

Міністерство освіти і науки України
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні
Запорізького національного університету
Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
за освітньо-професійною програмою «Промисловий менеджмент»

НА ТЕМУ

«ОПТИМІЗАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА»
(повна назва теми випускної кваліфікаційної роботи)

Здобувач студент групи 6.0731 пм-с Воловик Аделіна Павлівна
(шифр групи) (прізвище, ім'я, по батькові) (підпис)

Науковий керівник _____
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Результати захисту: _____
(оцінка за національною шкалою) (оцінка ECTS) (рейтинговий бал)

Голова ЕК к.е.н., доц. Крайнік О.М.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Заступник Голови ЕК д.е.н., проф. Метеленко Н. Г.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Член ЕК д.ф.н., проф. Воронкова В. Г.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Член ЕК доктор наук з держ. управління, проф. Ажажа М.А.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Член ЕК к.е.н., доц. Мороз О.С.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Відповідальний секретер ЕК старший лаборант Ковальова М.В.
(прізвище та ініціали) (підпис)

Запоріжжя, 2024р.

Міністерство освіти і науки України
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні
Запорізького національного університету
Кафедра управління та адміністрування

Затверджую:

Зав. кафедрою д.ф.н., проф. Воронкова В. Г
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

_____ “ ____ ” _____ 202_ р.
(підпис) (дата)

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

*здобувачу ступеня вищої освіти «Бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
за освітньо-професійною програмою «Промисловий менеджмент»*

студенту групи 6.0731 пм-с _____ Воловик Аделіна Павлівна
(шифр групи) (прізвище, ім'я, по батькові)

на тему ОПТИМІЗАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА
(повна назва теми випускної кваліфікаційної роботи)

затверджену розпорядженням по ІННІ ЗНУ від “26”12 2023р. №2215-с

Термін подання кваліфікаційної роботи до захисту 05.06.2024
(тиждень або дата)

Вихідні дані до кваліфікаційної роботи. 1. Поняття та типи організаційних структур. 2. Формулювання мети, завдань та концепції дослідження. 3. Визначення предмета і об'єкта дослідження. 4. Вибір методології дослідження – методів і підходів. 5. Аналіз вітчизняних і зарубіжних джерел. 6. Формулювання плану дослідження.

(матеріали з теми, що досліджується)

Напрями розкриття теми кваліфікаційної роботи 1. Теоретичні та методичні засади формування організаційної структури управління підприємством 2. Комплексний аналіз діяльності ПрАТ «Енран»

(основні завдання дослідження)

Використання графічного матеріалу в кваліфікаційній роботі:

Таблиця 2.1. Характеристика технологій, що використовуються ПрАТ «ЕНРАН» у виробництві.

Рис. 2.1. Динаміка співвідношення оборотних і необоротних активів

Таблиця 2.2 Характеристика основних конкурентів ПрАТ «ЕНРАН»

Таблиця 2.3. Аналіз основних техніко-економічних показників Діяльність ПрАТ «ЕНРАН».

Таблиця 2.4 Зведення показників фінансової діяльності

Таблиця 2.5 Динаміка фінансових показників діяльності ПрАТ «ЕНРАН».

Таблиця 2.6 Показники ефективності організаційної структури ПАТ «ЕНРАН».

Таблиця 2.7 Інтегральна оцінка функціонування організаційної структури

Таблиця 3.1 Орієнтовна вартість створення відділу маркетингу

Таблиця 3.2 Орієнтовна вартість оплати праці персоналу
(обов'язкові таблиці, графіки, рисунки тощо)

Консультанти кваліфікаційної роботи за її окремими розділами

РОЗДІЛ 1. Теоретичні та методичні засади формування організаційної структури управління підприємством

(назва розділу)

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

РОЗДІЛ 2. Комплексний аналіз діяльності ПрАТ «ЕНРАН»

(назва розділу)

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

РОЗДІЛ 3. Оптимізація організаційної структури на ПраТ «ЕНРАН»

(назва розділу)

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Науковий керівник _____

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Нормо контроль к.п.н., доц. Венгер О.М. _____

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Завдання прийняв до виконання здобувач студент групи 6.0731-пм-с

(шифр групи)

Воловик Аделіна Павлівна _____ «27»12.2023 р. _____

(прізвище, ім'я, по батькові) (дата) (підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
Розділ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	6
1.1 Поняття та типи організаційних структур.....	6
1.2 Методи формування організаційних структур.....	10
1.3 Вибір оптимальної організаційної структури.....	13
Розділ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПраТ «ЕНРАН»	16
2.1. Огляд підприємства, аналіз системи управління та ключ показники діяльності підприємства.....	16
2.2. Техніко-економічний та фінансовий аналіз діяльності підприємства.....	26
2.3. Комплексний аналіз існуючої організаційної структури підприємства.....	41
3. ОПТИМІЗАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ НА ПраТ «ЕНРАН»...49	
3.1. Критична комплексна оцінка існуючої організаційної структури та шляхи її вдосконалення.....	49
3.2. Планування відділу маркетингу як принципово нової структури підрозділу підприємства	54
3.3. Розрахунок економічної ефективності та соціального ефекту запропонованого заходів.....	57
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65

ВСТУП

Актуальність бакалаврської роботи. Визначається тим, що сучасна економіка характеризується наявністю кризових явищ. Швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища можуть лише ті підприємства, які відповідають усім вимогам сучасного ринку та мають гнучку структуру. Організаційна структура є відображенням взаємозв'язку між структурними елементами підприємства. І чим ефективніші ці зв'язки, тим більш гнучким і успішним стає підприємство. Тому підприємство повинне провести оптимізацію організаційних структур на постійній основі, визначити наявні мінуси та завчасно їх усунути.

Мета бакалаврської роботи – систематизувати та узагальнити наукові погляди щодо змісту та економічної сутності процесу оптимізації організаційної структури з метою його застосування на практиці для розвитку суб'єкта на ринку підприємства.

Завдання бакалаврської роботи :

- дослідження еволюції підходів до класифікації організаційних структур;
- визначити теоретичні та методологічні принципи процесу організаційного проектування та методів, які в ньому використовуються;
- забезпечення комплексного огляду дослідницької бази, аналізу системи управління та ключових показників діяльності підприємства;
- проведення техніко-економічного та фінансового аналізу діяльності підприємства;
- провести загальний аналіз поточної організаційної структури підприємства для виявлення необхідності та обґрунтування доцільності оптимізації організаційної структури;
- забезпечення комплексної критичної оцінки існуючої організаційної структури;

- розвиток процесу планування відділу маркетингу як принципово нового структурного підрозділу підприємства;
- розробки заходи щодо існуючих організаційних структури та підтвердити їх ефективність розрахунками.

Об'єктом дослідження є процес оптимізації організаційної структури підприємства.

Предметом дослідження є методи та інструменти оптимізації організаційної структури підприємства.

У процесі написання роботи використовувались такі методи дослідження: порівняння, узагальнення, системний підхід, структурно-функціональний метод, економіко-математичні методи, аналіз і синтез, індукція та дедукція, абстракція, формалізація, моделювання, інтерпретація тощо.

У процесі написання дослідження використовувались наукові документи вітчизняних та зарубіжних авторів (навчальні посібники, підручники, монографії, тлумачні словники, періодичні видання тощо), електронні ресурси, статті експертів-маркетологів та інфлюенсерів.

Теоретичною основою та методологією роботи стали праці вітчизняних та зарубіжних учених Карпець О. В., Шелегеда Б. Г., Арнольда Г., Мільнера Б., Веснін В.Р. Дідковська Л.Г. та ін. Також інформаційною базою роботи була фінансова, статистична та управлінська звітність підприємства, інформація про маркетингову діяльність підприємства.

Практична важливість обраної теми полягає в нечіткості основних понять, а також у поганому розмінні компанією функцій, переваг і перспектив, залучених до процесу оптимізації дизайну та організації. Такі процеси не вважаються важливими в національній економіці, що може призвести до більш гладкого та ефективнішого функціонування.

Базою дослідження виступило підприємство ПрАТ «ЕНРАН».

Бакалаврська робота складається зі вступу, 3 частин, висновків, списку використаної літератури та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Поняття та типи організаційних структур

Організаційна структура управління відображає сформовані відносини влади і підпорядкування в середині організації, які офіційно закріплені в локальних актах. Організаційна структура складається з елементів, розподілених відповідно до деталей функціонального навантаження. Деякі елементи об'єднані в просторі. В організаційній структурі зазвичай існує кілька ієрархічних рівнів управління, що включають кілька ланок. Вищий (інституційний) рівень представлений директорами (радою директорів), які визначають стратегічні цілі організації. Нижчий або технічний рівень управління представлений безпосереднім адміністратором навиконавчому рівні. Тактичні та оперативні завдання вирішуються на цьому рівні управління.

Між елементами процесу управління встановлено зв'язки. вертикальні зв'язки - між ієрархічними рівнями, а горизонтальні - між зв'язками на одному рівні. Лінійний і функціональний. Хоча спочатку структура управління розрахована на формальні зв'язки, неформальні зв'язки також можуть бути встановлені.

Для побудови організаційної структури потрібні декілька логічно пов'язаних процесів:

- угруповання всіх робіт з функцій;
- формування відділів та визначення окремих виконавців (ланок);
- розподіл повноважень та відповідальності;
- формування комунікаційних каналів;
- побудова механізмів координації.

Здійснення керівних функцій пов'язане з владою і 7 влади. Влада - це право впливати на людей, змушуючи їх поводитися певним чином. Повноваження – обмежене право використовувати ресурси організації та зусилля безпосередньо підлеглих для виконання конкретного завдання. Влада тісно пов'язана з відповідальністю. Коли ви делегуєте повноваження, ви також делегуєте відповідальністю.

У формальних організаціях влада, як правило, спирається на законні основи. Загалом у менеджменті розрізняють три типи повноважень: загальні, лінійні та функціональні. Міхненко П.О. трактує ці типи повноважень наступним чином. «Загальні повноваження мають на увазі право приймати рішення, пов'язані з постановкою цілей організації, виробленням стратегії, діями у кризовій ситуації. Такі повноваження належать найвищому керівництву організації. Лінійні повноваження передбачають наявність прямий посадовий зв'язок між керівниками та виконавцями, в рамках якої керівники віддають розпорядження виконавцям, тобто вказують, що, коли, де вони повинні робити, щоб забезпечити досягнення поставленої цілі. Функціональні повноваження забезпечують управлінський вплив керівника на виконавців у вигляді набору конкретних функцій без права надавати адміністративний вплив» [19, с. 201].

Відповідальність – надання можливостей, прав і обов'язків, необхідних для виконання бізнесу, завдання тощо, обов'язково нести відповідальність за власні дії та вчинки [17, с. 300]. Лінійні керівники відповідальні за прийняті рішення та за підлеглих їм робітників.

Залежно від характеру зв'язків виділяються кілька основних типів організаційних структур управління:

- лінійна;
- функціональна;
- лінійно-функціональна;
- матрична;
- дивізійна.

За цим критерієм залежно від характеру зв'язків між окремими елементами організаційної структури виділяють такі типи організаційних структур управління: лінійна; функціональна; лінійнофункціональна; матрична; дивізійна; множина. У лінійній організаційній структурі кожен керівник має повноваження контролювати підлеглих у всіх видах діяльності. Основними перевагами такої структури є простота, оперативність і єдність повноважень. Найбільшим недоліком є високі вимоги до кваліфікації керівника. У сучасних організаціях використовується рідко.

Функціональна організаційна структура дозволяє не тільки виконувати функціональні завдання, а й вирішувати завдання адміністративного управління. Він працює на основі створення підрозділів для виконання конкретних функцій на всіх рівнях управління. Ці функції включають наукові дослідження, виробництво, просування продукції чи послуг, бухгалтерський облік тощо. Зв'язки на нижчих рівнях управління можуть бути пов'язані з різними зв'язками на вищих рівнях. Інструкції та інструкції для нижчих рівнів залежать від деталей завдання. Ця структура характеризується багатолінійністю. Функціональна структура управління дозволяє успішно виконувати повторювані, періодичні завдання, що вимагають швидкого прийняття рішень. Функціональні служби складаються з професіоналів, які кваліфіковані для виконання подібних завдань.

Перевагами функціональної організації є: Висока здатність професіоналів приймати бізнес-рішення відповідно до деталей бізнесу; мінімізує координаційні зв'язки; чітко визначені вертикальні зв'язки дозволяють контролювати виконувану роботу на належному рівні. Найбільшим недоліком є те, що це порушує принцип єдності. Накази керівників різних відділів можуть бути неузгодженими, що може призвести до конфліктів виконання.

У лінійно-функціональній структурі управління кожен керівник бере на себе керівництво підрозділом у всіх видах діяльності.

Він заснований на принципі рівномірного розподілу обов'язків, згідно з яким право віддавати накази мають лише ті, хто має вищі повноваження. Дотримання цього принципу спрямоване на забезпечення єдності керівництва.

Лінійна функціональна структура управління. У цій структурі всі рішення, прийняті функціональними менеджерами, доводяться до нижчих рівнів лише вищими менеджерами. З одного боку, дотримується принцип рівномірного розподілу завдань, а з іншого – рішення приймаються компетентними фахівцями в галузі.

Керівники усіх функціональних відділів підпорядковуються вищому керівництву, а адміністративна координація здійснюється через вище керівництво. У такій структурі підлеглий може мати одного керівника, а функціональний керівник — кількох підлеглих. Лінійно-функціональна структура керівництва використовує переваги лінійно-функціональної структури, але її набагато легше встановити. Недоліком є те, що це непрямий зв'язок через вище керівництво, що дещо знижує ефективність прийнятих рішень.

Найбільш широко застосовується лінійно-функціональна ступінчаста ієрархічна структура (штабна). За такої структури всі розпорядження віддає лінійний керівник, але у підготовці рішень йому допомагають спеціалісти, які об'єднані в штаб.

Коли організація диверсифікує діяльність або розширює ринок чи сегмент ринку, найбільш адекватною буде дивізіональна структура. У нею створюються окремі, самостійні в оперативній діяльності одиниці, які керуються керівниками виробничих відділень. В основі структурування підприємства на дивізіони (філії) можуть лежати наступні критерії: відмінність видів продукції або послуг (продуктова спеціалізація); різні види категорій споживачів (споживча спеціалізація); з географії ринку (Регіональна спеціалізація). Такий підхід дозволяє оперативно гукати на кон'юнктуру ринку, зміни у зовнішньому середовищі. Такий недолік дивізіональної структури як збільшення управлінські витрати через дублювання одного виду робіт для різних видів продукту, можна уникнути створюючи умови для розвитку наявного персоналу.

Найбільш органічною є матрична структура управління організацією. Матричні структури включають матричні структури, орієнтовані на продукт, і на

проект. Особливістю цієї структури є те, що виконавець може мати двох і більше керівників: одного безпосереднього керівника та одного керівника проекту чи директора. Подібні схеми управління давно використовуються в науково-дослідних установах, але зараз популярні і поширені в широкому спектрі компаній. Матричні структури все більше замінюють лінійні функціональні структури.

Матрична структура являє собою сітку лідерства за принципом подвійного підпорядкування. З одного боку, вони підпорядковані безпосередньому керівнику функціонального підрозділу як експерти цього підрозділу, а з іншого – підпорядковані керівнику проекту як учасники спеціально створеної групи під час опрацювання проектних завдань. Функціональні менеджери надають експертів та інші ресурси керівникам проекту (або цільової програми), а менеджери проекту відповідають за графік і якість виконання завдань. У матричній структурі учасники проекту звітують перед керівником проекту за визначеним набором тем.

1.2 Методи формування організаційних структур

Існують певні труднощі при проектуванні структури управління організацією виробництва в галузі. Такі системи включають технічні, економічні, інформаційні, управлінські та організаційні взаємодії та зв'язки, придатні для раціонального аналізу та проектування, а також корпоративну культуру, індивідуальні, професійні та особистісні характеристики працівників [8, с. 192].

Організаційне проектування – це процес, який складається з послідовного підходу до моделі раціональної структури управління. Методи проектування відіграють допоміжну роль у розгляді, оцінці та реалізації найбільш ефективних варіантів практичних організаційних рішень. Розробка структури керівництва організації ґрунтується на наступних важливих додаткових методах: 1) аналогії;

2) експертно-аналітичного; 3) структуризації цілей та 4) організаційного моделювання.

Метод аналогій найпростіший із аналізованих методів. Просто враховуйте організаційну структуру успішного бізнесу, схожу за масштабом, технологією, складністю середовища, і застосовуйте подібні організаційні форми та механізми управління при проектуванні нової позиції. Застосування цього методу виправдано у випадках, коли є максимальне перекриття критеріальних показників. Так, є типові споруди для машинобудування, нафтопереробних заводів, м'ясокомбінатів тощо. Коли є невизначеність, наприклад, в організаційному середовищі, необхідні подальші дослідження.

Експертно-аналітичний метод проводиться фахівцями відповідної кваліфікації. В якості експертів виступають керівники та спеціалісти. Суть цього методу полягає в обстеженні та аналізі організації для виявлення проблем управління, оцінки альтернативних рішень і вироблення рекомендацій щодо реструктуризації або реструктуризації. Рішення приймається на підставі кількісної оцінки ефективності запропонованої структури, експертного висновку з урахуванням принципів.

Розглянутий метод є найбільш гнучким і всеосяжним, має різноманітні форми у застосуванні та поєднується з іншими методами. Наприклад, однією з форм методу є діагностичний аналіз місць» у системі управління досліджуваної організації чи організаціях, аналогічних новоствореної, з метою недопущення виявлених проблем у проектованій структурі управління. Іншою формою реалізації методу є проведення експертних опитувань представників організації для виявлення та подальшого аналізу бажаних характеристик побудови та функціонування механізму керування, обробка отриманих даних статистико-математичними методами (рангової кореляції, факторного аналізу тощо).

До експертних методів відносять також застосування наукових підходів до формування організаційних структур управління, що передбачають вироблення відповідних принципів. До сучасних принципів побудови організаційних структур відносяться такі, як «побудова організаційної структури, виходячи із

системи цілей», «відділення стратегічних та координаційних функцій від оперативного управління», «поєднання функціонального та програмно-цільового управління» інші [21].

Метод структуризації цілей базується на розробці цільової системи організації, вираженої якісними формулами та кількісними показниками, а також на подальшому аналізі організаційної структури управління щодо відповідності захисту цільової системи. За допомогою цього методу виконуються наступні кроки:

1) розробка системи цілей, що являє собою скелетну основу («дерево», «риб'ячий кістяк») на яку накладаються всі види організаційну діяльність, виходячи з кінцевих результатів;

2) експертний аналіз запропонованих варіантів організаційної структури виходячи з можливості досягнення кожної з цілей; дотримання принципу однорідності функцій, що встановлюються кожною організаційною одиницею; визначення відносин влади, підпорядкування, координації підрозділів, з взаємозв'язків їх цілей, тощо. п. Барінов В.А. розглядає аналіз організаційної структури як пошук відповідей на ряд питань, наприклад щодо відповідності організаційної структури обраному сегменту ринку, відповідно до нормативних показників результатів діяльності та інші [12, с. 253];

3) визначення прав та відповідальності за досягнення цілей як для окремих підрозділів, так і за міжфункціональними завданнями, в області встановлення відповідальності (ресурси, у тому числі людські, виробничі процеси, інформація); встановлення зони відповідальності за плановані результати, виражені у конкретних показниках; визначення правочинів, якими наділяється підрозділ для досягнення результатів (затвердження та подання на затвердження, погодження, підтвердження, контроль). Теоретично процесного управління існує термін «власник бізнес-процесу», яким характеризують «персоніфікацію відповідальності за перебіг та результат бізнес-процесу шляхом визначення його власника [16, с. 98].

Метод організаційного моделювання є розробка математичних, графічних, механічних та інших картографічних елементів організаційної структури. Ці змінні та їхні зв'язки в моделі, такі як повноваження та відповідальність, зв'язки звітності та інші, формують основу для розробки, аналізу та оцінки варіантів організації.

Процес проектування організаційної структури управління має базуватися на комбінації описаних вище методів.

На етапах формування та структурування найбільш поширеними є метод цілеструктурування, метод експертного аналізу та аналіз організаційних прототипів. Для організації поглибленого дослідження окремих форм і підсистем, механізмів регуляції рекомендовано використовувати додаткові формальні методи.

Формальні аналітичні методи та моделі в основному використовуються для розробки нових організаційних структур, тоді як спеціалізовані методи та діагностика організаційних систем використовуються для вдосконалення структур управління існуючих організацій.

При вирішенні організаційної проблеми вибір методу залежить від конкретних умов: характеру та масштабу проблеми, можливості проведення відповідних досліджень, повноти інформації, Рівня розробника системи, терміну подання пропозицій тощо.

1.3 Вибір оптимальної організаційної структури

У мінливих умовах розгляд питання коригування організаційної структури управління, несумісної зі змінами, є об'єктивною необхідністю.

Ця «реструктуризація», не кажучи вже про проектування нової організаційної структури, вимагає виваженого підходу у виборі моделі управління, яка залежить від багатьох факторів.

Фактори організаційного дизайну - це параметри зовнішнього та внутрішнього середовища, які необхідно враховувати при створенні проекту організаційної структури.

До таких факторів відносять такі чотири групи [2]:

- зовнішнє середовище та інфраструктура, в якій діє організація;
- технологія робіт та тип спільної діяльності;
- особливості персоналу та корпоративної культури;
- стратегія розвитку організації та прототипи — вже існуючі, та організаційні структури, що показали себе ефективними аналогічних організацій.

До факторів зовнішнього середовища належать:

- складність зовнішнього середовища, яке визначається кількістю та ступенем схожості чинників, які впливають організацію;
- динамізм зовнішнього середовища, який пов'язаний зі швидкістю зміни факторів, що впливають на організацію ззовні.

При створенні організаційної структури слід враховувати, що в залежно від характеру чинників довкілля організація може існувати в чотирьох принципово відмінних одна від одної ситуаціях.

Розглянемо детальніше всі можливі варіації ситуацій:

1. Ситуація 1 характеризується помірно-високою невизначеністю: факторів небагато, вони схожі між собою, проте часто змінюються, але при цьому легко піддаються прогнозу змін.

Така ситуація може спостерігатися у галузях, які виробляють товари народного вжитку, наприклад, одяг. Для підприємств, що працюють у подібному середовищі, може бути ефективна функціональна організаційна структура, побудована, наприклад, за продуктовим або споживчим принципом;

2. Ситуація 2 характеризується високою невизначеністю: факторів 18 багато, вони не схожі і постійно змінюються.

Така ситуація може скластися в галузях, що виробляють складне сучасне обладнання, наприклад, сучасні комп'ютерні системи. Для таких організацій найбільш ефективною може бути проектна (або матрична при достатній кількості одночасно здійснюваних проектів) організаційна структура;

3. Ситуація 3 характеризується помірною невизначеністю: факторів багато, вони не схожі один на одного, проте ситуація досить стабільна, чинники майже змінюються.

4. Ситуація 4 характеризується низькою невизначеністю: вона практично стабільна - факторів мало, фактори схожі та практично незмінні. Така ситуація може спостерігатися у ситуаціях традиційного виробництва, наприклад, полювання, ремісниче виробництво.

Технологія праці та загальний вид діяльності. З точки зору технології роботи, параметри, пов'язані з упевненістю щодо того, як робота буде виконуватися, і упевненістю щодо того, коли робота надійде, мають найбільший вплив на організаційну структуру.

Сучасною тенденцією розвитку структур управління є розвиток зв'язків у рамках структурних відділів, що дозволяє більш ефективно визначати конкретні завдання кожної особистості для досягнення основних цілей організації. Такий підхід є комплексним управлінням, при якому керівникам різних рівнів управління призначається новий набір функцій і завдань для досягнення цілей у мінливих умовах, але в той же час без необхідності розробки нової організаційної структури.

З першого розділу ми дізналися, теоретичні та методичні засади формування організаційної структури управління підприємством, визначили які бувають типи організаційних структур та їх методи формування.

КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ЕНРАН».

2.1. Огляд підприємства, аналіз системи управління та ключові показники діяльності підприємства

Базою дослідження є «Науково-консультаційний центр менеджменту технологій», яка є консалтинговою компанією та надає управлінське консультування послуги підприємствам. За зверненням ПП «Науково-консультаційний центр ім технології управління», комплексний аналіз промислового підприємства ПрАТ «ЕНРАН».

Приватне акціонерне товариство «ЕНРАН» (далі – ПрАТ «ЕНРАН») зареєстровано 25 червня 2010 року Шевченківським районним державним управлінням. Управління Київ.

Ідентифікаційний код підприємства 01198760. Серія та номер свідоцтва – А01 №725297.

ПрАТ «ЕНРАН» зареєстровано в ДПІ м. Києва. Основними видами діяльності є «виробництво меблів для офісів та торгівлі підприємства» (код КВЕД – 31.01) та «оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічне обладнання» (код КВЕД – 46.73).

ПрАТ «ЕНРАН» діє на підставі статуту та керується закони України “Про підприємництво”, “Господарський кодекс України”, “Про підприємницьку діяльність Підприємства», а також інші законодавчі акти України. ПрАТ «ЕНРАН» як юридична особа має повну господарську самостійність, самостійний баланс, має печатку та штамп.

Компанія відкрила поселення рахунки в ПрАТ «Інтеграл Банк», який обслуговує поточні рахунки ПрАТ«ЕНРАН» в національна та іноземна валюти. Методом діяльності підприємства є здійснення підприємницької діяльності, отримання прибутку та використання його на користь учасників підприємства,

забезпечення ефективного управління активами та цінностями, як для себе, так і для суспільного попиту на продукцію, роботи та послуги компанії.

Сьогодні ПрАТ «ЕНРАН» є провідним виробником меблів і комплексні інтер'єрні рішення в Україні, відомі на ринках України та СНД країни. Стати першим українським виробником меблів повного циклу від дизайну збуту та монтажу кінцевого продукту ПрАТ «ЕНРАН» посилило свою репутацію провідного виробника меблів і підтвердило свій інтелектуальний потенціал технологічні можливості.

Приміщення підприємства займають площу 22 000 кв. м і обладнані із сучасним обладнанням, передовими технологіями та сучасним програмним забезпеченням.

Вимоги до якості та стандартів роботи компанії відповідають високим рівнем. Сертифікат ISO-9001 є офіційним підтвердженням заслужене лідерство. Першим був виробничий комплекс ПрАТ «ЕНРАН». серед виробників офісних меблів в країнах СНД займає перше місце «Сертифікат відповідності» ISO 9001:2008 – міжнародний сертифікат, який підтверджує, що компанія розробила систему управління якістю (від дизайну працює до супроводжуючої служби).

У компанії працює команда досвідчених фахівців: дизайнерів, інженерів, конструктори та начальники виробництва.

Нині ПрАТ «ЕНРАН» складається з більш понад 350 співробітників. ПрАТ «ЕНРАН» займає кілька ринків.

Європейські ринки займають вершину пріоритет. Продукція підприємства експортується до Німеччини, Італії, Іспанії, Бельгії, Нідерланди та країни Балтії.

З 1992 року ПрАТ «ЕНРАН» пройшло складний, але успішний шлях інтегруючи свої підрозділи в потужну компанію, яка займає пріоритетне місце в Меблевий ринок України. У 1993 році виробнича база ПрАТ «ЕНРАН» (Стар с.Петрівці Київської області). У 2003 році з'явилося кілька нових брендів представила на ринку, а в наступні роки кілька нових серій меблів були представлені під новими брендами. ПрАТ «ЕНРАН» постійно вдосконалює свої продуктів. Наприклад, у 2006 році ПрАТ «ЕНРАН» впровадило нову

ексклюзивну технологію – покриття «корунд». Того ж року на XVII Міжнародна Спеціалізована виставка «Київ Експо Меблі ПрАТ «ЕНРАН» отримала перше місце у категорії «Інновація» за технологію «tamburato».

Слоган компанії ПрАТ «ЕНРАН» такий: «ПРАТ «ЕНРАН» – лідер з виробництва якісних меблів в Україні».

Виробничий комплекс ПрАТ «ЕНРАН» є структурним підрозділом підприємства і знаходиться в 12 км від кордону міста Києва в селі Старі

ПрАТ «ЕНРАН» має одну з найкращих ліній в Україні та СНД з числове програмне керування для виробництва високоякісних меблів з масиву, а також шпону, ДСП і МДФ. Весь процес виробництва контролюється комп'ютеризованою системою контролю виробництва та якості продукції, та зберігається в базі за останні декілька років.

ПрАТ «ЕНРАН» не тільки розширюючи виробничі потужності за рахунок придбання найсучаснішого обладнання, але й успішно освоюючи новітні технології, сприяючи зміцненню відносин з клієнтами та задовольняючи найвибагливіші та інноваційні вимоги. Сьогодні нові технології у виробництві металу, скла, дерева, каменю та інших матеріалів викликають абсолютно нове мислення у виробництві меблів та фурнітури.

ПрАТ «ЕНРАН» став першим українським виробником меблів, який повністю впровадив цикл «від проектування до продажу та монтажу кінцевого продукту», ПрАТ «ЕНРАН» посилило свою репутацію виробника меблів номер один і підтвердило свої інтелектуальні та технологічні можливості.

Оскільки ПрАТ «ЕНРАН» є виробником повного циклу – від розробки конструкції до продаж і монтаж готового продукту використовується широкий спектр технологій у виробництві. Характеристика технологій, що використовуються ПрАТ «ЕНРАН» у виробництві наведені в таблиці 2.1.

Табл.2.1.

Характеристика технологій, що використовуються підприємством у
виробництві

Технології	Характеристика
1	2
Технології листового металу	Листогнучкий верстат - це прес нового покоління з числовим управлінням. Завдяки програмованим машинам ми можемо виготовляти абсолютно ідентичні частин за допомогою тієї ж програми. Конфігурація вигину (кут, радіус, зігнута частина ширина) залежить від використовуваного інструменту. Наші висококваліфіковані фахівці з широким Досвід роботи може вирішити будь-яке технічне завдання: деталь, вузол, конструкцію та нестандартний виріб.
Гідроабразивне різання	Водоструминна різка натурального і штучного каменю, металу, скла, пластику та багатьох інших твердих матеріалів вважається найефективнішим способом обробки оздоблювальних матеріалів. Гідроструминна різка на обладнанні з ЧПУ часто використовується для виготовлення складних форм і дозволяє створювати інкрустацію при виготовленні декоративних елементів.
Деревообробка	ПрАТ "ЕНРАН" має величезний парк деревообробного обладнання, більшість з якого газифіковані та з числовим програмним управлінням. Це дозволяє фрезерувати криволінійні деталі з масиву, меблевого щита або ДСП. Також виконує присадку та облицювання крайок криволінійних деталей з ДСП, МДФ, масиву або меблевого щита. Всі операції контролюються програмним управлінням з використанням заздалегідь встановлених програм.
Тверді поліуретани	ПрАТ «ЕНРАН» впровадило ексклюзивну технологію лиття меблів поліуретанові кромки різної конфігурації та меблева фурнітура. Технологія виробництва литої поліуретанової меблевої кромки має багато важливих переваги в порівнянні зі звичайною кромкою: форма профілю крайки є обмежена лише фантазією дизайнера; готовий край безшовний, гігієнічний, водонепроникний і стійкий до механічних навантажень і пошкоджень, таких як удари, стирання і деформація; окантовка не вимагає клею, поліуретан приклеюється на саму деталь.
Лазерне різання металу фігурне різання	Лазерне різання - це найсучасніша технологія вирізання різноманітних візерунків матеріали: метал, дерево, пластик, органічне скло. Технологія лазерного різання використовує а основним робочим інструментом є сфокусований лазерний промінь строго певної потужності. Лазерна балка виконує різку складних геометричних форм з найвищою точністю і якістю на будь-якій поверхні. Використання спеціального координатного столу для лазерного різання дозволяє вирізати вироби будь-якої форми з мінімальним впливом на матеріал.
Традиційна метало обробка	Металообробка є одним із напрямків ПрАТ «ЕНРАН», який постійно розвиваються. Цифрово програмований автоматичний згинальний верстат дозволяє робота в трьох площинах зі змінним радіусом. Машиною керує а центр керування, який обробляє всі цифрові дані та сигнали процесу.
Штучний та натуральний камінь	Обробний центр з ЧПУ призначений для фрезерування, гравірування, шліфування, полірування таких матеріалів, як штучний камінь, мрамур, граніт, скло, легкі сплави. Висока універсальність машини дозволяє успішно завершити завдання дизайну інтер'єру будь-якого рівня складності.
Згинання	Згинання натурального та штучного каменю, металу, скла, пластику та багатьох інших твердих матеріалів вважається найефективнішим способом обробки фінішної обробки матеріалів. Спосіб гідроабразивного різання на обладнанні с Для виготовлення використовується ЧПУ ПрАТ «ЕНРАН». складні контури і дозволяє створювати вставки при виготовленні декору.

Компанія пропонує 34 серії меблів, серед яких можна знайти майже все, що задовольнить потреби практично будь-яких клієнтів.

Також слід зазначити, що ПрАТ «ЕНРАН» працює безпосередньо з клієнтами як в Україні так і за кордоном. Важливим напрямком роботи компанії є розробка та виконання індивідуальних замовлень та проектів, а саме:

- центр обслуговування прозорих офісів у Дніпрі;
- новий офіс туристичної агенції «Апельсин» в Івано-Франківську;
- підприємство виграло тендер на виготовлення та встановлення меблів для нового Black Label Club у Франкфурті (ПрАТ «ЕНРАН» разом з Відомий німецький дизайнер Рудігер Дістлер розробив і встановив меблі та інтер'єрні вироби для входу та спеціальних зон);
- нова рецепція в готелі Altenburgblick у старому баварському місті Бамберг (Бамберг, Німеччина);
- стенд, виготовлений ПрАТ «ЕНРАН» для азербайджанського мобільного оператора Nar, була успішно представлена на міжнародній виставці VakuTel-2015 (ПрАТ «ЕНРАН» індивідуально розроблені та виготовлені системи зберігання та прийому для вхідна зона);
- FED – всесвітньо відома компанія, яка займає лідируючі позиції в Україні з розробки, виробництва, обслуговування та ремонту авіаційної та машинобудівної техніки одиниць. Вибір був зроблений на випускному офісі SPIDER, розробленому Одаріч Владислав – провідний конструктор ПрАТ «ЕНРАН»; журі Київської міжнар Меблевий форум KIFF 2020 визнав корпусні найкращі меблі в області номінація «Офіс 2020»);
- талановитий архітектор Іван Зайченко та Д.Т.А. РЕМОНТ студія спільно з ПрАТ «ЕНРАН» реалізовано проект для ТОКМАК СОЛАР ЕНЕРГІЯ. Проект зареєстровано на Всеукраїнський конкурс «Інтер'єр рік»;
- літа 2018 року ПрАТ «ЕНРАН» реалізувало ще один цікавий проект – офіс компанії Turkish Airlines. За допомогою широкого асортименту меблів, KBS вдалося створити унікальний і гармонійний офісний простір, підкреслюючи і витримувати фірмового стилю компанії;

– архітектурне бюро AVG отримало нагороду найкращій офіс 2018 за реалізацію одного з інноваційних проєктів – штаб-квартири м. група компаній GT. Основним завданням архітектора в цьому проєкті було створити комфортні умови для роботи співробітників компанії в цьому приміщенні. Розумний розподіл функціональних зон і взаємодії між ними, а також створення власної індивідуальності компанії в просторі. Для вирішення основного завдання для організації відкритого простору в цьому проєкті були обрані меблі виробничої лінії КБС виробництва ПрАТ «ЕНРАН».

Експерти меблевого ринку виділяють такі тенденції його розвитку в Україні в 2023 році:

- найбільш активно розвивається виробництво меблів для дому;
- швидкими темпами розвивається виробництво офісних меблів, що сприяє зростанню популярності використання дизайну офісних приміщень;
- поява мультибрендових меблевих гіпермаркетів;
- активне зростання популярності онлайн-продажів серед більшості виробників;
- переорієнтація вітчизняних виробників з однотипних меблів на створення унікальних пропозицій.

Стримуючими факторами розвитку меблевого виробництва в Україні є наступне:

- збільшення вартості сировини та комплектуючих; – брак кваліфікованих кадрів;
- зростання частки нереалізованої продукції;
- додаткові витрати у вигляді витрат на зберігання та логістику;
- брак фінансово-кредитних ресурсів, а також інвестицій.

За даними Державної статистики України [16], у період 2020-2023 рр. Виробництво меблів в Україні характеризується нестійкими коливаннями. Обсяг продажів меблів у натуральному вираженні має тенденцію до зниження, тоді як

у грошовому вираженні з 2022 року спостерігається зростання, що, швидше за все, свідчить про вплив фактора зростання цін на меблі.

Виходячи з даних виробництва, обсягів експорту та імпорту, можна сказати, що після кризи 2021 р. темпи зростання внутрішній ринок за період 2022-2023 рр. збільшився в середньому на 15% щорічно.

Ще одна світова тенденція – зростання продажів меблів у сегменті люкс меблі (як для дому, так і для офісу), найбільшим ринком з яких є європейський.

Варто відзначити зростання світового попиту на екологічно чисту меблеву продукцію, незважаючи на те, що її вартість вища, ніж звичайних меблів. У структурі собівартості меблів основними складовими є сировина, а також витрати на розробку та впровадження моделі, заробітна плата, енергія, ресурси, логістика, реклама та накладні витрати. Основним ринком, що впливає на виробництво дерев'яних меблів і декорацій, є деревообробка та виробництво виробів з деревини.

До головних проблем лісопромислового комплексу аналітики відносять зниження лісозаготівель в Україні (2,5% за 23 роки) і зростання цін на деревину – основну сировину для виготовлення деревини. За словами експертів, найближчим часом очікується припинення поставок пиломатеріалів та іншої продукції з деревини через неефективну організацію закупівлі деревної сировини на аукціоні [55].

Значну роль у розвитку меблевого ринку України відіграє ринок нерухомості. За даними Держстату [16], в Україні темпи введення житла в 2024 році зросли на 9% порівняно з 2023 роком і склали 10,2 млн кв. Існує пряма залежність між зростанням нерухомості та виробництвом меблів, тому попит на меблі для житла, а також професійні меблі також буде зростати.

Збільшення темпів будівництва пов'язане зі зростанням попиту на проектні послуги. Найбільшим сегментом є ринок послуг з дизайну інтер'єрів житлових будинків. На українському ринку є послуги дизайну інтер'єру, які надають дизайнерські студії або приватні дизайнери. Багато з них пропонують широкий спектр послуг, від архітектурного проектування до іншого декору,

інтер'єру та ландшафтного дизайну, в той час як стверджується, що більшість дизайнерів мають низькі естетичні стандарти.

Важливим напрямком розвитку ринку дизайнерських послуг в Україні є налагодження співпраці між дизайнерами та компаніями, що надають послуги з виробництва меблів. При цьому яскравою особливістю є регіональна специфіка роботи, а також регіональна специфіка самого клієнта. Ціновий розрив на подібні послуги досить великий.

В Україні налічується понад 3000 різних компаній-виробників меблів. Серед них: великі меблеві фабрики, які масово виробляють меблі, середні компанії, що виконують індивідуальні замовлення, і малі компанії, включаючи багато мікропідприємств. Великі виробники мають краще обладнання, що дає їм значні обсяги виробництва порівняно з малими та середніми компаніями.

У той же час великі виробники мають меншу виробничу гнучкість і не можуть швидко реагувати на зміни у смаках, стилях і трендах дизайну. У меншій мірі ці виробники можуть задовольнити індивідуальні потреби, які успішно задовольняють малі та середні підприємства меблевої промисловості.

Щоб вийти на дорожчий сегмент елітних меблів, деякі українські виробники збирають свою продукцію з імпортних комплектуючих, тому це відбивається на ціні.

Основна конкурентна перевага належить компаніям-лідерам галузі, які працюють не лише на українському ринку, а й за його межами. Невеликі меблеві магазини та підприємства намагаються відбиватися від великих мереж. Високий рівень конкуренції спостерігається серед малих і середніх компаній меблевої промисловості, які зосереджують основні зусилля на економічному сегменті.

Характеристика основних компаній меблевого ринку, які є прями конкуренти ПрАТ «ЕНРАН» представлені в таблиці 2.2.

Табл 2.2.

Характеристика основних конкурентів ПрАТ «ЕНРАН»

Назва компанії	Опис	Контакти
MebelArt	Компанія займається виготовленням меблів на замовлення всіх видів і рівнів складності. Перевага заводу — це вміння розглянути та реалізувати будь-які індивідуальна ідея, підкріплюючи її думкою та навичками професіонали. Серед товарних категорій є меблі м'які та дерев'яні, монолітні та корпусні	Веб-сайт компанії: mebelart.kiev.ua Адреса: Київ, вул. Коновальця, 36д
MERX	MERX - меблева компанія з багаторічним досвідом досвід роботи на внутрішньому та світовому ринках. Заснована в 1993 року компанія забезпечила собі чітку позицію лідера в меблева промисловість. Сьогодні дилер компанії мережа охоплює понад 60 салонів компанії MERX по всій Україні. Крім того, бренд MERX є представлені в країнах СНД, Естонії, Литві, Латвія, Велика Британія, США, Канада та Австралія.	Веб-сайт компанії: merx.ua Адреса: Київ, Солом'янська, 1 СМ MERX
TERX	Один з лідерів у виробництві офісних меблів і меблі для дому. Компанія існує на ринку понад 25 років у більш ніж 20 країнах. Широкий асортимент продукції, велика частка експорту. Використовує останню обладнання.	Веб-сайт компанії: sterh.ua адреса: Київ, пр. Перемоги, 107 Київ, вул. Ковпака, 17
LIVS	Меблева фабрика є одним з лідерів з виробництва м'які меблі на ринку України більше ніж 20 років. Меблі експортуються більш ніж в 20 країн. В асортименті близько 500 найменувань різноманітних товарів колекції та стильові рішення. Наймодніший тенденції, використання сучасних технологій, ретельний відбір компоненти, більшість з яких закуповується в Європі, а багатоступенева система контролю якості.	Веб-сайт компанії: livs.com.ua Адреса: Черкаська обл., Сміла, вул. Одеська, 2
Status Group	Великий виробник офісних меблів з широким асортиментом продуктів. Масштаби виробництва варіюються від індивідуальних крісла для дизайну великих конференц-залів і кабінети керівників у специфічній стилістичній манері. The компанія пропонує не тільки послуги з виготовлення меблів, але також має налагоджену систему доставки в Україні.	Веб-сайт компанії: gstatus.com.ua Адреса: Одеса, Маршал Бабаджаняна, 25б *

Продовження табл 2.2

AMF	Один з найбільших виробників офісних меблів, заснована в 1999 році. Компанія об'єднує сім виробничі підприємства з виробництва меблів та комплектуючих в Україні, Росії та Китаї. Розподіл мережа представлена в 36 країнах світу. The Виробничий комплекс AMF забезпечує повну і безперервний цикл створення та складання меблів: від сировини до готового продукту.	Веб-сайт компанії: amf.com.ua Адреса: Дніпро, Іван пр. Мазепи, 34
ARQDEQ	Столична меблева компанія, відома своєю креативних обмежених колекцій у світі укр дизайн. Всі вироби виготовляються майстрами вручну, іноді за індивідуальними ескізами в клієнт. Меблі ідеально вписуються в скандинавський стиль інтер'єру або лофт.	Веб-сайт компанії: arqdeq.com Адреса: Київ, Велика Васильківська вул., 13/1, вимкнено. 509
KOG design	Меблева фабрика, дизайнери якої виготовляють різноманітні меблів і елементів декору, а також займаються в дизайн світла. На українському ринку компанія є відомий не тільки колекціями меблів, а й своєю творчий підхід до оформлення інтер'єру в деталях.	Веб-сайт компанії: kog-design.kiev.ua Адреса: Київ, вул. Златоуста, 5
LuxMebel	Меблева фабрика спеціалізується на виробництві гардеробні, кухні, гардеробні, спальні, дитячі та інші меблі на замовлення. Дизайнер може запропонувати будь-яке готовий ескіз замовнику, або реалізувати його власний, вносячи в нього за необхідності конструктивні зміни. до замовлення, просто залиште заявку на сайті.	Веб-сайт компанії: luxmebel.kiev.ua Адреса: Київ, Валерій пр. Лобановського, 56
Vanilla Furniture	Компанія займається виготовленням на замовлення, а також налагоджений продаж різноманітних дерев'яних меблів. Крім столів, стільців і комодів, в У каталозі також є дитячі та підліткові ліжка. Переважно всі меблі виконані з акцентом на класичний стиль.	Веб-сайт компанії: vanillafurniture.com.ua Адреса: Київська обл., м. Буча, Забарилло, 3, вул. 3.9
InStyle	Компанія створює ексклюзивні лімітовані колекції Корпусні меблі, що йдуть в ногу з усіма сучасними тенденціями в галузі меблева промисловість. У каталозі бренду представлені кухні, меблі для ванних кімнат, а також окремо меблі фасадів. Такі меблі можна вдало вписати в інтер'єр інтер'єр будинку, офісу або готелю.	Веб-сайт компанії: instyle.com.ua Адреса: Харків, Залютинська вул., 4
Levantin	Відома харківська меблева фабрика, улюблена сучасністю дизайнерів. Меблі Levantin часто зустрічаються у великих розмірах дизайн-проектів, а також часто використовується в дизайні громадські місця. Каркасно-багатокутний вигляд меблі виглядають ефектно і легко запам'ятовуються.	Веб-сайт компанії: levantindesign.com Адреса: Харків, вул.Пушкінська, 72; Алчевських, 39

Підводячи підсумок, можна зробити висновок про значний потенціал меблевого ринку України на сьогоднішній день і в найближчому майбутньому. Розвиток і диференціація різних сфер людської діяльності, впровадження нових

технологій світової меблевої індустрії відкриє нові можливості для виробників вітчизняних меблів і сприятиме формуванню нових ніш. Підвищення інтересу західних споживачів до українських меблів розширить можливості каналів збуту та зміцнить позиції вітчизняних виробників на зовнішніх ринках.

2.2. Техніко-економічний та фінансовий аналіз діяльності підприємства

Аналіз основних техніко-економічних показників ПрАТ «ЕНРАН» діяльності наведено в таблиці 2.3. Основними джерелами інформації є фінансові звіти підприємства (Баланс, «Звіт про фінансові результати»).

Табл.2.3.

Аналіз основних техніко-економічних показників Діяльність ПрАТ «ЕНРАН».

	Індикатори	Одиниці	Період		Зміни	
			2021	2022	Абсолютний (+,-)	Відносний (%)
	Обсяг товарної продукції без ПДВ у діючих цінах	Тис.грн	96 482,80	156 697,10	602 14,30	162, 41
	Обсяг товару продукції без ПДВ у порівняльні ціни	Тис.грн	96 482,80	137 816,27	413 33,47	142, 84
	Виручка від реалізації продукції без ПДВ за діючими цінами	Тис.грн	92 992,90	150 313,10	573 20,20	161, 64
	Собівартість реалізованої продукції	Тис.грн	87 624,50	125 628,40	380 03,90	143, 37
	Включно					
1	Сировина	Тис.грн	49 805,77	632 78,65	134 72,88	127, 05
2	Паливо та енергія на тех. потреби	Тис.грн	13 796,48	268 29,20	130 32,72	194, 46
3	з/п основних робітників	Тис.грн	10 830,39	169 58,58	612 8,19	156, 58
4	Загальні витрати	Тис.грн	66 06,89	816 5,47	155 8,58	123, 59
5	Адміністративні витрати	Тис.грн	32 01,80	410 1,77	899, 97	128, 11

Продовження табл. 2.3

6	Витрати на продаж	Тис.грн	33 83,18	629 4,74	291 1,55	186,06
	Чисельність працівників	Осіб	277	356	79,0	128,52
В тому числі за категоріями:						
1	Основні робітники	Осіб	148	198	50,00	133,78
2	Допоміжні працівники	Осіб	46	53	7,00	115,22
3	Спеціалістів, службовців	Осіб	36	49	13,00	136,11
4	Адміністративні і управлінські працівники	Осіб	47	56	9,00	119,15
	Число на початок періоду	Осіб	288	277	-11,00	96,18
	Співробітники прийняті	Осіб	12	89	77,00	741,67
	Співробітники звільнились	Осіб	23	10	-13,00	43,48
Включно						
1	З міркувань скорочення	Осіб	18	5	-13,00	27,78
2	Добровільно	Осіб	5	4	-1,00	80,00
3	За порушення трудової дисципліни	Осіб	0	0	0,00	0,00
	Число на кінець періоду	Осіб	277	356	79,00	128,52
0	Фонд оплати праці	Тис.грн	9536,5	12943,67	3407,17	135,73
1	Фонд робочого часу	Тис.грн	1987	1970	-17,00	99,14
2	Прибуток від реалізації продукції	Тис.грн	11368,40	27684,70	16316,30	243,52
3	Вартість основних засобів (ОЗ) на початок періоду	Тис.грн	86597,2	87462,40	865,20	101,00
4	Вартість на кінець періоду	Тис.грн	87462,40	89939,30	2476,90	102,83
5	Вартість отримана	Тис.грн	1463,30	3086,70	1623,40	210,94
6	Кількість яка пішла на пенсію	Тис.грн	598,10	609,80	11,70	101,96
7	Середньорічна вартість AFS	Тис.грн	87295,94	88802,48	1506,54	101,73

Рекомендується розрахувати темпи зростання кожного показника в абсолютних і відносних величинах для аналізу динаміки їх розвитку.

Використання натуральних обсягів виробництва є найбільш точним і придатним для аналізу динаміки обсягів виробництва, оскільки дозволяє уникнути змін реальної ситуації, які можуть бути спричинені інфляцією. Проте ПрАТ «ЕНРАН» пропонує значну різноманітність продукції, тому застосувати показники таким чином досить складно. Необхідно якомога точніше порівнювати дані. Державні органи статистики регулярно розраховують і публікують індекси цін. Використовуючи індекс цін за 2021 рік миможна розрахувати товарну продукцію 2022 року в порівняльних цінах, проаналізувати динаміку фактичного випуску за формулою. За даними Міністерства фінансів України індекс цін за 2021 рік становив 13,7% або 1,137 [74].

Кількість календарних днів у 2021 році становила 365, з них 249 робочих днів (зі скороченими днями фонд робочого часу 1987 годин) та 116 вихідних.

Кількість календарних днів у 2022 році становила 365, з них 247 робочих (зі скороченими днями фонд робочого часу 1970 годин) та 118 вихідних.

Розраховані техніко-економічні показники свідчать про задовільні фінансові результати діяльності ПрАТ «ЕНРАН». Обсяг товарної продукції без ПДВ у діючих цінах зріс на 60214,30 тис. грн. або на 62,41%. Більш точним показником є обсяг товарної продукції в порівняльних цінах (дані з урахуванням інфляції по країні), яка зросла за 2022 рік на 41333,47 тис. грн. або на 42,84%. Виручка від реалізації зросла з 92 992,9 тис. грн. до 150 313,1 тис. грн. або на 61,64%. Таке зростання виробництва можна пояснити кількома факторами. По-перше, 2021 рік є досить мінливим та важливим для компанії, а у 2022 році ситуація знову покращилася. У 2022 році з'явилася низка нових моделей автомобілів, які відразу були запущені в серійне виробництво, а також активізувалися промоції на зовнішніх ринках. Тому в перерахунку в гривневому еквіваленті ми бачимо значне зростання собівартості продукції.

Собівартість реалізованої продукції за звітний період зросла на 43,37% і склаладо 125 628,40 тис. грн. Зростання цього показника не є задовільним, але слід проаналізувати фактори, які на це вплинули. Тому доцільно розглянутивартість змінюється за кількома категоріями. Слід зазначити, що вартість зросла лише на 43%, а обсяги виробництва зросли майже на 48,57%. Це відмінно показник, який свідчить про значне збільшення додаткового прибутку. Цей прибуток може бутивикористовувався для розширення виробництва (і в 2022 році було кілька інвестицій у виробництвовитрати через значне зростання попиту на продукцію підприємства). Вартість сировини зросла на 27,05%, що свідчить про більш економне використанняматеріалів, оскільки загальне збільшення витрат становить близько 43,37%. Тобто загальна вартість булазросла за іншими категоріями і використання матеріалів виявилось більшеекономічний у 2022 р.

Вартість палива та енергії зросла майже вдвічі. Збільште цимкатегорії становить 94,46%, що може бути пов'язано з підвищенням цін на ці види палива, які використовуються ввиробництва.Вартість основної заробітної плати працівників зросла на 8640,76 тис. грн. або на79,78%. Зростання фонду оплати праці в першу чергу пов'язано зі збільшенням вкількість робітників, необхідних для задоволення зростлого попиту на продукцію. В додаток,така зміна показника пов'язана із зростанням мінімальної заробітної плати вУкраїні, а також зі змінами на ринку праці. Виробничі, адміністративні таВитрати на збут також зросли у звітному періоді. Адміністративні витрати можуть підвищитись завдяки потреби в нових керівниках, які матимуть необхідну координаційні здібності до роботи зі збільшеними масштабами виробництва, а також необхідні знання та вміння в контексті зовнішньоекономічної діяльності.

Чисельність працівників з початку звітнього року зрослаз 277 до 356. Згідно з даними, ми можемо спостерігати значне зниження вособового складу у минулому році (23 особи, з яких 16 вибуло у зв'язку зі скороченням). І в 2022 році ми бачимо велику кількість новоприйнятих – 89 осіб (50 зякі є основними працівниками, тобто зростання цього показника безпосередньопов'язані зі

значним збільшенням обсягів виробництва та інших супутніх показників). Чисельність працівників зростає на 79 осіб або на 28,52 %.

За категоріями спостерігаємо такі зміни: збільшення загальної чисельності основних робітників становить 33,78%, допоміжних – 15,22%, спеціалістів – 36,11%, адміністративно-управлінського персоналу – 19,15%.

Значне збільшення кількості спеціалістів пов'язане з потребою в нових співробітниках, здатних працювати з більшими обсягами виробництва. Найменше з усіх категорій зростає чисельність управлінського персоналу, але слід зазначити, що це також досить велике збільшення, оскільки цей сегмент працівників зростає пропорційно фактичному збільшенню виробничих потужностей галузі процес реорганізації компанії.

Фонд робочого часу зменшується на 17 годин або на 0,86%. Також спостерігаємо зростання фонду оплати праці на 35,73%. Цей приріст є досить пропорційним змінам загальної чисельності працівників, але на 1,95% перевищує другий. Це може бути через те, що на підприємстві збільшився адміністративний штат із вищими зарплатами майже 20%.

Тому фонд оплати праці може збільшуватися не рівно зростанню середньо облікової чисельності працівників. Одним з найбільш значних показників є сума прибутку від реалізації продукції. Динаміка цього показника досить позитивна. Компанія збільшила прибутку 2022 році з 11368,4 до 27684,7 тис. грн. або на 143,52% при збільшенні виручки на 54,06%.

Вартість основних засобів за рік зростає на 1%, але варто переглянути зміну структури основних засобів. Ми бачимо повну втрату активів, а також значну заміну новими активами. Так, у 2022 році було суттєво оновлено фонд праці, що призвело як до збільшення обсягу виробничих потужностей, так і до збільшення їх розміру. Щоб провести фінансовий аналіз компанії, необхідно провести фінансовий аналіз. Горизонтальний і вертикальний аналіз його балансу. Для визначення фінансової стійкості підприємства пропонуємо розрахувати співвідношення короткострокових і довгострокових активів.

Результати горизонтального та вертикального аналізу статей балансу підприємства показують, що зміна співвідношення короткострокових та довгострокових активів підприємства змінилася на 4,32% за напрямом на користь більш ліквідних активів. Суттєві зміни в структурі довгострокових активів спостерігалися лише в категорії незавершених капітальних інвестицій (у грошовому виразі вони зменшилися на 95,48%). Однак загальні активи досить невеликі, тому будь-які зміни в межах 1% необхідно помітити для подальшого імпульсу, але не призведуть до значних змін протягом цього періоду.

У розділі оборотних активів відзначаємо значне зменшення дебіторської заборгованості, що спричинило зменшення питомої ваги цієї статті на 27,11% у поточному періоді. Відзначаємо майже пропорційне зростання статті грошей та їх еквівалентів (25,84%), що робить підприємство більш ліквідним. Також можна відзначити збільшення запасів та їх питомої ваги майже на 9%, що потребує уваги та заходів, що підвищує ефективність логістики компанії.

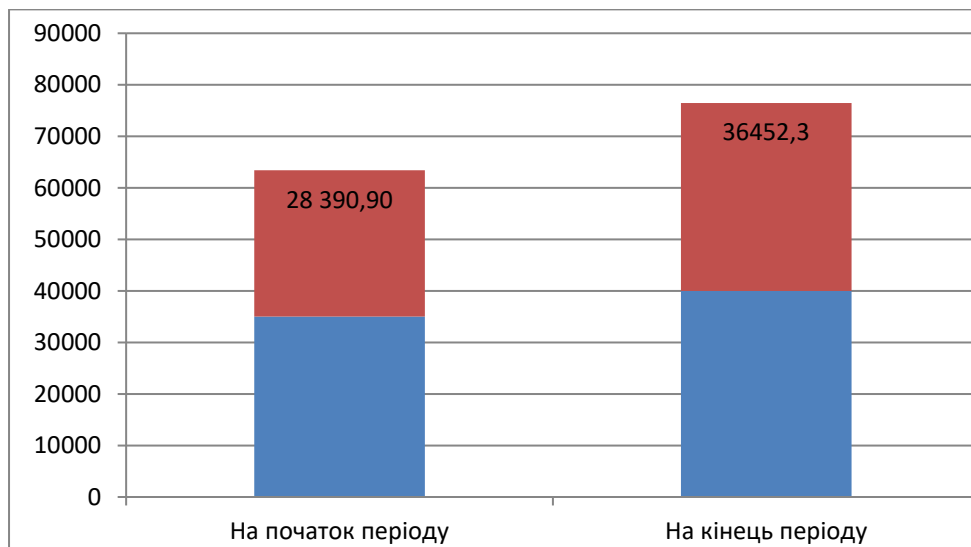
Коефіцієнт загальної заборгованості компанії зріс на 23,49%. Необхідно додатково вивчати причини такого зростання та контролювати динаміку, щоб уникнути збільшення боргу. Розрахунок у розділі капітал показує, що статутний капітал зменшився на 20%, частка також зменшилася на 5,07%. Суттєві зміни відбулися і в короткостроковій заборгованості. Вони збільшили його в кілька разів, а також збільшили свою питому вагу на 18,79%. Цей показник заслуговує на увагу, оскільки неконтрольоване збільшення боргів може призвести до банкрутства, а борги компанії є дуже ризикованими.

Коефіцієнт операційної діяльності на початок періоду становить 0,75. На кінець періоду цей коефіцієнт дорівнює 0,89. Бачимо позитивний індикатор тривоги. Але цей показник став менше 1. Це означає, що на підприємстві переважають довгострокові активи. Ця перевага показує, що бізнесу бракує фінансової спроможності та стабільності, оскільки довгострокові активи є менш ліквідними і тому не можуть приносити гроші в короткостроковій перспективі.

Оборотні активи на початок року становили 28 390,90 тис. грн у грошовому еквіваленті на кінець року вони становили 36 452,30 тис. грн.

Необоротні активи на початок року становили 37 909,40 тис. грн. в грошовому еквіваленті, а на кінець року вони становили 40 871,60 тис. грн. Частка основних засобів у складі необоротних активів на кінець звітного періоду висока (98,82-99,68%), що дозволяє зробити висновок про достатню активність підприємства у сфері реального інвестування. У цей період компанія також завершив великий обсяг капіталовкладень. Його кількість зменшилася з 329,6 тис. грн до 14,9 тис. грн. Цей показник істотно підвищує загальний стан ліквідності підприємства.

Динаміка співвідношення оборотних і необоротних активів представлена на рис. 2.1.



1. Необоротні активи, тис. грн 2. Оборотні активи, тис. грн

Рис. 2.1. Динаміка співвідношення оборотних і необоротних активів

Запаси дещо зросли порівняно із загальним зростанням обсягів виробництва, що свідчить про покращення матеріально-технічного забезпечення протягом звітного року.

За звітний рік сума готівки та її еквівалентів зросла майже в 100 разів. Джерело походження коштів можна оцінити, проаналізувавши динаміку статей пасиву балансу. Водночас можна відзначити значне зростання кредитної заборгованості за товари та послуги, що може призвести до збільшення кількості готівки в обігу. Крім того, ці зміни можуть передбачати коригування

фінансового менеджменту компанії для покращення ліквідності всієї компанії. Також ми помітили значне зростання дебіторської заборгованості підприємства.

Його розмір збільшився на 77,12%. Постійне зростання дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги може призвести до серйозних проблем, пов'язаних з безкапітальністю підприємства, і призвести до збитків і банкрутства. Проте протягом звітного року ми спостерігали зростання грошових коштів та їх еквівалентів майже в десять разів. Тому можна вважати, що для партнерів створені максимально комфортні умови співпраці. Однак цей показник потребує більш глибокого аналізу керівництвом компанії. Аналіз власного капіталу та зобов'язань досить позитивний.

Спостерігаємо, що зменшення статутного капіталу означає зміну структури управління підприємством. Ще одним важливим показником є те, що поточні зобов'язання за товари, роботи та послуги цього року значно зросли. Динамічний характер цього індексу вимагає постійного моніторингу, щоб уникнути прострочення платежів і стягнення відсотків. Також необхідно стежити за тим, щоб борги підприємства не компенсували його доходи. Загальна заборгованість компанії зросла майже втричі. Цей показник потребує додаткового дослідження та постійного моніторингу платежів по рахунках, щоб уникнути банкрутства та неліквідності доходів компанії.

Для комплексної оцінки діяльності підприємства доцільно розрахувати основні фінансові показники. До першої групи належать показники випуску та реалізації продукції.

1.1. Товарна продукція - загальна вартість вироблених підприємством у звітному періоді готових товарів, послуг і робіт, які пройшли контроль якості, зберігалися на складі і призначалися для реалізації або використання у власному капітальному будівництві чи негосподарській діяльності. Напівфабрикати та запчастини до них не входять до складу готової продукції і продаються окремо, також входять до комерційних продуктів. Комерційний продукт ПрАТ «ЕНРАН» у 2022 році дорівнює сумі «Чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)» та «Запасів: готової продукції».

1.2. Загальна продукція - це загальна вартість готової продукції, послуг і робіт, вироблених підприємством незалежно від ступеня готовності за звітний період, які пройшли контроль якості, знаходяться на складі і призначені для реалізації або використання власних коштів. До складу сировини також входять напівфабрикати та запасні частини, які не входять до складу готової продукції і продаються окремо. Валовий продукт ПрАТ «ЕНРАН» у 2022 році дорівнює сумі «Чистого доходу від реалізації продукції. (товари, роботи, послуги)» та «Запаси».

1.3. Виручка від реалізації – виручка, отримана від реалізації товарів, послуг або робіт вироблених підприємством. Виручка від реалізації ПрАТ «ЕНРАН» у 2018 році дорівнює «Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)». До другої групи фінансових показників відносяться показники товарообігу наступне:

2.1. Загальна оборотність активів показує кількість оборотів активів компанії протягом аналізованого періоду. У нашому випадку аналізований період дорівнює 1 року або 365 днів.

2.2. Тривалість обороту активів.

2.3. Оборот поточних активів показує кількість оборотів активів поточним бізнесом протягом періоду аналізу. У нашому випадку аналізований період становить 1 рік.

2.4. Тривалість обороту оборотних активів.

2.5. Оборот дебіторської заборгованості показує кількість оборотів, зроблених компанією дебіторська заборгованість за аналізований період.

2.6. Показує середній термін збору (дебіторська заборгованість). Середній час від доставки товару покупцеві до отримання грошей від цієї особи. Зведення показників фінансової діяльності, включаючи показники випуску та Зазначені нижче показники продажів і товарообігу представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Показники продажів і товарообігу

№	Індикатор	Одиниці	Значення показника
1.	Показники випуску та реалізації продукції		
1.1	Комерційний продукт	Тис.,грн	153803,00
1.2	Валовий продукт	Тис.,грн	165004,50
1.3	Виручка від продажів	Тис.,грн	150313,10
2.	Показники оборотності		
2.1	Загальна оборотність активів	одиниць	1,295
2.2	Тривалість обороту активів	днів	282
2.3	Оборотність оборотних активів	одиниць	2,868
2.4	Тривалість обороту оборотних активів	днів	127
2.5	Оборотність дебіторської заборгованості	одиниць	21,191
2.6	Середній термін збору	днів	17

Комерційний продукт не дорівнює валовому продукту. Валовий продукт у 2022 році становить вищий, ніж комерційний продукт, тому товарна діяльність не настільки ефективна, оскільки незавершене виробництво збільшує значну частину поточних активів підприємства. Виручка від реалізації в 2022 рік менше товарної діяльності ПрАТ «ЕНРАН» з реалізації продукції не зовсім ефективний, оскільки не в змозі продати все, що вироблено. Це призводить до збільшення витрати на запаси, а також є показником недостатньо ефективної логістики компанії.

Конкретного стандарту для показників товарообігу немає, оскільки вони залежать від галузеві особливості організації виробництва. Вища оборотність активів є бажаним. Низька оборотність може свідчити про недостатнє використання активів. Оборотність активів – це показник, що характеризує швидкість обороту власних коштів підприємства. У цьому випадку коефіцієнт плинності більше 1, що свідчить про те, що підприємство в змозі отримати прибуток на суму активів у 1295 разів за 1 рік, у 2868 разів від поточного активів. Період оборотності дебіторської заборгованості показує, наскільки ефективно компанія організовує збір платежів за свою продукцію. Чим нижче оборотність

дебіторської заборгованості, тим більший оборотний капітал необхідний компанії для зростання продажів. Для великих промислових підприємств нормальне значення цього показника становить 0-20 днів.

Отже, на основі отриманих даних можна зробити висновок, що підприємство перебуває в позитивному фінансовому становищі. Проте керівництву компанії слід звернути увагу на логістику та рівень запасів і проаналізувати їх відповідно до динаміки запобігання фінансовим проблемам у наступних звітних періодах.

Для більш детального аналізу діяльності підприємства необхідно розрахувати певні показники ефективності використання сировини та праці, які використовуються у виробництві.

У цьому розділі ми розрахуємо наступні показники для оцінки ефективності використання матеріалів і робочої сили: Рентабельність власного капіталу (ROE) - показує, що саме компанія отримує за свої інвестиції.

Власний капітал — це різниця між активами та пасивами компанії. Щоб розрахувати середній капітал, потрібно взяти суму балансу на початок року, додати її до суми балансу на кінець року та розділити результат на два.

Рентабельність продажів (ROS) - показує суму прибутку від продажів на кожну 1 грн продажів. Рентабельність продажів вимірює ефективність. Він показує на гривню, скільки доходу залишилося після того, як підприємство сплатило операційні витрати, пов'язані з досягненням цього доходу.

Рентабельність активів (ROA) - вказує на суму чистого прибутку, отриманого на одну гривню загальних активів підприємства. Цей показник показує, наскільки добре керівництво компанії використовує свої активи для отримання прибутку. Щоб розрахувати середні активи, потрібно взяти суму балансу на початок року, додати її до суми балансу на кінець року та розділити результат на два.

Короткий виклад трьох показників фінансової ефективності, згаданих нижче динаміка представлена в таблиці 2.5.

Динаміка фінансових показників діяльності ПрАТ «ЕНРАН».

Індикатори	Одиниці	Період		Зміни	
		2021	2022	Абсолютний (+,-)	Відносний (%)
Дохід на акціонерний капітал	Тис.грн	0,187	0,489	0,302	261,036
Рентабельність продажів	Тис.грн	0,122	0,184	0,062	150,658
Рентабельність активів	Тис.грн	0,123	0,386	0,262	312,537

ROE у 2021 році становила 0,19 грн/грн, а у 2022 році зросла до 0,46 грн/грн. Таким чином, можна зробити висновок, що ПрАТ «ЕНРАН» отримувало 0,19 грн прибутку на кожному 1 грн інвестовано у 2021 році. У 2022 році цей показник становить 0,49 грн прибутку на кожному 1 грн інвестовано. Збільшення ROE означає, що підприємство збільшує свої можливості отримувати прибуток, не потребуючи великого капіталу. Це також вказує на те, наскільки добре управління підприємством застосовує наявний капітал. Збільшення цього показника пояснюється двома чинниками: збільшується прибуток підприємства або збільшується фінансовий леверидж.

ROS у 2021 році становив 0,12 грн/грн, а у 2022 році зріс до 0,18 грн/грн. Отже, з кожної 1 грн, що надходить як виручка від реалізації, після операційної діяльності залишається 0,12 грн витрат у 2021 році. У 2022 році цей показник становить 0,18 грн., що залишається після операційної витрат на кожному 1 грн., яка надходить як виручка від реалізації. Зростаюча віддача обсяг продажів свідчить про підвищення ефективності роботи.

ROA становить 0,12 грн/грн і в 2022 році зросла до 0,39 грн/грн. Це означає, що кожна 1 грн активів генерує 0,12 грн прибутку в 2021 році. У 2022 році цей показник показує, що кожна 1 грн активів приносить 0,39 грн прибутку. Це співвідношення показує здатність організації забезпечити нормальний розмір прибутку у відношенні до оборотних коштів підприємства. Якщо норма рентабельності активів зростає, то підвищується ефективність використання капітальних вкладень у виробництво. Таким чином, розрахункові показники діяльності відображають позитивну діяльність підприємства. Динаміка цих

показників досить позитивна. Ми спостерігаємо зростання всіх цих показників. У результаті компанія дбайливіше використовує капітал, ефективніше використовує активи та отримує від них вищу норму прибуткового доходу.

Для оцінки ефективності використання основних засобів підприємства необхідно розрахувати групу показників ефективності використання основних засобів. У цій групі є кілька показників, які будуть представлені та описані нижче.

Фондовіддача (ФР) показує суму виручки, яку отримує підприємство за кожен 1 грн. своїх основних засобів. КП визначається співвідношенням між кількістю реалізованої продукції за рік і середньорічною собівартістю основних засобів. Капіталомісткість (І) є оберненою величиною прибутку на капітал. Величина КІ показує, скільки основних засобів використовується на одну гривню.

Коефіцієнт капіталу (СР) використовується для опису рівня оснащення працівників компанії. Рівень фондоозброєності та фондовіддачі пов'язані один з одним через індекс продуктивності праці. Продуктивність праці — це співвідношення між виробітком і середньообліковою чисельністю робітників.

Фондовіддача показує, з якої кількості продукції отримує підприємство кожна 1 грн своїх основних засобів. У 2021 ПрАТ «ЕНРАН» отримало 1,11 грн продукції з кожної 1 грн її основних засобів. У 2022 році значення цього показника зросло до 1,76 грн. Підвищення рівня використання основних засобів дозволяє збільшити випуск продукції без додаткових капіталовкладень і в більш короткі терміни. Крім того, він прискорює темпи виробництва, знижує витрати на відтворення нових коштів і знижує собівартість продукції.

Фондомісткість показує, скільки основних засобів використовується на кожен 1 грн вихід. У 2021 році на кожен 1 грн продукції використовувалося 0,90 грн основних фондів. В 2022 році значення цього показника знизилося до 0,57 грн. Значення капіталомісткості в 2022 рік є вищим за середній по галузі та свідчить про ефективне використання підприємства коштів.

Це проявляється через співвідношення показників фондоозброєності та продуктивності праці, коли витрати праці на виробництво зменшуються, кожен працівник продовжує виробляти більше, ніж раніше.

Чисельність працюючих зменшилася на 20,85%, продуктивність праці зросла на 26,37%. Зараз компанії намагаються збільшити фінансові ресурси для співробітників. Однак у 2018 році було закуплено нове вдосконалене обладнання, що потребувало більшої кількості основного персоналу та керівництва. Тому у 2018 році індекс статусу знизився через різке збільшення середньооблікової чисельності працівників компанії. Це однозначно не означає, що стан обладнання працівника погіршився. В основному це пов'язано з набором великої кількості менеджерів. Тому в цілому ситуація непогана, але компанії все одно потрібно звертати увагу на цей показник і на наступних етапах покращувати виробничі потужності.

Далі пропоную розглянути загальні результативні показники для оцінки ефективності використання матеріальних ресурсів, такі як:

1. Матеріаловіддача (МВ) – характеризує процес виробництва продукту на 1 грн витрат сировини. Цей показник показує кількість виробленої продукції на 1 грн використаної сировини. Про цей матеріал теж варто згадати. Витрати включають витрати на придбання сировини, матеріалів, комплектуючих, витрати на придбання палива, води, енергії всіх видів на технологічні цілі, витрати на придбання робіт і послуг виробничого характеру.

2. Матеріаломісткість (МК) — протилежність матеріаломісткості, яка характеризує величину матеріальних витрат на 1 грн виробленої продукції.

3. Питома частка витрат на сировину (ППВВ) у загальному обсязі собівартості продукції характеризує питому вагу витрат на сировину та матеріали в загальному обсязі собівартості продукції. Динаміка показника характеризує зміну витрат сировини на продукцію.

За результатами аналізу отриманих даних можна зробити висновок про підвищення ефективності виробництва. Індекс матеріалопродуктивності свідчить про більш ефективне використання матеріальних ресурсів у 2022 році.

Кожна 1 грн матеріальних витрат приносить підприємство 1464 грн готової продукції замість 1296 грн у 2021р. У 2022р. матеріаловіддача зросла на 12,9%.

Показник динаміки матеріаломісткості свідчить про зменшення матеріалуспоживання на 1 грн у 2022 році з 0,771 до 0,683. У 2022 році матеріальне відновлення зменшилася на 11,43%. Важливим є зниження матеріаломісткості виробів область підвищення економічної ефективності виробництва, оскільки економне використання паливно-енергетичних і матеріальних ресурсів забезпечує безперервне збільшення обсягів виробництва обсяг і зниження собівартості продукції. Завдяки цим змінам ми можемо спостерігати значне збільшення обсягів виробництва, а також величезне зростання прибутку в 2022. Виробництво стало більш економічним та ефективним, що призвело до покращення інших економічних показників діяльності підприємства.

При цьому частка матеріальних витрат у загальній собівартості майже збереглася без змін. Цей показник зріс лише на 0,3%. Це може означати більше економне використання ресурсів (зменшення відходів, заміна виробничих потужностей із менш енергоємними аналогами тощо)

Висновок, що ПрАТ «ЕНРАН» функціонує досить успішно та фінансові показники, продуктивність показники, використання коштів та активів також задовільні.

2.3. Комплексний аналіз існуючої організаційної структури підприємства

У сучасній науковій літературі практично відсутня комплексна модель оцінки ефективності організаційної структури підприємства. Найскладнішим аспектом у цьому питанні є труднощі, пов'язані з вибором організаційної структури як об'єкта аналізу в загальній системі компанії. Це пояснюється тим, що організаційна структура традиційно вважається невід'ємною частиною бізнесу і не може бути оцінена незалежно.

Оцінка включає розрахунок формальних параметрів організаційної структури. Через специфіку отриманої інформації, а також специфіку компанії, неможливо зібрати всі дані, необхідні для розрахунків. Тому в цьому дослідженні в розрахунок були включені лише показники з достатньою кількістю даних.

Загальна кількість відділів 12: організаційно-диспетчерських; відділ кадрів; служба головного інженера; моторний відсік; Відділ закупівель; відділ комплексного планування; конструкторсько-технологічні кабінети; складські приміщення; меблева майстерня; фабрика м'яких меблів і стільців; майстерні з металу, каменю та скла; Відділ збуту Лише для 8 з них були побудовані обґрунтовані та взаємопов'язані цілі (винятком були склад та майстерня).

За основу аналізу об'єктивних і функціональних показників охоплення процесів, що знаходяться під безпосереднім контролем служби маркетингу *tabula*, приймаються служби, що безпосередньо з нею контактують. Вищезазначені одиничні дані також використовуються для розрахунку таких показників, як коефіцієнт дублювання та ігнорування функції, коефіцієнт спеціалізації цієї функції та коефіцієнт спеціалізації за її призначенням.

До складу посад з правами та обов'язками, визначеними робочими інструкціями, входять переважно певна кількість адміністративних та спеціалістів.

Для розрахунку частки працівників філій та дочірніх компаній у загальній чисельності працівників кількість спеціалістів-аутсорсингів визначається кількістю працівників інших відділів, оскільки ця організаційна структура не відображає чисельності працівників інших відділів.

Ця організаційна структура обмежена розташуванням. Усі професіонали (бухгалтерські, юридичні служби тощо), які брали участь у цьому дослідженні, розглядалися як працівники інших підрозділів поза існуючою організаційною структурою. Кількість працівників, які беруть участь тимчасово, відповідає кількості студентів, а також кількості працівників на випробувальному терміні.

В основному це пов'язано з тим, що на даному етапі компанія не має тимчасових підрозділів, які працюють у пілотному чи проектному режимі.

Вага блоку індикатора - вага індикатора серед інших блоків в одній групі. Сумарна вага всіх критеріїв у групі дорівнює 1. Вага критеріїв визначається експертним методом. У нашому випадку важливість кожного показника була визначена шляхом обговорення та погодження із заступником генерального директора. Критеріями, які визначають процес визначення вагових коефіцієнтів, є: наявність певної інформації для кожної посади, адекватність, достовірність і повнота інформації, стратегія та місія компанії, найважливіший вектор розвитку компанії на думку вищого керівництва. Таким чином, на основі порівняння важливості зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на функціонування та розвиток підприємства, можна визначити вагу кожного показника в групі.

У групі показників впевненості щодо цілей і функцій найбільш цінними є коефіцієнти перекриття та нерозуміння функцій. Отже, серед усіх інших речей групи 1 його вага 0,2 є найціннішим. Наш вибір визначається масштабом виробництва, а також масштабом інвестицій у продукт. В обороті багато активів, тому будь-яка затримка цього процесу призведе до значних збоїв у логістиці, а також уповільнить прийняття рішень. Для компаній такого розміру гнучкість має вирішальне значення для досягнення лідерства на ринку. Будь-яке уповільнення призводить до значних фінансових втрат, на відміну від невеликих організацій. Тому в першій групі показників найбільш значущим вважаємо коефіцієнт функціонального перекриття. Решті показників присвоюється залишкова вага 0,114.

У другій групі показників ми орієнтуємося на коефіцієнт ефективності витрат на утримання управлінського персоналу. Керівна команда складається з людей з неприйнятною плинністю, особливо в компаніях такого розміру. Залежно від умов сучасного ринку праці час пошуку підходящої людини на вакантну посаду становить 1-3 місяці для керівників середньої ланки, 3-6 місяців для керівників вищої ланки. Крім того, працівники на таких посадах отримують перевагу від більш тривалого випробувального терміну. Отже, людям з

необхідними знаннями та навичками потрібно добре платити, щоб вивести компанію на новий рівень. Для компанії з високим ступенем автоматизації визначальною ланкою в цьому контексті є загальний напрямок розвитку компанії. Тому необхідно регулярно проводити оцінку витрат, які здійснюються в цій сфері. Також важливо оцінити співвідношення між середньою зарплатою на ринку та зарплатою компанії. Ми вважаємо ці два показники найважливішими, тому ми призначили їм конкретні ваги 0,5 і 0,35 відповідно.

Серед групи показників, що відповідають принципу гнучкості, найбільш цінним є індекс динамічної гнучкості. Його кубічна маса 0,3. Цей показник є одним із найважливіших, оскільки відображає виникнення додаткових прибутків і збитків залежно від структурних змін персоналу (зміни фізичної чисельності управлінського персоналу).

У випадку ПрАТ «ЕНРАН» ще одним суттєвим показником є кількість працівників підрозділів. Це дозволяє побачити, наскільки виробництво та підприємство зростають у масштабах, що виходять за рамки існуючих організаційних структурах. Сюди входить динаміка зміни кількості аутсорсингових завдань і посад. Вага блоку цього фактора встановлена приблизно на рівні 0,25. Ще три показники відповідності принципу гнучкості вагові коефіцієнти встановлені в районі 0,15.

На цьому етапі дослідження організаційна структура була поверхнево проаналізована. Виявлено деякі його недоліки, такі як багаторівневність, складність підпорядкованості, відсутність ключових вкладів для окремих підрозділів тощо.

На даному етапі завдяки системі показників, представленій у пункті 2.3 дослідження виявлено наявні проблеми. За розрахунками аналізу отриманих даних можна зробити висновок про задовільний, але поза межами нормальний стан організаційної структури ПрАТ «ЕНРАН». Існуючі обмеження слід вивчати ретельніше.

Показники ефективності організаційної структури ПАТ «ЕНРАН». ПрАТ «ЕНРАН» представлена в таблиці 2.6

Таблиця 2.6

Показники ефективності організаційної структури ПАТ «ЕНРАН».

№	Значення		Відхилення розрахункового значення від рекомендованого		Вага блоку індикатора	Відхилення по блоках	Вага блоку	Загальний результат
	Рекомендовано	Розраховано	Абсолютний	Абсолютний модуль				
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Показники цільової та функціональної визначеності.								
1.1	1	0,67	-0,33	0,33	0,114	0,2311	0,3	0,2699
1.2	1	0,83	-0,17	0,17	0,114			
1.3	1	0,92	-0,08	0,08	0,114			
1.4	1	0,69	-0,31	0,31	0,200			
1.5	1	0,71	-0,29	0,29	0,114			
1.6	1	0,92	-0,08	0,08	0,114			
1.7	0,33	0,85	0,52	0,52	0,114			
2. Показники дотримання принципу рентабельності.								
2.1	0,15	0,16	-0,01	0,01	0,150	0,0944	0,3	
2.2	0,2	0,09	-0,11	0,11	0,500			
2.3	1,15	1,05	-0,10	0,10	0,350			
3. Показники дотримання принципу гнучкості.								
3.1	0,25	0,11	-0,14	0,14	0,25	0,4305	0,4	
3.2	0,1	0,00	-0,10	0,10	0,15			
3.3	0,1-0,15	0,00	-0,13	0,13	0,15			
3.4	0,5	0,18	-0,32	0,32	0,15			
3.5	≥1	2,04	1,04	1,04	0,30			

Згідно з розрахунками, відхилення в розрахованих показниках спостерігаються по всіх показниках. На мою думку, допустимі відхилення (до 10% від норми) спостерігаються лише за 33% показників. Всі інші показники відхиляються від нормальних значень на 10% і більше, що не є добре для такої великої компанії, як ПрАТ «ЕНРАН». За результатами розрахунків виявлено ряд суттєвих відхилень у розрахованих показниках, про які йтиметься далі.

Найбільш істотна різниця між фактичними та рекомендованими значеннями параметрів спостерігається в групі показників надійності, а саме: відношення наявних посадових інструкцій до загальної кількості посад посади в компанії. Цей показник перевищує рекомендоване значення на 52%. І це досить непоганий індикатор вартості, один із небагатьох, який показує позитивний

перекіс. Тож можна говорити про сильну формалізацію всередині компанії. Однак це значення індексу має недолік: високий рівень бюрократії, якого намагаються уникнути більшість іноземних компаній і компаній з більш відкритою організаційною структурою.

Ще одна суттєва різниця спостерігається у співвідношенні чисельності керівників, яка прямо чи опосередковано пов'язана з адаптацією підрозділів до змін зовнішнього середовища. Цей показник перевищує норматив на 32%. Значні відхилення цього показника від норми безпосередньо пов'язані з відсутністю поглибленого аналізу ринку, тобто дослідження ринку. Тому питання доцільності реорганізації відділу маркетингу всередині компанії потребує більш глибокого аналізу в подальших дослідженнях.

Друге значуще відхилення від нормальних значень спостерігається за індексом перекриття і нерозуміння функцій. Для розрахунку цього індексу використовувалися дані відділу маркетингу, оскільки розраховувати індекс на основі узагальнених даних було б некоректно. Відхилення цього показника від нормального значення становить 29%.

За результатами аналізу отриманих даних можна сказати, що більшість аспектів маркетингової діяльності компанія віддає на аутсорсинг, а решту копіює функції у підрозділах, які прямо чи опосередковано пов'язані з цим видом діяльності. Це в корені неправильно. Цей аспект потребує ретельного аналізу в майбутньому, оскільки він значно перевантажує сусідні відділи неосновними завданнями.

А відсутність відділу маркетингу взагалі значно знижує ефективність цього виду діяльності.

Інші показники також мають відхилення від норми, що не є наслідком правильно побудованої організаційної структури.

Враховуючи вагу кожного показника та вагу кожного блоку показників, маємо такі проміжні розрахункові показники: відхилення за блоками для показників цільової та функціональної визначеності дорівнюють 0,2311; за

показниками дотримання принципу рентабельності – 0,0944; за показниками дотримання принципу гнучкості – 0,4305.

Як зазначалося в [12], коливання інтегральної оцінки функціонування організаційної структури слід інтерпретувати згідно з таблицею 2.7

Таблиця 2.7

Інтегральна оцінка функціонування організаційної структури

Індекатори	Рівні			
	>60	40...60	20..40	0...20
Ступінь відхилення,%				
Стан організаційної структури	Критичний	Не задовільно	Задовільно	Норма

Результати комплексної оцінки ефективності існуючої організаційної структури ПрАТ «ЕНРАН» дорівнюють 26,99%. Це означає, що стан організаційної структури задовільний, але її необхідно змінити, щоб усунути слабкі місця і прогалини і досягти нормального стану організаційної структури в цілому.

Загальна оцінка сучасного стану організаційної структури підприємства не є задовільною, оскільки організаційна структура є недостатньо гнучкою та побудована таким чином, що трапляються випадки дублювання та упущення окремих функцій. Крім того, згідно з нашим аналізом, можна говорити про відсутність такого відділу маркетингу, що не є хорошим знаком для компанії, яка працює на багатьох ринках, у тому числі закордонних.

У другій частині дослідження проводиться загальний аналіз поточної організаційної структури за системою індексів. Крім того, у другій частині дослідження були проведені дослідження основних економіко-технічних показників підприємства. На підставі отриманих даних можна зробити висновок про позитивне фінансове становище підприємства. Однак керівництво компанії має приділяти увагу логістиці та рівням запасів і гнучко аналізувати їх, щоб уникнути фінансових проблем у наступних звітних періодах. За розрахунками також можна зробити висновок, що ПАТ «ЕНРАН» працює досить успішно, а

його фінансові показники, критерії використання капіталу та активів відповідають вимогам.

З цього аналізу можна зробити висновок, що в компанії переважають довгострокові активи та є достатньо активною у сфері реальних інвестицій. Також я помітила значне зростання дебіторської заборгованості підприємства. Аналіз власного капіталу та зобов'язань також досить позитивний.

Проаналізовано організаційні структури. Були виявлені деякі недоліки, такі як складні та багаторівневі залежності, відсутність критичних вхідних даних для різних відділів тощо. Ці прогалини потребують глибокого аналізу на наступних етапах дослідження. Також розраховується загальний показник оцінки ефективності організаційної структури. На цьому етапі завдяки системі індикаторів, представлений у п. 2.3 дослідження, виявляються проблеми. За результатами розрахунків та аналізу отриманих даних можна зробити висновок, що організаційна структура ПрАТ «ЕНРАН» є задовільною, але незвичною. Поточні обмеження потребують подальшого вивчення.

Після аналізу отриманих даних ми проводимо загальну оцінку поточної організаційної структури та виявляємо недоліки в роботі компанії.

РОЗДІЛ 3.

ОПТИМІЗАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ НА ПрАТ «ЕНРАН»

3.1. Критична комплексна оцінка існуючої організаційної структури та шляхи її вдосконалення

Метою даного дослідження є організаційна структура підприємства. У той же час організаційна структура підприємства дуже не стандартна для сприйняття та аналізу. В першу чергу, слід зазначити, що графічна структура організації дуже складне для сприйняття та аналізу. Частина організаційної структури, що відображає взаємини між головою правління компанії та підлеглими йому елементами, тобто що знаходяться в його підпорядкуванні, а саме: заступником голови правління з питань розвитку, господарської діяльності та управління персоналом, головним інженером, організаційно-контрольним відділом (в особі аналітика та спеціаліста), начальник відділу загального планування, начальник складського господарства, начальник виробництва відділу, начальник автотранспортного відділу.

Слід визначити, що ця ієрархія занадто складна, велика та некоректна. По-перше, в наявності порушення норм управління – голові правління підпорядковуються 8 осіб замість бажаної кількості 7. Крім того, в такій масштабній і компетентній компанії, як ПрАТ «ЕНРАН», вищий рівень управління не голова правління, а правління в цілому. Голова комітету з управління є домінантою для самого правління (але голову правління як окремий вищий рівень управління можна виділити в організаційній структурі, але це необов'язково, оскільки цей факт мається на увазі підпорядкованістю правління). Якщо голова правління виділяється як представник вищої ланки управління, то за ним логічно призначити йому кількох підлеглих за найбільш пріоритетними напрямками діяльності компанії – заступника голови правління з комерційної діяльності, виробничої діяльності маркетингової діяльності тощо В даному випадку ми спостерігаємо лише 1 заступника, але цей заступник не має на увазі заступника у разі відсутності голови правління, а є заступником з розвитку, комерційної діяльності та управління персоналом. Тому у голови правління немає заступників з інших сфер діяльності, але це в корені неправильно.

Я вважаю серйозною помилкою те, що в підпорядкуванні керівника підприємства знаходиться велика кількість підлеглих в різних сферах діяльності. На нашу думку, необхідно підпорядкувати президент управління або всьому правлінню в цілому тільки керівників деяких найбільш пріоритетних напрямків діяльності, таких як виробництво, відділ кадрів, юридичні служби, головні інженери, Бухгалтерія і маркетинг. На розсуд правління, залежності від делегування повноважень компанією і особливостей документообігу, агентств майнових питань і агентств комерційних питань також призначаються на 2-й рівень повноважень. Часто представник з майнових питань підпорядковується головному інженеру, що найкраще підходить для ПрАТ "ЕНРАН".

Основним типом організаційної структури є лінійна функціональна основа. Лінійна функціональна організаційна структура базується, з одного боку, на лінійній владі, а з іншого — на розподілі підрозділів за функціональними характеристиками. За лінійно-функціональною структурою ця розподільча організація чітко проявляється в підпорядкуванні заступника голови ради директорів. Його підлеглі розділені на два відділи з різними функціями: відділ кадрів і відділ маркетингу та продажів. Таким чином, можна скласти чітку, лінійну та функціональну структуру управління.

У ході подальшого більш детального аналізу організаційної структури були виявлені ще деякі конструктивні недоліки, вони будуть описані нижче.

Одним із найважливіших недоліків, про який ми можемо сказати з упевненістю, є відсутність відділу енергетики чи принаймні відповідального чи актуального контакту з питаннями енергетики. Компанія досить велика. Крім того, основним видом діяльності компанії є виробництво. Крім того, компанія є підприємством з повним циклом виробництва - від конструкційного виробництва до готової продукції практично будь-якого напрямку та складності.

Виробництво є інноваційним, добре оснащеним і масштабним. Фактична ручна праця зведена до мінімуму, більшу частину роботи виконує саме обладнання. Таке підприємство не може просто ліквідувати посади енергетиків та електриків. Це просто неможливо і нерозумно. Електрики з ремонту та

обслуговування електрообладнання є особливо небезпечною професією. Діяльність електриків завжди створює потенційні ризики під час експлуатації, вимагаючи уваги та розуміння методів захисту від ураження електричним струмом, а також способів надання першої допомоги людям, які постраждали від ураження електричним струмом. Представники цієї професії регулярно проходять технічну перепідготовку, в основному пов'язану з технологічним оновленням електротехнічного та комунікаційного обладнання, а також щорічну перевірку знань з правил електробезпеки. Виходячи з цих даних, можна сказати, що компанія передає ці функції працівникам на інших посадах, які можуть не мати достатніх знань і навичок для підтримки компанії та особливо виробничих потужностей у належному стані.

Під час аналізу організаційної структури з'являється питання про доцільність створення відділу організаційного контролю. Склад відділу на підприємстві збирає з аналітика та спеціаліста. Посадових інструкцій немає для будь-кого з працівників відділу. Крім того, оскільки немає керівника відділу, то і аналітик, і спеціаліст безпосередньо підпорядковуються голові правління, що принципово неправильно. Питання про цільність виділення тих аналітиків і спеціалістів в окремий відділ мають розглянути керівництво ПрАТ «ЕНРАН».

Під час аналізу ми виявили ще одну суттєву прогалину в поточній організаційній структурі, наприклад, дублювання функцій на різних рівнях управління. Яскравим прикладом є блок складів сировини, де за кожним із трьох складів (розташованих у кроковій доступності) закріплено по одному штатному вантажнику, а також не працює три вантажника. Жоден з них, менеджер і не прикріплений до будь-якої існуючої роботи. Тобто 6 двигунів одночасно виконують ту ж функцію. А в штатному розписі кожного складу є вантажник. Тобто у решти двох вантажників та додаткового складщика відсутні чіткі інструкції та штатний розклад, що призводить до дублювання функцій та відхилень у робочому часі, а також до зниження ефективних результатів роботи в цій галузі.

Компанія періодами замовляє маркетингові послуги базового характеру, такі як аналіз ринку, розробка веб-сайтів і дизайн соціальних мереж, прогнозування попиту тощо. Компанії виконують замовлення, які постійно змінюються, і відповідно звітують про свою роботу. Володіння цими документами не може гарантувати якість маркетингової діяльності. А для компанії, яка працює на багатьох великих іноземних ринках, експортна діяльність створює багато ризиків і неефективності. Компанії такого розміру, як правило, мають постійний відділ маркетингу та ведуть поточні звіти певного типу та специфікації для відстеження ефективності з часом.

Основними завданнями відділу маркетингу ПрАТ «ЕНРАН» можуть бути наступні:

- формування посібника рекомендацій щодо корекції маркетингової стратегії підприємства з урахуванням наявних ресурсів та специфіки ринку;
- розробка пропозицій щодо ротації персоналу, відповідального за безпосередній збут продукції;
- формування звітів, що демонструють стан справ на ринку (рівень конкуренції, можливі партнери, розширення асортименту тощо), на якому задіяна продукція підприємства;
- надання зведеної інформації про конкурентів (цінова політика, напрямки діяльності, взаємодія з контрагентами тощо);
- надання консолідованої інформації про покупців (функціональне розмежування покупців, формування необхідного асортименту для кожного сегменту, оперативне надання оновленої інформації тощо);
- розробка рекламної стратегії, моніторинг рекламної та PR-діяльності, бюджетування просування;
- складання прогнозу обсягів продажів і подальшого розвитку сегмента ринку, на якому представлена продукція;

– визначення сильних і слабких сторін компанії з метою їх використання або коригування в майбутньому розвитку.

Узагальнюючи дані, отримані в процесі аналізу організаційної структури, можна зробити висновки про наступні недоліки організаційної структури:

1. Велика кількість різноманітних структурних підрозділів безпосередньо належить до ради директорів «підприємства».

2. Відсутність спеціалізованих служб по роботі з електрообладнанням. Для забезпечення безперебійної роботи підприємства та запобігання виникненню надзвичайних ситуацій в енергетиці необхідним є найм персоналу певних професій та відповідних професій.

3. Відсутність послуг з контролю якості. На виробничих підприємствах відділ контролю виділено в окремий відділ, оскільки контроль за якістю продукції, що випускається, безпосередньо пов'язаний з фінансовими результатами підприємства.

4. Значне дублювання функцій на різних рівнях управління. Це призводить до невиправданого використання спеціалістів і збільшення термінів виконання тієї чи іншої роботи.

5. Відсутність відділу маркетингу. Для компанії розміром з ПрАТ «ЕНРАН» створення відділу маркетингу є першочерговим завданням і не може бути змінено.

Всі виявлені дефекти повинні бути розглянуті керівництвом компанії і усунені найближчим часом. У наступному розділі цієї роботи я пропоную розглянути питання щодо створення відділу маркетингу, оцінити доцільність такого рішення і розрахувати ефективність його застосування на практиці.

3.2. Планування відділу маркетингу як принципово нової структури підрозділу підприємства

Перш за все, я визнала за необхідне проаналізувати необхідність створення відділу маркетингу для такої компанії, як ПрАТ «ЕНРАН». Якщо є малий бізнес або ще не створена компанія, керівництво якої не готове виділяти капітал у маркетинговий бюджет або може самостійно виконувати функції маркетолога завдяки необхідним навичкам і вмінням, і при цьому знати, як залучити прав клієнтів, такій компанії не потрібен відділ маркетингу. База аналізу – це велика компанія, орієнтована на довгострокову присутність на ринку, виробнича компанія повного циклу, гравець B2B маркетингу, експортер чи імпортер, тоді відділ маркетингу Маркетинг – необхідна служба для такого бізнесу. Оскільки компанія відноситься до другої категорії, описаної вище, ми прийшли до висновку про необхідність створення відділу маркетингу.

На даний момент компанія вибрала наступну маркетингову стратегію. Планування маркетингових заходів здійснює безпосередньо директор відділу маркетингу і збуту. Наявні проблеми на рівні його керування були описані в попередній частині цієї роботи.

Таким чином, найважливішим недоліком такої політики підприємства є фрагментарність і неузгодженість напрямів маркетингової діяльності.

Оптимальним для компанії буде маркетинговий відділ, у якому постійно працює максимум 10 спеціалістів. При необхідності частина робіт може бути передана підрядникам, але обов'язково має бути представництво спеціалістів відділу маркетингу, про що йдеться нижче.

Тому найбільш прийнятною стратегією ПрАТ «ЕНРАН» є планування відділу маркетингу як принципово нової структурної одиниці підприємства. Створити новий відділ, особливо з урахуванням індивідуальних особливостей компанії, буде досить дорого. Тому необхідно ретельно планувати відомчі проекти та розраховувати терміни виконання завдань. Крім того, важливо надати комплексну оцінку прогностичної цінності фінансових показників в умовах реструктуризації організаційної структури підприємства.

В першу чергу, необхідно мати план розвитку компанії. Не детально, але попередньо. Він повинен складатися з довгострокових цілей бізнесу і процесів, за допомогою яких ці цілі будуть досягнуті.

Основними завданнями відділу будуть: збільшення частки ринку; розвиток іміджу компанії; збільшення доходу; усунення від конкурентів; запуск нового продукту; зростання продажів і так далі.

Основними функціями відділу будуть: підготовка маркетингового плану; дослідження ринку; позиціонування бренду компанії; просування компанії; цінова асортиментна політика підприємства; генерація нових ідей і шляхів розвитку; аналіз маркетингової діяльності.

Основними завданнями будуть: збір та аналіз даних; вивчення та аналіз цільової аудиторії; створення планів і звітів; розробка стратегії просування; аудит каналів збуту та дистрибуції; розвиток маркетингових і PR комунікацій; моніторинг цінової політики сфери діяльності; аналіз продукції та підготовка матриці продукції; пошук нових ринків збуту; дотримання ведення маркетингового плану; коригування планів продажів; співпраця з усіма підрозділами компанії.

Найважливішим етапом є створення відділу та подальше його утримання. Потрібно визначитися з бюджетом зарплати, знайти приміщення та забезпечити робоче місце всім необхідним. А також визначити бюджет відділу маркетингу.

Потім необхідно приступити до розробки робочих інструкцій і системи КРІ. Ці дві дії слід виконувати паралельно, оскільки вони виконуються однією особою, а нові КРІ можна досягти при розробці посадових інструкцій або аналізі подібних вакансій на ринку праці. Однак етап розробки КРІ стає все більш довшим, ніж етап створення опису посади. Якщо опис посади можна редагувати, КРІ також будуть включені в оцінку та безпосередньо впливатимуть на фінансові показники компанії.

Одним з найважливіших і трудомістких завдань є розрахунок вартості створення відділу маркетингу та прогнозування фінансових показників компанії. Цей етап включає розрахунок усіх витрат на створення відділу - від

найму зовнішніх експертів для аналізу доцільності до розрахунку планових доходів і прибутків.

Наступним кроком буде підготовка звіту для представлення як вищому керівництву, так і спеціалістам з кадрів. На підставі наведених даних та запитів на спеціалістів, якісного та кількісного складу відділу відбудеться наступний не менш важливий етап підбору незамінних кадрів. Це один з найбільш трудомістких етапів створення відділу маркетингу.

3.3. Розрахунок економічної ефективності та соціального ефекту запропонованих заходів

В даний час ПАТ «ЕНРАН», як описано вище, не має відділу маркетингу. Є лише директор з маркетингу та продажів, який відповідає за маркетингову стратегію компанії та координує маркетингову діяльність платних сторонніх організацій. Компанія не має затвердженого маркетингового бюджету, що є ще одним мінусом. За наданими даними, в останні роки маркетингові витрати становили 20-25% виручки від реалізованої продукції. За даними 2021 року витрати на маркетинг склали майже 35 тис. грн, що еквівалентно 22,2% виручки. Для розрахунку ефективності запропонованих заходів щодо створення на підприємстві спеціалізованої служби маркетингу пропонуємо порівняти фінансові результати підприємства до та після впровадження нововведень.

Відповідно, економія буде врахована шляхом порівняння очікуваних майбутніх витрат із загальними витратами, маркетингові витрати попередніх періодів, переглянуті у 2021 році та дорівнюють 35 000грн.

Для створення відділу потрібен один працівник на всі посади, зазначені в п. 2.2. У сучасних економічних умовах це може підвищити фінансові показники виробничої компанії без необхідності додаткового відділу маркетингу чи рекрутингу протягом принаймні 3 років. Тому мій розрахунок буде заснований на даних, що наш відділ маркетингу буде працювати 3 роки без корекції і допоможе ПАТ «ЕНРАН», виходячи зі статистичних даних, збільшити продажі

на 5% за перший рік роботи, 7% за другий рік і 10% на третій рік. Через 3 роки відділ маркетингу необхідно оновити та, можливо, навіть розширити після більш детального аналізу на основі існуючих економічних та фінансових умов.

На даний момент в офісі компанії є 2 вільних приміщення площею 67м². та 89 кв. Відповідно до українських норм гігієни, на кожного офісного працівника має припадати не менше 3 кв. порожня площа Тобто на 9 працівників 27 кв.буде достатньо. Але в цьому приміщенні для завідуючого відділенням повинна бути відведена окрема кімната площею не менше 15 м². Тому доречним буде використання простір площі 67 кв.

Будівельні матеріали включають в себе витрати на дрібний ремонт, подовжувачі, меблеві кріплення і перегородку між загальним офісом і кабінетом керівника. Витратні матеріали включають в себе витрати на придбання жалюзі, квітів, оплату послуг на рекрутингових сайтів і майданчиків для розміщення вакансій, декор офісних приміщень та інше. Канцелярське приладдя включають придбання паперу, канцелярських папок, ручок, олівців, степлерів, наклейок та інше.

Орієнтовна вартість створення відділу маркетингу представлена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Орієнтовна вартість створення відділу маркетингу

	Категорія	Кількість, од	за одиницю, грн	Разом, грн
	Обладнання:			
1	Комп'ютер	9	14799	133191
2	Принтер	9	4669	42021
3	Смартфон	2	12799	25598
4	Кондиціонер	2	10599	21198
5	Кавова машина	1	14999	14999
6	Кулер	1	1049	1049
7	Службовий телефон	2	349	698

Продовження табл.3.1

	Офісні меблі:			
1	Стіл	9	2076	18684
2	Стул	9	974	8766

3	Шафа	4	3897	15588
4	Крісло	4	1674	6696
5	Диван	2	2976	5952
6.	Журнальний столик	2	651	1302
	Інші витрати:			
1	Будівельні витрати	-	7500	7500
2	Витратні матеріали	-	15000	15000
3	Канстовари	-	8000	8000
	РАЗОМ	-	-	326 242

У штатних відділах маркетингу буде застосована стандартна для України система оплати праці. Кожен працівник отримує заробітну плату двічі на місяць, а також щоквартальну премію за результатами роботи (як правило, до 50% місячного окладу).

Орієнтовна вартість оплати праці персоналу наведена в таблиці 3.2 за середніми даними по Київській області.

Таблиця 3.2

Орієнтовна вартість оплати праці персоналу

Позиція	Особи	Заробітна плата в місяць, грн	Квартальна премія, грн	Всього за рік, грн
Начальник відділу	1	17000	8500	238000
Менеджер з маркетингу та реклами	1	12000	6000	168000
Аналітик	1	10000	5000	140000
Спеціаліст з контекстної реклами	1	10000	5000	140000
Генеральний директор	1	10000	5000	140000
SMM менеджер	1	9000	4500	126000
Таргетолог	1	12000	6000	168000
Копірайтер	1	8000	4000	112000
Дизайнер	1	12000	6000	168000
Разом	9	120000	20000	1 400 000

Згідно зі статистичними даними Міністерства фінансів України [74], індекс реальної заробітної плати в Київській області за 2022 рік становив 119,3%, за 2023 рік – 116,2%. При розрахунку прогнозних значень заробітної плати на наступні роки будемо використовувати індекс середньої реальної заробітної плати за останні два роки, що дорівнює 117,7%.

Отже, на основі аналізу цих показників можна говорити про ефективність запропонованих заходів щодо створення в компанії відділу маркетингу замість аутсорсингу маркетингу. Окрім позитивного впливу на фінансові результати підприємства, запропоновані заходи мають також певні позитивні соціальні ефекти. Також потрібно звернути увагу на суму додаткових відрахувань з держбюджету, що шкодить податкам для працівників. Ефективність запропонованих заходів та наявна соціальна ефективність доведена розрахунками.

Підсумовуючи, можна сказати, що запропоновані заходи щодо створення відділу маркетингу позитивно впливають на фінансову діяльність підприємства, а також позитивно впливають на суспільство. Запропоновані заходи повинні бути враховані та реалізовані керівництвом підприємства, якщо немає неврахованих факторів, які можуть знизити розраховану ефективність.

Третя частина роботи містить комплексний критичний огляд поточної організаційної структури. Також розроблено низку заходів щодо його вдосконалення. Ці заходи передбачають створення відділу маркетингу замість існуючого зовнішнього відділу маркетингу. Проаналізовано та детально описано процес планування відділу маркетингу як принципово нової структурованої частини ПрАТ «ЕНРАН».

Можна зробити висновок, що розроблені заходи дозволять збільшити прибуток компанії більш ніж на 20% за три роки без необхідності проведення запропонованої реструктуризації маркетингової служби. При необхідності окремі роботи можуть бути передані аутсорсингу в невеликих обсягах і за винагороду, що істотно не вплине на розрахункові показники.

Розроблені заходи можна рекомендувати до впровадження на підприємстві з метою підвищення значення фінансових показників, а також покращення якості маркетингової діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

У бакалаврській роботі систематизовано та проаналізовано визначення ключового поняття дослідження – «організаційна структура». Виявлено два

підходи до його розгляду як структурний і функціональний. Згідно з моїм дослідженнями, найбільш доцільним тлумаченням поняття «організаційна структура» є наступне: організаційна структура – це ефективний розподіл цілей і завдань управління між підрозділами та працівниками в апараті управління на всіх рівнях. Згідно з аналізом динаміки розвитку організаційної структури, домінування організаційної структури з часом змінюється від бюрократичного типу (ієрархічного, механічного) до адаптивного бюрократичного типу, а потім до органічного типу (адаптивного, гнучкого). Серед методів, які використовуються в процесі організаційного проектування, виділяють дві групи методів, такі як методи реалізації проекту та методи проектування, які можуть застосовуватися самостійно або в поєднанні з іншими методами.

Проведено аналіз компанії, конкурентів та аналіз ринку меблевої продукції України. Аналізована компанія займає лідируючі позиції на перспективному та швидко зростаючому ринку виробництва меблів. Відповідно до проведеного аналізу компанія перебуває в позитивному фінансовому становищі. Однак керівництво компанії має звертати увагу на логістичні операції, рівень запасів і гнучко їх аналізувати, щоб уникнути фінансових проблем у наступних звітних періодах. Розраховані показники діяльності свідчать про позитивну роботу підприємства. Динаміка цих показників досить позитивна. У результаті компанія дбайливіше використовує капітал, ефективніше використовує активи та отримує вищу норму прибутку від продажів. Загальна оцінка сучасного стану організаційної структури підприємства є незадовільною, оскільки організаційна структура є недостатньо гнучкою та побудована таким чином, що мають місце випадки дублювання та упущення окремих функцій.

Аналіз організаційної структури показує наступні недоліки: Велика кількість різних структурних підрозділів в управлінні підприємства, відсутність спеціалізованого відділу, що працює з електрообладнанням, відсутність відділу контролю якості, значне дублювання функцій в різних органах управління структур, рівень, відсутність відділу маркетингу.

Запропонувала поетапне створення відділу маркетингу та подальшу оцінку ефективності запропонованих заходів. Процес створення відділу маркетингу складається з кількох етапів: визначення цілей і завдань відділу маркетингу, розробка організаційної структури, визначення вимог до співробітників, написання посадових інструкцій, розробка системи KPI, розрахунок загальних витрат, складання звіту та підбір персоналу та , за попередніми оцінками, займає 30 днів.

Таким чином, виходячи з розрахованих показників, можна говорити про ефективність запропонованих заходів щодо створення в компанії відділу маркетингу замість аутсорсингу маркетингу. Окрім позитивного впливу на фінансові результати підприємства, запропоновані заходи мають також певні позитивні соціальні ефекти. Перш за все, слід відзначити створення 9 додаткових робочих місць. Також зверніть увагу на суму додаткових відрахувань з держбюджету, що шкодить податкам для працівників. Підсумовуючи, можна сказати, що запропоновані заходи щодо створення відділу маркетингу позитивно впливають на фінансову діяльність компанії, а також позитивно впливають на суспільство.

СПИСОК ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акімова Т. А. Теорія організації: Навчальний посібник для вузів / Т. А. Акімова., 2020. - 367 с.
2. Баценко Л.М. Діагностика організаційної структури як її оптимізації. Науковий вісник МНУ імені В.О. Сухомлинського. Економічні науки. 2023. №2. С.22-25.
3. Валуєв С. А. Організаційний менеджмент / С. А. Валуєв, А. В. Ігнат'єва. - М.: Інфра-М, 2020. - 420 с.
4. Варава Л.М., Арутюнян А.Р., Варава А.А. Стратегічні аспекти вдосконалення організаційної структури управління в умовах гірничодобувних підприємств. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2021. № 4. С.243-255.
5. Варьяс Ю. В. Конструювання організаційної структури управління / Ю. В. Варьяс. - М.: Знання, 2021. - 64 с.
6. Герасимов Б. І. Моделювання організаційної структури промислового підприємства: Монографія / Б. І. Герасимов, А. В. Шубін, А. П. Романов. - Тамбов: Видавництво ТДТУ, 2020. - 86 с.
7. Грузіна І. А. Особливості управління промисловими підприємствами у сучасних умовах / І. А. Грузіна: матеріали Міжнародної науково–практичної конференції [“ Сучасні научні досягнення -2023 ”], (м. Прага, 21 січня – 5 лютого 2023 р.)
8. . Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
9. Дідковська Л.Г. Менеджмент [Текст]: навч. посібник / Л.Г. Дідковська, П.Л. Гордієнко – К. : Алерта: КНТ, 2022. – 516 с.
10. Драган О.І. Сучасні технології управління і використання персоналу. Наукові праці НУХТ. 2023. Том 21. №6. С. 117–215.
11. Жукова Є. А. Проблема класифікації високих технологій/Є. А. Жукова // Вісник ТДПУ. - 2019. - № 1 (75). - С. 34 - 46.
12. Зайцев О. В. Особливості формування функціональної стратегії під час переходу підприємства на інноваційні технології управління / О. В.

- Зайцев, О. О. Зайцев, Й. Седларж // Креативна економіка, 2023. – № 5. – С. 52 – 58.
13. Захарченко В.І. Економіка підприємства. Теорія. Навчальний посібник / В.І. Захарченко, М.М. Меркулов, О.В. Балахонова. – Львів: «Магнолія 2006», 2021. – 324 с
14. Лепейко Т. І. Маркетинговий менеджмент: навчальний посібник / Т. І. Лепейко, А. В. Котлик, І. О. Кінас. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2022. – 104 с.
15. Кабанов В. Г., Кривобородько Є.Т. Оцінка ефективності організаційної структури управління [Електронний ресурс] / В. Г. Кабанов, Є. Т. Кривобородько // Економіка і менеджмент культури.– 2024. – № 2. – С. 30–33. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ekmk_2024_2_8.pdf.
16. Кудінова М.М., Рибалка А.С., Чубач О.Р. Підвищення ефективності управління підприємством шляхом удосконалення організаційної структури. Економіка та управління підприємствами. 2018. №3. С.199-205.
17. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. – 2-ге вид. доп. і перер. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2023. – 352 с.
18. Лебідь А.Ю. Організаційна структура як складова конкурентоспроможності підприємства / А.Ю. Лебідь // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream
19. Ладик, С. Р. Напрямки зміни організаційних структур в умовах ринкових перетворень в Україні [Текст] / С. Р. Ладик // Регіональна економіка. – 2023. – № 1. – С. 57-62.
20. Лепейко Т. І. Організаційна перебудова персоналу підприємства як складова процесу реструктуризації / Т. І. Лепейко, Н. К. Назаров // Економіка розвитку: науковий журнал. – 2021. – № 1 (57). – С. 13 – 15.
21. Літовченко Б.В., Єдинак В.Ю. Зміни організаційної структури у процесі стратегічного планування діяльності митної служби. URL:

https://khntusg.com.ua/wp-content/uploads/2020/02/aref_maksimova-073.pdf

(дата звернення: 01.05.2024)

22. Лизньова А. Ю. Оцінювання ефективності організаційної структури управління виробничого підприємства [Електронний ресурс] / А. Ю. Лизньова, Ю.Ю. Кочеткова // Економіка і менеджмент: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку. — 2021. — Том 4. — Режим доступу: http://confcontact.com/2024_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom4/28_Lyznova.Htm.
23. Назаров Н. К. Кадрова політика як основа розвитку сучасних підприємств / Н. К. Назаров // Управління розвитком: збірник наукових робіт. — Харків: ХНЕУ, 2011. — № 4 (101). — С. 139 – 140.
24. Миколаїв С. Д. Людський капітал та розвиток інноваційної діяльності підприємства в умовах глобалізації / С. Д. Ніколаєв, Й. Крафт, А. В. Зайцев // Проблеми та перспективи розвитку інноваційно-креативної економіки / За загальною редакцією професора О. М. Мельникова. - М.: Креативна економіка, 2021. - С. 434-442.
25. Мазоренко О. В. Сучасні види організаційних структур для роботи в інформаційному просторі / О. В. Мазоренко // Концептуальні засади менеджменту в інформаційній економіці: монографія / за заг. ред. докт. екон. наук, проф. Лепейко Т. І. — Харків: Вид. ХНЕУ, 2021. — С. 102 – 119.
26. Методологія та технологія управління сучасними підприємствами: теоретичний та практичний аспекти: монографія / під заг. ред. докт. екон. наук, професора Т. І. Лепейко. — Харків: Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2023. — 338 с.
27. Назаров Н. К. Кадрова політика як основа розвитку сучасних підприємств / Н. К. Назаров // Управління розвитком: збірник наукових робіт. — Харків: ХНЕУ, 2021. — № 4 (101). — С. 139 – 140.
28. Овсійович Б. Л. Моделі формування організаційних структур / Б. Л. Овсійович. - Л.: Наука, 2020. - 159 с.

29. Офіційний сайт підприємства ПрАТ «ЕРАН» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://enran.ua/about-the-company/>
30. Петренко С. А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства / С. А. Петренко // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2022. № 1 (3). Том 2. – С. 245-252.
31. Пирязев М. М. Методика формування раціональної організаційної структури управління підприємством з урахуванням важкоформалізованих факторів / М. М. Пирязев. - Київ: ОГУ, 2021. - 19 с.
32. Потуданська В. Ф. Об'єкти нематеріального характеру як базисні ресурси в умовах економіки знань / В. Ф. Потуданська, Є. В. Яковлева // Креативна економіка. - 2022. - № 3. - С. 11 - 19.
33. Продіус І.П. Удосконалення організаційної структури управління промислового підприємства [Електронний ресурс] / І.П. Продіус, М.П. Пріступа // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2022. – № 3-4 (4-5). – С. 17-22
34. Прудникова І.М. Технологія діагностики якості організаційних структур управління підприємствами / І.М. Прудникова // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла ТуганБарановського. Серія «Економічні науки» – 2023. – 4 (60). – С.102–108.
35. Рудьєв В.А. Менеджмент: навчальний посібник / В.А. Рудьєв, С.О. Гуткевич. – К.: ЦУЛ, 2021. – 312 с.
36. Річна і проміжна фінансова звітність ПрАТ «ЕРАН» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ntrp.interpipe.biz/investors/reportingissuer/richna_fin_zvitnist/
37. Сорокіна А. С. Особливості управління підприємством в сучасних умовах [Електронне видання] / А. С. Сорокіна // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 30 – 31 березня 2017 року. – С. 82 – 84.

38. Слезінгер Г. Е. Загальногалузеві методичні рекомендації щодо розробки організаційних структур управління для підприємств / Г. Е. Слезінгер., 2021 - 115 с.
39. Смирнов С. В. Удосконалення організації структури управління промисловими підприємствами / С. В. Смирнов, В. В. Степанов. - М.: Економіка, 2020. - 183 с.
40. Смолкін А. М. Менеджмент: основи організації / А. М. Смолкін, Київ: ОГУ 2022. - 248 с.
41. Сироїжкін І. М. Методи структурної настройки системи Управління виробництвом / І. М. Сироїжкін. - М.: Статистика, 2022. - 181
42. Сироїжкін І. М. Зачерки теорії виробничих організацій / І. М. Сироїжкін. - М.: Економіка, 20022. - 247 с.
43. Скібіцька Л.І. Менеджмент [Текст]: навч. посіб./ Л.І. Скібіцька, О.М. Скібіцький. – К. : Центр учбової літератури, 2023. – 416 с.
44. Сіменко І.В. Якість систем управління підприємствами: методологія, організація, практика: монографія / І.В. Сіменко – Донецьк: [ДонНУЕТ], 2021. – 394 с.
45. Стадник В.В. Менеджмент: підручник / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К.: Академвидав, 2020. – 472 с.
46. Старова О.О. Топологія / О.О. Старова // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://journal.osnova.com.ua/download/41-34-38588.pdf>
47. Стрельніков О.І. Звітність підприємства: навчальний посібник / О.І. Стрельніков, Ю.Л. Петрушевський. – Львів: «Магнолія 2006», 2023. – 306 с
48. Туленков М.В. Сучасні теорії менеджменту: навчальний посібник / М.В. Туленков. – К.: Каравела, 2022. – 304 с.
49. Українська універсальна біржа. Офіційний майданчик публічних закупівель [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.uub.com.ua/>
50. Федулова Л.І. Менеджмент організацій: Підручник / Л.І. Федулова, І.В. Сокирник, В.В. Стадник – К.: Либідь, 2023. – 445 с.

51. Фінансовий портал “Мінфін” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/>
52. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник / Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав, 2019. – 608 с.
53. Христенко Л.М. Удосконалення оцінки ефективності управління підприємством: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 “Економ. та управління під-ми” / Л.М. Христенко – К., 2022. – 20 с. 5.
54. Чичотка В.В. Обґрунтування моделі побудови оптимальної структури підприємства. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2021. №5/2. С.40-45.
55. Чулак О. В. Вдосконалення організаційної структури управління, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей підприємства / О. В. Чулак // Теоретичні та практичні питання економіки. Вип. 25. – КНУ імені Тараса Шевченка; Ін-т конкурентного суспільства, 2022. – С. 204-208.
56. Черниш С.С. Економічний аналіз: навч. посіб. / С.С. Черниш. – К.: ЦУЛ, 2022. – 312 с.
57. Юхновська Ю.О. Удосконалення організаційної структури управління ЗАТ «ЗАЗ». Ефективна економіка. 2021. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:www.economy.nauka.com.ua. (дата звернення: 02.05.2024)
58. Шевченко О.С. Вдосконалення організаційної структури сучасного підприємства / О.С. Шевченко // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kpi.kharkov.ua/archive>
59. Шегда А.В. Менеджмент: навч. посіб. / А.В. Шегда. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2021. – 583 с.
60. Шморгун Л.Г. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Л.Г. Шморгун. – К.: Знання, 2022. – 452 с.