

1.2. Management of the impact of the internal environment of the enterprise on the prospects of its development

Управління впливом внутрішнього середовища підприємства на перспективи його розвитку

За системним підходом кожна організація — це система, цілісність і життєздатність якої формується завдяки елементам управління, якими вона забезпечується. Сукупність цих елементів формує внутрішнє середовище організації. Проектування і створення внутрішнього середовища організації, відбувається з огляду на специфіку діяльності підприємства, кола споживачів, ринкової кон'юнктури, умов господарювання тощо. При цьому система менеджменту при формуванні внутрішнього середовища організації має забезпечити відповідність характеристик його найважливіших складових умовам зовнішнього середовища, в яких вона функціонує [2;3;4].

Внутрішнє середовище організації (підприємства, компанії, фірми) — це складна система елементів і зв'язків між ними, що є об'єктом контролювання та регулювання керівництвом. Внутрішнє середовище організації формується керівниками відповідно до їх уявлень про те, які саме елементи забезпечать її ефективне функціонування і розвиток. Цим зумовлене існування різних підходів до структурування внутрішнього середовища організацій. Найчастіше в ньому виділяють п'ять складових: цілі, структура, технологія, завдання і персонал, який виконує ці завдання з допомогою відповідної технології. За певним розумінням, внутрішнє середовище розглядається, як сукупність організаційної структури, технології виробництва з усією матеріально-технічною базою та корпоративної культури, яка, найбільшою мірою формує конкурентні переваги фірми [4;6;8]. Деякі вчені вважають, що внутрішнє середовище — це структура організації, її ресурси та культура [1;3;11]; інші до внутрішнього середовища відносять структуру, рівень розподілу праці та організаційні комунікації, а також кадровий склад організації, трудові й технологічні процеси, що використовують для перетворення ресурсів на необхідний суспільству продукт [2;5;10].

Результатами діяльності організації є її функціональна здатність до перетворення ресурсів, які отримує із зовнішнього середовища, на готовий продукт (вироби, послуги, ідеї) для суб'єктів зовнішнього середовища. Тут, здійснює процес перетворення ресурсів на готовий продукт і забезпечує його функціонування система менеджменту цієї організації, яка зорієнтована на

виконання таких ключових завдань: а) визначення цілей; б) формування під обрані цілі організаційної структури, що уможливить ефективну взаємодію всіх членів організації згідно з тими функціями, які вони виконуватимуть; в) залучення у процес перетворення тієї технології, яка гарантуватиме оптимальне співвідношення витрат ресурсів і результату; г) підбір персоналу і створення для нього дієвих мотиваційних преференцій (преваг), які б поєднували прагнення людей досягати власних цілей з необхідністю працювати з належною віддачою задля досягнення мети організації.

Незалежно від сфери діяльності, складу і структури зовнішнього середовища, ці завдання є обов'язковими для керівної системи будь-якої організації, оскільки їх вирішення формує її внутрішнє середовище. Основними елементами внутрішнього середовища підприємства є: 1) цілі - формуються з урахуваннями ринкової кон'юнктури на основі наявних та потенційних можливостей; 2) структура - формується під обрані цілі в такий спосіб, щоб забезпечити необхідний рівень гнучкості й мобільності організаційних дій; 3) система технологій - спрямована на забезпечення конкурентоспроможності продукції за технічними й економічними параметрами; 4) персонал (людські ресурси) - добирають з урахуванням кваліфікаційних характеристик і узгодженості мотивацій індивідів з цілями організації, здатності їх до саморозвитку; 5) організаційна культура - має своїм завданням ідентифікацію індивідуальних та організаційних цілей та їх узгодження.

Зважаючи на результати ґрунтовних досліджень науковців даної проблеми, можна зробити висновок, що перспективні реалії вимагають вивчення і розв'язання ряду науково-практичних завдань, пов'язаних із подальшим розвитком внутрішнього середовища підприємств як України так і міжнародних; підвищенням ефективності їх діяльності з урахуванням диверсифікаційних та інвестиційно-інноваційних складових, вдосконалення організаційно-управлінської структури, визначення на основі стратегічних імперативів принципів сталого функціонування підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність.

Питання впливу внутрішнього середовища на перспективи розвитку підприємств висвітлені в роботах А.М. Баланович [1], П.Л. Гордієнко [2], О.І. Гудзь [4], І.Т. Кіщак [5,6], О.Л. Трухан [10] та ін. Аналіз праць показав, що в управлінській науці розглядається низка різноманітних чинників, що впливають на ефективність управління підприємством. Поряд з цим, щоб визначити та реалізувати стратегію поведінки організації в міжнародному середовищі та на найбільшу перспективу, керівництво повинно мати

поглиблене уявлення про внутрішнє середовище організації, її потенціал та тенденції розвитку.

Метою статті є дослідження впливу внутрішнього середовища на перспективи розвитку товариства з обмеженою відповідальністю сільськогосподарського підприємства «Нібулон» (ТОВ СП «Нібулон») на національному та міжнародному рівнях. Дослідження проведено в рамках підтримки розвитку національних компаній з залученням інвестиційним капіталом, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність за тематикою науково-дослідної роботи Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського в 2018-2020 роках.

ТОВ СП «Нібулон» - провідна аграрна компанія України, один з найбільших українських сільськогосподарських виробників та експортерів. Підприємство засноване в 1991 році на території України (м. Миколаїв) за участі бізнесових структур Угорщини (м. Будапешт) та Великої Британії (м. Лондон). Тому підприємство має назву «Ні» - (г. Ніколаєв, Україна); «Бу» - (Будапешт, Угорщина); «Лон» - (Лондон, Велика Британія) - «Нібулон».

Візитною карткою підприємства є:

- ✓ наявність 44 філій у 12 областях України.
- ✓ напрями виробничої діяльності: а) рослинництво; б) насінництво; в) тваринництво; г) виробництво м'ясних виробів;
- ✓ вирощування озимої пшениці, озимого та ярого ячменю 1-3 репродукції. Основні експортні культури: пшениця, ячмінь, кукурудза;
- ✓ власність однойменних дочірніх підприємств: судноплавна компанія (створена у 2009 році) та суднобудівно-судноремонтний завод (функціонує з 2012 року);
- ✓ будівництво та обслуговування торгового флоту для покращення транспортування експортних товарів до морських суден, як на території України, так і країн-партнерів;
- ✓ судноплавна компанія є однією з чотирьох найбільших судовласників України: зосереджує свою діяльність на річках Дніпро та Південний Буг;
- ✓ здійснення за власні кошти днопоглиблювальних робіт в акваторії власних терміналів і на підхідних ділянках.

Інтерпретація теоретичних засад розвитку та систем функціонування організацій дозволяє сфокусувати увагу на практичний аспект сутності внутрішнього середовища реально функціонуючого ТОВ СП «Нібулон» за такими елементами: а) цілі організації; б) структура організації; в) система технологій; г) персонал; д) організаційна культура.

Ціллю формування і перспективного розвитку організації є бажаний стан об'єкта або бажаний кінцевий результат діяльності. Ціль завжди передуює усвідомленій діяльності людей, є мотивом, що спонукає їх до дії, оскільки формується на основі їхніх потреб та інтересів. Ціль обирають, конструюють у вигляді ідеальної моделі стану системи в майбутньому, можливість досягнення якої оцінюють керівники з урахуванням різних чинників - особистих (рівень професіоналізму, співвідношення мотивів і стимулів) і чинників зовнішнього середовища (ресурсні та інституційні обмеження). Цілі різних організацій можуть бути подібними або істотно відрізнятись. Так, для підприємства, що працює на комерційних засадах, метою є отримання прибутку, а для некомерційних організацій - вирішення в межах установленого бюджету тих проблем, заради усунення яких вони створені. Як правило, організації визначають і реалізують не одну ціль, а декілька важливих для їх функціонування і розвитку.

Часто цілі функціонування і цілі розвитку можуть суперечити одна одній. Щоб не спричинити ослаблення і навіть припинення функціонування організації, їх необхідно узгоджувати. Визначення цілей передбачає певну послідовність дій. Спершу визначається глобальна, основна ціль організації, відтак здійснюється її декомпозиція (розподіл) на підцілі, які визначаються сукупністю необхідних для досягнення головної цілі ресурсів. Процедура декомпозиції продовжується стосовно кожної підцілі доти, поки не буде достатньою для вирішення завдань на певному управлінському рівні.

Чітке уявлення контурів і основних завдань організації, потребує використання методу «дерева цілей», у якому кожна нижча ціль є засобом реалізації найближчої вищої цілі. Якщо ціль не разовий захід, тобто отримання бажаного результату передбачає регулярні цілеспрямовані дії, актуальність яких протягом значного періоду безсумнівна, то виділяють структурні одиниці, які відповідатимуть за досягнення результатів. Це означає, що діяльність щодо забезпечення досягнення кожної такої цілі стає функцією структурної одиниці. Кількість і склад структурних одиниць встановлюється за числом вершин графічної моделі. Залежно від трудомісткості функціональних обов'язків і обсягу робіт структурні одиниці можуть бути більшими або меншими частинами організації, елементами мікроструктури (робочі місця чи посади), мезоструктури (структурні підрозділи, дільниці, цехи, відділи), макроструктури (самостійні підрозділи організації, наприклад, підприємства, що входять до складу концерну).

Побудова «дерева цілей» допомагає узгодити діяльність підрозділів організації при вирішенні будь-якого конкретного завдання, пов'язаного з її

розвитком. «Дерево цілей» дає змогу уявити повну картину взаємозв'язків майбутніх подій і одержати інформацію щодо їх важливості. На основі цілей організація формулює завдання, котрі слід вирішити в процесі досягнення цілей. Завдання конкретніші від цілей і мають не тільки якісні, а й кількісні, просторові і часові характеристики.

Цілі підприємства - це сформульовані у процесі стратегічного планування конкретні кінцеві результати, яких підприємство прагне досягти через певний проміжок часу. На відміну від місії, яка задає загальні орієнтири, напрями розвитку підприємства, що визначають сенс його існування, цілі фіксують кінцеві етапи, до яких воно прагне. З обґрунтування цілей, як правило, починається робота над формуванням стратегії підприємства, оскільки заради їх досягнення воно формується, функціонує і розвивається як соціальна система.

Стратегічними цілями ТОВ СП «НІБУЛОН» є: а) створення унікальної логістичної системи та відродження судноплавства і суднобудування на території України; б) підвищення стандартів якості виробництва сільськогосподарської продукції; в) виробництво натуральної та екологічно чистої продукції; г) забезпечення світової продовольчої безпеки.

Протягом 30 років діяльності компанія визначила власну концепцію корпоративної соціальної відповідальності, яка полягає у системній цілеспрямованій роботі у різних сферах життя громади. «Усе дуже просто: якщо ти дійсно хочеш покращити добробут суспільства, то маєш працювати на всіх рівнях (всередині компанії, у взаємодії з громадою, у відносинах з владою, партнерами) та за всіма напрямками (медицина, освіта, благодійність, охорона довкілля та культурно-духовної спадщини тощо)» [9].

На основі визначених цілей компанія «НІБУЛОН» формулює стратегічні завдання, котрі слід вирішити в процесі досягнення цілей, зокрема, переорієнтувати перевезення зернових вантажів з автошляхів на водні магістралі. Для цього вона активно переорієнтовує свої вантажні потоки на водний транспорт, щорічно збільшуючи обсяги перевезень внутрішніми водними шляхами. У найближчі роки логістика компанії практично повністю буде переорієнтована на водний транспорт. Запланована частка до 2 %, що припадає на автомобільні перевезення, – це переміщення продукції з елеваторних комплексів на перевантажувальні термінали, які розташовані на річках. З цією метою підприємство сформувало найсучасніший в Україні автопарк вантажного транспорту, що дозволяє підвищити ефективність не тільки автомобільної, але і річкової логістики вантажних перевезень компанії. У 2018/19 маркетинговому році судноплавна компанія «НІБУЛОН»

транспортувала внутрішніми водними шляхами України понад 3,5 млн тонн вантажів, виконавши 873 рейси. Входячи до десятки лідерів з експорту сільськогосподарської продукції ТОВ СП «Нібулон» займає провідну роль у реалізації цієї продукції з Миколаївської області та України в цілому. За питомою вагою зернові вироби експортувались переважно в Індонезію (18%), Китай (16%), Бангладеш (10%), Єгипет, Турцію і Саудівську Аравію (6-8%). В 2019-2020 маркетинговому році аграріями України експортовано більше 23 млн тонн зернових культур. На зовнішні ринки поставлено 12,9 млн тонн пшениці, 3,5 - ячменю, жита - 0,5, кукурудзи - 6,5 млн тонн, борошна пшеничного - 143,6 тис. тонн [5].

Компанія ставить перед собою стратегічне завдання - будувати найсучасніший флот, що вимагає наявності сучасного суднобудівного заводу. На підприємстві проводиться реконструкція і модернізація наявних потужностей суднобудівно-судноремонтного заводу «НІБУЛОН». Підприємство спеціалізується на повнокомплектному будівництві суден і плавспоруд до 140 метрів, судноремонті та виконує проектно-конструкторські роботи. Власний флот компанії нараховує 82 суден різних типів і призначень. На суднобудівельному та судноремонтному заводі компанії потужності дозволяють знаходитися до 7 суден: будівництво 2 нових та ремонт і суднобудованих - 5 одиниць, що здійснює колектив майже 1000 суднобудівників. В стратегічному плані спрямованість компанії направлена на формування сучасного логістичного ланцюга, який сприяв тому, що в 2019 році нею річками України перевезено 3,8 млн тонн вантажів (на 35% більше попереднього року). Більше 3,0 млн тонн транспортовано річкою Дніпро , більше 800 тис. тонн - Південним Бугом. Поряд з аграрною продукцією річками перевозилась металопродукція, залізобетонні конструкції, будівельні матеріали, баштанні культури [7].

Відповідно до викликів конкурентоспроможності компанія здатна до диверсифікації виробничої сфери. ТОВ СП «Нібулон» в рамках підтримки розвитку м. Миколаєва заявляє про прийняття участі в проекті заміни двох понтонів пішохідного мосту через річку Інгул за 2,6 млн грн (при очікуванні вартості цього виду робіт 3,1 млн грн). Після проведення додаткового ремонту і технічного оновлення окремих механізмів і агрегатів на суднобудівельно-судноремонтному заводі «Нібулон» судно забезпечення ВМС України «Балта» пройшло плановий етап ходових випробувань (листопад 2020 р.).

СП ТОВ «Нібулон» цілеспрямовано і послідовно реалізує інвестиційний проект з відродженням судноплавства у внутрішніх водних шляхах України, будує судна різних типів на власному суднобудівельному-судноремонтному

заводі та розширює межу сучасних річкових терміналів для перевезення зернових культур. Будівництво 13 річкового перевантажувального терміналу (Дніпропетровська область) здійснено за підтримки міжнародних фінансових партнерів компанії: Європейського інвестиційного банку, Європейського банку реконструкцій та розвитку Міжнародної фінансової корпорації. Загальна вартість інвестиційних вкладень в будівництво об'єкта склала близько 23,0 млн дол. США [5;9]. У компанії є неписане правило за зразком, як «нібулонівський стандарт», зокрема термінали такого рівня з високим рівнем автоматизації виробничих процесів, як правило, зводяться в максимально стислий термін – 3 місяці. Для цього залучаються профільні спеціалісти, щонайменше 150 різних організацій з України (на будівництві працювало до 1,5 тис. людей). Обладнання надходило з Італії, Іспанії, Німеччини, Англії та інших країн.

Ефективна діяльність організації неможлива без спеціалізованого розподілу праці, за якого кожний вид роботи доручається тим фахівцям, котрі можуть зробити її краще, ніж інші. Здійснення розподілу праці і координування дій виконавців — одне із найважливіших завдань менеджменту, розумне вирішення якого дає змогу організації бути продуктивнішою порівняно з конкурентами. Результатом горизонтального та вертикального розподілу праці є структура організації. Структура організації — це логічні відносини рівнів управління і функціональних одиниць, побудовані у такій формі, яка дає змогу найефективніше досягати цілей організації. Формування структури організації зумовлене багатьма факторами: специфікою діяльності, розмірами підприємства, технологією, масштабами діяльності, стратегією тощо. Структура апарату управління компанії ґрунтується на вертикальному розподілі праці, внаслідок якого встановлюється кількість рівнів управління, вибудовується управлінська вертикаль і формуються скалярні ланцюги (ланцюги команд), за якими здійснюється керівництво або передається інформація на вищі рівні управління. За змістовним наповнення структура апарату управління — розподіл влади і відповідальності між управлінськими працівниками.

«НІБУЛОН» має вертикально інтегровану структуру, що включає 50 підрозділів у дванадцяти областях України та характеризується формальною підпорядкованістю осіб на кожному рівні. Менеджер вищого рівня безпосередньо керує кількома підлеглими середньої ланки, які працюють у різних функціональних сферах. Менеджерам середньої ланки підпорядкована певна кількість лінійних керівників ще нижчого рівня і так далі, аж до рівня простих виконавців. Професійний колектив та сучасне лабораторне

обладнання терміналів підприємства, забезпечують швидке і якісне обслуговування без тривалих черг, що дозволяє партнерам компанії планувати свою діяльність, реалізовувати продукцію за ринковими цінами, активізувати логістику і економію коштів на транспортуванні продукції, оскільки термінали є частиною сучасної інфраструктури та провідником на світовий ринок зернових культур, сприятиме набуття ними статусу суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності.

За загальноприйнятим розумінням технологія – це спосіб перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини, інформації тощо) на вихідні (продукти, послуги). Основна характеристика сучасних технологій — мінливість. Так, у сфері інформаційних технологій зміни відбуваються навіть протягом кількох місяців. Проте деякі технології є досить консервативними щодо змін. Зміни технології вимагають змін внутрішнього середовища організації. Використання нової технології забезпечує вищу конкурентоспроможність продукції (за якістю і за витратами на її виготовлення). Тому організація повинна вчасно змінити існуючу технологію, щоб не ослабити свої конкурентні позиції. Впровадження нової технології передбачає нові знання працівників, що зумовлює необхідність їх навчання чи перепідготовки. Деякі працівники можуть опиратися таким змінам, тому організація може зіткнутися з дефіцитом кадрів. Нова технологія може значно змінити склад і способи вирішення управлінських завдань, що спричинить перерозподіл функцій і зміну організаційної структури. Вибір технології компанією здійснено з огляду на вимоги того сегменту ринку, для якого вона працює. Тут слід надати відповідні роз'яснення. В одному випадку конкурентоспроможність досягається низькою вартістю - тоді необхідно брати до уваги можливості стандартизації та уніфікації, застосування засобів механізації чи автоматизації виробництва; в іншому разі - унікальністю та якістю товару: тоді найважливіше - гнучкість та універсальність технології, її здатність індивідуалізувати продукт чи послугу відповідно до особливих запитів споживача.

Компанія «НІБУЛОН» обробляє понад 82 тис. га земель сільськогосподарського призначення в 12 областях України. Якість вирощеної продукції відповідає найсуворішим вимогам як українських, так і зарубіжних споживачів. Від загального обсягу виробленої зернової продукції 90% традиційно складає високоякісне продовольче зерно. Використовуючи передові агротехнології та техніку «НІБУЛОН» стабільно забезпечує виконання комплексної технології вирощування сільськогосподарської продукції на орендованих землях, а також надає послуги іншим господарствам

з обробітку ґрунту та збирання врожаю. Для забезпечення високої якості зерна, урожайності та збереження родючості ґрунтів підприємство застосовує сучасні комплексні мінеральні добрива, використовує найкраще насіння та засоби захисту рослин виробників Eurals Semences, Syngenta, Pioneer, Monsanto. Постійно випробовуються інноваційні продукти й технології, завдяки яким рівень виробництва залишається стабільно високим.

Одним з найважливіших факторів підвищення врожайності та якості зерна є диференційоване застосування строків сівби, норм висіву і більш широке застосування стартових доз складних добрив. Кожен рік колектив компанії удосконалює свою роботу, оптимізує всі витрати та виконує технологічні операції в оптимальні терміни, що дає позитивні результати. У виробничих філіях компанії «НІБУЛОН» діють машинно-тракторні станції, завданням яких є забезпечення виконання повного циклу сільськогосподарських робіт на орендованих землях [9]. На підставі обробітку сільськогосподарських земель в Миколаївській, Житомирській, Луганській, Хмельницькій, Черкаській, Харківській, Вінницькій та Сумській областях в 2021 році компанія збиратиме урожай на площі майже 31,5 тис. га (озима пшениця – 28,4 тис. га; озимий ріпак – 2,1 тис. га; 1,4 – озимий ячмінь).

Морський перевантажувальний термінал з причалом власності «НІБУЛОН» призначений для перевалки зернових та олійних культур, розташований в Миколаєві. На терміналі функціонують сучасні комплекси з приймання, відвантаження, сушіння та очищення зерна і склад підлогового зберігання з активним вентиляванням місткістю до 8 тис. тонн. Компанія має можливість приймати сільськогосподарську продукцію різної якості з подальшим доведенням її до експортних кондицій і забезпечує її експорт з гарантованою якістю у відповідності до вимог світових стандартів. Введення в експлуатацію в 2018 році елеваторного комплексу з перевалки зернових та олійних культур у складі перевантажувального терміналу ємністю 43 тис. тонн, призвело до того, що загальна ємність зерносховищ, розташованих на території підприємства, в Миколаєві, зростає до 173 тис. тонн. Це дає змогу роздільно і одночасно зберігати значну кількість культур і проводити розподіл зерна за якістю, завдяки чому сільгосптоваровиробники гарантовано можуть розмістити на зберігання зерно, а компанія — відокремлено зберігати та забезпечувати якість продукції. Після введення в експлуатацію елеваторного комплексу проведено реконструкцію інженерного корпусу, куди переміщено частину лабораторії, основне завдання якої – аналіз продукції, що приймається із залізничного, водного транспорту та

відвантажуються на експорт, а також контроль процесів сушіння та очищення зерна.

У компанії створені всі необхідні умови для отримання швидких і точних результатів при визначенні якості продукції, Дотримання підприємством високих стандартів якості сільськогосподарської продукції є однією з важливих умов, завдяки яким компанія користується довірою як на внутрішньодержавному, так і на міжнародному рівнях. Згідно з оцінками міжнародних компаній оснащення виробничо-технологічної лабораторії переважувального терміналу, хіміко-технологічних та виробничо-технологічних лабораторій структурних підрозділів компанії «НІБУЛОН» відповідають вимогам світових стандартів.

З гуманістичних підходів та соціальної відповідальності перед суспільством компанія робить реальний внесок у забезпечення сталого розвитку та світової продовольчої безпеки. Нині продовжується обмін необхідною інформацією між організаційною радою, створеною при Міністерстві постачання та торгівлі Єгипту та робочою групою з боку компанії щодо можливості вкладення інвестицій в Єгипет. Це включатиме модернізацію наявних елеваторів Єгипту, будівництво нових, а також зведення флоту на суднобудівних заводах країни для перевезення зерна річкою Ніл та її рукавами. На підставі багаторічної співпраці у сфері міжнародної торгівлі та інвестиційної діяльності в 2021 році проведено зустріч з Міністром сільського господарства Йорданії з перспектив поставок кукурудзи до Королівства (зокрема з 2008 року компанією до Йорданії поставлено майже 2,6 млн. тонн збіжжя).

На сучасному етапі економічних відносин суспільства зростає роль людського фактора в діяльності організацій, що зумовлює необхідність формування в кожній із них певної організаційної культури, яка б поєднувала інтереси її працівників і бажаний тип виробничих відносин. Система управління персоналом підприємства направлена на формування кадрового резерву для забезпечення потреби у керівниках вищої та середньої ланки. Досягається це шляхом реалізації постійно діючої програми підбору та підготовки молодих спеціалістів, які після закінчення університету проходять багаторівневе навчання і вже в якості керівників направляються у нові філії. Резерв формується цілеспрямовано як на наявний перелік посад, так і на перспективу для забезпечення гнучкості й надійності управління. В умовах ринку значно підвищуються вимоги до працівників: на перше місце виходять ініціативність, креативність, здатність знаходити нові рішення у складних, нестійких умовах господарювання. У компанії «НІБУЛОН» переконані – успіх

починається з успіху кожного члена команди і залежить від того, хто і як виробляє продукцію, від сформованого у працівників ставлення до праці, до своєї організації. Починаючи з 2004 року компанія незмінно дотримується політики підготовки власного кадрового резерву із числа молоді – випускників вищих навчальних закладів. В компанії працює 67% чоловіків та 33% жінок, 45% персоналу мають вищу освіту, 33% професійно-технічну, 21% середню. За віком на підприємстві працює 49% від 36-60 років, 32% віком від 26-35 років, 12% віком 18-25 років, 5% віком більше 60 років [5].

У межах організаційної культури кожен працівник підприємства усвідомлює свою роль у загальній системі виробничих відносин і очікування від його роботи; знає, що він отримає від підприємства, якщо належним чином виконуватиме свої обов'язки; розуміє, що коли порушить «писані» або «неписані» норми, то буде покараний, причому не обов'язково керівництвом, а колегами по роботі. Організаційна культура - це своєрідна закрита мораль, покликана зміцнювати згуртованість соціальної групи, спрямовувати її діяльність у потрібному руслі, що забезпечує успішне функціонування і розвиток організації. До складових організаційної культури відносять: філософію існування організації та її ставлення до співробітників і клієнтів; домінуючі цінності, на яких ґрунтується організація і які стосуються мети її існування і засобів досягнення цієї мети; норми, що приймаються членами організації і визначають принципи стосунків у ній; правила, за якими ведеться «гра» в організації; психологічний клімат в організації, який виявляється у характері стосунків між працівниками та при контактах із зовнішнім середовищем; поведінкові ритуали (церемонії, використання певних виразів тощо).

За роки незалежності України компанія інвестувала в економіку держави більше 2,1 млрд дол. США; налагоджено відродження водних транспортних артерій річок Дніпро та Південний Буг; побудувала ряд функціонального призначення філій та сучасний річковий флот, сучасні автоматизовані термінали та формує логістику світового міжнародного рівня. Реалізуючи принципи соціальної відповідальності бізнесу компанією в медичні проекти в Миколаївській області вкладено більше 100,0 млн грн (зокрема, це «реанімація» Миколаївського обласного центру лікування інфекційних захворювань – 37 млн грн, вдосконалення матеріальної бази інших лікувальних установ м. Миколаїв та області). У відповідності до викликів сьогодення, пов'язаних з захворюванням світової спільноти, реалізація «антиковідної» програми в м. Миколаїв підприємством оцінюється приблизно в 20,0 млн грн (зокрема, введення в експлуатацію кисневої медицини,

розрахованої на безперебійне постачання 38 індивідуальних точок доступу в Миколаївській міській дитячій лікарні №2 коштувало 5,0 млн грн. Виконання робіт з централізованого постачання киснем 150 ліжок та їх комплектування обладнанням кращих європейських виробників Миколаївської обласної лікарні №1) здійснено на суму майже 20 млн грн.

Висновки. Внутрішнє середовище організації визначають її внутрішні фактори – ситуаційні рушійні сили всередині. Основними факторами в будь-якій організації є цілі, структура, завдання, технологія, працівники. Від своєчасного врахування та оцінки факторів внутрішнього середовища залежать ефективність виробництва, рівень фінансової стійкості, безпека розвитку, конкурентоспроможність й ефективна діяльність підприємств. Діяльність компанії «НІБУЛОН» – є ефективним прикладом підприємницької діяльності в аграрній та обслуговуючих сферах, на внутрішньому та зовнішньому ринках і побудови соціально відповідального бізнесу.

Результатами дослідження засвідчено зокрема про наступне:

а) тридцятирічний досвід діяльності компанії переконливо засвідчив результати її позитивної роботи: по-перше в сфері вдалого менеджменту визначення ситуаційних цілей, завдань організації та контролю за їх виконанням; по-друге плідна співпраця бізнесу на національному і міжнародному рівнях, незважаючи на ті чи інші впливи та політичні уподобання як місцевих державних службовців так і на державному рівні.

б) за своїм організаційно-функціональним призначенням внутрішнє середовище СП ТОВ «Нібулон», завдяки лідерським якостям керівництва є ринково-спроможним серед конкурентів та здатним до адекватного і своєчасного реагування на наявні і потенційні можливі виклики у виробничій та суспільній сферах на національному та міжнародних рівнях;

в) підприємству властива наявність власної системи конкретних дій з формування підприємницької політики, збереження інтелектуального потенціалу та людських ресурсів, розробки та реалізацій соціально значимих проектів для співробітників та населення, де реалізуються виробничі потужності підприємства;

г) наявність неписаних «власних стандартів» компанії, що реалізують її успішну діяльність у досягненні визначених цілей та завдань підтверджують її конкурентоспроможність з національними та світовими конкурентами.

В практичному плані результати науково-практичного пошуку спрямовані на використання: а) в подальших розвідках науковців теоретичного обґрунтування впливу внутрішніх факторів на середовище компанії; б) керівниками реально функціонуючих підприємств для оцінки

наявного стану підприємства та прийняття відповідною, щодо вдосконалення (реорганізації) впливових структурних елементів внутрішнього середовища компанії та її перспективний розвиток.

Подальший розвиток ТОВ СП «Нібулон» потребує формування гармонічного законодавства України, яке б сприяло розвитку суднобудування та судноплавства, зокрема прийняття закону щодо врегулювання останнього на внутрішніх водних шляхах.

Поряд з цим диверсифікація виробничої сфери компанії дає всі підстави для розширення реалізації її потенціалу у міжнародному виробничому та обслуговуючому співробітництві. Це в свою чергу потребує подальших досліджень як сутності так і вдосконалення впливу факторів внутрішнього середовища організації на її перспективний розвиток.

Література:

1. Баланович А.М. Обґрунтування стратегій розвитку промислового підприємства на основі ринкових тенденцій : дис.на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 8.00.04 / А.М. Баланович. – Харків, 2018. – 343 с.

2. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз : навч. посіб. / П.Л. Гордієнко. - Київ: Алерта, 2016. - 404 с.

3. Горєлов Д.О. Стратегія підприємства : навч.-метод. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Д.О. Горєлов, С.Ф. Большенко. — Харків : Вид-во ХНАДУ, 2017. — 133 с.

4. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація / О.І. Гудзь // Економіка і суспільство. – 2018. – Вип. 18. – С. 346–352.

5. Кіщак І.Т. The effectiveness of public and private enterprises. Administrative and socio-economic systems: scientific and practical aspects of sustainable development. Monograph. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2021; ISBN 978-83-66567-29-0; 68-83 p.

6. Кіщак І.Т. Теоретико-методичні підходи до формування організаційно-економічного механізму управління підприємством / І.Т. Кіщак, А.В. Слюсаренко // Науковий вісник Миколаївського національного університету ім. В.О. Сухомлинського «Економічні науки: збірник наукових праць». - № 1(12) червень 2019. - Миколаїв: МНУ ім. В.О. Сухомлинського, 2019. - с. 49-56.

7. Козлов С. «Нібулон» протягнул руку помощи / Вечерний Николаев. №88(4390). - 2020. - 26 ноября.

8. Лозовський О. Стратегічне управління як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства / О.Лозовський, М.Дячук // Науковий

вісник Миколаївського національного університету ім. В.О. Сухомлинського «Економічні науки: збірник наукових праць». Миколаїв.– 2018. – № 2 (11). – С. 31-35.

9. Офіційний сайт ТОВ СП «НІБУЛОН» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.nibulon.com>

10. Трухан О.Л. Стратегічний аналіз у системі управління підприємствами [Електронний ресурс] /О.Л. Трухан // Вісник ЖДТУ. Серія : Економічні науки. - 2016. - № 1 (47). - С. 137-140. – Режим доступу <http://eztuir.ztu.edu.ua/2152/1/27.pdf>

11. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / З.Є. Шершньова, С. В. Оборська. - Київ : КНЕУ,2015. - 384 с.

1.3. Prospects of Ukraine in world food markets

In terms of market producers of agricultural products trying to become full participants in foreign economic activity. Development of foreign trade of agricultural enterprises in today's Ukraine proves the need for significant transformation of economic relations, covering production, motion, exports of agricultural products. However, the efficiency of foreign trade regional agricultural enterprises is impossible without the appropriate infrastructure that will ensure the free movement of agricultural products for agriculture raw materials and capital goods from exporters and importers to consumers. With the elimination of the state system of contracting agricultural foreign trade old infrastructure was unable to ensure the effective functioning of agricultural producers. There were many private agencies that do not have adequate logistics and bought and exported products for the non-transparent, resulting in significant shadowing of the activity. Need a specific market infrastructure for transparent procedures for export, including mediation commercial structures, as well as harvesting and extensive sales network, focused on a large number of buyers and sellers and different product batches.

The purpose of the article is to study the possibilities of Ukraine in world food markets in modern conditions.

Problems of agriculture research is devoted to the production and export of agricultural products Ukrainian scientists, in particular: V. Andriychuk [1], M. Ilchuk [2], S. Kvasha [3], A. Klyuchnik [4], S. Melnyk [5], and others. Among foreign scientists paid attention to this issue: P. Abbott [6], A. Azoev [7], J. J. Reimer, S. Kahn [9], L. Twiten [10], M. Lee [11], G. Orkett [12], W. Myers, M. Helmar [13] and others.