

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE ЗАПОРІЗЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ZAPORIZHZHYA NATIONAL
UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ FACULTY OF MANAGEMENT
КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА
ЛОГІСТИКИ

CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему «Планування та організація роботи офісу ТОВ «ОНІКС»

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Planning and Organizing the Office Work at “ONIX” LLC

Виконав: студент 2 курсу магістратури, групи 8.0732-мо
спеціальності 073 – Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування

С.В. Сивоконь

Керівник доц. кафедри ПМОіЛ, доц.,
к.н.держ.упр.

О.А. Онищенко

Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н.

В.О. Шишкін

Запоріжжя 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

к.е.н., доцент Павлюк

Т.С. _____

« ____ » _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Сивоконь Станіславу Володимировичу

1. Тема роботи: Планування та організація роботи офісу ТОВ «ОНІКС» керівник роботи Онищенко О.А., к.н.держ.упр, доцент,

затверджені наказом ЗНУ від « ____ » _____ 20__ року № ____ 2. Строк подання здобувачем роботи « ____ » _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи навчальна, наукова, методична, довідкова література, наукові праці вітчизняних та закордонних авторів з досліджуваних питань, інструктивний матеріал, публічні звітні дані, документи бухгалтерсько-фінансової звітності ТОВ «ОНІКС».

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи– теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ – Теоретичні аспекти побудови офісу підприємства: 1.1 Характеристика основних елементів побудови офісу підприємств; 1.2 Типологія офісних структур підприємства; 1.3 Основні підходи та принципи щодо розробки організаційної структури офісу; 2 Розділ – Аналіз фінансових показників та організаційної структури підприємства – складається з 3 підрозділів: 2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства; 2.2 Аналіз структури макросередовища підприємства; 2.3 Структура конкурентного профілю підприємства; 3

Розділ – Удосконалення структури офісу ТОВ «ОНІКС» – складається з 2 параграфів: 3.1 Стратегічні напрямки удосконалення структури офісу підприємства; 3.2 Оптимізація структури офісу підприємства.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	25.09.2023 р.	25.09.2023 р.
2	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	27.10.2023 р.	27.10.2023 р.
3	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	16.11.2023 р.	16.11.2023 р.

6. Дата видачі завдання 25.09.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	вересень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	вересень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	жовтень	виконано
4	Обробка матеріалу	жовтень	виконано
5	Виконання розділу 1	жовтень	виконано
6	Виконання розділу 2	листопад	виконано
7	Виконання розділу 3	листопад	виконано
8	Формулювання висновків	листопад	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	листопад	виконано
10	Подання роботи на кафедру	листопад	виконано

Здобувач вищої освіти
(підпис)

Керівник роботи
(підпис)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер
(підпис)

_____ С.В. Сивоконь

_____ О.А. Онищенко

_____ (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 90 с., 12 рис., 8 табл., 63 джерел. Об'єктом дослідження є виробничо-торгівельна фірма ТОВ «ОНІКС».

Мета дипломної кваліфікаційної роботи дослідити проблематику, що стосується удосконалення функцій менеджменту: планування і контролю з використанням інформаційних цифрових технологій управління підприємством.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні науково-навчальні завдання:

- проаналізувати та узагальнити понятійно-категоріальний апарат в галузі менеджменту організації, планування і контролю діяльності підприємства;
- охарактеризувати підприємство-об'єкт з точки зору структури та організації виробництва;
- знайти недоліки в управлінні підприємством та його слабкі місця;
- розробити концепцію удосконалення діяльності підприємства в умовах воєнного часу із використанням інформаційних та дистанційних технологій управління.

Об'єкт дослідження кваліфікаційної роботи – ТОВ «ОНІКС», компанія, що виробляє промислове обладнання для порошкового фарбування. Предмет дослідження кваліфікаційної роботи – менеджмент підприємства ТОВ «ОНІКС», функції планування, контролю та звітності.

В роботі використовувались загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: монографічний, абстрактно-логічний, емпіричний, порівняльний, графічний, економіко-статистичний та інші.

ОФІС, СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ, ОРГАНІГРАМА,
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ЯКІСТЬ ПРОДУКЦІЇ, ПРИБУТОК
ФУНКЦІОНУВАННЯ, РЕІНЖЕНІРІНГ, МЕНЕДЖМЕНТ ЯКОСТІ

ABSTRACT

Qualification work: 90 pages, 12 figures, 8 tables, 63 sources. The object of the study is the production and trading company «Onyx» LLC.

The purpose of the diploma qualification work is to investigate issues related to the improvement of management functions: planning and control using information digital technologies of enterprise management.

To achieve the set goal, it is necessary to complete the following scientific and educational tasks:

- to analyze and generalize the conceptual and categorical apparatus in the field of organization management, planning and control of enterprise activity;
- characterize the object enterprise from the point of view of the structure and organization of production;
- to find deficiencies in the management of the enterprise and its weak points;
- to develop a concept for improving the company's activities in wartime conditions using information and remote management technologies.

The object of the qualification work research is «Onyx» LLC, a company that produces industrial equipment for powder painting. The subject of the qualification work research is the management of the Onyx LLC enterprise, functions of planning, control and reporting.

In the work, general scientific and special research methods were used: monographic, abstract-logical, empirical, comparative, graphic, economic-statistical, and others - to process scientific assets and formulate own conclusions on issues that are part of the scope of object and subject research.

OFFICE, MANAGEMENT STRUCTURE, ORGANIZATION CHART,
COMPETITIVENESS, PRODUCT QUALITY, OPERATING PROFIT, RE-
ENGINEERING, QUALITY MANAGEMENT

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОБУДОВИ ОФІСУ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1 Характеристика основних елементів побудови офісу підприємств	10
1.2 Типологія офісних структур підприємства	23
1.3 Основні підходи та принципи щодо розробки організаційної структури офісу	32
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВИХ ПОКАЗНИКІВ ТА ОРГАНІЗАЦІОННОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА.....	39
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства.....	39
2.2 Аналіз структури макросередовища підприємства	49
2.3 Структура конкурентного профілю підприємства	60
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СТРУКТУРИ ОФІСУ ТОВ «ОНІКС»	66
3.1 Стратегічні напрямки удосконалення структури офісу підприємства	66
3.2 Оптимізація структури офісу підприємства	74
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	85

ВСТУП

Актуальність теми «Планування та організація роботи офісу ТОВ «Онікс» зумовлена необхідністю підвищення ефективності адміністративної діяльності підприємств, зменшення витрат на утримання офісів, підвищення відчуття безпеки у місцевого населення. Організація роботи офісу забезпечує правильний рух інформації, більшу координованість персоналу та забезпечення зниження транзакційних видатків, у першу чергу – стосовно менеджменту персоналу, управління виробництвом за допомогою цифрових технологій та хмарних сервісів, підвищення ефективності функцій накопичення та спільного використання інформаційних масивів. Існує необхідність використання нових технологій для управління виробництвом та застосування хмарних сервісів, програм автоматичної ідентифікації одиниць сировини, що написані мовою Python.

Питання впровадження інформаційних технологій в діяльність промислових підприємств досліджуються багатьма науковцями, зокрема слід відмітити надбання С. Бушуєва, Ю.Теслі, Є.Корноушенко, В.Максимова, О. Кулінича, Р. Аксельрода, а також Т. Сааті, Л. Заде, М. Свамі, К. Тхуласираман, Ч. Чонлі та ін.

Мета дипломної кваліфікаційної роботи дослідити проблематику, що стосується удосконалення функцій менеджменту: планування і контролю з використанням інформаційних цифрових технологій управління підприємством.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні науково-навчальні завдання:

- проаналізувати та узагальнити понятійно-категоріальний апарат в галузі менеджменту організації, планування і контролю діяльності підприємства;

- охарактеризувати підприємство-об'єкт з точки зору структури та організації виробництва;
- знайти недоліки в управлінні підприємством та його слабкі місця;
- розробити концепцію удосконалення діяльності підприємства в умовах воєнного часу із використанням інформаційних та дистанційних технологій управління.

Об'єкт дослідження кваліфікаційної роботи – ТОВ «Онікс», компанія, що виробляє промислове обладнання для порошкового фарбування. Предмет дослідження кваліфікаційної роботи – менеджмент підприємства ТОВ «Онікс», функції планування, контролю та звітності.

В роботі використовувались загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: монографічний, абстрактно-логічний, емпіричний, порівняльний, графічний, економіко-статистичний та інші – для опрацювання наукових надбань та формулювання власних висновків із питань, що входять до спектру дослідження об'єкта та предмета.

В кваліфікаційній роботі опрацьовано понятійно-категоріальний апарат в сфері менеджменту та питань управління промисловим підприємством, функції оперативного планування і контролю, організації управлінського обліку в режимі реального часу, формування матеріальних балансів, різноманітних управлінських аспектів діяльності.

В другому розділі наводиться стисла управлінсько-структурна характеристика об'єкта дослідження та його фінансово-економічної ситуації в останній період часу. Відмічається певний спад в показниках, що зумовлено впливом зовнішніх чинників: пандемії та війни, що призвело до зміни попиту з урахуванням падіння інвестицій у виробничу сферу України та виведення інвестиційних капіталів.

У третьому розділі пропонуються загальні схеми удосконалення менеджменту організації, що призводять до зменшення умовно-постійних

видатків, забезпечення локалізації людського фактору та помилок і негативних зрушень в управлінні та виробництві, впровадження елементів системного управління якістю та навколишнім середовищем за стандартом ISO 9000, впровадження цифрових технологій та схем в управлінні.

Кваліфікаційну роботу виконано на три розділи, на 60 аркушах, 29 джерел інформації, 7 таблиць, 9 рисунків, без додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОБУДОВИ ОФІСУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Характеристика основних елементів побудови офісу підприємств

Нинішній стан сучасного бізнесу визначається не тільки продуктивністю та ефективністю виробництва, але й якістю організації внутрішньої структури підприємства. Особливе значення при цьому надається структурі офісу, що визначає організацію робочих процесів та комунікації

Сучасний бізнес виявляється надзвичайно динамічним та піддається швидким змінам під впливом технологічного прогресу, глобалізації, зростаючої конкуренції та змін в споживацьких звичках. У цьому контексті важливість дослідження структури офісу підприємства стає очевидною і обумовлюється рядом ключових аспектів:

1. Адаптація до змін у способах роботи:

Сучасні технології та зміни в робочих практиках (такі як віддалена робота, гнучкі робочі графіки) вимагають перегляду структури офісу. Дослідження може надати інсайти для ефективного впровадження нових робочих моделей та забезпечення високої продуктивності.

2. Стимулювання інновацій та креативності:

Оптимізована структура офісу може сприяти кращому взаємодії та обміну ідеями між працівниками. Це особливо важливо для розвитку інноваційних ідей та креативного підходу до завдань.

3. Ефективність та оптимізація робочих процесів:

Дослідження структури офісу дозволяє виявити ефективні та неефективні елементи робочих процесів. Оптимізація офісної структури може призвести до підвищення продуктивності та зниження витрат.

4. Управління талантами та збереження персоналу:

Правильно структурований офіс сприяє розвитку талантів та забезпечує зручні умови праці. Дослідження дозволяє розробити стратегії управління персоналом для збереження ключових кадрів.

5. Вплив на корпоративну культуру:

Структура офісу безпосередньо впливає на корпоративну культуру. Дослідження допомагає розуміти, як кожен елемент структури може вплинути на мотивацію працівників, їх задоволеність роботою та командний дух.

6. Адаптація до змін бізнес-моделей:

Розвиток нових бізнес-моделей та стратегій вимагає гнучкості у внутрішній організації. Дослідження структури офісу може забезпечити відомості для швидкої адаптації до змін.

7. Забезпечення безпеки та кіберзахисту:

З урахуванням росту кількості кіберзагроз та конфіденційності даних, оптимізована структура може сприяти вдосконаленню систем безпеки та захисту інформації в офісі.

8. Соціальна відповідальність та сталість:

Структура офісу може бути спрямована на здійснення принципів соціальної відповідальності та забезпечення сталого розвитку, що стає важливим аспектом для сучасних компаній.

Загальною метою дослідження структури офісу є створення оптимальної організаційної моделі, яка відповідає унікальним потребам конкретного підприємства та допомагає досягти стратегічних цілей у швидкозмінному бізнес-середовищі.

Управлінська діяльність на підприємстві забезпечується зокрема функціональною організаційною структурою офісу. Офіс підприємства є простором, де здійснюється робота, планування та управління діяльністю компанії. Його організація може суттєво впливати на ефективність роботи персоналу. Основні елементи побудови офісу включають:

1. Офісні приміщення:

- Робочі місця: Організовані простори для праці співробітників з необхідним обладнанням (комп'ютери, столи, стільці).

- Конференц-зали: Для проведення зустрічей, нарад, презентацій із зручною меблістикою та аудіовізуальним обладнанням.

2. Технічне обладнання:

- Комп'ютери та периферійні пристрої: Забезпечення робочих місць технічним обладнанням для виконання різних завдань.

- Телефонія та зв'язок: Системи телефонії, факси, електронна пошта для забезпечення зв'язку.

3. Організація простору:

- Планування простору: Ефективне розташування робочих зон, зон для відпочинку, приймальних та інших функціональних зон.

- Меблі: Офісні столи, стільці, шафи, полиці, що відповідають потребам працівників.

4. Зони відпочинку та кухня:

- Зони відпочинку: Місця для відпочинку працівників, де вони можуть відпочити, спілкуватися та розслабитися.

- Кухні та їдальні: Місця для прийому їжі та перерв на обід.

5. Безпека та охорона:

- Системи безпеки: Системи відеоспостереження, контролю доступу та інші заходи для забезпечення безпеки.

- Системи пожежної безпеки: Детектори диму, вогнегасники, аварійні виходи для забезпечення пожежної безпеки.

6. Офісна технологія:

- Інформаційні системи: Використання ПЗ для автоматизації бізнес-процесів та збереження і обробки інформації.

- Інтернет та мережі: Забезпечення доступу до Інтернету та локальних мереж для комунікації та обміну даними.

7. Дизайн та архітектура:

- Декор і оформлення: Створення комфортного та стильного робочого середовища.

- Організація простору: Використання відкритого чи закритого типу планування для досягнення оптимального використання простору.

8. Управління відходами:

- Екологічні стандарти: Впровадження систем відсортування відходів та інші заходи для зменшення впливу на довкілля.

Важливо, щоб офіс відповідав потребам підприємства та сприяв ефективній роботі колективу. При організації офісу слід враховувати функціональність, комфорт та безпеку працівників.

Підприємство може бути представлене за допомогою різних структур, залежно від його розміру, виду діяльності та стратегії управління. Однак існують загальні методи подання структури підприємства, які враховують ключові аспекти організації. Представимо їх у вигляді таблиці 1.1:

Таблиця 1.1 – Види організаційної структури сучасних підприємств

Різновид структури підприємства	Опис	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Функціональна структура:	Вирізняється за розділенням функцій і відділень згідно з основними видами діяльності (виробництво, маркетинг, фінанси, персонал і т.д.).	Ефективна спеціалізація, чітке розділення обов'язків.	Може виникнути проблема координації між відділами.
Дивізійна (дивізійна, поділена) структура:	Розділення підприємства на окремі дочірні чи дивізійні підприємства з власним керівництвом.	Гнучкість, швидше реагування на зміни в окремих сегментах.	Можуть виникати конфлікт інтересів між дивізіями.

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
Матрична структура:	Комбінує функціональні та дивізійні принципи, працівники можуть звітувати більше одному керівнику.	Гнучкість, можливість краще використовувати ресурси.	Складна система управління, може виникати плутанина в повноваженнях.
Лінійно-штабна структура:	Застосовується у великих підприємствах, де існує лінійна ієрархія з оперативними підрозділами та штабними службами для надання консультацій.	Чітке визначення ланок управління.	Можуть виникати складності у вирішенні питань, пов'язані з затягуванням часу.
Віртуальна структура:	Орієнтована на забезпечення співпраці та взаємодії між різними частинами підприємства без чіткої ієрархії.	Гнучкість, можливість мобільного реагування.	Вимагає ефективного використання технологій та комунікацій.

Обираючи структуру підприємства, слід враховувати його розмір, тип діяльності, стратегію та інші фактори. Також важливо пам'ятати, що структура може змінюватися з часом відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Під структурою офісу сучасного підприємства розуміється організаційна або просторова конфігурація приміщення, яка відображає спосіб організації робочих просторів, комунікацій та взаємодії між працівниками. Структура офісу включає в себе розташування робочих зон, кабінетів, конференц-залів, зон відпочинку та інших елементів, які визначають робочий оточення.

Існує кілька типів структур офісу, і вони можуть відрізнятися в залежності від виду діяльності компанії, розміру та організаційної культури. Основні типи структур офісу включають:

1. Відкритий план:

- Просторий, безперегородний зал, де працівники працюють у відкритому просторі без індивідуальних кабінетів.

- Сприяє відкритій комунікації та легшому обміну інформацією.

2. Закритий план:

- Кабінети та окремі робочі приміщення для окремих працівників чи команд.

- Забезпечує більше конфіденційності та індивідуальності.

3. Комбінований план:

- Комбінація відкритих просторів та окремих кабінетів для різних груп працівників.

- Поєднує переваги відкритого та закритого плану.

4. Ландшафтний (пейзажний) офіс:

- Офіс, організований за принципом природних ландшафтів з різними робочими зонами.

- Сприяє різноманітному робочому середовищу та зручності.

5. Матричний офіс:

- Комбінація відкритих та закритих просторів з різними функціональними зонами.

- Сприяє взаємодії між різними командами та відділами.

6. Гнучкі офісні простори:

- Модульні простори, які можуть адаптуватися до змін потреб компанії.

- Сприяє гнучкості та адаптивності робочого середовища.

Структура офісу може також відображати ступінь ієрархії в компанії, її організаційні цінності та стратегії управління. Коректний вибір структури офісу може сприяти підвищенню продуктивності та комфорту працівників. [2].

Організація роботи офісу в сучасному підприємстві відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності, продуктивності та

конкурентоспроможності компанії. Розглянемо основні аспекти та ролі організації роботи офісу:

1. Ефективне використання ресурсів:

- Розташування працівників: Важливо оптимізувати розташування робочих місць та зон відпочинку для максимальної ефективності та комфорту.

- Оптимізація простору: Забезпечення ефективного використання офісного простору для підтримки робочих процесів.

2. Стимулювання комунікації:

- Відкриті простори: Забезпечення просторів для вільної комунікації та співпраці між працівниками.

- Сучасні технології: Використання електронних систем комунікації для зручності обміну інформацією.

3. Гнучкість та робота на відстані:

- Гнучкі графіки: Забезпечення можливості гнучкого робочого графіку для підтримки балансу роботи та особистого життя.

- Робота на відстані: Використання технологій для організації віддаленої роботи.

4. Технологічний прогрес:

- IT-інфраструктура: Забезпечення сучасної та надійної інформаційно-технічної інфраструктури.

- Автоматизація процесів: Використання програмного забезпечення для автоматизації рутинних завдань та оптимізації бізнес-процесів.

5. Збереження корпоративної культури:

- Дизайн офісу: Використання дизайну та декору для відображення корпоративних цінностей та стимулювання командного духу.

- Заходи для співпраці: Організація заходів, тренінгів та корпоративних подій для підтримки командної співпраці.

6. Забезпечення комфорту та благополуччя працівників:

- Офісні умови: Створення комфортного робочого середовища з відповідним освітленням, вентиляцією та ергономічним обладнанням.

- Програми благополуччя: Запровадження програм для підтримки фізичного та психічного здоров'я працівників.

7. Заходи з енергозбереження:

- Сучасні технології: Використання енергоефективних технологій та обладнання.

- Системи управління енергоспоживанням: Впровадження систем для ефективного контролю та оптимізації споживання енергії.

Відповідно до різних етапів становлення ринку розвивалися концепції офісу, що співвідносилися з розвитком науки, технологій і, зростанням добробуту і культурного рівня населення, суспільно-історичних умов, розподілу праці, зміни та закріплення позицій країни на світовому ринку, розуміння. Загалом можна виділити два етапи розвитку теорії управління, що пов'язані з виникненням теорії самоорганізації.

Еволюція розвитку концепцій управління дозволяє виділити два основні підходи до розуміння офісу: лінійний та інтерактивний. Лінійний чи рівноважний підхід самостійності і незалежності окремих сфер економіки та ринкових суб'єктів. Відповідно інтерактивний або ж синергетичний, нелінійний підхід в умовах війни акцентує увагу на тому, що окрема сфера економіки є цільною системою, здійснює певні процеси всередині, а також в кризі особливо поєднана з іншими сферами, співіснує з ними, здійснюючи вплив на них і відчуваючи у відповідь [6].

Концепції офісу та організації робочих просторів еволюціонували протягом часу відповідно до змін в технологіях, бізнес-практиках, соціокультурному контексті та інших факторах. Давайте розглянемо розвиток концепцій офісу на різних етапах становлення ринку:

1. Початковий етап (середина 19 ст. - початок 20 ст.):

- Офіс як вигляд фабричної моделі: Переважала фабрична модель організації простору з окремими кабінетами для вищих керівників та відкритим простором для робочих.

- Ієрархічний підхід: Керівництво знаходилося в окремих кабінетах, а низовий рівень працівників працював відкрито в одному просторі.

2. Етап індустріального зростання (20-30-ті роки 20 ст.):

- Збільшення масштабів офісів: Зростання компаній призвело до збільшення офісних приміщень та введення нових елементів, таких як конференц-зали та коридори.

- Забезпечення комфорту: З'явилися комфортабельніше обладнані офіси, зокрема для керівництва.

3. Етап розвитку технологій (50-60-ті роки 20 ст.):

- Зростання використання технологій: Впровадження машинописів, телефонів та інших технологій дозволило змінити підходи до організації робочого місця.

- Відкриті простори: З'явилися перші відкриті простори для полегшення комунікації та співпраці.

4. Етап інформаційної революції (80-90-ті роки 20 ст.):

- Комп'ютеризація та автоматизація: Зростання комп'ютеризації вимагало нових просторових рішень для обладнання комп'ютерами та організації інфраструктури.

- Концепція "готова для використання": З'явилися готові офісні приміщення, включаючи меблі та технічне обладнання.

5. Етап глобалізації та гнучкості (з 2000-х років):

- Гнучкі робочі простори: Зростання гнучких графіків та віддаленої роботи вимагає адаптивних робочих просторів, таких як відкриті офіси, co-working-простори, зони для відпочинку.

- Сприяння колаборації: Зростання значення комунікації та співпраці призвело до створення зон для відкритої комунікації та спільних зон для роботи.

6. Етап пандемії та росту дистанційної роботи (з 2020 року):

- Дистанційна робота: Збільшення значення роботи на відстані та використання технологій для віддаленого зв'язку.

- Фокус на безпеці та здоров'ї: З'явлення необхідності перегляду просторів для забезпечення безпеки та дотримання соціальної дистанції.

Таким чином, історія розвитку структури офісу є цікавим відзеркаленням еволюції бізнес-практик, технологій та соціальних змін протягом останніх століть. Починаючи з періоду індустріальної революції та до сучасних технологічних інновацій, структура офісу пережила численні трансформації.

Розвиток концепцій офісу відбувався від традиційних ієрархічних моделей до більш гнучких та адаптивних просторів, відзеркалюючи зміни в способі праці, технологій та соціокультурних тенденцій. Гнучкість, інновації та зосередженість на комфорті працівників стали ключовими принципами при проектуванні та управлінні сучасними офісами.

Сфера виробництва промислового обладнання є окремим і важливим напрямком економічної діяльності. Промислове обладнання включає в себе різноманітні технічні засоби, машини, устаткування та інструменти, які використовуються в виробничих процесах для створення товарів чи надання послуг. Розглянемо ключові аспекти та особливості сфери виробництва промислового обладнання:

1. Типи промислового обладнання:

- Важка промисловість: Виробництво металургійного, хімічного, енергетичного та іншого важкого обладнання.

- Техніка для виробництва: Преси, верстати, роботи, конвеєри, верстати з числовим програмним керуванням (ЧПК), тощо.

- Електричне обладнання: Генератори, трансформатори, електричні машини та устаткування.

2. Промислові галузі та застосування:

- Автомобільна промисловість: Виробництво автомобільного обладнання, машин і агрегатів для автомобільного виробництва.

- Енергетика: Виробництво енергетичного обладнання, турбіни, генератори, електростанції.

- Хімічна та фармацевтична Промисловість: Обладнання для виробництва хімічних реакцій, оброблення сировини, фармацевтичні установки.

3. Інновації та дослідження:

- Технологічний прогрес: Впровадження новітніх технологій у виробництві для підвищення продуктивності та зниження витрат.

- Дослідження та розробки: Розробка нових матеріалів та технологій для створення більш продуктивного та ефективного обладнання.

4. Глобалізація та міжнародний ринок:

- Експорт та імпорт: Багато компаній у цій сфері є гравцями на міжнародному ринку, експортуючи та імпортуючи промислове обладнання.

- Глобальні ланцюги постачання: Робота в глобальних ланцюгах постачання, співпраця з компаніями з різних країн.

5. Стандарти та безпека:

- Міжнародні стандарти: Виробництво промислового обладнання повинно відповідати міжнародним стандартам якості та безпеки.

- Екологічна безпека: Врахування екологічних аспектів та зменшення негативного впливу на довкілля.

6. Сервіс та обслуговування:

- Постачання запасних частин: Забезпечення можливості підтримання та ремонту обладнання.

- Клієнтський сервіс: Надання консультацій та підтримки клієнтам у використанні обладнання.

7. Автоматизація та Індустрія 4.0:

- Інтеграція ІТ-технологій: Впровадження сучасних технологій, зокрема Інтернету речей (IoT) та аналізу даних для оптимізації виробництва.

- Цифрова трансформація: Зміна бізнес-моделей та процесів через цифрові технології.

Сфера виробництва промислового обладнання визначається великим різноманіттям галузей та великою конкуренцією, але водночас вона є стратегічно важливою для розвитку різних промислових галузей та загалом для економіки. Її продукція є основою для багатьох виробничих процесів і грає ключову роль у впровадженні інновацій та підвищенні конкурентоспроможності компаній на світовому ринку.

Структуру виробництва промислового підприємства схематично відобразимо на рисунку 1.1:

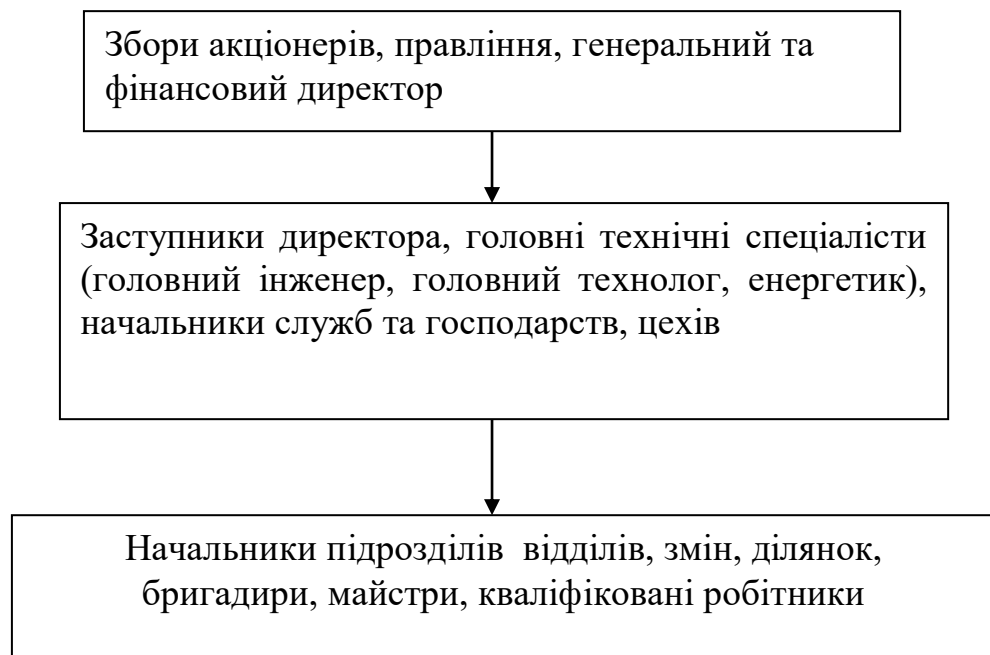


Рис.1.1. Типова пірамідальна структура управління виробництвом [35]

Пірамідальна структура управління виробництвом – це класична організаційна форма, де керівництво розподіляється від вершини піраміди до нижніх рівнів. Така структура передбачає чітке ієрархічне розподілення обов'язків та повноважень. Охарактеризуємо типову пірамідальна структура управління виробництвом:

1. Генеральний директор / Головний виконавчий директор (CEO):
 - Основний виконавчий орган, відповідальний за стратегічне управління підприємством та прийняття ключових рішень.
2. Директор з виробництва / Виробничий директор:
 - Відповідальний за організацію та управління виробничим відділом.
 - Нагляд за процесами виробництва, плануванням виробництва, інженерно-технічною підтримкою.
3. Менеджери департаментів / секторів:
 - Виробничий департамент: Відповідає за промисловий процес та виробничі питання.
 - Логістика та управління ланцюгом постачання: Організує постачання сировини та вивезення готової продукції.
 - Якість: Відповідає за контроль якості продукції на всіх етапах виробництва.
4. Начальники відділів / керівники команд:
 - Начальник відділу виробництва: Організує роботу виробничих ліній та виробничих груп.
 - Начальник з питань логістики: Керує операціями постачання та логістики.
 - Керівник відділу якості: Відповідає за контроль та забезпечення якості продукції.
 - Інженер проектування: Відповідає за конструкторсько-технічну підтримку та розробку нових продуктів.
5. Спеціалісти та робочі групи:
 - Інженери: Займаються розробкою та впровадженням нових технологій.
 - Робітники виробництва: Виконують конкретні завдання на виробництві.

Дана пірамідальна структура відображає ступеневий розподіл влади та обов'язків в організації, де вершина відповідає за стратегічне прийняття

рішень, а нижчі рівні виконують оперативні завдання та забезпечують функціонування виробництва на повсякденному рівні.

1.2 Типологія офісних структур підприємства

Організація роботи офісу в сучасному підприємстві відіграє стратегічну роль у створенні сприятливого середовища для працівників, сприяє підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності компанії. Сучасні підходи передбачають гнучкість, технологічний прогрес та врахування потреб працівників [5].

Типологія офісних структур підприємства визначається великою мірою його розміром, галуззю, стратегією та іншими факторами.

Компанії можуть використовувати комбінації офісних структур або розвивати унікальні моделі в залежності від конкретних умов та стратегій.

Розглянемо основні характеристики та особливості функціональних, лінійних, матричних та комбінованих структур офісу (таблиця 1.2):

Таблиця 1.2 – Характеристики та особливості функціональних, лінійних, матричних та комбінованих структур офісу

Різновид структури	Характеристика	Особливості
1	2	3
Функціональна структура:	Розподіл обов'язків і влади здійснюється відповідно до функціональних областей (наприклад, виробництво, маркетинг, фінанси).	<ul style="list-style-type: none"> - Чітка спеціалізація та експертиза в кожному відділі. - Прискорення прийняття рішень відносно специфічних завдань кожного відділу. - Знижена необхідність в широкому кругі комунікації між відділами.

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Лінійна (ієрархічна) структура:	Ієрархічне розподілення влади від верхнього рівня до нижчих, формуючи лінійну ланцюгову структуру.	<ul style="list-style-type: none"> - Чітка ланцюгова ієрархія. - Однозначна визначеність обов'язків та повноважень. - Швидка передача важливих рішень від вищого рівня керівництва.
Матрична структура:	Комбінує функціональну та лінійну структури, де співробітники мають дві лінії підпорядкування - по функціональних областях і по проектах.	<ul style="list-style-type: none"> - Гнучкість управління та здатність вирішувати завдання великих проектів. - Вищий рівень комунікації та співпраці між різними відділами. - Можливість виникнення конфліктів через подвійні лінії підпорядкування.
Комбінована Структура:	Використовує елементи різних структур для відображення конкретних потреб організації.	<ul style="list-style-type: none"> - Можливість використання кращих аспектів різних моделей. - Гнучкість відносно пристосування до змін у середовищі. - Висока складність управління та необхідність уваги до деталей.

Кожна з даних структур має свої переваги та недоліки, і вибір оптимальної залежить від конкретних потреб та характеристик організації. З часом, зазвичай, компанії можуть змінювати свою структуру для адаптації до нових умов та завдань.

Важливою компонентою успіху сучасного підприємства, тісно взаємопов'язаною із організацією роботи офісу є матеріальне виробництво.

Сфера матеріального виробництва є основою національних господарств більшості країн світу і характеризується сукупністю ознак: різноманітність технологій виробництва, що мають різну природу та призначення, пристосовану до конкретних потреб офісу систему адміністративного управління.

Сфера матеріального виробництва включає в себе процеси виготовлення фізичних товарів або надання конкретних матеріальних послуг. Це може

охоплювати виробництво товарів, які продаються на ринку або виробництво, необхідне для власного внутрішнього використання підприємства. Сфера матеріального виробництва має величезне значення для успішності підприємства з кількох ключових причин:

1. Виробнича ефективність:

- Оптимізація виробничих процесів: Використання оптимальних методів та технологій для забезпечення ефективного виробництва та зменшення витрат.

- Підвищення якості продукції: Важливість якісного виробництва для задоволення потреб споживачів та збереження конкурентоспроможності.

2. Вартість виробництва:

- Економія ресурсів: Оптимізація використання матеріалів, праці та енергії з метою зниження виробничих витрат.

- Масштабування виробництва: Збільшення обсягів виробництва може призводити до зниження витрат на одиницю продукції.

3. Управління ланцюгом постачання:

- Синергія з постачальниками: Ефективне співпрацювання з постачальниками для забезпечення надійного постачання сировини та матеріалів.

- Логістика та доставка: Оптимізація логістичних процесів для швидкої та вчасної поставки готової продукції на ринок.

4. Інновації та дослідження:

- Впровадження новітніх технологій: Застосування інноваційних методів та технологій для поліпшення виробничих процесів.

- Дослідження та розвиток: Здійснення досліджень для вдосконалення продукції та виявлення нових можливостей.

5. Контроль якості:

- Стандартизація та контроль: Встановлення стандартів якості та проведення систематичного контролю за виробництвом.

- Відповідність стандартам: Важливість дотримання виробництвом стандартів та вимог законодавства.

6. Подолання конкуренції:

- Цінова конкурентоспроможність: Забезпечення конкурентоспроможності на ринку через оптимізацію виробничих процесів та зниження вартості продукції.

- Інновації в продукції: Впровадження унікальних характеристик та функцій у виробництво для створення конкурентних переваг.

Сфера матеріального виробництва, таким чином, є основною ділянкою для багатьох підприємств, особливо тих, що займаються виробництвом фізичних товарів. Успішне управління цією сферою дозволяє досягати високих показників ефективності, забезпечує якість продукції та сприяє стійкому конкурентному положенню на ринку.

Типова структура виробничого процесу на сучасному підприємстві відображена на рисунку 1.2:

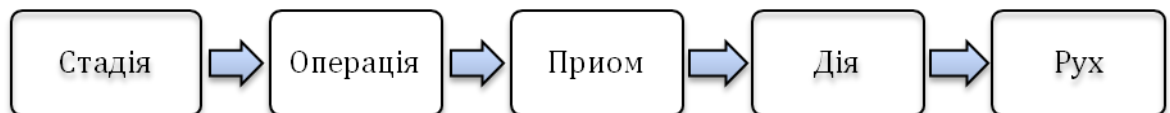


Рис.1.2. Типова структура виробничого процесу на підприємстві

Типова структура виробничого процесу на підприємстві може варіюватися в залежності від його розміру, галузі, виду виробництва та інших факторів. Однак є загальні елементи, які можна визначити у більшості виробничих підприємств. Виробничий процес може бути поділений на декілька основних етапів:

1. Проектування та розробка:

- Дослідження та розробка (R&D): Проектування нового виробу або вдосконалення існуючого.

- Концепція та дизайн: Визначення форми, функціональності та зовнішнього вигляду продукту.

2. Закупівля та Забезпечення:

- Закупівля сировини та матеріалів: Вибір та закупівля необхідних матеріалів для виробництва.

- Управління запасами: Ефективне управління запасами сировини та готової продукції.

3. Виробництво та збірка:

- Обробка та виготовлення: Виготовлення деталей та складових частин продукту.

- Збірка та монтаж: З'єднання деталей для створення готового виробу.

- Контроль якості: Відстеження та перевірка якості на різних етапах виробничого процесу.

4. Тестування та валідація:

- Тестування продукції: Перевірка функціональності та якості готової продукції.

- Валідація: Переконавання, що виробництво відповідає стандартам та вимогам.

5. Упакування та розподіл:

- Упакування: Оформлення та пакування готової продукції для транспортування та продажу.

- Розподіл: Організація логістики для доставки продукції до клієнтів.

6. Обслуговування та підтримка:

- Післяпродажне обслуговування: Надання підтримки клієнтам, ремонт та обслуговування після покупки.

- Оновлення та модернізація: Впровадження нових функцій або виправлення помилок у вже випущені продукти.

7. Управління процесом та якістю:

- Управління проектами: Керування всіма етапами виробництва та дотримання графіка.

- Стандарти якості: Визначення та дотримання стандартів якості.

8. Екологічна узгодженість:

- Екологічні вимоги: Врахування екологічних аспектів та впровадження екологічно-дружніх практик у виробництві.

Ця загальна структура може бути доповнена або адаптована відповідно до конкретностей кожного підприємства та його специфічних виробничих потреб.

На рис.1.3 зображений рух коштів в результаті виробничої діяльності:

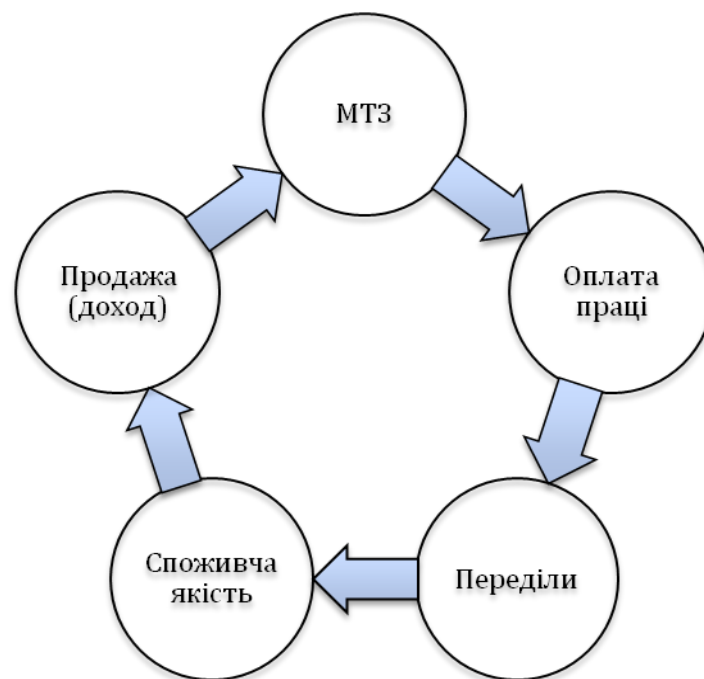


Рис.1.3 – Рух коштів в результаті виробничої діяльності на підприємстві

Рух коштів в результаті виробничої діяльності включає в себе всі фінансові операції, які пов'язані з виробництвом товарів чи послуг. Цей процес відображає потік коштів від початкових витрат на закупівлю сировини та матеріалів до отримання прибутку від реалізації готової продукції.

Основні етапи руху коштів в процесі виробництва виглядають приблизно наступним чином:

1. Закупівля Сировини та Матеріалів:
 - Витрати: Підприємство витрачає кошти на закупівлю сировини, компонентів та необхідних матеріалів.
2. Виробництво та Робочий Процес:
 - Витрати: Оплата праці, енергії, обладнання та інших витрат, пов'язаних з виробництвом.
 - Зберігання Товарів: Зберігання готової або напівфабрикатів.
3. Готова Продукція:
 - Завершення Виробництва: Виробництво готової продукції або послуг, готових до відвантаження.
4. Зберігання та Логістика:
 - Витрати на Логістику: Транспортування та зберігання готової продукції перед реалізацією.
5. Реалізація та Продаж:
 - Отримання Грошей від Клієнтів: Клієнти платять за придбані товари або послуги.
 - Операційні Витрати: Може включати витрати на рекламу, обслуговування клієнтів тощо.
6. Управління Оборотним Капіталом:
 - Оборотні Засоби та Зобов'язання: Управління запасами, забезпеченням ліквідності та оптимізація оборотних коштів.
7. Отримання Прибутку:
 - Прибуток: Різниця між витратами та виручкою від реалізації.
8. Інвестування та Розвиток:
 - Інвестиції: Частина прибутку може бути використана для інвестування в розвиток підприємства.

Важливо відзначити, що ефективний управлінський облік та контроль за рухом коштів допомагають компаніям ефективно використовувати ресурси, визначати оптимальні стратегії та досягати фінансової стійкості виробничого процесу.

Тож, проаналізуємо роль, значення та процес ефективної організації роботи офісу на підприємстві:

Роль та Значення:

1. Координація та Управління:

- Роль: Офіс відіграє ключову роль у координації та управлінні різними функціональними областями підприємства.

- Значення: Забезпечує цілісність та співпрацю між різними відділами та командами.

2. Інформаційний Центр:

- Роль: Збір, обробка та передача інформації в середині підприємства.

- Значення: Забезпечує швидкий та ефективний обмін даними між співробітниками та відділами.

3. Планування та Організація:

- Роль: Участь у розробці стратегій, планів та організаційних процесів.

- Значення: Забезпечує систематизацію та раціоналізацію діяльності підприємства.

4. Управління Процесами:

- Роль: Визначення та впровадження ефективних бізнес-процесів та процедур.

- Значення: Забезпечує оптимальний хід внутрішніх операцій та максимізацію продуктивності.

5. Підтримка Виробництва:

- Роль: Забезпечення необхідних ресурсів, технологій та інфраструктури для виробництва.

- Значення: Гарантує, що виробничий процес працює ефективно та з високою якістю.

6. Людські Ресурси та Розвиток Кадрів:

- Роль: Здійснення управління персоналом, розвиток та підтримка співробітників.

- Значення: Забезпечує стабільну та продуктивну робочу силу.

Процес Ефективної Організації Роботи Офісу:

1. Аналіз та Планування:
 - Аналіз: Визначення потреб та слабких сторін діяльності.
 - Планування: Розробка стратегій та планів для досягнення цілей.
2. Організація Простору та Ресурсів:
 - Організація Простору: Розташування робочих зон та зон взаємодії.
 - Організація Ресурсів: Розподіл та використання матеріальних та фінансових ресурсів.
3. Впровадження Технологій та Систем:
 - Технології: Використання сучасних інструментів та програм.
 - Системи: Розробка ефективних інформаційних систем та баз даних.
4. Комунікація та Співпраця:
 - Комунікація: Забезпечення ефективного обміну інформацією.
 - Співпраця: Створення умов для ефективної групової роботи.
5. Моніторинг та Оцінка:
 - Моніторинг: Систематичний контроль за виконанням завдань та планів.
 - Оцінка: Аналіз результатів та пошук можливостей для покращення.
6. Навчання та Розвиток:
 - Навчання: Організація тренінгів та розвиток професійних навичок.
 - Розвиток: Підтримка особистого та професійного росту співробітників.

Ефективна організація роботи офісу відіграє важливу роль у забезпеченні успішності підприємства, сприяючи оптимізації процесів, підвищенню продуктивності та забезпеченню високого рівня комфорту та задоволення для співробітників.

1.3 Основні підходи та принципи щодо розробки організаційної структури офісу

Розробка організаційної структури офісу – це складний процес, який вимагає врахування різних факторів, таких як розмір підприємства, галузь діяльності, стратегічні цілі та культура організації.

Охарактеризуємо деякі основні підходи та принципи щодо розробки організаційної структури офісу:

1. Функціональний підхід:

- Організація за функціональними областями (виробництво, маркетинг, фінанси).
- Зручний для спеціалізації та управління фахівцями в конкретних галузях.

Функціональний підхід до розробки організаційної структури передбачає організацію компанії за функціональними областями чи відділами, кожен з яких відповідає за конкретну функцію чи вид діяльності. Основний принцип полягає в тому, щоб групувати співробітників, які мають схожі навички та фахові компетенції, в межах конкретного відділу. Ось деякі ключові аспекти функціонального підходу:

1. Функціональні Відділи:

- Приклади: Виробництво, маркетинг, фінанси, ресурси людські, дослідження та розробка і т.д.
- Завдання: Кожен відділ спеціалізується в конкретній функціональній області.

2. Спеціалізація та Експертиза:

- Спеціалізація: Кожен відділ концентрується на своїй області діяльності.
- Експертиза: Сприяє розвитку фахової експертизи в конкретних сферах.

3. Лінійна Ієрархія:

- Структура: Чітко визначена ієрархія відділів та підпорядкування.
- Керівництво: Керівництво базується на лінійній структурі.

4. Простота та Зрозумілість:

- Простота: Може бути простішою для розуміння та управління.
- Зрозумілість: Кожен відділ має чітко визначені обов'язки та завдання.

5. Контроль та Керування:

- Контроль: Легший контроль за діяльністю кожного відділу окремо.
- Керування: Керівництво може фокусуватися на оптимізації роботи

конкретних функцій.

Переваги та Недоліки:

1. Ефективність в Спеціалізованих Задачах:

- Підходить для компаній, які мають чітко визначені спеціалізовані завдання.

2. Фахова Експертиза:

- Сприяє розвитку глибокої фахової експертизи в різних областях.

3. Контроль та Управління:

- Легший контроль та управління функціональними областями.

Недоліки:

1. Комуникаційні Проблеми:

- Може виникати недостатній обмін інформацією між відділами.

2. Вертикальні Конфлікти:

- Виникнення конфліктів через ієрархічну природу структури.

3. Обмежена Гнучкість:

- Може бути менше гнучкість в порівнянні з іншими організаційними структурами.

4. Підвищення Обсягу Робіт:

- Ризик перевантаження підрозділів та утруднень в управлінні.

Функціональний підхід є популярним серед багатьох компаній, особливо в початкових етапах їх розвитку, коли фахова експертиза та спеціалізація важливі для успішності бізнесу.

2. Дивізіональний підхід:

- Розділення організації на дивізії або підрозділи відповідно до продукції, ринків чи регіонів.

- Забезпечує більшу адаптивність до різноманітних умов.

Дивізіональний підхід до розробки організаційної структури передбачає розділення компанії на декілька дивізій чи підрозділів, кожен з яких відповідає за конкретний вид продукції, ринок чи регіон. Цей підхід дозволяє структурувати організацію так, щоб кожен дивізіон міг функціонувати як самостійна бізнес-одиниця. Основні риси дивізіонального підходу включають:

1. Дивізії за Типом Діяльності:

- Приклади: Дивізії за продуктами, ринками або географією.

- Завдання: Кожна дивізія спеціалізується в конкретному напрямку.

2. Самостійність Дивізій:

- Автономія: Кожна дивізія може мати своє власне керівництво та стратегію.

3. Фокус на Результативності:

- Оцінка: Результативність кожної дивізії оцінюється окремо.

4. Адаптивність до Ринкових Умов:

- Гнучкість: Здатність швидко адаптуватися до різних ринкових умов.

5. Легкість Управління:

- Спрощення: Зменшення складності управління організацією.

Переваги:

1. Спеціалізація та Фокус:

- Сприяє спеціалізації та фокусуванню на конкретних ринках чи продуктах.

2. Більша Автономія:

- Кожна дивізія має більшу самостійність у прийнятті рішень.

3. Прискорений Розвиток:

- Можливість швидко реагувати на зміни в ринкових умовах.

Недоліки:

1. Можливість Конфліктів між Дивізіями:

- Конфлікти через конкуренцію між дивізіями за ресурси та підтримку.

2. Подвійне Використання Ресурсів:

- Потенційний дубляж зусиль та ресурсів між дивізіями.

3. Втрата Цілісності Бренду:

- Ризик втрати цілісності бренду через різні стратегії різних дивізіій.

4. Складніше Управління:

- Збільшується складність управління через більшу кількість самостійних одиниць.

Дивізіональний підхід ефективний для компаній, які працюють на різних ринках або мають різні лінії продуктів. Він сприяє більшій адаптивності та спрощенню управління в умовах складних ринкових умов.

3. Матричний Підхід:

- Комбінація функціонального та дивізіонального підходів.
- Створення матриці, де працівники мають дві лінії підпорядкування (функціональну та проектну).

Матричний підхід є унікальним підходом до організаційної структури, оскільки відзначається тим, що працівники мають дві лінії підпорядкування: функціональну та проектну (чи продуктову). Така структура дозволяє здійснювати гнучке та ефективне використання ресурсів для вирішення конкретних завдань чи проектів. Основні характеристики матричного підходу включають:

Основні Характеристики:

1. Функціональна та Проектна Лінії:

- Функціональна Лінія: Групування працівників за функціональними областями (наприклад, виробництво, маркетинг, фінанси).
- Проектна (Продуктова) Лінія: Групування працівників в залежності від проектів чи продуктів.

2. Дві Лінії Підпорядкування:

- Кожен працівник має дві лінії підпорядкування: функціональну та проектну.

3. Гнучкість та Адаптивність:

- Здатність швидко реагувати на зміни, оскільки можна змінювати склад команд в залежності від потреб проектів.

4. Комунікація та Координація:

- Сприяє зручній комунікації та координації між різними функціональними областями та проектами.

5. Ефективне Використання Ресурсів:

- Ресурси (зокрема експертиза з функціональних областей) можуть бути ефективно використані у різних проектах.

Переваги:

1. Гнучкість та Адаптивність:

- Можливість легко адаптуватися до змін в умовах ринку та проектів.

2. Ефективне Використання Експертизи:

- Можливість використовувати фахову експертизу з різних функціональних областей.

3. Краща Комунікація:

- Забезпечення ефективної комунікації між різними частинами організації.

Недоліки:

1. Потенційні Конфлікти:

- Можливість конфліктів між двома лініями підпорядкування.

2. Складніше Управління:

- Потребує великої уваги та управлінської координації.

3. Збиткові Спроби Домінування:

- Можливість конфліктів між менеджерами, які намагаються здійснити домінування.

Матричний підхід часто використовується в областях, де необхідна велика гнучкість та спроможність адаптуватися до змінних умов. Однак

важливо управляти його використанням для уникнення потенційних конфліктів та підтримки ефективної комунікації.

4. Територіальний (Географічний) Підхід:

- Організація структури відповідно до місцезнаходження офісів або філій.

- Дозволяє зосереджувати управління та ресурси на конкретних ринках.

Територіальний або географічний підхід до розробки організаційної структури передбачає організацію компанії відповідно до місцезнаходження офісів, філій або дочірніх підприємств. Такий підхід дозволяє організації адаптуватися до регіональних особливостей та потреб ринків. Основні риси територіального підходу включають:

Територіальний підхід особливо ефективний для компаній, які працюють на різних ринках з різними регіональними умовами. Він надає можливість швидко реагувати на зміни в різних географічних областях та наближає компанію до клієнтів на різних ринках. Однак важливо дбати про ефективність координації та управління у центральному офісі.

При розробці організаційної структури важливо поєднувати ці принципи та підходи таким чином, щоб вони відповідали конкретним умовам та стратегії підприємства.

Організаційна структура підприємства являє собою розташовані у визначеному порядку елементи, з яких складаються основні види діяльності підприємства: підрозділи, люди, процеси. Найбільш універсальним видом структурування діяльності підприємства є його розподіл на процеси та побудову управлінської ієрархії, яка відображає види діяльності підприємства та взаємну залежність елементів організаційної структури.

Важливим фактором є можливість зафіксувати та відобразити зв'язки та взаємні залежності на підприємстві, які можуть носити формальний або неформальний характер. Основна ознака та склад певної організаційної структури відповідає тим потокам інформації, які являють собою

управлінські команди та зворотний зв'язок в межах структури управління (між суб'єктом та об'єктом). Метою кожної організаційної структури є організація виробничого процесу найліпшим та зручним для підприємства чином.

Реорганізація структури підприємства відбувається з метою оптимізації витрат, які відображають ефективність та адекватність організаційної структури в динаміці.

Ключовими економічними показниками ефективної організаційної структури підприємства є показники адміністративних витрат, загальногосподарчих витрат, продуктивність робітників, зростання дебіторсько-кредиторської заборгованості тощо.

В сучасній економічній ситуації, коли має місце посилення конкуренції на всіх рівнях підприємницької діяльності, надзвичайно важливим є побудова правильної організаційної структури та адаптація її до стану зовнішнього середовища саме таким чином, як того потребує ситуація.

З теоретико-методологічної точки зору, це має назву системного та ситуативного підходу, що означає наявність на підприємстві тільки тих підрозділів, які виконують визначені функції, що специфічні для певного виду діяльності; найкоротші шляхи руху інформації та найкоротші зв'язки в управлінні; наявність механізмів зворотного зв'язку – тобто наявність актуальної та вірогідної інформації про стан об'єкта управління у відповідного суб'єкта.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФІНАНСОВИХ ПОКАЗНИКІВ ТА ОРГАНІЗАЦІОННОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «ОНІКС» – сучасне виробниче підприємство з повним циклом виробництва порошкового обладнання.

Компанія «ОНІКС» була заснована в 1999 році, і вже понад 20 років є лідером у проектуванні виробництві обладнання для порошкового фарбування, а також електротехнічного та телекомунікаційного обладнання для управління.

Проектування та виробництво сучасного обладнання для порошкового фарбування є пріоритетом для ринка наступних переділів у машинобудуванні. Онікс проектує виробляє повний комплекс обладнання та підлаштовуємося під завдання проекту. З 1999 по 2022 рік вироблено понад 500 фарбувальних ліній для різних виробників

Компанія «ОНІКС» займається виготовленням обладнанням для порошкового фарбування, також телекомунікаційним та електротехнічним обладнанням. Вона була заснована в 1999 році та є лідером у своїй сфері виробництва вже понад 20 років [57].



Рисунок 2.1 – Камера для порошкового фарбування



Рисунок 2.2 – Телекомунікаційне обладнання

З даних, що знаходяться на їх офіційному сайті можна зрозуміти, що для них є пріоритетом саме виготовлення найсучаснішого обладнання для порошкового фарбування. Фірма виготовляє повний комплекс обладнання та завжди підлаштовується під всі потреби своїх клієнтів з самого утворення, а саме з 1999 по 2023 рік. За цей період було створено більш ніж 400 повноцінних фарбувальних ліній [57].

Компанія виготовляє свою продукцію під брендом «ОНІКС». Виготовленням продукції на кожному етапі займаються найкращі та найдосвідченіші інженери, конструктори та дизайнери. Вони розробляють інноваційні технології, вкладаючи їх в кінцевий продукт, враховуючи всі вимоги та задачі, які перед ними поставив замовник [57].

Також компанія є лідером вітчизняного експорту готового обладнання для фарбування в різні країни світу. Найчастіше експорт здійснюється в такі країни, як: Молдова, Грузія, Литва, Польща. А також на даний час проводяться переговори, щоб здійснювати експорт до Марокко, Латвії та Естонії [57].

Охарактеризуємо продукцію компанії «ОНІКС»:

Порошкові матеріали це одне з найбільш значних відкриттів ХХ століття в лакофарбовій промисловості. Дане відкриття окрім того, що надає надійний захист та гарний вигляд готовому виробу, але й вирішує екологічну проблему в області покриттів. А все це через те, що у складі порошкових матеріалів майже повністю відсутні органічні розчинники та інші леткі компоненти. З даної причини саме область порошкового фарбування все більше розширюється [57].

Загалом всі порошкові фарби розділяються на дві великі групи, а саме: термореактивні та термопластичні [57].

Термопластичні лакофарбові матеріали утворюють покриття без хімічних реакцій, вони це роблять лише за рахунок сплавлення частинок при їх нагріванні. Через це утворюються термопластичні, оборотні покриття. Застосовуються такі фарби загалом для отримання покриттів функціонального призначення таких, як:

- Хімічно стійкі.
- Антфрикційні.
- Хімічно-стійкі.
- Електроізоляційні [57].

Таке покриття за стандартами наноситься товстими шарами від 250 мкм та більше. Області в яких таке покриття використовують це – захист дроту, морозильних камер, труб та вузлів тертя, перемикачів та інших виробів [57].

Термореактивні фарби відрізняються від термопластичних тим, що вони утворюють покриття при нагріванні хімічними реакціями. Такі покриття зазвичай мають тривимірну будову, вона також не являються плавкими та розчинними. Термореактивні фарби слугують для одержання, як декоративно-захисних так і функціональних покриттів. Для покриттів функціонального призначення в основному використовують найчастіше

епоксидні склади. Їх потрібно наносити шарами від 100 до 150 мкм, на нагріту поверхню в апаратах киплячого шару, тобто нагрівання та занурення в порошок чергується між собою не одноразово. Також використовують струменеві розпилення. Зазвичай таким чином дане покриття наносять на ротори та статори електродвигунів, на зовнішню та внутрішню поверхню труб [57].

Однак найбільше споживання термореактивних фарб припадає на захисно-декоративні покриття, для яких найважливіше зовнішній вигляд. Ці покриття зазвичай тонкі (25-100 мікрон). Найпоширенішим способом його нанесення є електростатичне напилення. Важко перерахувати всі області застосування цих покриттів. Наприклад, можна вказати фарбування побутової техніки (холодильників, пральних машин і т.д.), захист деталей автомобілів і мотоциклів, товарів для дому, а також лакування металу та інших виробів [57].

Більшість порошкових фарб складається з невеликої кількості інгредієнтів: плівкоутворювача (полімеру), пігментів і наповнювачів, допоміжних речовин та інших спеціальних добавок [57].

Термореактивні фарби отримують за такою технологією (рис. 1.1). Спочатку всі сипучі компоненти з дрібним розміром частинок змішують насухо до отримання однорідної маси, потім суміш, сплав охолоджують, подрібнюють і фракціонують на частинки необхідного розміру. Отриманий колір упаковується в тару і транспортується. Процес екструзії, тобто змішування компонентів у розплаві, під час якого їх склад повністю гомогенізується, вирішальним чином впливає на якість кольорів. Також важлива операція помелу, яка забезпечує необхідний розмір частинок. Відхилення від необхідного розміру частинок негативно впливають на якість одержуваних покриттів [57].

Термопластичні порошкові фарби, як правило, отримують за допомогою змішувального обладнання, яке поєднує процес змішування з подрібненням матеріалу: кульові та вібраційні млини, дезінтегратори тощо.

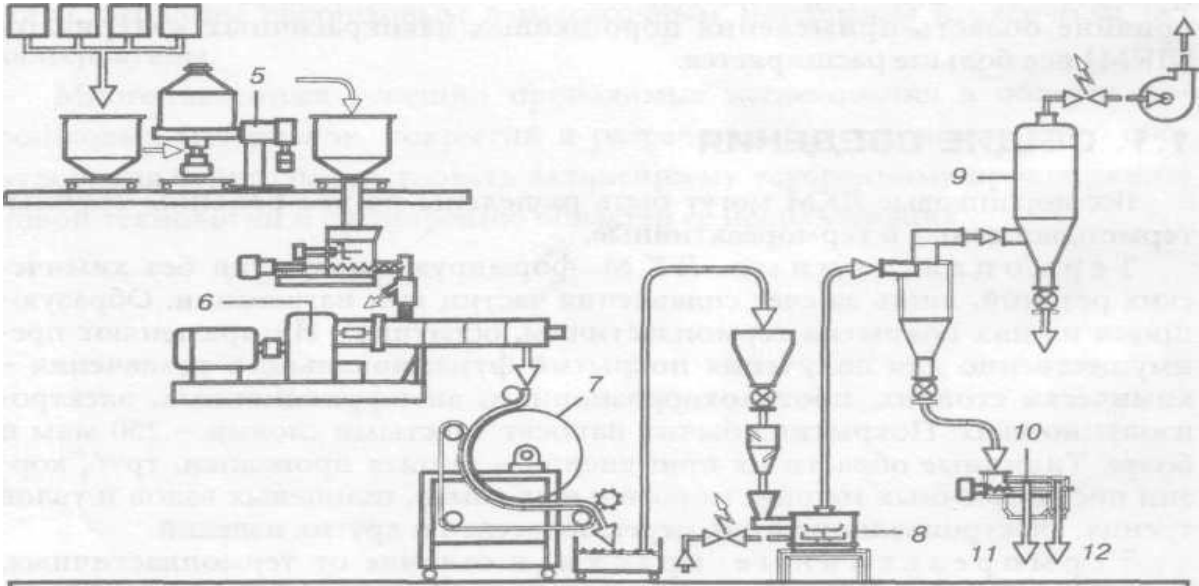


Рисунок 2.3 – Типова схема виробництва термореактивних порошкових фарб [57]

1-4 – бункери для вихідної сировини (смоли, пігментів, затверджувача); 5 – змішувач; 6 – екструдер; 7 – охолоджуючий барабан; 8 – дробарка; 9 – фільтр; 10 – вібросити; 11 – готова фарба на упаковку; 12 – фарба на додаткове дроблення.

Також додамо фото готових фарбувальних ліній в різних містах України:



Рисунок 2.4 – Фарбувальна лінія в м. Запоріжжя [57]



Рисунок 2.5 – Лінія для фарбування на експорт. М. Харків [57]

Загалом клієнтами ONYX бувають, як великі підприємства та організації, які існують давно, так і нові компанії, які тільки розпочинають свою діяльність [57].

Концепція компанії полягає в тому, щоб дизайн та конструкція кінцевого продукту, його система нагрівання, та всі енергозберігаючі технології, зменшували затрати на електроенергію та експлуатацію обладнання, які вони виготовляють [57].

ONYX найняв команду найкращих проєктантів інженерів, конструкторів та дизайнерів, щоб розробляти інноваційні рішення та енергоефективне обладнання з урахуванням індивідуальних вимог виробництва та клієнта.

ONYX ексклюзивний лідер українського експорту обладнання для фарбування. Наша географія експорту – Армєнія, Литва, Молдова, Грузія. Ведуться роботи з експорту до Польщі та Марокко.

Клієнти компанії ONYX це як правило великі підприємства з давньою історією на реконструкції, так і нові молоді підприємства, які тільки розпочинають своє успішне зростання на ринку.

Концепція виробництва ONYX полягає в тому, щоб конструкція та дизайн обладнання, система нагрівання та енергозберігаючі технології скорочували умовно-постійні витрати на електроенергію та експлуатацію.

Комерційна служба займається забезпеченням підприємства матеріально-технічними ресурсами; складським господарством; забезпеченням технічної експертизи запитів і проектів специфікацій; оформленням контрактів на поставку матеріалів, оформленням замовлень на поставку; плануванням сортаменту продукції, що виробляється і відвантаженням з підприємства, контролем виконання замовлень; супровідом замовлень клієнтів; аналізом завантаження виробничих потужностей та складів.

Служба фінансів виконує: розробку фінансової стратегії, визначення оптимальних схем фінансування діяльності підприємства і оборотних коштів, формування пропозицій і контроль використання позикових коштів; реалізацію та розвиток системи контролю витрат на підприємстві; фіксацію фінансово-економічних показників діяльності підприємства; загальне управління фінансами підприємства, кредитним забезпеченням; управління рухом грошових коштів підприємства: облік надходжень; видатковими касовими операціями; виконання бюджетів підприємства; формування та контроль дотримання нормативів оборотності оборотних коштів; планування та аналіз техніко-економічних показників підрозділів, контроль витрат на виробництво.

Організаційна структура офісу ТОВ «Онікс» включає:

1. Технічний директор - головний інженер.
2. Заступник Генерального директора з фінансів.
3. Заступник Генерального директора зі збуту.
4. Головний юристконсульт
5. Директор з персоналу
6. Директор з якості
7. Головний технолог

8. Начальник служби безпеки
9. Директор з закупівель
10. Начальники цехів

На підприємстві кооперація праці, загалом здійснюється за умов індивідуального виконання роботи на окремих робочих місцях, багатокрокової роботи і також об'єднання різних трудових функції та спеціальностей під час роботи працівників в колективі. Також є різні колективні форми організації праці, одне із провідних місць займають групові форми організація праці, серед яких, виробничі бригади [57].

Бригада – це соціально-економічна та технологічно-організаційна кооперація робітників одних і тих самих або ж різних професій на базі відповідних устаткування, інструментів, оснащень, матеріалів та сировини, які необхідні для виконання процесу з виготовлення якісної продукції, певної її кількості з найменшими трудовими та матеріальними витратами на основі відповідальності та зацікавленості співробітників в матеріальному плані в колективі [57].

Утворення виробничих бригад проходить за наявності організаційно-технічних та матеріальних передумов, таких як:

- загальна робота між різними виконавцями не підлягає розподілу;
- для досягнення найвищого результату під час виготовлення продукції необхідно забезпечити чіткі взаємодії між допоміжними та основними співробітниками на всіх етапах виробництва;
- якщо постійні робочі місця відсутні, то потрібно визначити обов'язки та обсяг роботи;
- щоб між працівниками була спільна мета та зв'язки під час праці;
- в окремих виробничих групах не останнім буде взаємозаміна та суміщення професій;
- повний кваліфікаційно-професійний та кількісний склад працівників;
- змога визначати норми та нормативи всіх трудових та

матеріальних витрат на продукцію та всі операції, які необхідні для її виготовлення;

- присутність системи обліку та планування операційної та остаточної продукції;
- можливість здійснювати облік матеріальних та трудових витрат на кожній операції по виготовленню кінцевого продукту на виробництві [57].

Процес формування виробничих бригад та організація праці всередині них зумовлює собою:

- попередньо розрахувати численність та кваліфікаційно-професійного складу працівників бригади;
- побудування графіку навантажень на працівників під час виробничого процесу;
- визначення норм виробітку, а також системи управління бригадою під час виробництва [57].

Також немало важливим є розробка різних критерій по оцінці праці та матеріально-моральної мотивації працівників. Різні розрахунки та рішення вносяться в паспорт певної бригади і беруться до уваги під час наступної атестації та подальшої раціоналізації робочих місць. Беручи до уваги особливості технологій, організації виробництва і його технічного рівня можна розрізнити різні бригади, серед яких є комплексні та спеціалізовані [57].

Спеціалізовані бригади утворюються із працівників однакової професії та більш менш однакової кваліфікації які залучені до однорідних технологічних процесів, таких як: обслуговування конвеєрної лінії або механічна обробка деталей [57].

Комплексні бригади утворюються із працівників різних професій які включають в себе як допоміжні так і основні, які виконують технологічно різні, але взаємопов'язані роботи які захоплюють всі етапи виготовлення різних деталей. Утворення цих бригад зазвичай дає більше ефективності на тих ділянках виробництва, де складне технологічне устаткування, в умовах

праці на конвеєрних виробництвах із замкненим технологічно-виробничим циклом [57].

Також комплексні бригади діляться на декілька видів за поділом праці:

- Часткові, такі бригади зазвичай характеризуються певною послідовністю в технологічному виробництві. Тобто робітник виконує роботу певної операції, а коли є необхідність, то може виконувати завдання з близьких йому спеціальностей [57].

- Повні – у таких бригадах кожен з працівників виконує постійно роботу пов'язану з однією професією та кваліфікацією. Зазвичай ця робота є складовою часткою загального завдання всієї бригади [57].

- Без поділу праці – такій бригаді притаманне доволі широке суміщення професій, а також можливість взаємозаміни працівників на у процесі виготовлення кінцевого продукту. Кожен працівник здатен виконувати всі завдання, що поставлені перед виробничою бригадою [57].

Спеціалізована та комплексна бригади можуть бути змінними та наскрізними, це залежить від режиму їх праці. До складу змінних бригад входять працівники однієї зміни, на протязі якої робиться повний комплекс праці. А ось наскрізні бригади утворюються за умов, коли час виконання робочого циклу по обробці продукції значно перевищує тривалість поточної зміни. Зазвичай до таких виробничих бригад входять працівники від двох до трьох змін [57].

За особовим складом бригади можуть бути великі, тобто від 25 до понад 50 працівників, середні – від 11 до 25 працівників та нечисленні – від 5 до 10 осіб [57].

Функціонування бригад та їх ефективність напряму залежить від організації їх праці та їх самостійності. В подальшому запровадження бригадного госпрозрахунку, що собою зумовлює організацію праці в основі якої лежить поєднання виробничо-оперативної самостійності, визначення ефективності виробництва кінцевого продукту, а саме порівняння витрат та результату який отримується, також оплата праці залежить від виробітки, та

підвищується відповідальність бригади за виконання поставлених перед ними завдань [57].

Зазвичай найкраще застосовувати госпрозрахунок в бригадах, які займаються виготовленням певного виду продукту, тобто виконують всі цикли робіт, що як правило відноситься до бригад комплексного типу [57].

В організації праці всіх бригад одне з найважливіших місць займає бізнес-план та його виконання [57].

Найкращою формою госпрозрахунку бригад є договір, за яким одна із сторін зобов'язується на замовлення іншої сторони договору, виконати всі завдання за певну оплату та терміни. Також залежно від форми організації виробництва підряд може бути як індивідуальним так і колективним. Колективний підряд ділиться на цеховий, сімейний та бригадний. А умовою введення такого підряду є внутрішньогосподарський розрахунок [57].

2.2 Аналіз структури макросередовища підприємства

Аналіз структури макросередовища підприємства включає вивчення зовнішнього середовища, яке впливає на його діяльність. Макросередовище складається з ряду елементів, які можна аналізувати за допомогою аналізу PESTEL. Цей підхід дозволяє врахувати вплив політичних, економічних, соціокультурних, технологічних, екологічних та законодавчих факторів на підприємство. Давайте розглянемо кожен з цих елементів:

1. ****Політичні фактори (Political):****

- Стабільність політичної ситуації.
- Законодавчі зміни, які можуть впливати на бізнес.
- Політичні ризики та небезпеки.

2. ****Економічні фактори (Economic):****
 - Рівень економічного зростання чи спаду.
 - Інфляція та обмінні курси.
 - Рівень безробіття та зайнятість.
 - Потреби споживачів та їхні фінансові можливості.

3. ****Соціокультурні фактори (Sociocultural):****
 - Зміни в соціальних та культурних вподобаннях.
 - Демографічні характеристики цільової аудиторії.
 - Тренди споживання та життєвого стилю.

4. ****Технологічні фактори (Technological):****
 - Швидкість та напрям розвитку технологій.
 - Інновації та нові технологічні рішення.
 - Витрати на дослідження та розвиток.

5. ****Екологічні фактори (Environmental):****
 - Вплив діяльності підприємства на навколишнє середовище.
 - Законодавство з екологічних питань.
 - Споживче ставлення до екології та сталого розвитку.

6. ****Легальні фактори (Legal):****
 - Законодавчі норми та стандарти, що регулюють бізнес.
 - Правові обмеження та ризики.
 - Зміни в законодавстві, що можуть впливати на підприємство.

Аналіз цих факторів дозволяє підприємству адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі, визначати можливості та ризики, розробляти стратегії та приймати управлінські рішення, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності. Для підтримки стабільної тенденції розвитку

фінансово-господарської діяльності підприємства в умовах постійного загострення конкурентної боротьби необхідно достовірно оцінювати фінансовий стан підприємства.

Фінансовий стан підприємства характеризує забезпечення власними оборотними коштами, оптимальне співвідношення запасів товарно-матеріальних цінностей з потребами виробництва, а також випадково проведення розрахункових операцій і платоспроможність.

Таблиця 2.1 – Аналіз та динаміка структури активів ТОВ «ОНІКС» на 2020-2022 рр.

№ з/п	Показники	2020	2021	2022	Відхилення 2021/2020		Відхилення 2022/2021	
					Абсол., тис. грн	Відносне, %	Абсол., тис. грн	Відносне, %
1	Активи підприємства всього, тис. грн..	7241	7450	7630	+209	2,88	+180	2,41
2	Необоротні активи, тис. грн.	2252	2647	2950	+395	14,9	+303	10,2
	-у % до всіх активів	31,1	35,5	38,6	-	-	-	-
3	Оборотні активи, тис. грн	287	1268	1404	+981	341	136	10,7
	-у % до оборотних активів	12,7	47,9	47,59	-	-	-	-
3.1	Дебіторська заборгованість, тис. грн	379	489	1612	-110	-28,9	-1123	-233
	-у % оборотних активів	16,8	18,47	54,6	-	-	-	-
3.2	Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн	396	430	1113	34	0,85	683	158,8
	-у % оборотних активів	17,5	16,2	37,7	-	-	-	-

Продовження таблиці 2.1

3.3	Інші оборотні активи, тис. грн	130	145	308	15	11,5	163	112
	-у % оборотних активів	5,7	5,5	10,4	-	-	-	-

Оцінка фінансового стану підприємства показує в яких конкретних напрямках потрібно вести цю роботу. Відповідно до цього результату аналізу надають відповідь на питання, які дослідження виходять із способів поліпшення фінансового стану підприємства в конкретний період його діяльності.

На підставі розрахункових даних ми дійшли наступних висновків:

1. Загальна вартість активів компанії за період 2012-2014 років демонструє тенденцію до зростання за 209 тис. грн. за 2021 рік та на 180 тис. грн. за 2022 р. Цей показник є стабільно високим рівні та відповідають стандарту;

2. Значно зросла вартість необоротних активів у 2021 році – на 395 тис. грн. показано зростання вартості основних фондів за цей рік та його оновлення. У 2022 році це показник збільшився на 303 тис. грн. Це свідчить про стабільний фінансовий стан підприємства.

3. Матеріальні оборотні активи мають фіксовану вартість, тобто для підприємства. Є кілька активів, які використовуються як сировина, матеріали тощо. Для виробництва продукти?

4. Дебіторська заборгованість у 2021 р. зменшилась на 110 тис. грн., а в 2022 р. показник також знизився на 1123 тис. національних валют, тобто боржники не поспішали платити ці роки компанії за її борги;

6. Грошові кошти та їх еквіваленти за період 2021-2022 років збільшились на 713 000 грн.

7. Інші оборотні активи за цей період збільшились майже в три рази (173 000 грн.), що викликані економією компанії.

Таблиця 2.2 – Аналіз динаміки та структури джерел утворення активів
ТОВ «ОНІКС» за 2020-2022 рр.

№ з/п	Показники	2020	2021	2022	Відхилення 2021/2020		Відхилення 2022/2021	
					Абсол., тис. грн	Відносне, %	Абсол., тис. грн	Відносне, %
1	Активи підприємства всього, тис. грн.	7241	7450	7630	+209	2,88	+180	2,41
2	Власний капітал	7200	7240	7320	+40	+0,5	+80	+1,1
	-у % до всіх джерел утворення активів	99,4	97,1	95,9	-	-	-	-
2,1	Власний оборотний актив, тис. грн	6300	6343	6451	+43	+0,67	+108	+1,7
	-у % до власного капіталу	87,5	87,6	88,1	-	-	-	-
3	Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн	68	82	109	+14	+1,7	+27	+2,4
	-у % до всіх джерел утворення активів	0,93	1,1	0,014	-	-	-	-
4	Поточні зобов'язання тис. грн	245	270	308	+25	+9,2	+38	+12,3
	-у % до всіх джерел утворення активів	3,38	3,62	4,03	-	-	-	-
4,1	Кредити банків тис. 5Заму.	-	-	-	-	-	-	-
4,2	Кредиторська заборгованість, тис. грн	245	270	308	+25	+9,2	+38	+12,3
	-у % до поточних зобов'язань	100	100	100	-	-	-	-

Таблиця 2.4 – Показники фінансового стану ТОВ «ОНІКС» на 2020-2022 рр.

№	Показники	2020	2021	2022
1	2	3	4	5
Аналіз ліквідності підприємства				
1	Коефіцієнт покриття	27,88	26,02	16,58
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	15,38	12,67	8,28
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	14,32	12,06	7,97
4	Чистий оборотний капітал, тис. грн	7042	7020	6998
Аналіз платоспроможності підприємства				
1	Процент платоспроможності	0,955	0,945	0,933
2	Коефіцієнт фінансування	0,047	0,058	0,072
3	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,964	0,962	0,94
4	Коефіцієнт маневреності ВК	0,911	0,891	0,879
Аналіз ділової активності підприємства				
1	Коефіцієнт оборотності активів	0,96	0,87	0,65
2	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	25,67	26,4	15,2
3	Коефіцієнт оборотної дебіторської активності	42,32	32	36
4	Строк погашення дебіторської активності, днів	17,02	22,4	10
5	Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	14,02	13,62	23,6

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5
6	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	1,53	1,56	1
7	Коефіцієнт оборотності основних засобів	12,81	8,64	6
8	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,98	0,92	0,7
Аналіз рентабельності підприємства				
1	Коефіцієнт рентабельності активів	0,031	0,032	0,035
2	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,032	0,034	0,037
3	Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,033	0,037	0,05
4	Коефіцієнт рентабельності продукції	0,089	0,087	0,1

На основі розрахунків показників сформуємо такі висновки:

1. Загальна вартість джерел формування активів за період 2020-2022 рр. має тенденцію збільшення на 209 тис. грн. за 2021 рік та на 180 000 грн. до 2022 р. Цей показник свідчить про фінансову стійкість та динамічність роботи підприємств у цей період;

2. У 2021 році статутний капітал товариства збільшився на 40 тис. грн., а у 2022р. зросла на 80 тис. грн. Власний капітал – це частина активів компанії, що залишилася. Після погашення пасивів, тобто цей показник говорить про стабільність прибуток підприємства за 2020-2022 рр.

3. Довгострокові зобов'язання та забезпечення за період 2020-2022 рр. збільшено на 25000 грн. – це негативні зміни в балансі підприємства, оскільки свідчать про створення підприємства з довгостроковою кредиторською заборгованістю перед банками, грн. довгострокові фінансові зобов'язання, відстрочені податкові зобов'язання, інші довгострокові зобов'язання.

4. Поточні зобов'язання підприємства за 2020-2022 роки зросли на 63 тис. грн.

5. На підприємстві відсутні банківські кредити, що є сприятливою ситуацією і говорить само за себе. Для самоокупності підприємства.

6. Кредиторська заборгованість за 2021 рік зросла на 25 000 грн., тобто є незначна для підприємства і в 2022 році кредиторська заборгованість значно зросла на 38 тисяч національних валют, це свідчить про те, що компанія має значну заборгованість перед власною постачальників і підрядників і затримки платежів.

7. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групи вибуття в період 2020-2022 років на підприємстві відсутні.

Після ознайомлення з бухгалтерським балансом та аналізу структури активів і пасивів балансу підприємство повинно аналізувати показники, що характеризують господарську діяльність компанії з більш детальною інформацією.

Повний набір таких показників можна відобразити на формі зазначені групи, які характеризують: платоспроможність (фінансову стійкість); ліквідність; бізнес діяльність; економічна ефективність.

Аналіз господарської діяльності підприємства показав, що підприємство є платоспроможним, зобов'язання виконуються вчасно та в повному обсязі. Аналіз рентабельності компанії показав, що компанія є прибутковою за всіма елементами балансу.

Для ефективної роботи підприємства необхідні налагоджені відносини комунікації з постачальниками матеріалів.

Ключовими проблемами, які виникають при аналізі організаційної структури офісу підприємства ТОВ "Онікс" є:

1. Недосконалість структури закупівель, яка потрапляє на комбінат з трьох основних джерел:

- внутрішні закупівлі у Запоріжсталі та Дніпроспецсталі, що потрапляє через пункти заготівель (децентралізовано) від постачальників, які отримують гроші або оплату металоконструкціями;

- заготівляфрагментів конструкцій, які поступають від українських постачальників (імпортерів) та виробників;
- імпортні поставки електрообладнання, імпортувати які напряму більш доцільно, аніж отримувати за внутрішніми контрактами (рис.2.6):

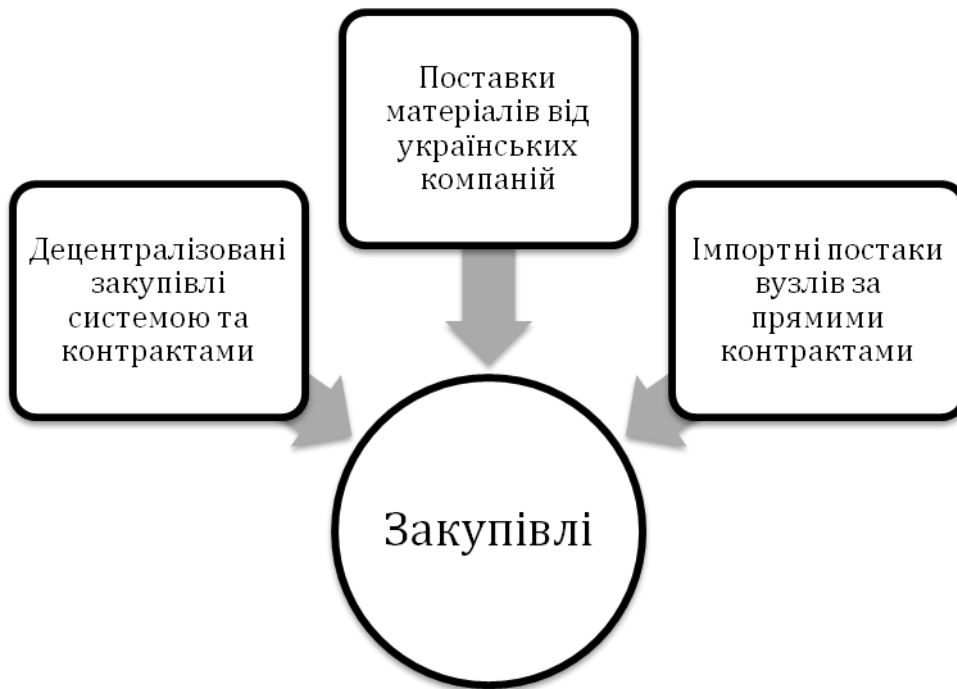


Рис.2.6 – Структура закупівель діяльності підприємства

2. Недосконалість адміністративної структури збуту яка побудована на базі двох підрозділів, які, на нашу думку дублюють функції одне одного, а саме.

3. Бюрократизованість системи платежів, що полягаю у тому, що здійснення платежів на користь третіх осіб здійснюється після узгодження із чотирма інстанціями:

- замовник платежу – ініціатор витрат (підрозділ);
- проектний відділ – моніторинг на відповідність плану витрат;
- бухгалтер – правильність оформлення платіжних документів;
- фінансовий директор (суми, більші ніж 50 тис.грн.).

В результаті такої бюрократизованості тривалість здійснення платежу може перевищувати 3 робочих дні.

Аналіз макросередовища ТОВ «ОНІКС» проведений, зокрема, на основі методики PEST для середньостатистичного українського виробничого підприємства. Підсумовуючи отримані в ході аналізу дані, виокремимо головні чинники:

1. **Політичні фактори (Political):**

- **Стабільність політичної ситуації:** В Україні були періоди політичної нестабільності, тому важливо відслідковувати події та їх вплив на бізнес.

- **Законодавчі зміни:** Аналіз поточного законодавства, особливо в області оподаткування та регулювання виробничих процесів.

2. **Економічні фактори (Economic):**

- **Рівень економічного зростання:** Оцінка, як рівень економічного зростання впливає на попит на продукцію.

- **Інфляція та обмінні курси:** Врахування інфляції та коливань валютного ринку.

- **Безробіття та зайнятість:** Розгляд рівня безробіття та можливостей наймати кваліфіковану робочу силу.

3. **Соціокультурні фактори (Sociocultural):**

- **Демографічні характеристики:** Аналіз населення за віком, статтю та іншими характеристиками.

- **Тренди споживання та життєвого стилю:** Розуміння змін в уподобаннях споживачів та їх стилі життя.

4. **Технологічні фактори (Technological):**

- **Швидкість розвитку технологій:** Вивчення того, наскільки швидко та інтенсивно розвиваються технології у виробничому секторі.

За металокопункціями, які є суміжним цільовим сегментом продукції ТОВ «ОНІКС» включає всі рівні внутрішнього ринку, попит зростає але рівень доданої вартості та рентабельність – низькі та конкуренція дуже високі.

Продукція користується попитом різних за рівнем сегментних груп великих та середніх фірм.

Експорт в воєнний час практично знизився/внутрішнє споживання зросло.

Ціновий сегмент в якому знаходиться продукут підприємства є достатньо високим.

- ****Інновації та дослідження:**** Розгляд зусиль у сфері дослідження та впровадження нових технологій.

Проведений аналіз PEST допомагає визначити фактори, які можуть впливати на підприємство та розробляти стратегії відповідно до зовнішнього середовища. Важливо проводити періодичний аналіз, оскільки зміни в цих факторах можуть виникати в будь-який момент.

Також, вважаємо за доречне розглянути макросередовище порошкових виробників в Україні, лідером серед яких є ТОВ «ОНІКС», зосереджуючись на факторах політичного, економічного, соціокультурного та технологічного середовища:

1. ****Політичне середовище:****

- ****Стабільність уряду:**** Політична стабільність може впливати на рішення влади щодо регулювання та підтримки виробників.

- ****Торговельні угоди:**** Участь України в міжнародних торговельних угодах та їх вплив на експорт та імпорт порошкових продуктів.

2. ****Економічне середовище:****

- ****Ринкові умови:**** Зміни в економічних умовах, такі як інфляція, обмінні курси, можуть впливати на вартість виробництва та конкурентоспроможність.

- ****Попит на порошкові продукти:**** Економічний розвиток та споживчі звички впливають на попит на порошкові продукти.

3. ****Соціокультурне середовище:****

- ****Споживчі уподобання:**** Зміни в уподобаннях споживачів, спрямованих на здорове харчування або екологічно чисті продукти.

- ****Соціальна відповідальність:**** Зростання інтересу до соціальної відповідальності та екологічної чистоти виробництва.

4. ****Технологічне середовище:****

- ****Інновації в виробництві:**** Впровадження нових технологій у виробництво порошкових продуктів для поліпшення якості та ефективності.

- ****Безпека та контроль якості:**** Застосування сучасних технологій для забезпечення безпеки та високої якості продукції.

Аналіз макросередовища є важливим для стратегічного планування виробників порошкових продуктів в Україні. Врахування цих факторів допоможе адаптувати бізнес-стратегії до змін в зовнішньому середовищі та забезпечити стійкість підприємств у конкурентному ринковому оточенні.

2.3 Структура конкурентного профілю підприємства

На основі проведеного аналізу, проведемо визначення конкурентного профілю ТОВ «ОНІКС» на даний період часу, а саме за наступними показниками:

- 1) оцінку споживачів продукції;
- 2) оцінку постачальників матеріалів;
- 3) аналіз конкуренції внутрішнього ринку між прямими конкурентами;
- 4) оцінку загрози замінників;
- 5) оцінку можливості появи нових конкурентів у галузі

Виходимо з того, що в сегменті обладнання конкуренція на внутрішньому ринку є низькою, на зовнішньому ринку – високою.

Структура конкурентного профілю підприємства визначається тим, як воно позиціонує себе на ринку порівняно з іншими учасниками. Конкурентний профіль включає в себе ряд ключових аспектів, які

визначають конкурентну перевагу та стратегічні позиції компанії. Нижче подано деякі елементи структури конкурентного профілю:

1. Цільова Аудиторія:

- Визначення цільового сегменту ринку, до якого спрямовані продукти чи послуги підприємства.

Цільова аудиторія - це група людей, яку підприємство визначає як свою основну мету для спрямування маркетингових та бізнес-зусиль. Ця група складається з осіб, які мають певні характеристики та властивості, що роблять їх найбільш підходящими для використання продуктів чи послуг підприємства.

Основні елементи цільової аудиторії включають:

1. Демографічні Характеристики:

- Вік, стать, освіта, доходи, родинний стан, робочий стан тощо.

2. Географічне Розташування:

- Регіон, країна, місто, кліматичні умови, тип населеного пункту.

3. Соціально-Економічні Характеристики:

- Соціальний статус, культурні вподобання, житлові умови, рівень життя.

4. Психографічні Фактори:

- Хобі, інтереси, стиль життя, особисті цінності, споживацькі звички.

5. Поведінкові Характеристики:

- Споживацькі звички, покупний потенціал, ухил до брендів, частота покупок.

Цільова аудиторія допомагає підприємству налаштувати свою стратегію маркетингу та забезпечити ефективну комунікацію з потенційними клієнтами. Зрозуміння потреб і характеристик цільової аудиторії дозволяє бізнесу пропонувати продукти та послуги, які найкраще відповідають її очікуванням і вимогам.

2. Цільові Ринки:

- Опис ринків, на яких підприємство конкурує. Це може бути географічне розташування, певний сектор ринку чи специфічні клієнтські групи.

Цільові ринки - це конкретні сегменти ринку, на які підприємство спрямовує свої продукти чи послуги. Визначення цільових ринків є стратегічно важливим етапом в бізнес-плануванні і маркетинговій стратегії. Це означає вибір конкретних груп клієнтів, які стають основним об'єктом уваги підприємства.

Основні елементи цільових ринків включають:

1. Групи Клієнтів:

- Визначення конкретних груп або сегментів клієнтів, які мають спільні потреби та характеристики.

2. Сектор Ринку:

- Визначення конкретних секторів ринку, де підприємство планує конкурувати (наприклад, роздрібний, оптовий, корпоративний ринок).

3. Географічні Орієнтації:

- Визначення регіонів, де підприємство спрямовує свою увагу (локальний, національний, міжнародний ринок).

4. Спеціалізація:

- Вибір конкретних ніш або сегментів ринку, де підприємство може виявити свою унікальність чи конкурентні переваги.

5. Цільова Група Клієнтів:

- Визначення основних покупців, які стануть основними споживачами продуктів чи послуг.

6. Технічні й Професійні Ринки:

- Вибір ринків, орієнтованих на конкретні технічні або професійні сфери.

7. Психографічні Особливості:

- Врахування характеристик споживачів, таких як стиль життя, цінності, інтереси.

Цільові ринки визначають, на якій основі підприємство буде формувати свої маркетингові та стратегічні рішення. Орієнтування на конкретні сегменти допомагає підприємству ефективніше залучати та утримувати клієнтів, а також адаптувати свою пропозицію до їхніх потреб.

3. Унікальні Пропозиції Продуктів/Послуг:

- Опис того, що робить продукти чи послуги підприємства унікальними та відмінними від конкурентів.

Унікальна пропозиція продуктів/послуг (УПП) представляє собою те, що відокремлює продукти чи послуги підприємства від конкурентів і робить їх привабливими для цільової аудиторії. УПП може включати в себе ряд аспектів, які роблять продукти чи послуги унікальними, цінними та неперевершеними на ринку. Основні елементи унікальної пропозиції продуктів/послуг включають:

1. Унікальність продукту/послуги:

- Опис того, що робить продукт чи послугу особливим та відмінним від конкурентів.

2. Вигоди для Клієнта:

- Які конкретні вигоди отримує клієнт від використання продукту чи послуги.

3. Якість та Надійність:

- Зазначення високої якості, безпеки та надійності продукту чи послуги.

4. Цінова Привабливість:

- Як продукт чи послуга пропонує конкурентоспроможні ціни порівняно з аналогічними пропозиціями на ринку.

5. Інновації та Технологічна Перевага:

- Використання передових технологій або інновацій, які роблять продукт чи послугу сучасними та ефективними.

6. Спеціальні Акції чи Програми:

- Пропозиції, такі як знижки, бонуси, програми лояльності, які роблять продукт чи послугу привабливішими для клієнтів.

7. Зручність в Використанні:

- Як легко клієнти можуть використовувати продукт чи послугу та як вона відповідає їхнім потребам.

8. Екологічна Відповідальність:

- Як продукт чи послуга відповідає екологічним стандартам та практикам.

9. Клієнтське Обслуговування та Підтримка:

- Якість обслуговування клієнтів та підтримки, яку надає підприємство.

10. Створення Іміджу та Бренду:

- Як унікальна пропозиція допомагає в створенні позитивного іміджу та бренду підприємства.

УПП є ключовим елементом успішної маркетингової стратегії, оскільки вона допомагає привертати та утримувати клієнтів, виокремлюючи підприємство від конкурентів на ринку.

4. Цінова Стратегія:

- Спосіб визначення цінової політики, яка може включати в себе конкурентоспроможні ціни, стратегії цінового диференціювання тощо.

5. Маркетинг та Брендуння:

- Способи позиціонування бренду, побудови образу та маркетингові стратегії для залучення клієнтів.

6. Технологічні Переваги:

- Використання та володіння передовими технологіями, які можуть забезпечити перевагу над конкурентами.

7. Якість та Інновації:

- Фокус на високій якості продукції чи послуг та постійне вдосконалення та інновації.

8. Сприйняття Клієнтів:

- Вивчення та аналіз сприйняття клієнтів про продукцію, послуги та репутацію підприємства.

9. Стратегії Розвитку:

- Плани та стратегії для майбутнього розвитку, включаючи розширення ринків, випуск нових продуктів чи послуг, або укладання стратегічних партнерств.

10. Оптимізація Вартості:

- Зусилля з оптимізації виробничих та операційних процесів для зниження вартості та підвищення ефективності.

Загальним висновком про стан структури підприємства може бути те, що воно має адекватну структуру офісу та управління та організований виробничий процес в цілому. Підприємство є одним з лідерів галузі та займає долю ринку близько 14% (український ринок) та 27% - запорізької області за всіма продуктами сумарно.

Необхідність вдосконалення адміністративного управління офісом.

Конкурентний профіль є важливим елементом стратегічного управління підприємством, оскільки він допомагає визначити, як компанія виставляється на ринку і яким чином вона намагається забезпечити свою конкурентоспроможність.

Проведений аналіз та конкурентний профіль ТОВ «ОНІКС» дає змогу зробити висновки про те, що підприємство має доволі сильну позицію на ринку, проте існують слабкі сторони саме у діяльності в межах ринку ресурсів, причому з боку основних конкурентів на ринку збуту. Площина конкуренції, таким чином, переміщується не стільки в бік розвитку системи просування продукту, де основні можливості вичерпані всіма конкурентами, стільки в бік системи забезпечення, де існує доволі високий потенціал і сенс змін.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРУКТУРИ ОФІСУ ТОВ “ОНІКС”

3.1. Стратегічні напрямки удосконалення структури офісу підприємства

Починаючи з 2000 року підприємство вважається одним з найбільш прогресивних з точки зору ефективності управління виробничим процесом та збутом. Продукція підприємства має успіх не тільки на Україні, вона широко експортується в такі країни, як Грузія, Молдова, Естонія. Розглядаючи організаційну структуру офісу підприємства за окремими елементами зазначимо наступне:

- організаційна структура виробничого процесу повністю відповідає його змісту та не потребує суттєвих удосконалень;
- удосконалення організаційної структури офісу відбуваються поступово, в межах розвитку систем управління якістю та під наглядом організацій та відповідних експертів з якості (компанія Bureau Veritas), які мають належну кваліфікацію знають специфіку цього підприємства з 2000 року;
- завдяки постійним удосконаленням, підприємство вдосконалює виробничий процес та адміністративну діяльність.

Так, у 2007 році на підприємстві було встановлено обладнання фірми FUCHS, для точкової зварки дрібних вузлів методом холодного зварювання. В результаті загальнозаводські витрати, зокрема на побутову енергію та зменшились на 18%. З 2002 року, коли в Україні почала діяти спрощена система оподаткування – підприємство відкрило нові компанії-трейдери, які функціонували за спрощеною системою оподаткування та здійснювали експортні поставки до СНД та країн дальнього зарубіжжя. Однак, в поточній

ситуації та за системою оподаткування здійснення експортних операцій через трейдерів ФОП, що працюють за спрощеною системою оподаткування є недоцільним, оскільки здійснюватиметься від імені підприємства-виробника.

З'ясуємо слабкі сторони та загрози для підприємства. Перша та найголовніша загроза – втрата ринку металоконструкцій через активність конкурентів, які можуть виробляти продукцію в гаражі. Сучасна структура ринку така, що майже 70% продукції підприємство продається на внутрішньому ринку, як продукція кінцевого споживання та близько 90% від цієї продукції продається через інтернет канали.

Короткострокова заборгованість підприємств перед підприємством складає близько 20 млн. грн. на рік 92,5% цієї заборгованості є поточною, тобто погашається протягом календарного місяця. Підприємство реалізує товарну продукцію шляхом самовивозу – 29%, використання транспортних послуг організацій-перевізників – 33% та решту – доставку власним транспортом. Було порівняно накопичення дебіторської заборгованості у груп підприємств, що отримують вантажі різним чином, та з'ясовано, що підприємства, які отримують товар за допомогою організацій – перевізників створюють 33% дебіторської заборгованості яку не погашено протягом календарного місяця, самовивозом – 9% місячної заборгованості, а транспортом підприємства – 3%. так статистика свідчить про те, що існує необхідність індивідуальної роботи з корпоративними клієнтами підприємствами області та району.

Для аналізу загального впливу організаційних змін в офісі на динаміку розвитку підприємства. Для цього порівнюємо показники рентабельності підприємства та співставимо їх із динамікою змін, які мають місце на підприємстві протягом відповідних періодів (рис.3.1):

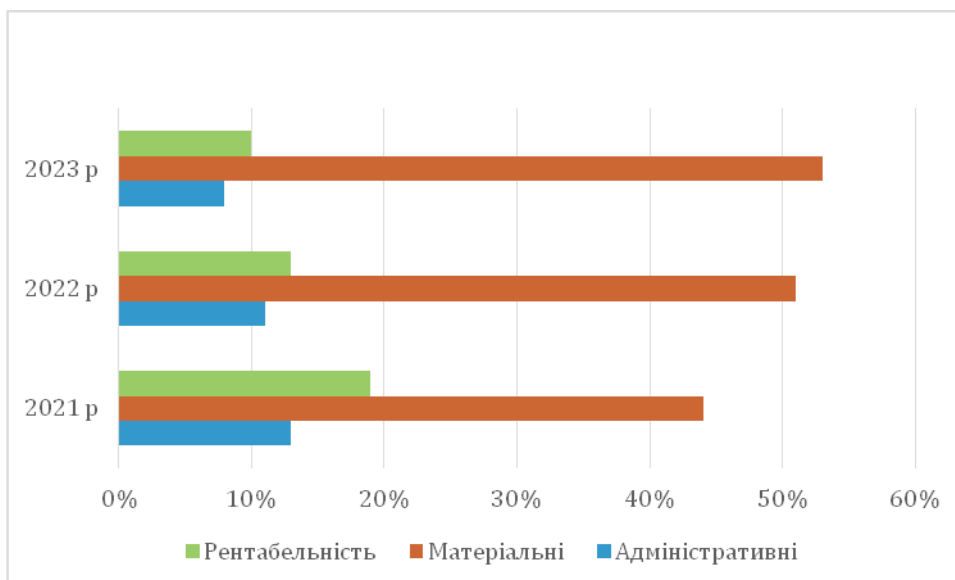


Рис.3.1. Динаміка змін приросту умовно-постійних витрат та рентабельності підприємства

На рис.3.1 зображені зміни рентабельності підприємства, залежно від рівня умовно-постійних витрат та залежність рентабельності від кількості адмін послуг .

Вважається, що рівень умовно постійних витрат є величиною, яка може змінюватись залежно від корисності та результативності тих організаційних змін, які відбуваються на підприємстві як-то зміни структури персоналу, розташування об'єктів виробничої та допоміжної інфраструктури тощо). На рисунку відстежується лінійна залежність між показниками рентабельності та витрат, які здійснюються з метою удосконалення діяльності підприємства у майбутньому. Такі витрати мають накопичувальний характер та відбиваються на діяльності підприємства у майбутньому.

Для забезпечення ефективної діяльності на підприємстві формується своя управлінсько-організаційна структура офісу, що носить певною мірою неформальний характер. Для підприємства оптимальною, з точки зору керівництва, є штабна структура, оскільки саме така структура надає можливість застосування принципу демократичного централізму в управлінні підприємством.

Внесення змін до політики, практики і процедур реалізації стратегії на ТОВ “Онікс” передбачає розробку та реалізацію нової структури офісу.

З метою визначення майбутньої стратегії формування структури офісу проведемо позиціонування досліджуваного підприємства на ринку, тобто застосуємо заходи для розширення кола клієнтів.

Таку спробу було здійснено під час реалізації проекту відновлення Запоріжжя, але результати проекту не задовольнили менеджмент та власників підприємства.

Отже, за отриманими результатами можна зробити такі висновки, що продукція ТОВ "Онікс" представлена на вітчизняному та зарубіжному ринку але охоплює вузький сегмент споживачів, що характеризується середньою якістю та часом виконання робіт, а також низькою ціною та кількістю проектів за призначенням.

За принципами Ішикави, складаючи залежність між явищами, що впливають на остаточний результат - втрату частки ринку, зазначимо, що до цього призвели не зміни в концепції якості та збуту підприємства, а діяльність малих конкурентів щодо просування на даному сегменті ринку та особливо – розвиток кустарних виробництв, в якій суттєво збільшилась можливість та потреба у наявності складської підприємства у 2 році та до цього часу. Принцип роботи сучасної роздрібною мережі – надання можливості вибору для клієнтів, що є позитивним для нових товарних позицій по обладнанню та ризиком для старих позицій в умовах воєнного часу.

В якості варіанту поведінки на ринку, доцільно запропонувати досліджуваному підприємству застосування стратегії концентрованого маркетингу.

Стратегія концентрованого маркетингу – це підхід, при якому підприємство спрямовує свої маркетингові зусилля та ресурси на обслуговування конкретного сегменту ринку. Вона передбачає вибір

цільового сегменту, де компанія виявляється найбільш ефективною та конкурентоспроможною.

Основні види стратегій концентрованого маркетингу включають:

1. Ринкова спеціалізація (Market Specialization):

- Нішевий маркетинг (Niche Marketing): Спрямований на обслуговування вузького, специфічного сегменту ринку, де підприємство має експертизу.

2. Продуктова спеціалізація (Product Specialization):

- Спеціалізована продукція (Product Specialization): Фокус на виготовленні та просуванні конкретного типу товарів для конкретного сегменту споживачів.

3. Географічна спеціалізація (Geographic Specialization):

- Регіональний маркетинг (Local Marketing): Орієнтований на певні географічні регіони, де підприємство надає свої продукти або послуги.

Основні переваги стратегії концентрованого маркетингу:

1. Глибше розуміння споживачів: Зосередження на конкретному сегменті дозволяє краще розуміти потреби та вимоги цільової аудиторії.

2. Ефективність використання ресурсів: Компанія може оптимізувати свої ресурси, спрямовуючи їх на конкретний сегмент ринку.

3. Більша конкурентоспроможність: Зосередження на обслуговуванні вузького сегменту дозволяє підприємству стати експертом і більш конкурентоспроможним у цьому сегменті.

Проте, є і обмеження та ризики:

1. Залежність від конкретного сегменту: Якщо сегмент ринку починає зменшуватися, це може вплинути на прибутковість підприємства.

2. Ризик втрати конкурентоспроможності: Інші конкуренти можуть входити на ринок та конкурувати у вибраному сегменті.

3. Обмежений потенціал зростання: Оскільки підприємство обслуговує обмежений сегмент ринку, йому може бути важко досягти великого обсягу збуту.

Вибір стратегії концентрованого маркетингу повинен враховувати особливості продуктів чи послуг, ринку та бізнес-моделі підприємства.

Для ТОВ «ОНІКС», який обрав стратегію прямого маркетингу, необхідно направити зусилля на залучення нових споживачів у двох сегментах.

Стратегія прямого маркетингу передбачає встановлення прямих зв'язків зі споживачами чи бізнес-клієнтами з метою ефективного просування товарів чи послуг, а також отримання від них відгуків чи реакції на рекламні та маркетингові заходи. Основні складові стратегії прямого маркетингу включають:

1. Прямий контакт зі споживачами:

- Електронна пошта (Email Marketing): Відсилка персоналізованих листів для залучення та утримання клієнтів.

- Директ-поштова реклама: Висилання прямих листів, брошур або іншої рекламної матеріали безпосередньо споживачам.

2. Продаж через прямий канал:

- Продажі через інтернет (E-commerce): Використання власного веб-сайту або онлайн-платформ для прямих продажів.

- Телефонні продажі: Здійснення продажів за допомогою телефонних дзвінків.

3. Проактивні комунікації:

- Телефонні дзвінки та консультації: Здійснення активних контактів з потенційними чи існуючими клієнтами для надання інформації та підтримки.

- Web-конференції та онлайн-консультації: Використання віртуальних платформ для забезпечення взаємодії та комунікації.

4. Програми лояльності та персоналізації:

- Програми лояльності: Впровадження систем винагород для постійних клієнтів.

- Персоналізовані пропозиції: Надання індивідуальних пропозицій та знижок на основі покупкової історії та персональних вподобань.

5. Аналіз та вимірювання результатів:

- Використання аналітики: Систематичний аналіз та відстеження ефективності прямого маркетингу.

- Відгуки та опитування: Збір відгуків клієнтів та здійснення опитувань для покращення стратегії.

Прямий маркетинг дозволяє підприємствам встановлювати більш особисті відносини зі споживачами, забезпечуючи ефективнішу комунікацію та реалізацію продуктів чи послуг. Важливо враховувати етичні аспекти та дотримання регуляторних вимог при використанні стратегії прямого маркетингу.

Втілюючи стратегію виживання в життя необхідно зазначити її пріоритетні напрямки:

- збільшення обсягу закупівель;
- удосконалення маркетингового сектору на підприємстві та концентрація зусиль на реалізації стратегії виживання;
- розробка перспективного плану заходів, який передбачав би концентрацію зусиль на переконанні промислових споживачів в тому що саме для них.

Дана стратегія стосується внутрішнього вітчизняного ринку, але продукція ТОВ «ОНКС», зокрема, відправляється й на експорт, саме тому, дана стратегія повинна врахувати відповідні специфічні особливості її реалізації.

Зміни у зовнішньому середовищі в умовах воєнного часу потребують відповідних удосконалень організаційної структури офісу підприємства. Управління організаційною структурою підприємства в умовах воєнного часу є також місією власника та віщого керівництва компанії. Тому рішення, які стосуються організаційної структури мають бути покладені у графік, який складатиметься в хронологічному порядку з послідовного досягнення мети підприємства в умовах воєнного часу. Загальною ціллю удосконалень організаційної структури має стати:

- подальше суттєве зниження непродуктивних витрат (адміністративних та загальногосподарчих);
- локалізація ризиків (втрата сегменту ринку, втрата частки прибутку тощо);
- прискорення періоду обігу коштів та зниження заборгованості;
- забезпечення раціонального запасу матеріалів.

На основі отриманої інформації, розробимо докладний план-графік заходів щодо реалізації стратегічного набору - табл. 3.1:

Таблиця 3.1 – Календарний графік

№ з/п	Захід	Короткий опис	Період початку і закінчення	Витрати	Очікуванре з-ти	Виконавці
1	2	3	4	5	6	7
	Підвищення ефективності використання ОВФ	Контроль досягнення цілей і задач підприємства в галузі якості і ефективного використання ресурсів	1.01.2024	5000	20000	Планово фінансовий відділ сумісно з бухгалтерією підприємства
	Розробку заходів щодо удосконалення методів контролю якості,	впровадження прогресивних методів контролю, виявлення причин і винуватців браку здійснює відділ технічного контролю.	1.01.2024	15000	50000	Відділ внутрішнього аудиту

Заплановані заходи реорганізації офісу включають:

1) Підвищення ефективності використання коштів. Передусім, це стосується обладнання для зберігання готової продукції та імпортих

комплектуючих. Умови зберігання поточного запасу матеріалів постійну температуру 22 градуси за відносною вологістю у приміщенні не більше ніж 5% за повною відсутністю природного освітлення, для уникнення окислення.

2) Розробку заходів щодо удосконалення методів контролю якості зварювальних робіт - впровадження прогресивних методів контролю, виявлення причин і винуватців браку здійснює відділ технічного контролю.

В рамках процедури із ресертифікаційного аудиту за стандартом ISO пропонується перехід від системи тотального контролю якості готової продукції до системи вибіркового контролю та зменшення витрат на технологічне забезпечення контролю на зварювальній лінії. Пропонується впровадження процедури додаткового вибіркового контролю до рутинних процедур, а саме:

- щотижневий вибіркового безконтактний контроль (кількісний та якісний аналіз) за випадковим вибором, застосування методу вибірки;
- виконання контролю черговим робітником;
- проведення постійної візуальної фіксації моменту руху пр з конвеєру за допомогою технічно-програмних засобів;
- проведення експертного контролю якості сировини, яка потрапляє з випадкових джерел та перехід на вибіркового контроль сировини, що потрапляє з постійних джерел.

Окремим елементом удосконалень має стати низка заходів із захисту навколишнього середовища, які пов'язані із діяльністю підприємства та формування додаткової гілки управління в офісі підприємства.

3.2 Оптимізація структури офісу підприємства

Підприємство ТОВ «ОНІКС» має три значні потенційні небезпеки, яких можуть стосуватись майбутні зміни організаційної структури офісу

підприємства. Перша, це ймовірність втрати частки ринку за рахунок активної діяльності конкурентів з нижчою собівартістю в сегменті металоконструкцій.

Друга, найбільш суттєва ймовірність втратити стабільність у забезпеченні підприємства, через її загальну нестачу або встановлення контролю за матеріалами іншими суб'єктами, що мають більш ефективну технологію переробки або доступ до банківського кредиту. В цьому контексті підприємству рекомендовано створення сектору закупівель та радикальну зміну організаційного підходу до закупівель, із забезпеченням багатогранного контролю за кількістю та якістю, централізацію процесу закупівель та формування відповідних документованих процедур.

При здійсненні організаційних змін треба діяти за основними принципами ефективного проведення змін на підприємстві:

- комплексний підхід, який відповідає принципам управління якістю на підприємстві;
- заплановані зміни мають бути покладені у комплексний організаційний проект, який має бути обговорений трудовим колективом та власниками;
- організаційні зміни необхідно проводити у взаємодії по всіх ланках керівництва підприємством, починаючи з вищого керівництва;
- розробка організаційного проекту повинна базуватися на економічній стратегії підприємства;
- тісний взаємозв'язок організаційного проекту підприємства з його тактичними планами;
- організаційні зміни, будь то психологічного чи матеріального характеру, можуть мати різноманітні наслідки для підприємства та його працівників. Ось деякі можливі наслідки таких змін:

1. Резистентність співробітників:

- Психологічні наслідки: Співробітники можуть відчувати стрес, тривогу чи невпевненість через невідомість майбутніх змін або недостатню комунікацію.

- Матеріальні наслідки: Можлива втрата деяких соціальних або фінансових вигід, що може спричинити негативні реакції.

2. Підвищення ефективності:

- Психологічні наслідки: Успішні зміни можуть підняти мораль та самооцінку співробітників, збільшуючи віру у власні можливості.

- Матеріальні наслідки: Зміни в робочих процесах та структурі можуть призвести до покращення продуктивності та ефективності виробничих процесів.

3. Втрата талантів та досвіду:

- Психологічні наслідки: Розчарування та невдоволеність можуть призвести до втрати висококваліфікованих кадрів.

- Матеріальні наслідки: Втрати досвіду можуть призвести до тимчасового зниження продуктивності та якості виконаної роботи.

4. Покращення організаційної культури:

- Психологічні наслідки: Створення стійкого позитивного середовища може збільшити залученість співробітників та стимулювати їхню робочу енергію.

- Матеріальні наслідки: Покращена організаційна культура може позитивно впливати на рівень задоволеності працівників та зменшувати текучість кадрів.

5. Зміна лідерського стилю:

- Психологічні наслідки: Зміна лідерського стилю може призвести до розчарування або нового ентузіазму серед співробітників, залежно від того, як ця зміна сприймається.

- Матеріальні наслідки: Ефективне впровадження нового лідерського підходу може позитивно впливати на командну роботу та досягнення цілей.

Важливо наголосити, що кожна організація та її співробітники реагують на зміни по-різному, і успіх залежить від ефективного управління цим процесом, включаючи відкриту комунікацію, підтримку персоналу та адаптацію стратегій до конкретних ситуацій.;

- організаційні зміни супроводжуються необхідністю підвищення кваліфікації управлінських кадрів підприємства для створення умов їх відповідності новим функціям, а також необхідністю розробки організаційних документів, що їх підтверджують.

Підвищення кваліфікації управлінських кадрів підприємства внаслідок організаційних змін є важливою складовою успішного впровадження нових стратегій та трансформацій.

Такі організаційні зміни можуть включати реорганізацію структури, впровадження нових технологій, стратегічні перегляди та інші ініціативи. Вотримання управлінського персоналу на високому рівні кваліфікації може сприяти ефективному реалізації цих змін. Ось деякі наслідки підвищення кваліфікації управлінських кадрів:

1. Глибше розуміння стратегії:

- Підвищення кваліфікації: Тренінги, семінари та курси можуть допомогти управлінцям глибше розуміти стратегії та завдання, пов'язані з організаційними змінами.

- Наслідки: Управлінці, які краще розуміють стратегічні цілі, можуть бути більш успішними в їх впровадженні та сприяти їх прийняттю співробітниками.

2. Лідерські навички та комунікація:

- Підвищення кваліфікації: Навчання лідерським навичкам, включаючи ефективну комунікацію, може покращити спроможність управлінців сприймати ініціативи та мобілізувати команду.

- Наслідки: Зміцнення лідерських якостей сприяє покращенню робочого клімату та підтримує ефективну комунікацію під час змін.

3. Технічні навички та інновації:

- Підвищення кваліфікації: Навчання новим технологіям та інноваційним підходам може зробити управлінців більш компетентними в сучасних бізнес-умовах.

- Наслідки: Збільшена готовність використовувати нові технології та впроваджувати інновації може покращити конкурентоспроможність підприємства.

4. Ефективне управління змінами:

- Підвищення кваліфікації: Тренінги з управління змінами можуть навчити управлінців стратегіям впровадження та управління опозицією до змін.

- Наслідки: Краще розуміння процесу змін допомагає управлінцям ефективно впроваджувати та управляти змінами в організації.

5. Розвиток талантів та підтримка співробітників:

- Підвищення кваліфікації: Управлінці можуть навчатися методам розвитку талантів та підтримці співробітників у процесі змін.

- Наслідки: Співробітники більше зацікавлені у роботі, коли управлінці сприяють їхньому особистому та професійному розвитку.

Загальною метою підвищення кваліфікації управлінських кадрів є забезпечення їхньої готовності та ефективності у впровадженні організаційних змін.

Ефективність побудови нової організаційної структури офісу повинна бути оцінена декількома показниками:

Ефективність побудови нової організаційної структури офісу може бути оцінена за допомогою різноманітних показників, які відображають різні аспекти функціонування та досягнень офісу. Оцінка може включати такі показники:

1. Продуктивність:

- Зростання виробничості: Порівняння обсягів виробництва чи надання послуг до та після впровадження нової структури офісу.

2. Задоволення співробітників:

- Рівень задоволення працівників: Використання анкет чи опитувань для оцінки, наскільки задоволені співробітники новою структурою офісу.

3. Ефективність комунікації:

- Покращення внутрішньої комунікації: Вимірювання частоти та якості спілкування між відділами чи співробітниками.

4. Час виконання завдань:

- Скорочення часу виконання завдань: Визначення та порівняння часу, необхідного для виконання конкретних завдань до та після змін у структурі.

5. Фінансові результати:

- Покращення фінансових показників: Аналіз змін у фінансових результатах, таких як прибуток, витрати, оборотність коштів тощо.

6. Гнучкість та адаптивність:

- Збільшення гнучкості організації: Вимірювання здатності офісу швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі чи внутрішніх умовах.

7. Кадровий розвиток:

- Зростання рівня кваліфікації та розвитку персоналу: Аналіз змін у рівні кваліфікації та можливостей для розвитку кадрів.

8. Забезпечення інновацій:

- Ступінь впровадження нововведень: Визначення, наскільки нова структура офісу стимулює та сприяє інноваціям в організації.

9. Стійкість змін:

- Стійкість та пристосування до змін: Оцінка, наскільки організація здатна зберігати та реалізовувати зміни з плином часу.

10. Витрати та ефективність ресурсів:

- Оптимізація витрат: Аналіз змін у витратах та оптимізації використання ресурсів.

Ці показники допомагають оцінити різні аспекти ефективності та результативності нової організаційної структури офісу та визначити, наскільки вона сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Удосконалення організаційної структури підприємства може мати значний практичний вплив на різні аспекти його функціонування та

розвитку. Ось деякі практичні значення удосконалення організаційної структури:

1. Підвищення ефективності та продуктивності: - Оптимізація бізнес-процесів: Спрощення та оптимізація структури може призвести до зменшення бюрократії та збільшення продуктивності працівників.

2. Зниження витрат: - Ефективніша робота з ресурсами: Правильно спроектована структура може дозволити економити ресурси, зменшуючи витрати на зайві адміністративні операції.

3. Швидкість прийняття рішень: - Покращення комунікації та відповідальності: Чітко визначені лінії комунікації та відповідальності можуть прискорити процес прийняття рішень та виконання завдань.

4. Гнучкість та адаптивність: - Легше пристосування до змін: Гнучка організаційна структура дозволяє легше впроваджувати зміни в реакції на зовнішні та внутрішні фактори.

5. Підтримка інновацій: - Створення інноваційної культури: Організаційна структура може бути спроектована таким чином, щоб стимулювати та підтримувати інноваційні ідеї та ініціативи.

6. Покращення задоволення працівників: - Створення комфортного робочого середовища: Добре організована структура може призвести до покращення робочого клімату та задоволення працівників.

7. Розвиток талантів та лідерства: - Сприяння кар'єрному зростанню: Організаційна структура може сприяти розвитку талантів, створюючи можливості для кар'єрного зростання та лідерства.

8. Покращення взаємодії з клієнтами: - Оптимізація обслуговування клієнтів: Підприємство може оптимізувати свою структуру для покращення обслуговування та взаємодії з клієнтами.

9. Легший контроль та моніторинг: - Ефективний контроль за процесами: Чітко визначена структура дозволяє керівництву легше контролювати та моніторити виконання завдань та досягнення цілей.

Усі ці практичні вигоди вказують на важливість ретельного проектування та постійного удосконалення організаційної структури, оскільки це може суттєво вплинути на успішність підприємства в динамічному бізнес-середовищі.

Для підприємства ТОВ «ОНІКС» удосконалення організаційної структури офісу означитиме суттєве скорочення адміністративних витрат, за рахунок підвищення функціональних обов'язків частини персоналу та збільшення спектру функцій щодо комунікації з постачальниками матеріалів та ресурсів, підвищення якості роботи з дебіторсько-кредиторською заборгованістю та зменшення її в короткому періоді часу, уповільнення руху персоналу, особливо ІТР, які виконують роботи з проектування та моделювання обладнання для порошкового фарбування поверхонь, 3 Д моделі металоконструкцій для реалізації поточного попиту на внутрішньому ринку.

Незважаючи на умови воєнного часу, необхідно утримувати висококваліфікований промислово-виробничий персонал, що схильний для міграції та ймовірної релокації в інші місця, розробити адекватну систему оцінки корисності та продуктивності менеджерів та спеціалістів в умовах офісу, з огляду на їх конкретні внески в загальну продуктивність фірми. Доцільною є також автоматизація процесів управління персоналом та збереження технічної документації у відповідності до вимог стандарту управління якістю ISO 9001, що має бути знову сертифіковано впродовж 2024-2025 років.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Актуальність теми «Планування та організація роботи офісу ТОВ «Онікс» зумовлена необхідністю підвищення ефективності адміністративної діяльності підприємств, зменшення витрат на утримання офісів, підвищення відчуття безпеки у місцевого населення. Організація роботи офісу забезпечує правильний рух інформації, більшу координованість персоналу та забезпечення зниження трансакційних видатків, у першу чергу – стосовно менеджменту персоналу, управління виробництвом за допомогою цифрових технологій та хмарних сервісів, підвищення ефективності функцій накопичення та спільного використання інформаційних масивів. Існує необхідність використання нових технологій для управління виробництвом та застосування хмарних сервісів, програм автоматичної ідентифікації якості.

Питання впровадження інформаційних технологій в управлінську діяльність промислових підприємств досліджуються багатьма науковцями, зокрема слід відмітити надбання С. Бушуєва, Ю.Теслі, Є.Корноушенко, В.Максимова, О. Кулінича, Р. Аксельрода, а також Т. Сааті, Л. Заде, М. Свами, К. Тхуласираман, Ч. Чонлі та ін.

Мета дипломної кваліфікаційної роботи дослідити проблематику, що стосується удосконалення функцій менеджменту: планування і контролю з використанням інформаційних цифрових технологій управління офісом підприємством.

Для досягнення поставленої мети були поставлені наступні науково-навчальні завдання:

- проаналізувати та узагальнити понятійно-категоріальний апарат в галузі менеджменту офісу організації, планування і контролю адміністративної діяльності підприємства;

- охарактеризувати підприємство-об'єкт з точки зору структури та організації виробництва;
- знайти недоліки в управлінні офісом підприємством та його слабкі місця;
- розробити концепцію удосконалення діяльності офісу підприємства в умовах воєнного часу із використанням інформаційних та дистанційних технологій управління.

Об'єкт дослідження кваліфікаційної роботи – ТОВ «ОНКС», компанія, що виробляє промислове обладнання для порошкового фарбування. Предмет дослідження кваліфікаційної роботи – менеджмент підприємства ТОВ «Онікс», функції планування, контролю та звітності.

В роботі використовувались загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: монографічний, абстрактно-логічний, емпіричний, порівняльний, графічний, економіко-статистичний та інші – для опрацювання наукових надбань та формулювання власних висновків із питань, що входять до спектру дослідження об'єкта та предмета.

В кваліфікаційній роботі опрацьовано понятійно-категоріальний апарат в сфері менеджменту та питань управління промисловим підприємством, функції оперативного планування і контролю, організації управлінського обліку в режимі реального часу, формування матеріальних балансів, різноманітних управлінських аспектів діяльності.

В другому розділі наводиться стисла управлінсько-структурна характеристика об'єкта дослідження та його фінансово-економічної ситуації в останній період часу. Відмічається певний спад в показниках, що зумовлено впливом зовнішніх чинників: пандемії та війни, що призвело до зміни попиту з урахуванням падіння інвестицій у виробничу сферу України та виведення інвестиційних капіталів.

У третьому розділі пропонуються загальні схеми удосконалення менеджменту організації, що призводять до зменшення умовно-постійних видатків, забезпечення локалізації людського фактору та помилок і негативних зрушень в управлінні та виробництві, впровадження елементів системного управління якістю та навколишнім середовищем за стандартом ISO 9000, впровадження цифрових технологій та схем в управлінні.

Загальним висновком кваліфікаційної роботи має стати теза про доцільність адаптації адміністративної роботи в офісі в наступних напрямках:

- автоматизація процесу адміністративного управління через впровадження програм цифрового документообігу та комунікацій з клієнтами через інтернет;
- трансформація маркетингових заходів до інтернет-каналів та модифікація сайту фірми;
- розробка та впровадження системи оцінювання продуктивності адміністративного персоналу через ККІ;
- створення цифрових умов для якісних конструкторських розробок та доступу до електронних бібліотек по обладнанню для порошкового фарбування поверхонь;
- удосконалення інформаційного забезпечення у сфері державних та корпоративних закупівель.

Кваліфікаційну роботу виконано на три розділи, на 79 аркушах, 29 джерел інформації, 7 таблиць, 9 рисунків, без додатків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абдуліна І, Березанська В. Роблячи ставки на розробку програмного забезпечення. *Інтелектуальна власність*. 2012. №9. С.8-12
2. Адаменко М. Г. Перспективи використання системи контролінгу на підприємствах України. URL : <http://www.nbuuv.gov.ua/portal>
<http://www.nbuuv.gov.ua> (дата звернення: 12.11.2023).
3. Азаренкова Г.М. Фінанси підприємств : навч. посіб. [для самот. вивч. дисципліни] / Г. М. Азаренкова, Т. М. Журавель, Р. М. Михайленко. Київ : Знання-Прес, 2009. 299 с.
4. Алексеев І.В., Мороз А.С., Романів Є.М. Фінансовий аналіз: техніка розрахунків та моделювання економічних ситуацій. Навчальний посібник для ВНЗ. Львів: Новий світ, 2017 152 с.
5. Аналіз господарської діяльності. Навчальний посібник за заг.ред І.В. Сіменко, Т.Д. Косова. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 384с.
6. Багров В.П., Багрова І.В. Економічний аналіз. Навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2016. 160 с.
7. Балабанова Л. В., Сардак О. В Організація праці менеджера. Підручник. 2-е вид., перероб. та доп. Київ : ВД «Професіонал», 2007. 416 с.
8. Безус А.М. Менеджмент: навчальний посібник. Київ : ВПЦ АМУ, 2015. 268 с.
9. Береза А. М. Основи створення інформаційних систем: Навч. посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2001. 156 с.
10. Березняк Є. С. Культура управлінської праці. *Освіта України*. 2000. № 38. С. 6.
11. БлейкР. Р., Моутон Д.С. Наукові методи керування. Київ : Наукова думка, 1992.
12. Бондарчук Л. Сутність та особливості організації праці сучасного менеджера. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 31.

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-44>

13. Борщевська Ю.О., Онищенко О.А. Особисті якості та головні навички керівника для ефективного менеджменту. Підприємництво в аграрній сфері: глобальні виклики та ефективний менеджмент : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (9-11 лютого 2021 р.). Запоріжжя : ЗНУ, 2021. С. 158-160.

14. Букреєва Д.С. Трансформація процесу бюджетування як інструменту підвищення ефективності контролінгу на промисловому підприємстві з використанням оптимізаційних блоків. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 23. С.59 – 63.

15. Ведерніков М.Д., Чернушкіна О.О., Нормування праці: навч. посіб. Львів: Новий Світ-2000, 2011. 372 с

16. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Організація праці менеджера: Навч. посіб. для студ. екон. вузів. Київ : «Кондор», 2002.

17. Гільдібрант К.Є., Онищенко О.А. Сучасні проблеми мотивації в організаціях. Підприємництво в аграрній сфері: глобальні виклики та ефективний менеджмент : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (9-11 лютого 2021 р.). Запоріжжя : ЗНУ, 2021. С. 170-172.

18. Грабовецький Б.Є. Економічний аналіз. Навчальний посібник. Вінницький національний технічний ун-т ім. 2-й, доп. та упоряд. Вінниця : ВНТУ, 2013. 84с.

19. Гура Н.О. Санація підприємства в умовах фінансової кризи та роль контролінгу в її проведенні. *Міжнародний збірник наукових праць*. 2010. Вип. 1 (16). С. 31-36.

20. Данюк В. Організація праці менеджера : Навч. посібник. Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана. Київ : КНЕУ, 2006. 272 с.

21. Довгань Л. Є. Праця керівника, або практичний менеджмент. Київ : ЕксОб, 2002.

22. Дяченко Н.М. Контролінг як фактор підвищення ефективності управління підприємством. URL: <http://www.nbu.gov.ua> (дата звернення: 12.11.2023).
23. Економічний аналіз. Навчальний посібник / П.М. Коюда та ін. Харків : Компанія SMIT, 2013. 69 с.
24. Іванова І. В. Менеджер – професійний керівник: Навч. посіб. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001.
25. Ілященко А.Х. Генезис методології фінансового планування та прогнозування в зарубіжних країнах. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2012. № 5. С. 199 – 202.
26. Киян О.Ю., Онищенко О.А. Застосування технологій тайм-менеджменту в управлінні підприємством. Підприємництво в аграрній сфері: глобальні виклики та ефективний менеджмент : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (9-11 лютого 2021 р.). за заг. ред. Л.М. Бухаріної. Запоріжжя : ЗНУ, 2021. С. 210-212.
27. Колпаков В. М. Організація праці менеджера: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. 432 с.
28. Майорова Т.В. Інвестиційна діяльність. URL: http://pidruchniki.com/1584072012462/investuvannya/investitsiyna_diyalnist (дата звернення: 18.11.2023).
29. Матвієнко О.В. Інформаційний менеджмент в структурі управління. *Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції “Сучасні проблеми управління”* (30 листопада - 1 грудня 2011 р.). Київ : Політехніка, 2001. С.423-424.
30. Монастирський Г.Л. Теорія організації : підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: «Крок», 2019. 368 с.
31. Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г., Ільєнко О.В. Менеджмент : підручник. 2-ге вид. Київ : Кондор, 2021. 757 с.
32. Олімпієва І. Б., Кондаков А. А., Єжова Л. В., Слобідський А. Л. Соціальний капітал : аналітичні підходи та можливості виміру на рівні

організації. Соціологія сьогодні. 2014. Вип. 5. С. 10-42.

33. Онищенко В.О. Ринок банківських послуг: проблеми та інноваційні напрями розвитку в Україні: монографія. Полтава: ПолтНТУ, 2010. 300 с.

34. Онищенко О. А. Теорія організацій : конспект лекцій (англійською мовою) для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійних програм «Менеджмент організацій і адміністрування», «Менеджмент готельного, курортного та туристичного сервісу», «Менеджмент міжнародного бізнесу», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності». Запоріжжя : ЗНУ, 2019. 122 с.

35. Онищенко О.А., Гайдай А.О. Особливості сучасної системи управління розвитком малих підприємств. Економічний потенціал сталого розвитку країни: сучасний стан, тенденції та проблеми відтворення: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 24-25 листопада 2017р.). Львів, 2017.

36. Організація праці менеджера. Опорний конспект лекцій для студентів освітньокваліфікаційного рівня «бакалавр» напряму підготовки «Менеджмент» / Уклад.: Іванова І.В., Казмерчук-Палащина Н. Г. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006.

37. Організація праці: навч. посіб. / В. М. Данюк, А. С. Тельнов, С. Л. Решміділова; за заг.ред. В. М. Данюк. Київ : КНЕУ, 2009. 332 с.

38. Партин Г. О. Види та місце фінансового контролінгу на підприємстві / Г. О. Партин, Я. В. Маєвська. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19 (6). С. 199-202.

39. Петруня Ю.Є. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / Ю. Є. Петруня. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 216 с.

40. Плюта Ю.С. Фінансове планування на підприємстві та напрями його вдосконалення. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 7. С.56 – 58.

41. Проць Н.В. Аналіз моделей побудови системи бюджетування в комерційних підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 17. С.77 – 83.
42. Пустовіт Л.Є. Контролінг як функція управління конкурентоспроможністю підприємства. URL : <http://www.nbuiv.gov.ua>. – (дата звернення: 18.11.2023).
43. Пушкар З., Пушкар Б. Особливості організації праці менеджера. *Українська наука: минуле сучасне, майбутнє*. 2012. Випуск 17. С.106-112.
44. Ратушняк О. Г. Операційний менеджмент. Частина 1 : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2015. 99 с.
45. Рудьєв В., Гуткевич С., Мостянська Т. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2012 310 с.
46. Савицька Г.В. Економічний аналіз підприємницької діяльності. Тренерська школа. 2-ге вид., вид.і доп. Київ: Знання, 2010. – 662 с.
47. Свидрук І.І., Миронов Ю.Б., Кундицький О.О. Теорія організації: Підручник. Львів : Новий Світ-2000, 2021. 176 с.
48. Семенов А.Г., Король С.А. Аналіз фінансової діяльності підприємств в умовах нестійкості. *Вісник економічної науки України*. 2011. № 2. С. 163-170.
49. Ситник Г.В. Методологічні засади оцінки якості фінансових планів підприємства. *Економіка та держава*. 2012. № 9. С. 30 – 34.
50. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера. Навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 360 с
51. Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. Менеджмент : навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів : Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.
52. Стратегічне управління: навч. посіб. для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент» / Гевко О.Б., Шведа Н.М. Тернопіль ФОП Паляниця В.А. 2016. 152 с.
53. Сумець О. М. Основи стратегічного менеджменту сучасного

підприємства : навч. посіб. Харків : Планета-прінт, 2016. 288 с.

54. Тарасова Г.О. Методи управління підприємством в умовах економічної нестабільності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2015. №5. С. 167-170.

55. Твердохліб М. Г. Інформаційне забезпечення менеджменту: Навч. посібник. Вид. 2-ге, доп. та перероб. Київ: КНЕУ, 2002. 224 с.

56. Ткачук І.В. Планування і бюджетування грошових потоків підприємств у програмних продуктах компанії SAP. *Облік і фінанси АПК*. 2011. № 4. С.101 – 105.

57. ТОВ «ОНІКС». Офіційний сайт. URL: https://onux.zp.ua/ua/about_us (дата звернення: 29.10.2023).

58. Хміль Ф.І. Практикум з менеджменту організацій : навч. посіб. 2-ге вид., стер. Львів : Магнолія 2006, 2019. 333 с.

59. Чайка Г. Організація праці менеджера : навчальний посібник. Київ : Знання, 2007. 420 с.

60. Чернушкіна О.О., Козак А.М. Особливості управлінської праці в сучасних умовах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Випуск 11. С.654-658.

61. Шемаєв В.В. Оцінка фінансової ефективності інвестиційних проектів, що підтримуються міжнародними фінансовими організаціями. *Фінанси України*. 2014. № 5. С. 96 – 104.

62. Graham B. Administrative Management. Managers-Net Archive Alphabetic Index. 29 Jan. 2008. Web. 18 Sept. 2010.

63. Heneman H. G., Schwab D. P. Personnel / Human Resource Management. Richard d Irwin; Subsequent edition, 1989. 740 p.