизначеності в зовнішньому середовищі. Лінійна, функціональна, лінійно – штабна, лінійно – функціональна і дивізійна структура має бути віднесене до механістичного типу оргструктури, а проекта, матрична і мережева – до органічної.

3.Емпірична база дослідження це ТОВ «Нібулон» - яке являється спільним українсько – угорським – англійським сільськогосподарським підприємством. Досліджуване підприємство почало свою історію з 1991 року.

20 років тому підприємство вирішило змінити організаційно – правову форми і стало «Товариством з обмеженою відповідальністю сільськогосподарським підприємством «Нібулон».

В ході написання дипломної роботи мною був проведений аналіз діяльності досліджуваного підприємства, який може свідчити відносно того, що підприємство має задовільний фінансово – економічний стан підприємства.

В червні 2023 року Група «Нібулон» підрахувала загальні втрати – 400 млн доларів, при цьому було втрачено 40% персоналу і наразі підприємство працює тільки на 30% від довоєнної потужності.

В 2024 році Нібулон здійснив об'єднання своїх 22 елеваторів в 6 груп для того, щоб оптимізувати використання ресурсу і створити ефективну систему по

управлінню. Кожна група буде мати одну адміністрацію, також нею буде опікуватися одна сервісна група.

4. В кінці 2023 року, завдяки тому, що було втрачено 40% персоналу керівництво підприємства в 2024 році вирішило вибудувати нову структуру по управлінню підприємством для того, щоб найбільш ефективно використати ресурси і покращити операційний показник.[62]

Як відмітили в прес-службі, проект організаційної структури буде розроблений спільно з підприємством Deloitte. Її основоположний принцип це делегувати повноваження і відповідальність по основному напрямку в багатопрофільній діяльності підприємства.[62]

Як уточнює та ж сама прес – служба, з 2024 року основний орган по прийняттю стратегічного рішення – це рада директорів, до якої мають ввійти генеральний директор, три не виконавчі директори, фінансовий директор, директор з торгівлі, директор з логістики, директор по агровиробництву, директор по роботі елеваторів, директор по персоналу, директор по взаємодії з органом влади.[62]

Якщо впровадити вище названі посади до структури ТОВ «Нібулон» то це може дозволити не тільки посилити ринкову позицію підприємства завдяки комплексному здійсненню функцій в зовнішньому і внутрішньому маркетингу, але і усунути певний недолік, який можна пов'язати з перевантаженістю генерального і виконавчого директора і оптимально розподілити повноваження.

Якщо модернізувати сайт підприємства, офіційну сторінку в соціальній мережі, то це може рекламно популяризувати підприємство, привернути нового клієнта, підвищити конкурентоспроможність підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1.Алексеева В., Ярковой В. Організаційна структура управління суб'єктом підприємницької діяльності. Техніко-технологічні проблеми сервісу. 2013. № 3 (25). С. 96-100.
- 2.Азаренкова Г.М., Журавель Т.М., Михайленко Р.М. Фінанси підприємств : навчальний посібник для самот. вивчення дисципліни. М-во освіти і науки України. Київ : Знання, 2019. 299 с.
- 3.Анісімова Л.А., Жилінська О.І. Менеджмент: практикум : навчальний посібник. 2-е вид. Київ, 2018. 237 с.
- 4.Ахмад Ф. Організаційні зміни, довіра та обмін інформацією: емпіричне дослідження. URL: <https://research.edgehill.ac.uk/ws/files/21401452/Aslib.pdf>
- 5.Безус А.М., Менеджмент : навчальний посібник. Київ : АМУ, 2015. 268 с.
- 6.Бобровник В. Теоретичні аспекти дослідження категорії «організаційна структура управління підприємством». Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». 2017. № 2. С. 166–170
- 7.Буднік М. М. Механізм удосконалення організаційної структури управління підприємством. Бізнес Інформ. 2014. № 10. С. 376–380.
- 8.Власенко Т. А., Гринь Є. Л. Джерела організаційних змін підприємств сільськогосподарського машинобудування. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 20. С. 17–23.
- 9.Біла О.Г. Фінанси підприємств : навчальний посібник. Львів : Магнолія, 2019. 383 с.
- 10.Білик М.Д., Павловська О.В., Притуляк Н.М., Невмержицька Н.Ю. Фінансовий аналіз. 4-те вид. Київ : КНЕУ, 2017. 592 с.
- 11.Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. – Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». – Житомир: Вид-во «Рута», 2021. – 856 с.
- 12.Буряковський В.В. Фінанси підприємств : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2017. 358 с.

13.Гарафонов О. І. Управління змінами: теорія, методологія та практика. Монографія. Київ: КНУТД, 2014. 364 с

14.Гевко В. Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. Інвестиції: практика та досвід. 2018. Вип. 16. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2018/4.pdf

15.Гевко В. Л. Стратегічні вектори розвитку організаційної культури підприємств мережових структур у фокусів викликів нової економіки. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 2. С. 51-55.

16.Георгіаді Н. Г. Сутність і види організаційних структур управління підприємствами. Сталий розвиток економіки. 2012. № 7 (17). С. 94–98.

17.Георгіаді Н. Г. Організаційна структура управління як складова системи менеджменту підприємства. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/23165/1/6-33-40.pdf>

18. Глиненко Л. К., Лужко Є. В. Проектування організаційних структур управління. 4-те вид. Київ: Нора-Друк, 2014. 733 с

19.Глушчевський В. В., Смородін В. В. Роль і місце організаційних структур у системі управління підприємством. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. Випуск 4-1 (04). С. 70-76.

20.Граціотова Г. О. Методичні підходи до оцінки готовності при управлінні змінами на підприємстві. Бізнес Інформ. 2016. № 10 С. 377-385.

21.Жемчугов А., Жемчугов М. Оптимальна організаційна структура підприємства. Проблеми економіки та менеджменту. 2015. № 5. С. 7–28.

22.Інноваційні підходи адаптації організаційних структур управління підприємств до принципів корпоративного управління; І. Ігнат'єва, В. Кудлай, О. Євлах. Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». 2018. Т. 2. № 3. С. 108–111.

23.Кармінська-Белоброва М. В. Організаційні структури управління підприємством. Бізнес Інформ. 2018. № 12. С. 192–195.

24.Копитова І. Оцінка оптимальності організаційної структури управління при зміні стратегії підприємства. Ефективна економіка. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3056>

25.Копитко М. І. Корпоративна культура підприємств: історія виникнення та сутність. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 9 (1). С. 86–91.

26.Красовська О. Ю. Генезис поняття «корпоративна культура підприємства». Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. Вип. 6 (1). С. 89–93.

27.Корольков В. В., Соріна О. О., Тельчаров Е. А. Управління знаннями при реалізації стратегії інноваційного оновлення підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9529>

28.Кудінова М. М., Рибалка А. С., Чубач О. Р. Підвищення ефективності управління підприємством шляхом удосконалення організаційної структури. Східна Європа: бізнес та управління. 2018. Випуск 3 (14). С. 199-205.

29.Кужда Т. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві. Галицький економічний вісник. 2018. № 2(41). С. 66–72

30.Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова.– Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.166 с.

31.Лаптева В. В. Формування системи показників для оцінки ефективності організаційної структури виробничо-торгівельного підприємства. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2020. Т. 19, вип. 2. С. 308-327.

32.Левчинський Д. Л. Підходи до класифікації організаційних структур управління підприємством. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент: зб. наук. пр. Міжнар. гуманіт. ун-т. Одеса: МГУ, 2015. Вип. 14. С. 107-110.

33.Лучко М. Р., Жукевич С. М., Фаріон А. І. Фінансовий аналіз [Текст]: навч. посіб. – 2016. – 302 с

34.Мазаракі А.А., Мошек Г.Є., Гомба Л.А. Менеджмент: теорія і практика: навчальний посібник. 5-те вид. Київ: Атака, 2015. 597 с

35.Марцінковська О. Б., Легкий О. А. Організаційні аспекти впровадження CRM-систем у діяльність підприємства. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2018. Вип. 23. С. 81–85.

36.Мошек Г.Є., Миколайчук І.П., Палеха Ю.І. Основи менеджменту. Теорія і практика : навчальний посібник. Київ : Ліра-К. 2018. 528 с.

37.Новаківський І. Логістичні засади перетворення організаційних структур управління. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2018. № 633. С. 521–531

38.Нечаєва І.А., Єрмоменко К. А. Особливості інвестування в людський капітал в сучасних умовах. Тиждень науки-2023. Факультет економіки та управління факультет. Тези доповідей науково-технічної конференції, Запоріжжя, 24-28 квітня 2023 р. Редкол. : Вадим ШАЛОМЄСВ (відпов. ред.) Електрон. дані. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 120-123.

39.Охота Ю. В. Організаційно-структурні аспекти формування економічної результативності сільськогосподарських підприємств. Економіка АПК, 2020, № 8. С. 98-106.

40.Підмурняк О. О., Баюра Д. О. Організаційні зміни як головні складові у процесі організаційно-управлінської реструктуризації підприємств автомобільної галузі України. Економіка та держава. 2020. № 5. С. 81-87

41.Польова Т. В., Кравцова Ю. В. Аналіз ліквідності балансу підприємства / Т. В. Польова, Ю. В. Кравцова // Ефективна економіка. – 2018. – №10. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/35.pdf.

42.Радочинська А. В. Удосконалення організаційної структури підприємств в умовах розвитку конкурентного середовища. Сучасний соціокультурний простір. 2017. № 10. С. 6–8.

43.Роженко О. В. Формування організаційної культури підприємницьких структур як засобу узгодженості економічних інтересів суб'єктів господарювання.

Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Серія: Економічні науки. 2019. № 1. С. 68-76.

44.Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. Посіб. / Г. В. Савицька. – 4-те вид., випр. і доп. – Київ: Знання, 2017. – 662 с.

45.Сапіцька І. К. Формування організаційних структур: теорія та практика. URL: <http://www.sworld.com.ua/simpoz4/100.pdf>

46.Серебровський К. Управління змінами – данина моді чи нагальна потреба? URL: <https://www.cfin.ru/management/strategy/change/priority.shtml>

47.Сокольська Р. Б., Зелікман В. Д., Акімова Т. В. Фінансовий аналіз: Ч. 2.: Спеціальні методи фінансового аналізу: навч. посіб. Дніпро: НМетАУ, 2016. –76 с

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

49.Ткаченко Т. П. Фінансовий аналіз: консп. лекц.для студ. усіх форм навч. Кам'янське: ДДТУ. – 2018. – 223 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dstu.dp.ua/Portal/Data/7/36/7-36-kl92.pdf>.

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

51.Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. – Тернопіль: Крок, 2017 р. – 252 с

52.Фінансовий аналіз [текст] навчальний посібник. / За заг. ред. Школьник І. О. [І. О. Школьник, І. М. Боярко, О. В. Дейнека та ін.] – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 368 с

53.Шорохов В. В. Особливості еволюції організаційних структур управління підприємством. Ефективність державного управління. 2015. № 44 (2). С. 48–57.

54.Шумейко В. Організаційні структури управління маркетингом на виробничих підприємствах. Маркетинг в Україні. 2019. № 1. С. 46–48

55.Щербина О. Еволюція організаційних структур: сутність, етапи, принципи. Вчені записки. 2018. Вип. 10. С. 30–38.

56. Статут ТОВ «Нібулон».
57. Офіційний сайт ТОВ «Нібулон» - <https://www.nibulon.com/pro-nas/>
58. <https://opendatabot.ua/c/14291113>
59. <https://elevatorist.com/kompanii/120-nibulon>
60. https://clarity-project.info/edr/14291113#google_vignette
61. <https://forbes.ua/news/nibulon-otsiniv-vtrati-vid-viyni-v-ponad-400-mln-kompaniya-pratsyue-na-tretinu-svoikh-potuzhnostey-23062023-14391>
62. <https://uga.ua/shortnews/nibulon-ogoloshuye-pro-zmini-v-organizatsijnij-strukturi>.

ДОДАТКИ

Назва рядка	Код рядка	2021	2022	2023
Актив				
Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	19206	27327	31017
Первісна вартість	1001	27269	38117	45368
Амортизація	1002	8063	10790	14351
Незавершені капітальні інвестиції	1005	523525	743185	354342
Основні засоби	1010	23198731	19981423	19897745
Первісна вартість	1011	24469432	24808245	25921048
Знос	1012	1270701	4826822	6023303
Довгострокові біологічні активи	1020	41727	30507	74852
Інші фінансові інвестиції	1035	10596	10596	10596
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	5750	5661	3929
Інші необоротні активи	1090	613346	603353	745573

Усього за розділом І	1095	24412881	21402052	21118054
----------------------	------	----------	----------	----------

продовження додатку

Оборотні активи				
Запаси	1100	10052417	4890053	4682881
Дебіторська заборгованість за:				
Продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1757145	108188	101583
За розрахунками: за виданими авансами	1130	53301	91081	58035
З бюджетом	1135	1345908	809291	507080
В тому числі, з податку на прибуток	1136	-	50194	110540
З нарахованих доходів	1140	5867	5867	5867
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	29700	13983	4377
Гроші і їх еквіваленти	1165	23762	241727	1427796
Готівка	1166	32	53	56
Рахунки в банках	1167	23730	241674	1417730

Витрати майбутніх періодів	1170	5604	422	1818
Інші оборотні активи	1190	100857	109499	44067

продовження додатку

Усього за розділом II	1195	13871124	6865983	7140857
Баланс	1300	38284005	28268035	28258911
Пасив				
I. Власний капітал				
Зареєстрований статутний капітал	1400	19	19	700
Капітал в дооцінках	1405	9870426	8386103	7961516
Резервний капітал	1415	5	5	5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3728618	-5360799	-4293608
Усього за розділом I	1495	13599068	3025328	3668613
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	2318246	1971170	1638611

Довгострокові кредити банків	1510	6524612	0,00	0,00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	646736	580278	755594

продовження додатку

Усього за розділом II	1595	9489594	2551448	2394205
Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	5778234	16429683	17845535
Поточна кредиторська заборгованість за:				
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	119291	266252	254853
Товари, роботи, послуги	1615	1208751	896666	559860
Розрахунками з бюджетом	1620	78271	16112	10194
В тому числі з податку на прибуток	1621	65238	-	-
Розрахунками зі страхування	1625	8745	7355	6546
Розрахунками з оплати праці	1630	35643	33823	30113
За одержаними авансами	1635	7703892	4683766	2758550
За розрахунками з учасниками	1640	20107	19447	14314

Доходи майбутніх періодів	1665	408	316	0,00
Інші поточні зобов'язання	1690	242001	337839	716128
Усього за розділом III	1695	15195343	22691259	22196093
Баланс	1900	38284005	28268035	28258911

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	2021	2022	2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів робіт послуг)	2000	40614675	15181308	22901412
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	24773538	14047317	19683740
Валовий : прибуток	2090	1499554	1133991	3217672
Інші операційні доходи	2120	1311435	211832	723504
Адміністративні витрати	2130	214998	194730	439914
Витрати на збут	2150	543697	572184	592495
Інші операційні витрати	2180	60723	3816820	462658
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1991571	-	2446109
Фінансовий результат від	2195	-	3237911	-

операційної діяльності: збиток				
Інші фінансові доходи	2220	238	25	22935

продовження додатку

Інші доходи	2240	381018	91	127656
Фінансові витрати	2250	746299	998837	1396693
Інші витрати	2270	6127	5295828	890717
Фінансовий результат до оподаткування : прибуток	2290	1620401	-	309290
Фінансовий результат до оподаткування : збиток	2295	-	9532460	-
Витрати з податку на прибуток	2300	-284669	-18327	0,00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1335732		309290
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	-	9550787	-



Ім'я користувача:
Менеджменту Володькіна Марина

ID перевірки:
1016273370

Дата перевірки:
22.05.2024 15:38:40 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
22.05.2024 15:45:08 EEST

ID користувача:
100013347

Назва документа: Бондар КБР перевірка

Кількість сторінок: 78 Кількість слів: 14703 Кількість символів: 114206 Розмір файлу: 256.85 KB ID файлу: 1016063381

17.2%
Схожість

Найбільша схожість: 11.3% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1015681690)

3.11% Джерела з Інтернету	378		Сторінка 80
16.9% Джерела з Бібліотеки	484		Сторінка 82

0% Цитат

- Вилучення цитат вимкнене
- Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0%
Вилучень

Немає вилучених джерел

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомився (-лась) з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Бондар Андрій Сергійович

Назва роботи: Удосконалення організаційної структури підприємства

Науковий керівник: Гончар Вікторія Василівна

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: 17,2 %

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

- ☒ виявлені в роботі запозичення є сумнісними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;
- ☐ виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;
- ☐ виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування:

Робота допускається до захисту

13.05.2024
(дата)


(підпис)

Гончар В. В.
(ПІБ)