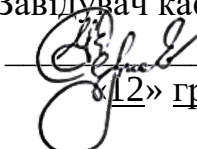


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

Навчально науковий інститут комп'ютерних наук та управління проєктами

Кафедра управління проєктами

«Допущений до захисту»
Завідувач кафедри
 Чернов С.К.
«12» грудня 2023 р.

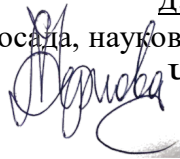
КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

на тему:

Управління програмою реструктуризації транспортної системи ТОВ СП
«НІБУЛОН» в умовах воєнної кризи

Виконав: студент 6171м групи
 Чертов О.В.

Керівник роботи:

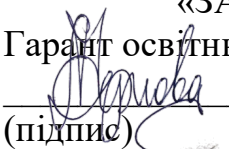
Д.Т.Н., професор
(посада, науковий ступень вчене звання)
 Чернова Л.С.

Миколаїв – 2023 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

Навчально науковий інститут комп'ютерних наук та управління проектами

Кафедра управління проектами
Спеціальність 122 Комп'ютерні науки
Освітня програма «Управління проектами»

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Гарант освітньої програми

(підпис) Чернова Л.С.
«13» жовтня 2023 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
на здобуття ступеня вищої освіти «**магістр**»

Студенту **Чертову Олегу Васильовичу**

1. Тема роботи: Управління програмою реструктуризації транспортної системи ТОВ СП «НІБУЛОН» в умовах воєнної кризи

Керівник роботи д.т.н., професор Чернова Людмила Сергіївна

Затверджені наказом ректора № 1215-уч. від «13» жовтня 2023 року

2. Термін подання роботи: 05.12.2023 р.

3. Вихідні дані по роботі: програма реструктуризації транспортної системи ТОВ СП «НІБУЛОН»

4. Перелік питань, що належать до розробки (найменування розділів)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛІННЯ

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТРАНСПОРТНОЇ СИСТЕМИ ТОВ СП «НІБУЛОН»

РОЗДІЛ 3. СТРУКТУРА МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

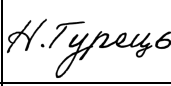
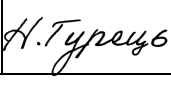
РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА

РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

РОЗДІЛ 5. ОХОРОНА НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

5. Перелік презентаційних матеріалів виконаний в програмі Power Point

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 4. Охорона праці	Гурець Н.В., старший викладач		
Розділ 5. Охорона навколишнього середовища	Гурець Н.В., старший викладач		

7. Дата видачі завдання: 15.09.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів роботи	Терміни виконання етапів роботи	Примітка
1	Вивчення літературних джерел з предмету дослідження	Вересень 2023	Виконано
2	Складання розгорнутого плану магістерської роботи та ознайомлення керівника з планом кваліфікаційної роботи	Вересень 2023	Виконано
3	Написання розділу 1	Вересень 2023	Виконано
4	Написання розділу 2	Жовтень 2023	Виконано
5	Написання розділу 3	Листопад 2023	Виконано
6	Написання розділів з Охорони праці та навколишнього середовища (4,5)	Листопад 2023	Виконано
7	Оформлення магістерської роботи	Грудень 2023	Виконано
8	Передача магістерської роботи рецензенту для рецензування	Грудень 2023	Виконано
9	Передача магістерської роботи науковому керівникові для написання відгуку	Грудень 2023	Виконано
10	Попередній захист магістерської роботи	12.12.2023	Виконано
11	Захист магістерської роботи	19.12.2023	Виконано

Студент

(підпис)

Чертов О.В.

(ПІБ)

Керівник роботи

(підпис)

Чернова Л.С.

(ПІБ)

АНОТАЦІЯ

Чертюв О.В. Управління програмою реструктуризації транспортної системи ТОВ СП «НІБУЛОН» в умовах воєнної кризи. Кваліфікаційна робота зі спеціальності 122 «Комп'ютерні науки», освітньої програми «Управління проектами». Миколаїв: НУК ім. адм. Макарова. 2023 рік. 105 сторінок.

У кваліфікаційній роботі були проведені дослідження вивчення питань теорії і практики реструктуризації за сучасних економічних умов, проведено аналіз діяльності досліджує мого підприємства, надано оцінку транспортної системи підприємства. У результаті роботи розроблено рекомендації з формування системи заходів з управління проектами реструктуризації транспортної системи підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є розроблення практичних рекомендацій щодо формування системи заходів з управління проектами реструктуризації транспортної системи підприємства в сучасних умовах.

Ключові слова: управління проектами, реструктуризація, транспортна система, морські термінали, сільськогосподарське підприємство.

ANNOTATION

Oleh Chertov. Management of the transport system restructuring program of "NIBULON" in the conditions of a military crisis. Qualification work on specialty 122 "Computer science", educational program "Project Management". Mykolaiv: Admiral Makarov National University of Shipbuilding. 2023. 105 pages.

In the qualifying work, studies were conducted on the theory and practice of restructuring under modern economic conditions, an analysis of the activities of my enterprise was conducted, and an assessment of the enterprise's transport system was provided. As a result of the work, recommendations were developed for the formation

of a system of measures for the management of projects for the restructuring of the enterprise's transport system.

The purpose of the qualification work is to develop practical recommendations for the formation of a system of measures for the management of projects of the restructuring of the transport system of the enterprise in modern conditions.

Key words: project management, restructuring, transport system, marine terminals, agricultural enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛІННЯ.....	10
1.1. Основні положення управління проектами та програмами.....	10
1.2. Структура і оточення проекту, життєвий цикл проекту.....	14
1.3. Морські термінали як елемент морської транспортної системи	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТРАНСПОРТНОЇ СИСТЕМИ ТОВ СП «НІБУЛОН».....	31
2.1. Характеристика підприємства та оцінка показників його діяльності ...	31
2.2. Оцінка транспортно-логістичної системи ТОВ СП "НІБУЛОН".....	47
2.3. Передінвестиційні дослідження в управлінні проектами розвитку підприємства.....	55
РОЗДІЛ 3. СТРУКТУРА МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	63
3.1. Формування системи заходів з управління проектами реструктуризації транспортної системи підприємства	63
3.2. Реалізація проекту розвитку виробничої діяльності підприємства.....	70
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	82
РОЗДІЛ 5. ОХОРОНА НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА.....	95
ВИСНОВКИ.....	101
СПИСОК ВИКОРАСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	103

ВСТУП

Світовий економічний розвиток на сучасному етапі характеризується глобальними економічними процесами, зближенням національних економік, сфер політичної і громадської діяльності, оптимізацією розміщення ресурсів і виробництва. Процеси глобалізації впливають і на розвиток транспортно-логістичних систем. Так, на транспорті глобалізація проявляється у вдосконаленні транспортних та логістичних технологій, розвитку інтермодальних перевезень, впровадженні цифрових технологій, які дають можливість відстежувати переміщення вантажів у реальному часі. Взаємодія різних видів транспорту, складів та інших елементів транспортно-логістичної системи доповнюють один одного, працюють на кінцевий результат – задоволення потреб споживачів з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін.

Розвитку транспортних систем та їх складових приділяють значну увагу усі країни світу. Головний інструмент здійснення транспортної політики – використання різних програм поліпшення транспортної системи.

Основним способом адаптації підприємств до сучасних умов функціонування є їх реструктуризація.. На жаль, необхідно визнати, що потенціал, який стосується процедур реструктуризації й дотепер не використовується повною мірою. Тому виникає, як наукова, так і практична необхідність вивчення питань теорії і практики реструктуризації за сучасних економічних умов. Більшість робіт в даній області зводиться до комбінування різних варіантів використання методик і рекомендацій економічного аналізу для реструктуризації.

В зарубіжній науковій думці і практичній діяльності питання реструктуризації розглядалися в працях Л. Гоффмана, А. Зіндерберга, З. Класенса, У. Кумма, Д. Нільсена, Дж. Пола, П. Хвойки і інших. Серед

вітчизняних вчених питаннями реструктуризації займалися І. Акімова, А. Афоніна, Л. Батенко, І. Булеєва, Б. Кріжановський, Р. Савіна, Л. Тараша, О. Терещенко і ін.

Об'єктом дослідження є процес реструктуризації транспортної системи підприємства в сучасних умовах (на прикладі ТОВ СП «НІБУЛОН»).

Предмет дослідження: транспортні компанії та їх транспортно-логістичні системи.

Метою кваліфікаційної роботи є розроблення практичних рекомендацій щодо формування системи заходів з управління проектами реструктуризації транспортної системи підприємства в сучасних умовах.

Відповідно до цієї мети в роботі були поставлені і вирішені наступні задачі:

- проведені дослідження особливостей управління проектами та програмами транспортного підприємства;
- проведено аналіз діяльності підприємства ТОВ СП «НІБУЛОН»;
- надана оцінка транспортно-логістичної системи ТОВ СП "НІБУЛОН";
- розроблено систему заходів з управління проектами реструктуризації транспортної системи підприємства.

Вирішення поставлених у роботі завдань забезпечувалося використанням основних методів дослідження, а саме методів наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу. Для розв'язання визначених завдань також застосовувалися наступні методи: монографічний – при вивченні літературних джерел та нормативно-правових актів, теоретичне узагальнення, порівняння та аналогі.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Науковою новизною одержаних результатів полягає у розробленні практичних рекомендацій з формування системи заходів з управління проектами реструктуризації транспортної системи підприємства.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, п'ятих розділів, висновків, списку літератури. Обсяг роботи - 103 стор., таблиць – 14, рисунків, — 11. Список використаних джерел – 27 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Основні положення управління проектами та програмами

Проект — це комплекс взаємопов'язаних заходів, які розробляються на різних рівнях менеджменту з метою реалізації специфічних завдань та досягнення чітко визначених результатів протягом заданого часу при встановлених ресурсних обмеженнях. Виходячи з цього узагальненого визначення проекту, можна охарактеризувати його основні ознаки: мета проекту; неповторність; обмеженість у часі; обмеженість ресурсів.

Основна вимога до всіх проектів — забезпечити їх чітку керованість, чітке управління ними. *Управління проектом* (Projekt Management) — це процес координації всіх видів ресурсів (людських, матеріальних, фінансових) протягом життєвого циклу проекту на основі сучасних методів управління з метою виконання визначених за складом, обсягом, вартістю, часом та якістю робіт і задоволення інтересів учасників проекту.

Щоб ефективно управляти проектами, необхідно усвідомлювати їх життєвий цикл та основні фази його розвитку. *Життєвий цикл проекту* (ЖЦП) — це час від першої затрати до останньої вигоди проекту. Він передбачає розвиток проекту, роботи, які здійснюються на різних стадіях підготовки, реалізації та експлуатації проекту. Отже, до поняття ЖЦП входить визначення різних фаз (етапів) розроблення та реалізації проекту. Чіткого й однозначного виділення фаз та етапів виконання проектів не має, оскільки визначальними є цілі й умови реалізації кожного проекту. ЖЦП має три фази — концептуальну, контрактну і фазу реалізації проекту. На концептуальній фазі здійснюється розробка концепції проекту, оцінюється його життєздатність, відбувається планування проекту, розробка вимог до проекту, вибір та придбання земельної

ділянки тощо. *Контрактна фаза* охоплює відпрацювання кваліфікаційних вимог, підготовку попереднього завдання, добір потенційних виконавців, оформлення контракту з обраними виконавцями, вибір і затвердження остаточного варіанта проекту, початок реалізації проекту. *Фаза реалізації* проекту має дві стадії — детальне проектування та поставки; будівництво або інсталяція.

Розклад проекту визначає виконання робіт (дій) та їх послідовність у часі. На цій фазі розраховується необхідна кількість матеріалів та людей для кожної стадії виконання проекту, час виконання кожної роботи тощо. Часткові розклади для персональних потреб кожного виду виконуваних робіт (управління, інженерні розрахунки чи розлив металу, наприклад) подаються графічно. Графіки складаються також і для розкладу матеріалів. Одним з популярних засобів відпрацювання розкладів проектів є графіки Гантта. Вони відображають часові оцінки і досить легко сприймаються.

Графіки Гантта не потребують значних витрат, але допомагають менеджерам бути впевненими, що: усі необхідні роботи охоплені планом; порядок їх виконання прорахований; тривалість виконання робіт встановлена; в цілому відстежений час виконання проекту.

Контроль проектів. Процес оперативного управління передбачає порівняння результатів функціонування системи з певними стандартами та здійснення коригуючих заходів при відхиленні процесу від цих стандартів. Ця діяльність пов'язана з контролем, який є досить суттєвою фазою і в управлінні проектами. Існують різні *аспекти контролю проектів*. *По-перше*, це інженерно-технічний нагляд за технічними аспектами проекту. Його здійснюють технічні фахівці, які перевіряють, наскільки виробничі потужності, продукція, що виробляється, та послуги відповідають технічним вимогам. Вони також контролюють надійність обладнання, технічних систем та існуючої

інфраструктури, які використовує проект. *По-друге*, це контроль замовником ходу виконання проекту в цілому. До цього аспекту контролю входять спостереження за перебігом здійснення проекту та пропозиції щодо будь-яких необхідних змін у розробленій структурі чи плані реалізації проекту. *По-третє*, контроль будь-якого проекту як системи, що управляється, охоплює безпосереднє й швидке управління ресурсами, грошовими витратами, якістю та бюджетом. Сучасне комп'ютерне забезпечення та програмні пакети дозволяють отримати різні повідомлення для ефективної реалізації цього аспекту контролю. *По-четверте*, контроль на даному рівні означає також використання зворотного зв'язку для оцінювання стану виконання плану проекту та для того, щоб переміщувати ресурси туди, де вони найбільш потрібні. Це зумовлює необхідність спостереження за перебігом робіт з виконання проекту та порівняння їх із відповідним стандартом. Таким стандартом є детальний план робіт по проекту, куди входять графік, кошторис витрат та специфікація якості.

Основні методи сіткового планування та їх значення. При управлінні проектами основна увага має бути зосереджена на трьох аспектах реалізації проекту: строках, витратах та якості результатів. Ефективне управління саме строками робіт є ключем до успіху зі всіх трьох показників. Там, де строки виконання проекту значно затягуються, обов'язково виникають перевитрати коштів та серйозні проблеми з якістю робіт. Тому в усіх основних методах управління роботами по проектах головний акцент робиться на календарне планування робіт та контроль за дотриманням календарного графіка.

Існують різні методи управління роботами з реалізації проектів, з яких найпоширеніший є: *метод критичного шляху* (анг. аббревіатура CPM) та *метод оцінювання та перегляду планів* (англ. — метод PERT), а також об'єднуючий переваги двох цих методів — метод PERT/Сост.

Метод критичного шляху (CPM) і метод оцінювання та перегляду планів (PERT) дуже подібні. В обох методах проекти розглядаються як сітки окремих

подій і робіт. Основна відмінність між ними полягає в різному підході до тривалості операцій. Метод критичного шляху виходить з того, що тривалість операцій можна оцінити з досить високою мірою точності та визначеності. Тобто цей метод ґрунтується на допущенні, що тривалість робіт достеменно відома, і тому лише один часовий параметр характеризує кожну роботу.

Метод PERT допускає невизначеність тривалості операцій і аналізує вплив цієї невизначеності на тривалість робіт за проектом в цілому. Іншими словами, PERT використовує три часові оцінки для кожної роботи: оптимістичний, найбільш вірогідний та песимістичний час.

Критичний шлях — це найтриваліший (за строками) послідовний ланцюжок операцій, найдовший шлях у сітці від початку виконання проекту до його завершення. *Роботи на критичному шляху* — це завдання, затримка у вирішенні яких веде до затримки виконання проекту, збільшення строків робіт. Щоб зменшити тривалість робіт по проекту, необхідно скоригувати довжину критичного шляху. *Резерв, чи запас, часу* — це різниця між найранішим можливим строком завершення операції та найпізнішим допустимим часом її виконання. Резерв часу є лише в тих операціях, які не знаходяться на критичному шляху. Менеджери використовують певну гнучкість цих робіт (операцій), вносячи зміни у планування, розклад виконання робіт та перерозподіляючи людські та грошові ресурси.

Сітковий графік дає наочну та зрозумілу картину послідовності робіт з реалізації проекту. Крім того, він чітко показує початок і закінчення операції, вказує на черговість її виконання. На графіку чітко бачимо наслідки запізнення будь-якої операції з точки зору часу реалізації всього проекту.

Але між методами СРМ і PERT є відмінність. За методом СРМ кожна робота має лише одну часову оцінку, тобто час її виконання можна чітко визначити. Метод PERT використовує *три часові оцінки* для кожної роботи.

Тому за методом PERT необхідно визначити *оптимістичний, найбільш вірогідний та песимістичний час* виконання кожної роботи.

1.2. Структура і оточення проекту, життєвий цикл проекту

Структура проекту. Для того щоб управляти проектом, доцільно розбити його на ієрархічні підсистеми та компоненти, тобто структурувати. *Структура проекту* — це організація зв'язків і відносин між його елементами. За допомогою структури визначають, що необхідно розробити чи зробити; вона пов'язує роботи між собою та з кінцевою метою проекту. У процесі структурування виокремлюють компоненти продукції проекту, етапи його життєвого циклу та елементи організаційної структури. Структурування — невіддільна частина загального процесу планування проекту, визначення його цілей, розподілу відповідальності й обов'язків [26; 68]. До основних завдань структурування проекту належать такі:

- поділ проекту на блоки, що підлягають управлінню;
- розподіл відповідальності за елементами проекту і визначення зв'язку робіт зі структурою організації (ресурсами);
- точне оцінювання необхідних витрат (коштів, часу і матеріальних ресурсів);
- створення єдиної бази для планування, упорядкування кошторисів і контролю за витратами;
- встановлення зв'язку між роботами, пов'язаними з проектом і системою ведення бухгалтерських рахунків;
- перехід від загальних, не завжди конкретно виражених цілей до конкретних, які виконують підрозділи організації;
- окреслення комплексів робіт (підрядів).

Мистецтво поділу проекту на складові полягає в умінні поєднувати три різні структури — процес, продукт і організація — в єдину структуру проекту. Етапи структурування проекту ілюструє рис. 1.1.

Необхідно чітко окреслити характер, мету і зміст проекту, а також усі його кінцеві продукти з їх точними характеристиками. Доцільно здійснити ієрархію цілей, що показує повний ланцюг кінцевих результатів або засобів їх досягнення. При цьому необхідно обмірковувати потрібний рівень деталізації планів і оцінити кількість рівнів у структурі проекту. Слід побудувати схеми життєвого циклу проекту та організаційну, де зазначити групи чи окремих осіб, які працюватимуть над проектом, включаючи заінтересованих у проекті осіб із зовнішнього середовища проекту. Необхідно проаналізувати структуру продукції — схему її поділу на підсистеми чи компоненти, включаючи машини і устаткування, програмне та інформаційне забезпечення, послуги, а також у разі потреби географічний поділ. Крім того, потрібно вивчити план бухгалтерських рахунків організації — систему застосовуваних при структуруванні проекту кодів, яка має ґрунтуватися на діючому в організації плані бухгалтерських рахунків або з урахуванням його коригування. На основі отриманої інформації потрібно скласти генеральний зведений план проекту, який можна буде деталізувати у процесі пошуку критичного шляху. При реалізації проекту цей план можна використовувати для доповідей керівництву. На основі зведеного плану слід скласти робочий план бухгалтерських рахунків (у разі потреби доцільно розробити систему субрахунків), робочий сітковий графік з часовими й ресурсними оцінками всіх робіт, а також запровадити систему нарядів-завдань.



Рис. 1.1. Етапи структуривання проекту

Середовище проекту. Для того щоб правильно організувати реалізацію проекту, слід пам'ятати, що проекти виникають, існують і розвиваються в зовнішньому середовищі. Склад проекту постійно змінюється у процесі його реалізації і розвитку; у ньому можуть з'являтися нові елементи (об'єкти), а вилучатись існуючі; при цьому елементи повинні бути взаємопов'язані.

Середовище проекту — це зовнішні та внутрішні чинники впливу на його підготовку і реалізацію. Від точності визначення середовища проекту залежить його життєздатність. Поділ середовища, в якому існує і розвивається проект, на внутрішнє та зовнішнє умовний з таких причин:

- проект не є жорстким стабільним утворенням, тобто окремі його елементи у процесі реалізації можуть переходити із зовнішнього середовища до складу проекту і навпаки;

- можливе використання певних елементів проекту як у його межах, так і поза ними (наприклад, спеціалісти, які водночас працюють над реалізацією конкретного проекту і розв'язанням інших проблем, зокрема виконанням іншого проекту).

На проект впливають такі *чинники зовнішнього середовища*:

- *політичні* — політична підтримка проекту державою, рівень злочинності, міжнаціональні та міждержавні відносини;
- *економічні* — структура відносного валового продукту, рівень оподаткування, страхові гарантії, умови підприємницької діяльності та регулювання цін, рівень інфляції, стабільність національної валюти, розвиненість банківської системи, стан ринків та ін.;
- *суспільні* — умови й рівень життя населення, рівень освіти, свобода пересування, соціальні гарантії та пільги, свобода слова, рівень розвитку місцевого самоврядування та ін.;
- *правові* — стабільність законодавства, дотримання прав людини, а також прав власності та підприємництва;
- *науково-технічні* — рівень розвитку фундаментальних і прикладних наук, інформаційних і промислових технологій, розвитку енергетики, транспортної інфраструктури, зв'язку, телекомунікацій;
- *культурні* — рівень освіченості населення, релігійна ситуація, історико-культурні традиції та ін.;
- *природні* — кліматичні умови, вимоги до захисту навколишнього середовища, екологічні стандарти для продукції, що виробляється.

До *чинників внутрішнього середовища* проекту належать стиль керування, відносини між учасниками проектної команди, професіоналізм цієї команди, засоби комунікації. Професіоналізм команди проекту має забезпечити досягнення поставлених цілей проекту. Стиль керування визначає психологічний клімат у команді та впливає на її творчу активність. Від засобів

комунікації залежать повнота й достовірність обміну інформацією між учасниками проекту.

Рядовому працівникові, який бере участь у реалізації конкретного проекту, зазвичай байдуже, де розміщується він або об'єкт, з яким він працює: всередині чи за межами проекту. Для нього важливіше, яку конкретну роботу він виконує і яку винагороду за це одержує. По-іншому ставляться до проекту його менеджери і керівники організацій, що беруть у ньому участь. Для них чітке розуміння питання щодо розміщення елементів проекту є одним із чинників, які сприяють успішній реалізації проекту. Дещо точніше уявлення про проект і його середовище дає рис. 1.3, де між проектом і зовнішнім середовищем показано перехідну зону, через яку здійснюється зв'язок між ними і переміщуються елементи, що беруть участь у реалізації проекту.

Поняття життєвого циклу проекту. Якою б чудовою не була ідея проекту, вона нічого не варта без реалізації. Задум і проект, що втілює його, цінні здійсненням. Потрібні реалізація, перебіг чітко визначених стадій розвитку проекту. Стадії проектного циклу різняться залежно від сфери діяльності та прийнятої системи організації робіт, але кожний проект, так само як і план, незалежно від складності та обсягу необхідних для його виконання ресурсів обов'язково передбачає дві стадії: коли проекту ще немає і коли його вже немає.

Початком проекту вважають момент народження ідеї, особливо якщо це потребувало скрупульозних пошуків. Для ділових же людей початок проекту пов'язаний, скоріше, з початком його реалізації та вкладенням коштів.

Щодо завершення проекту існують різні думки. Дотепер вважалося, що завершенням існування проекту є завершення робіт з його реалізації, тобто впровадження в дію об'єкта, початок його експлуатації й використання результатів виконання проекту [36]. Проте останніми роками точка зору на цю проблему змінилась у зв'язку з усвідомленням того, що загальні витрати на

реалізацію проекту значною мірою залежать від періоду використання його результатів аж до термінів виведення його з експлуатації (наочний приклад — ЧАЕС).

Для організації, що починає працювати над проектом, становить інтерес не проект як такий, а результат його виконання, продукт, що вироблятиметься, прибуток, який одержуватиме організація від реалізації проекту. Для інших організацій, що беруть участь у проекті як виконавці окремих етапів або робіт, завершенням проекту найчастіше є завершення їх робіт. Завершенням проекту може вважатися також завершення робіт над його реалізацією, тобто впровадження проекту в дію; досягнення заданих результатів; припинення фінансування проекту; початок роботи щодо внесення у проект суттєвих змін, не передбачених початковим задумом; вилучення об'єктів проекту з експлуатації.

Узагальнюючи викладене, можна дати таке визначення поняття *"життєвий цикл проекту (проектний цикл)"*: це період між моментом появи проекту і моментом його закриття.

Поняття життєвого циклу проекту важливе для дослідження й аналізу проблем фінансування пов'язаних з ним робіт і прийняття відповідних управлінських рішень під час його реалізації. Реалізація проекту потребує певної сукупності заходів, пов'язаних з оцінкою можливості реалізації проекту, його техніко-економічним обґрунтуванням (ТЕО), розробкою технічного й робочого проекту, контрактною діяльністю, плануванням ресурсів і безпосередньо роботою над проектом, закупівлею матеріалів і устаткування, матеріалізацією проекту і здаванням об'єктів у експлуатацію. Цей перелік видів діяльності за проектом показує, які вони різноманітні.

У проекті можна виокремити два великих блоки робіт: основна діяльність за проектом і його забезпечення.

Основна діяльність за проектом містить доінвестиційні дослідження; планування проекту; розробку технічної, проектної та кошторисної документації; проведення торгів і укладення контрактів; матеріалізацію проекту (будівельно-монтажні роботи); виконання пусконаладжувальних робіт; здавання проекту; його експлуатацію; випуск продукції; ремонт устаткування; розвиток виробництва; демонтаж устаткування (закриття проекту).

Забезпечення проекту передбачає організаційну, правову, фінансову, матеріально-технічну, комерційну (маркетингову), кадрову та інформаційну діяльність. Цей перелік неповний, тому чітко й однозначно розподілити роботи в логічній послідовності та в часі взагалі неможливо.

Фази життєвого циклу проекту. Будь-який проект передбачає певні стадії розвитку, які прийнято називати фазами, або етапами. Основні стадії спільні для всіх більш-менш повноцінних проектів; вони логічно впливають з діючого механізму економіки країни. У кожному проекті можна виокремити такі стадії: *доінвестиційну, реалізації та експлуатації*. Поняття стадій проектного циклу — одне з найважливіших для менеджера, оскільки стадії визначають завдання і види діяльності менеджера, застосовувані методики та інструментальні засоби [60; 61].

Керівники проектів по-різному поділяють їх життєвий цикл на етапи. Наприклад, проекти з розробки програмного забезпечення можуть містити етапи усвідомлення потреби в інформаційній системі, формулювання вимог, проектування системи, кодування, тестування, інформаційної підтримки. В інвестиційних проектах виокремлюють етапи ідентифікації проекту, підготовки, оцінювання, матеріалізації чи будівництва, експлуатації, оцінки результатів. Кожна фаза має певне призначення і часові межі, проте найчастіше проектний цикл поділяють на чотири етапи: формулювання проекту; планування; виконання; завершення. Кожний з цих етапів можна поділити на фази (етапи) нижчого рівня.

Розподіл проектного циклу на фази відповідно до вимог Світового банку (World Bank) і підрозділу ООН з питань економічного розвитку (UNIDO) подано на рис. 1.2.

Доінвестиційна фаза об'єднує вивчення прогнозів і напрямків розвитку фірми, регіону, країни; аналіз умов для втілення початкового задуму; розробку концепції проекту; розробку бізнес-плану та попереднє обґрунтування інвестицій — оцінку життєздатності проекту; вибір і обґрунтування місця розміщення проекту; екологічне обґрунтування; аналіз і експертизу; попереднє інвестиційне рішення; розробку попереднього плану реалізації проекту.

Розглянемо детальніше окремі етапи доінвестиційної фази.

Розробка концепції проекту. На цьому етапі визначають кінцеві цілі проекту й виявляють шляхи їх досягнення. При цьому передбачають можливість альтернативних наборів цілей, які б поряд з економічними враховували також політичні, соціальні й технічні чинники. Важлива вимога до визначення цілей проекту — можливість їх кількісної оцінки за обсягами, термінами, прибутками тощо [19].

Оцінка життєздатності проекту передбачає стисле (попереднє) ТЕО. Розглядають дві-три альтернативи, розроблені на попередньому етапі. Кожну з них оцінюють за добрими критеріями. На цьому етапі встановлюють граничні умови, формують конкретні цілі й обмеження, а також визначають вартість проекту з точністю 25-40 %. Результатом такої оцінки життєздатності проекту є обґрунтування переваги однієї альтернативи перед іншими [15]. Після ухвалення рішення про початок робіт, пов'язаних з проектом, розглядають питання про керування роботами з його реалізації.

Інвестиційна фаза містить чотири великих блоки робіт: розробку проектної документації та підготовку проекту до матеріалізації (будівництва); проведення торгів, укладення контрактів, організацію закупівель і поставок; матеріалізацію проекту (будівельно-монтажні роботи); завершення проекту.

До першого блоку належать розробка плану проектно-дослідних робіт; підготовка завдання на розробку ТЕО; розробка ТЕО; узгодження, експертиза й затвердження ТЕО та завдання на проектування; прийняття остаточного рішення про інвестування; відведення землі під будівництво; підготовка завдання на розробку проекту виконання робіт; розробка плану реалізації проекту.

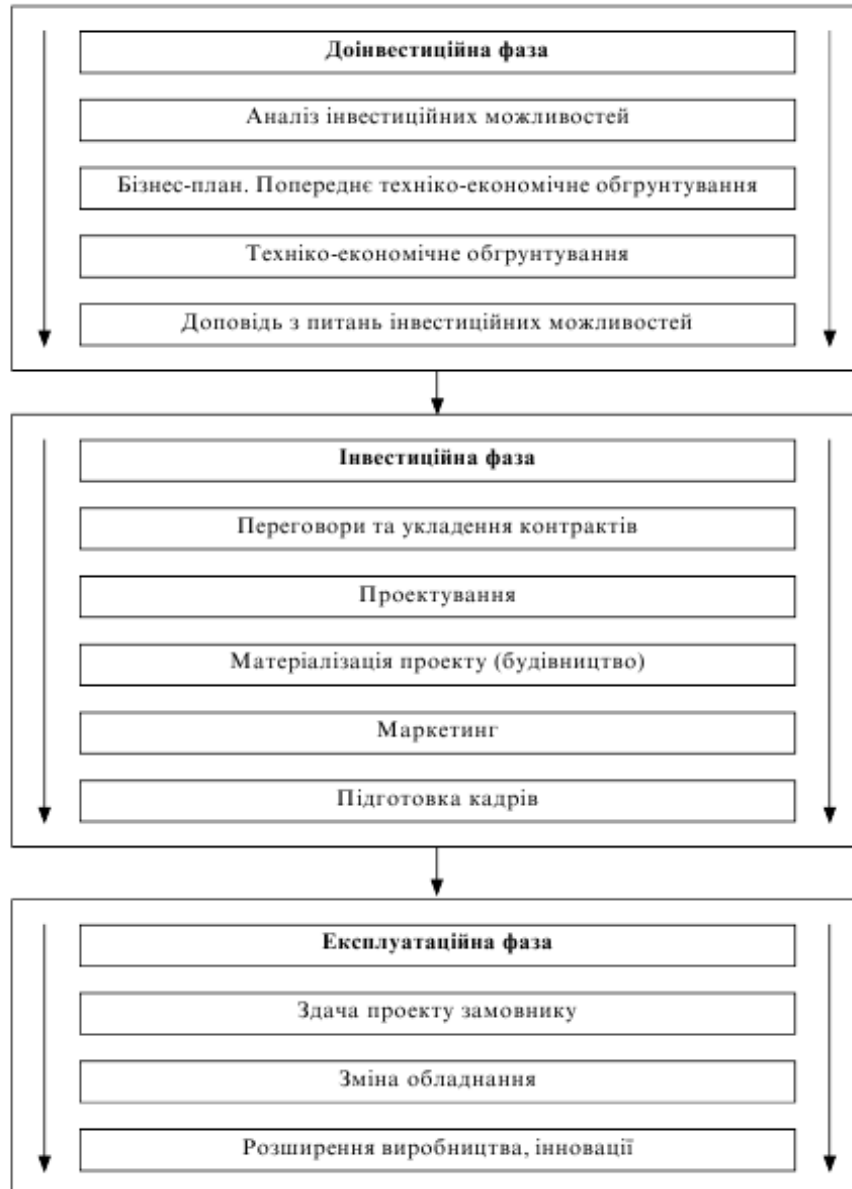


Рис. 1.2. Фази проектного циклу за класифікацією Світового банку

До другого блоку належать проведення тендерів і укладення контрактів на проектно-дослідні роботи; постачання устаткування і підрядні роботи; розробка планів (графіків) постачання устаткування.

Третій блок передбачає розробку оперативних планів матеріалізації проекту (будівництва); складання різноманітних графіків використання робочої сили, машин і устаткування; постачання ресурсів і матеріалів; матеріалізацію проекту (виконання будівельно-монтажних робіт); моніторинг і контроль.

До четвертого блоку належать пусконаладжувальні роботи; здача об'єкта замовнику; демобілізація ресурсів і аналіз результатів реалізації проекту; експлуатація; ремонт і розвиток виробництва; закриття проекту (демонтаж, ліквідація).

План реалізації проекту розроблюють спільно спеціалісти всіх заінтересованих сторін. Схвалений і затверджений остаточно план надсилають усім учасникам проекту. Крім того, на цьому етапі призначають керівників робіт з реалізації проекту; створюють проектну команду, вибирають експлуатаційні характеристики майбутніх об'єктів проекту.

1.3. Морські термінали як елемент морської транспортної системи

Морський транспорт є важливою галуззю економіки України. Його ефективне функціонування є необхідним чинником, становлення України, як морської держави, сталого розвитку її транспортно-дорожнього комплексу і економіки у цілому.

Географічне положення України стимулює розвиток її транспортного потенціалу, інтеграцію у світову транспортну систему, насамперед, як країни, що має можливість забезпечити транзитні перевезення вантажів, що проходять через центр Європи найкоротшим шляхом. [5]

Морські порти забезпечують вантажні операції з сухими та наливними вантажами, обслуговування пасажирів у різних видах плавання та виконання допоміжних функцій — буксирування суден, відстій транспортних і службово-допоміжних суден та інше.

Загальна кількість причалів у морських портах — 235, протяжність причального фронту понад 38 км.

Система морських потоків України є однією з важливих ланок у морському транспортному комплексі держави, тому що вона забезпечує приймання, перевантаження, зберігання і подальше транспортування всієї номенклатури вантажів зовнішньої торгівлі України, які надходять по імпорту та які відправляються на експорт, транзитних вантажів країн СНД і каботажних вантажів.

Морський транспорт є порівняно дешевим, він відіграє надзвичайно важливу роль у формуванні зовнішньоекономічних зв'язків України, особливо з країнами далекого зарубіжжя. Загальна довжина морської берегової лінії, яка практично не замерзає, є 18 морських портів, серед яких найбільш важливими є Одеса, Чорноморськ, Ізмаїл, Південний, Миколаїв на березі Чорного моря та Маріуполь і Бердянськ на березі Азовського моря. Крім того, є 8 судноремонтних заводів, які будують невеликі судна.

Основу морського транспорту України становлять Чорноморське (ЧМП), Азовське (АМП) морські пароплавства, а також Українсько-Дунайське (УДП) пароплавство. Сумарна вантажність транспортного флоту України становить більше ніж 5 млн. т, а пасажирського флоту — майже 10 тис. місць; вона є однією із найбільших у Європі.

У структурі вантажних морських перевезень значно переважають наймасовіші вантажі, які займають чільне місце і у структурі експортно-імпортних поставок України. Це руди чорних і кольорових металів, кам'яне вугілля, кокс, нафта і нафтопродукти, мінерально-будівельні матеріали.

Каботажні перевезення займають незначне місце в загальному обсязі перевезень. У зв'язку з тим, що вони здійснюються на невелику відстань (в середньому не більше як на 130—150 км), частка їх у вантажообігу незначна. Зокрема, в Азовському морському пароплавстві в структурі цих перевезень домінує керченська залізна руда, що надходить на металургійні підприємства м. Маріуполя, а у зворотному напрямі — донецьке кам'яне вугілля і кокс. У каботажних перевезеннях серед вантажів переважають мінеральні будівельні матеріали.

Експортно-імпортні перевезення вантажів морським транспортом здійснюються в середньому на відстань до 8 тис. км і більше, внаслідок чого їх частка у вантажообігу морського транспорту перевищує 95%.

Найбільшу кількість міжнародних перевезень здійснюють чорноморські порти Одеси, Чорноморська і Південний.

На Одеський порт припадає більше п'ятої частини вантажообігу морського транспорту України. Основними вантажами тут є руди, нафта і нафтопродукти, будівельні матеріали, хлібні вантажі, цукор, цитрусові та ін. Чорноморський порт розташований за 20 км від Одеси і є її дублером. Працює він переважно на забезпечення експортних поставок. У вантажообігу цього порту високу частку займають метали, кам'яне вугілля, будівельні матеріали, залізна і марганцева руди. Порт Південний обслуговує в основному припортовий завод і спеціалізується на забезпеченні експорту аміаку.

В Чорноморському пароплавстві значний обсяг вантажних робіт виконують Миколаїв, Херсон, які спеціалізуються на відправленні залізної і марганцевої руд, будівельних матеріалів. Через Миколаївський морський порт імпортуються боксити. З листопада по березень ці порти припиняють навігацію через замерзання Дніпровського і Бузького лиманів.

Порти Азовського пароплавства — Маріуполь, Бердянськ і Керч спеціалізуються переважно на експорті залізної і марганцевої руд, чорних металів, кам'яного вугілля, цементу.

Порти Українсько-Дунайського пароплавства — Рені, Ізмаїл, Кілія і Вилкове відіграють важливу роль у здійсненні економічних зв'язків з країнами зарубіжної Європи, особливо Дунайського басейну.



Рис.1.3. Найбільші морські термінали України

Таким чином, через морські порти на експорт надходить кам'яне (коксівне) вугілля, кокс, залізна і марганцева руди, чорні метали, хімічні продукти, зокрема аміак, цемент, цукор, деякі види машин та інші товари. Україна імпортує машини та обладнання, мінерально-сировинні ресурси, зокрема боксити, фосфорити, також продукцію сільського господарства. [42]

Наразі у портах є можливість перевалки приблизно 65–70 млн т зерна на рік.

На перше місце виходить ефективність роботи термінала. Здатність швидко та якісно здійснювати приймання, обробку і відвантаження великих партій зерна. Як наслідок — на перших сходинках рейтингу опинилися термінали, які не є найбільш потужними у традиційному розумінні (тобто за потужністю одночасного зберігання). Головним чином найефективніші зернові термінали України зосереджені у трьох портах Великої Одеси та Миколаївському кластері морських торговельних портів.

Існують чинники, які обумовлюють зростаючу роль морських портів. Відповідно до тенденцій світового економічного розвитку у найближчому майбутньому очікується суттєве зростання товарообміну у напрямку Європа – країни Азіатсько-Тихоокеанського регіону. За прогнозами суттєве збільшення перевезень транзитних вантажів передбачається в тому числі і для морського транспорту. У зв'язку з цим Україна має потенційні можливості для залучення додаткових транзитних потоків через свою територію за цими напрямками за умову реалізації конкретних заходів щодо подальшого розвитку та реструктуризації власної транзитної транспортної інфраструктури та створення сприятливих умов для переміщення транзиту територією країни. У цьому контексті зростатиме роль морських портів, як однієї із найважливіших ланок національної транзитно-транспортної інфраструктури. Позитивні тенденції у розвитку портів свідчать про їх зростаючу роль у забезпеченні виходу України на світові ринки. Серед країн Європи Україна має один із найвищих коефіцієнтів

транзитності. На сьогодні технологічні потужності національної транспортної інфраструктури здатні щороку перевозити залізницями більше ніж 1 млрд.т вантажів, переробляти в портах понад 163 млн.т вантажів. За потужністю морських портів Україна займає 3 місце у Чорноморському басейні після Російської Федерації та Румунії.[28]

Порти у своєму розвитку пройшли різні етапи і на сьогодні не існує двох однакових портів. Роль портів в економічній системі тепер можливо розглядати в двох аспектах. З однієї сторони, порт – це елемент транспортної системи. В епоху глобалізації від ефективності роботи порту залежить конкурентоспроможність віддалених від моря територій та держави в цілому. З іншої сторони, порт відноситься до сфери матеріального виробництва.

В ринкових умовах портова індустрія реорганізується, шляхом залучення приватного капіталу та зменшення державного втручання.

Незалежно від ступеня розвитку та організації, основною функцією будь якого порту є забезпечення, бажано безпечної з мінімальними затратами, перевалки вантажів з моря та навпаки. Тому обробка вантажів є основним видом діяльності порту. [13]

Обладнані шляхами сполучення залізничними та автошляхами порти виконують не тільки перевантажувальну функцію, складська система портів дозволяє здійснювати тимчасове зберігання різних видів вантажів, сортування товару, завантаження та розвантаження залізничних потягів, автомобільного транспорту. Портові термінали дозволяють працювати з різними наливними вантажами. Навігаційні служби забезпечують навігацію не тільки в акваторіях порту та за її межами.

В наш час морські торгові порти виконують такі функції:

- завантаження, розвантаження, обслуговування суден;
- забезпечення внутрішніх та зовнішніх транспортно-економічних зв'язків;

- нагляд за навігацією та дотриманням міжнародних угод по торговому мореплавству;

- забезпечення безперервності транспортних зв'язків зо всіма елементами транспортного комплексу;

- інформаційне забезпечення переміщення вантажів;

- контроль за дотриманням усіх екологічних норм як на своїй акваторії, так і в прилеглому регіоні;

Отже, портові функції необхідно доповнити та об'єднати у дві групи:

- функції які виконуються безпосередньо для користувачів та клієнтів порту – зовнішні функції;

- функції які покликані допомагати в управлінні портовою системою – внутрішні функції: економічна, фінансова, соціальна, комерційна, функція розвитку.

Головні зовнішні функції поділяються на три основні групи:

1. функції пов'язані з суднами, звичайне обслуговування суден пов'язане із перебуванням у порту;

2. функції, виконувані в зоні «суша-море», саме вирішення задач пов'язаних з обробкою суден;

3. берегові функції, виконувані в «тиловій» частині порту за межами його традиційної території, такі як зберігання, розподіл, обробка, маркування, упаковка, аналізи, збір та розповсюдження даних про вантажі.

Традиційно провідне місце серед багатообразних функцій морського порту належить вантажно-розвантажувальним операціям.

Морський порт стає в сучасних умовах координатором всієї транспортної системи в яку він включений.

Морський торговий порт – це транспортно – виробнича система, яка включає в себе підприємства та організації різних форм власності,

функціонуюча на певній ділянці морського узбережжя та прилеглий до нього водній поверхні, забезпечуючи та реалізуючи комплекс адміністративних та комерційних функцій, пов'язаних з переміщенням товарів зовнішньої та внутрішньої торгівлі з сухопутних видів транспорту на морській та навпаки, обслуговуванням економічної, екологічної та інших видів безпеки держави, включаючи безпеку морського торгового мореплавства.

Таким чином, сучасний морській торгівельний порт являє собою сукупність функцій і структур, які роблять його унікальним транспортним, виробничим, екологічним та соціальним комплексом. Рівень розвитку морських торгівельних портів в державі становить все більш визначним фактором для становлення та розвитку транспортної системи країни, і всієї національної економіки. [13]

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТРАНСПОРТНОЇ СИСТЕМИ ТОВ СП «НІБУЛОН»

2.1 Характеристика підприємства та оцінка показників його діяльності

ТОВ СП «Нібулон» – українська сільськогосподарська компанія, що спеціалізується на виробництві та експорті таких зернових культур, як пшениця, ячмінь та кукурудза. Штаб-квартира знаходиться в Миколаєві. Це єдина сільськогосподарська компанія в Україні, яка має власний флот і суднобудівний завод [11].

У 1991 році створюється спільне підприємство миколаївського бізнесмена Олексія Вадатурського, угорської та британської фірм (KOMBISEED KFT і Meridian Commodities Ltd). Назва компанії утворилася за першими літерами міст, звідки походили співзасновники: Миколаїв – Будапешт – Лондон [11].

У 1998 році агрохолдинг вперше отримав прямий кредит у розмірі 5 мільйонів доларів від Міжнародного банку реконструкції та розвитку (МБРР), ставши першою українською аграрією, яка отримала таке фінансування. Кошти були спрямовані на розширення експорту [11].

Поштовх для розвитку підприємства дало залучення іноземного кредиту. У звіті Світового банку (МБРР, одного з його підрозділів) від 15 грудня 2004 року зазначено, що кожен долар, інвестований у кредитну лінію ТОВ СП «Нібулон», приносить 4–5 доларів [11].

Загалом, за 30 років діяльності ТОВ СП «Нібулон» створив унікальну в Україні зернову логістичну інфраструктуру, що складається з перевантажувальних терміналів і комплексів з приймання, зберігання та відвантаження зерна та олійних культур, потужного автопарку та виробничих філій, розташованих по всій Україні. Зараз підприємства компанії працюють у більшості регіонів нашої країни [11].

На сьогоднішній день мережа компанії складається з 27
31

перевантажувальних терміналів і комплексів з прийому, зберігання та відвантаження зернових та олійних культур, а саме – 445 силосів для зберігання зерна, що є найбільшою кількістю в Україні [11].

Загальна потужність обсягів зберігання зерна становить 2,25 млн. тонн (загальна потужність елеватора – 2,08 млн. тонн).

ТОВ СП «Нібулон» працює згідно з принципу надання послуг саме виробникам сільгосппродукції, тому елеваторні комплекси та перевантажувальні термінали максимально наближені до сільськогосподарських товаровиробників. У 2020/21 році компанія склала 4500 договорів на постачання сільськогосподарської продукції на внутрішньому ринку [12].

Підприємство розвинуло свою структуру до 43 підрозділів у 13 регіонах України. Мережа елеваторів налічує 12 річкових перевантажувальних терміналів та 14 лінійних елеваторних комплексів, у тому числі 3 споріднені юридичні особи: ТОВ «Колосівський елеватор», ТОВ «АК «Врадіївський» та ТОВ «Старобільський елеватор». Створені та успішно функціонують два дочірні закордонні підприємства: «NIBULON Trading B.V.» (Нідерланди) та «NIBULON SA» (Швейцарія) [12].

Логістичні потужності підприємства налічують:

- 114 одиниць сучасних вантажних автомобілів;
- 42 несамохідні баржі загальною ємністю більше 149,25 тисячі тонн, 2 плавкрани, 17 буксирів різного призначення;
- 108 вагонів-зерновозів підвищеної місткості;
- 12 річкових перевантажувальних терміналів ємністю 956,8 тис. тонн;
- 14 лінійних елеваторних комплексів ємністю більше 911,9 тис. тонн (у т.ч. споріднені юридичні особи: ТОВ «Колосівський елеватор», ТОВ «АК «Врадіївський» та ТОВ «Старобільський елеватор»).

ТОВ СП «Нібулон» – найбільш широкогалузеве підприємство, що

здійснює наступні основні напрямки діяльності:

- торгівля на зовнішньому ринку;
- сільськогосподарське виробництво;
- складська логістика через мережу річкових перевантажувальних терміналів та лінійних елеваторів;
- транспортні логістичні операції з використанням власного флоту, парку вантажних автомобілів та вагонів-зерновозів, включаючи пасажирські перевезення;
- суднобудування та судноремонт на власному суднобудівно-судноремонтному заводі ТОВ СП «Нібулон»;
- тваринництво та м'ясо переробка.

53 структурних підрозділи-філії, виробничі підрозділи та підприємства засновником та/або учасником яких є ТОВ СП «Нібулон» [13].

Загальна характеристика видів діяльності наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика видів діяльності ТОВ СП «Нібулон»

Вид діяльності	Характеристика
Експортна діяльність	– Лідер серед експортерів сільгосппродукції з України – 8-12% експорту з України здійснює Група Нібулон – Група Нібулон є учасником програми ООН з продовольчої безпеки
Аграрне виробництво	– 21 філія у 8 областях України – 80,5 тис. га - сталий банк землі – 52,95 тис. тонн - ємність складів для приймання збіжжя
Складська логістика	– 172,6 тис. тонн - ємність Перевантажувального терміналу – 956,8 тис. тонн - ємність 12 річкових терміналів – 911,9 тис. тонн - ємність 14 елеваторів

Продовження табл..2.1.	
Транспортна діяльність	– 109 одиниць сучасних вантажних автомобілів – 72 одиниці - загальна кількість флоту – 157,25 тис. тонн - ємність 42 несамохідних барж таплавкрана «Нібулон МАКС» – 108 одиниць сучасних залізничних вагонів-зерновозів
Суднобудівно-судноремонтний завод	– Сучасне підприємство з повним циклом будівництва повнокомплектних суден довжиною до 140 м

ТОВ «Старобільський елеватор», ТОВ «Колосівський елеватор» та ТОВ «АК «Врадіївський» спеціалізуються на складській логістиці. ТОВ «Комодитиз Груп» – трейдингові операції [13].

ТОВ «Агромедіа-Про» впроваджує мас-медійний напрямок діяльності у сфері АПК – український тижневик ділової інформації «Агро-Профі».

NIBULON Trading B.V. (Нідерланди) та NIBULON SA (Швейцарія) – здійснюють трейдингову діяльність [13].

ТОВ «Баштанське» та ТОВ «Врадіївське» – новостворені підприємства з основним напрямком діяльності – сільськогосподарське виробництво у сфері рослинництва. Дані підприємства створені ТОВ СП «Нібулон» в рамках загальної програми диференціації видів діяльності окремих структурних підрозділів та підвищення їх ефективності [13].

Вищим органом управління ТОВ СП «Нібулон» є Загальні Збори Учасників товариства (власники). До компетенції Загальних зборів учасників товариства належать питання:

- визначення основних напрямків діяльності та затвердження планів і звітів про виконання;
- внесення змін до Статуту;
- затвердження результатів діяльності товариства та його дочірніх

підприємствтощо.

Наглядова Рада покликана здійснювати захист прав власників, а також, у межах компетенції, визначеної Статутом та законодавством, контролювати, регулювати та керувати діяльністю Виконавчого Органу [14].

Дирекція товариства є Виконавчим Органом, що здійснює оперативне керівництво товариством. Дирекція керується у своїй діяльності законодавством, Статутом товариства, внутрішніми документами, рішеннями Загальних Зборів Учасників та Наглядової Ради [14].

Генеральний Директор товариства є виконавчим органом, що здійснює керівництво його поточною діяльністю [14].

Служба внутрішнього аудиту підпорядкована та звітує виключно власникамтовариства [14].

Хіміко-технологічна та виробничо-технологічна лабораторії підпорядковані Дирекції.

Керівники відділів, служб, відокремлених структурних підрозділів та споріднених підприємств групи «Нібулон» керуються у своїй роботі відповідними посадовими інструкціями та положеннями [14].

Загальна структура управління наведена на рис. 2.1



Рис. 2.1 Загальна структура управління ТОВ СП «Нібулон»

Передостанні 3 роки (2017-2019) в Україні відбувалось стійке зростання обсягів виробництва основних сільгоспкультур: пшениці, ячменю, ріпаку, соняшнику, кукурудзи та сої. Проте складні погодно-кліматичні умови, що склались в Україні протягом 2020 року, мали вкрай негативний вплив на обсяги виробництва[14].

Причинами низької врожайності озимих культур (пшениці, ячменю та ріпаку) стали наднизькі запаси продуктивної вологи на початок вегетації та тривалий посушливий період з березня по травень 2020 року[14].

Південні регіони України, найважливіші в операційній діяльності групи «Нібулон», втратили майже 12,3% врожаю по ранніх культурах (пшениця, ячмінь, ріпак) та майже 32% – по пізніх культурах (кукурудза, соняшник, соя).

У цілому, виробництво основних культур в Україні у 2020 році знизилось на 14,9%, порівняно з результатами 2019 року. Загальний валовий збір пшениці, ячменю, ріпаку, кукурудзи, соняшнику та сої у 2020 році склав 81,1 млн. тонн, що на 4,8% більше ніж результат 2017 року[14].

Для більшої наочності, доцільно графічно відобразити обсяги виробництва основних культур, відповідно до рис. 2.2.

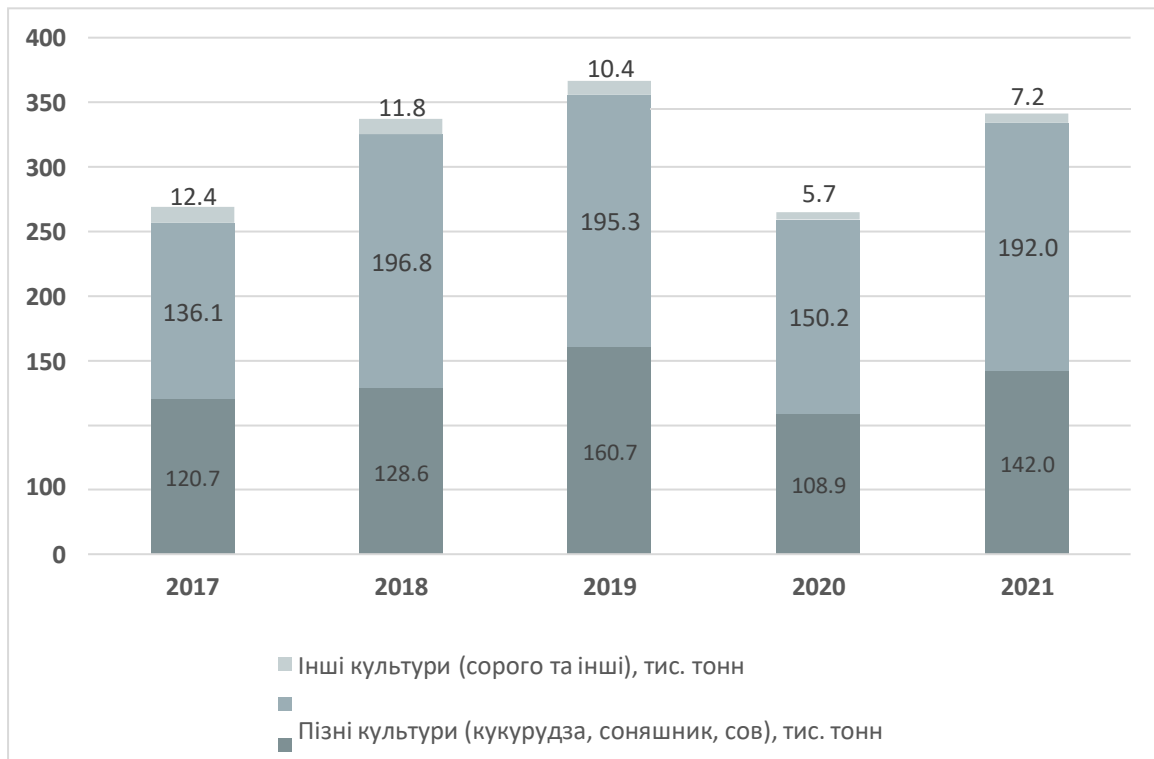


Рис. 2.2. Обсяги виробництва ТОВ СП «Нібулон» по основних культурах за 2017-2021 рр.

Виробничий сезон 2021 року був одним з найрезультативніших за останні роки діяльності – 334 тис. тонн валового збору сільгосппродукції. Головними результатами сезону 2021 стали рекордна врожайність озимої групи культур – 46,2ц/га та найкращий валовий збір соняшника – 51,1 тис. тонн. [14].

2021 рік у порівнянні з попереднім результатом 2020 року – це 26 % росту. Сумарно підрозділи компанії зібрали ранніх культур – майже 142 тис. тонн, а пізніх 192 тис. тонн.

Зниження обсягів виробництва в Україні в 2020 році мало негативні наслідки на результати діяльності для усіх, без винятку, учасників зернового ринку: від виробників, перевізників, операторів елеваторних потужностей та до трейдерів [14].

Загальні обсяги вантажних перевезень річками України у 2020 році становили 15,8 млн. тонн, проти 18,2 млн. тонн у 2019 році, що на 13,3% менше. Найвпливовішим фактором зменшення обсягів вантажних перевезень внутрішніми водними шляхами України стало зниження обсягів транспортування зерна через падіння його виробництва внаслідок складних погодно-кліматичних умов 2020 року[14].

Загальні обсяги вантажних перевезень річками України наведено на рис. 2.3.

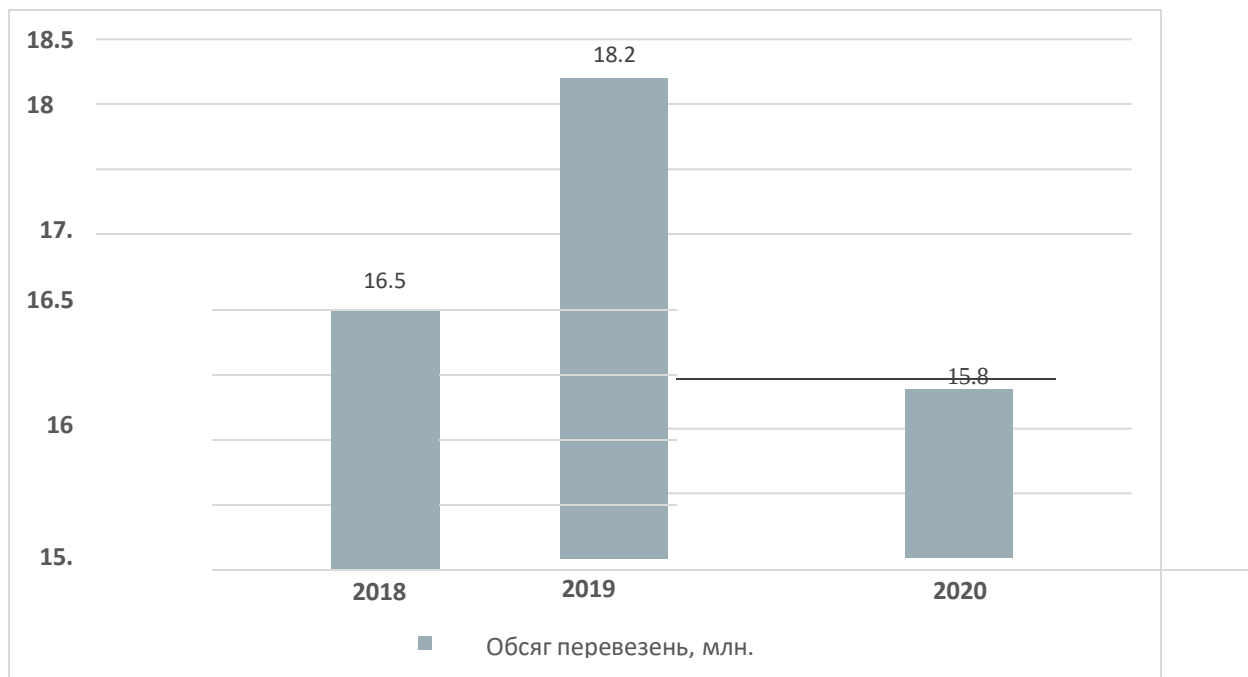


Рис. 2.3 Вантажні перевезення річками України за 2018-2020 рр.

Проте протягом 2020 року судноплавна компанія «Нібулон» перевезла внутрішніми водними шляхами понад 4,1 млн. тонн різноманітних вантажів – найкращий показник в історії групи [15].

Обсяг перевезень флотом компанії, порівняно з попереднім роком, зріс на 8,8%. Щороку зростає частка групи «Нібулон» в обсягах річкових перевезень в Україні [15].

Обсяги навантаження вантажів компанією «Нібулон» наведено на рис. 2.4.

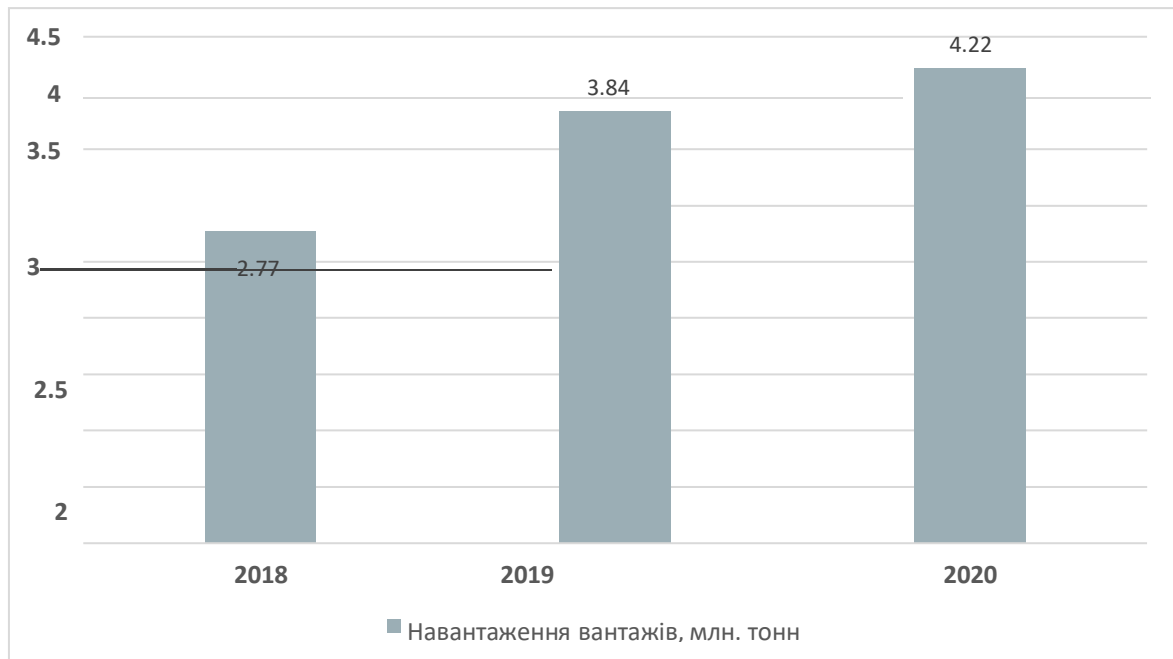


Рис. 2.4. Перевантаження вантажів судноплавною компанією «Нібулон» за 2018-2020 рр.

«Нібулон» цілеспрямовано надає переваги флоту у транспортуванні будь-яких вантажів як найбільш економічно ефективному та найменш екологічно впливовому виду транспорту [15].

У структурі вантажів, перевезених флотом групи у 2020 році, зерно займало 99,6% проти 98,7% у 2019 році. Відповідно до збільшення обсягів річкових перевезень збільшувались і обсяги операцій з перевантаження. Протягом 2020 року група виконала операції з перевантаження в об'ємі понад 4,2 млн. тонн, що на 9,9% більше за результат 2019 року [15].

Після введення в експлуатацію флагмана власного флоту – самохідного плавкрана «Нібулон МАКС» група повністю забезпечила власні потреби у перевалочних потужностях на флоті та не залучала плавкрани сторонніх організацій протягом 2020 року [15].

Варто відзначити, що досить суттєвим фактором є фінансові показники підприємства. Вони показують загальну ефективність господарської діяльності.

Завдячуючи аналізу різноманітних фінансових показників компанії, можна оцінити її поточний стан, зробити висновки з приводу того, чи відбуваються зміни в середині компанії, на чому саме зосереджується компанія, і які треба зробити зміни для покращення її положення на внутрішньому та зовнішньому ринках.

У виробничо-господарській діяльності підприємства одним з найвагоміших показників є чистий фінансовий результат. За даним показником можливо зробити оцінку ефективності діяльності підприємства за певний період.

Динаміка показників виробничо-господарської діяльності підприємства за 2017-2021 рр. наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка показників виробничо-господарської діяльності ТОВ СП
«Нібулон» за 2017 – 2021 рр.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Чистий дохід від Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	18 900 000	25 200 000	27 700 000	25 840 000	23 500 000
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) тис. грн.	16 500 000	21 900 000	25 800 000	24 770 000	20 600 000
Валовий прибуток тис. грн.	2 400 000	3 300 000	1 900 000	1 070 000	2 900 000
Інші операційні доходи, тис. грн.	160 000	290 000	73 000	175 000	225 000
Адміністративні витрати, тис. грн.	170 000	130 000	150 000	160 000	175 000
Витрати на збут, тис. грн.	1 500 000	1 800 000	470 000	490 000	460 000
Інші операційні витрати, тис. грн.	480 000	180 000	610 000	130 000	1 330 000
Фінансовий результат від Операційної діяльності, тис. грн.	410 000	1 480 000	743 000	465 000	1 160 000
Сукупний дохід	(520 000)	3 400 000	1 400 000	190 000	1 470 000

Отже, у період з 2017 р. по 2021 р. простежується коливання чистого

доходу від реалізації продукції, які несуттєво впливають на діяльність підприємства.

Показник собівартості реалізованої продукції напряду залежить від кількості реалізованих товарів, робіт та послуг. Валовий прибуток за 2017-2021 рр. мав значні зміни, станом на 2017 р. він складав 2 400 000 тис. грн., а в 2021 р. – 2 900 000 тис. грн., але варто відзначити ще 2020 р. в якому даний показник становив 1 070 000 тис. грн., що є найбільшою просадкою компанії за аналізований проміжок часу, який в свою чергу обумовлений тим, що 2020 рік для компанії видався досить складним, через кліматичні умови. Для ТОВ СП «Нібулон», попри всі складнощі, 2021 рік став проривним з огляду на його результати, що свідчить про те, що компанія має стійкість і проявляє витримку, і досягає своїх цілей [16].

Більше всього витрат відноситься до категорії витрати на збут, це обумовлено тим, що компанія витрачає значну частину власних коштів на реалізацію своєї продукції і обслуговування наявних виробничих потужностей.

Хоча варто зазначити, що після всіх витрат компанія отримує сукупний дохід, і тим самим забезпечує собі стійкість, але в 2017 році в результаті виробничо-господарської діяльності, підприємство зазнало збитків у розмірі – 520 000 тис. грн. Найбільш прибутковими роками для компанії були 2018 р. та 2021 р., чистий фінансовий результат за 2018 р. становив – 3 400 000 тис. грн., за 2021 р. – 1 470 000 тис. грн. [16].

Також доцільно розглянути динаміку змін активів, що знаходились у розпорядженні ТОВ СП «Нібулон», які наведені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз динаміки активів ТОВ СП «Нібулон» за 2017 – 2021 рр.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Власний капітал, тис. грн.	8 300 000	6 100 000	10 600 000	12 100 000	12 200 000
Необоротні активи, тис. грн.	14 500 000	16 300 000	20 700 000	25 035 000	22 700 000
Оборотні активи, тис. грн.	6 100 000	6 600 000	11 000 000	8 800 000	6 900 000

Проаналізувавши табличні дані, можна зробити висновок, що період 2018-2021 рр. характерний тим, що ТОВ СП «Нібулон» поступово нарощувала власний капітал [16].

Також з 2017 по 2020 рр. є суттєві зміни в необоротних активах, які також мали досить суттєвий приріст, і їхній максимум становив – 25 035 000 тис. грн. [6].

Щодо оборотних активів, то тут відбувся спад в період з 2019 по 2021 рр., таку 2019 році цей показник складав – 11 000 000 тис. грн., а в 2021 році – 6 900 000 тис. грн. [16].

Наступний крок, це аналіз структури витрат ТОВ СП «Нібулон» за проміжок часу з 2017 р. по 2021 р. Зупинимось на таких показниках як: матеріальні витрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація та інші операційні витрати.

Показники, які були відзначено раніше, наведені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Структура витрат ТОВ СП «Нібулон» за 2017 – 2021 рр.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Матеріальні витрати, тис. грн.	1 800 000	1 200 000	1 600 000	850 000	1 680 000
Витрати на оплату праці, тис. грн.	660 000	800 000	1 000 000	1 140 000	1 030 000
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	130 000	160 000	230 000	240 000	220 000

Амортизація, тис. грн.	820 000	900 000	1 100 000	1 250 000	1 170 000
Інші операційні витрати, тис. грн.	1 100 000	1 300 000	1 200 000	1 110 000	1 200 000
Разом	4 510 000	4 360 000	5 130 000	4 590 000	5 300 000

Отже, в період з 2017-2021 рр. більше всього матеріальних витрат було у 2017 р. – 1 800 000 тис. грн., а найменше в 2020 р. – 850 000 тис. грн. Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи мають незначну динаміку та тенденцію до щорічного збільшення [16].

Сума амортизації також з кожним роком демонструє поступове збільшення, що обумовлено тим, що компанія поступово вводить в експлуатацію нові основні засоби.

Операційні витрати майже не змінюються і знаходяться в діапазоні –1 100 000 – 1 300 000 тис. грн. протягом аналізованого періоду.

Показники рентабельності активів та чистої маржі наведені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз показників динаміки рентабельності активів та чистої маржі за 2017-2021 рр.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Рентабельність активів	-2,2%	3,0%	4,9%	-5,2%	2,3%
Чиста маржа	-2,7%	3,6%	5,2%	-6,9%	2,1%

Спочатку зупинимось на розкритті понять зазначених показників.

Отже, рентабельність активів та чиста маржа – це відношення чистого прибутку до загальних активів/виручки відповідно.

Виходячи з таблиці, найбільш продуктивними були 2018 р. та 2019 р. У 2018 р. показник рентабельності активів склав 3,0%, а чиста маржа – 3,6%. Аналогічні показники за 2019 р. становили 4,9% та 5,2% відповідно. Ці

показники вказують на стійкість підприємства та здатність витримати певні непередбачувані критичні ситуації [16].

Найбільш провальним був 2020 рік, адже показник рентабельності складав – (-5,2%), а маржа становила – (-6,9%), що обумовлено не врожайністю і зниженням обсягів реалізованої продукції. Але в 2021 році ситуація стала покращуватись [16]. Далі було проаналізовано показники динаміки стійкості ТОВ СП «Нібулон» за 2017-2021 рр., які наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз динаміки стійкості ТОВ СП «Нібулон» за 2017-2021 рр.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Заборгованість	66,4%	69,1%	59,1%	63,7%	56,6%
Борги	197,6%	224,0 %	144,5%	175,4%	156,9%
Коефіцієнт покриття (ліквідність)	107,5%	90,0%	80,5%	50,0%	90,7%

Заборгованість та борги – це співвідношення загальних зобов'язань до загальних активів/власного капіталу відповідно [17].

В свою чергу, коефіцієнт покриття – визначається співвідношенням усіх оборотних активів (за виключенням витрат майбутніх періодів) до короткострокових зобов'язань й характеризує достатність оборотних коштів підприємства для погашення своїх боргів протягом року [18].

Отже, заборгованість та борги за період з 2017 р. по 2021 р. знаходились в діапазоні 56,6-69,1% і 144,5-224,0% відповідно, це засвідчує про те, що рівень ризиків низький і не обтяжує компанію [16].

Обслуговування існуючих боргів не обтяжує компанію, тобто можна залучити нові борги.

Ліквідність достатня, щоб сплачувати рахунки.

Основними ознаками платоспроможності та ліквідності ТОВ СП «Нібулон»

є наявність у достатньому обсязі грошових коштів. Для підтримання стійкого рівня платоспроможності підприємством забезпечується постійний контроль грошових потоків, їх рівномірність, збалансованість та синхронність.

Далі розглянемо динаміку зміни загальних активів підприємства та чистих продажів, які наведені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка загальних активів та чистих продажів за 2017-2021 рр.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Загальні активи, млрд. грн.	23,0	30,5	30,0	34,0	36,5
Чисті продажі (виручка), млрд. грн.	18,5	25,5	28,0	26,0	28,5
Зростання продажів	23,2%	33,1%	10,0%	-6,6%	26,0%

Виходячи з даних, що наведені у таблиці, і аналізуючи динаміку загальних активів, і показників чистих продажів за 2017-2021 рр., можна зробити висновок, що ТОВ СП «Нібулон» має дуже диверсифікований бізнес та займає велику ринкову частку [16].

Сума загальних активів підприємства щорічно збільшується, у 2017 р. - 23,0 млрд. грн., а в 2021 р. - 36,5 млрд. грн., що свідчить про збільшення у 1,5 рази [16].

Чисті продажі за аналогічний проміжок часу також зросли майже вдвічі, що є приводом стверджувати, що компанія проводить активну політику продажів (товарів, робіт, послуг) на міжнародному та внутрішньому ринках [16].

Зростання продажів за період 2017-2021 рр. має відносно нестабільний характер, головна причина вже була зазначена раніше (вплив кліматичних умов, що мало негативні наслідки для загальних обсягів продажів) [16].

Найефективнішим виявився 2018 рік – 33,1%, а ось 2020 рік встановив

антирекорд по розмірам зростання продажів і склав – (-6,6%) [16].

Також для більшої наочності доцільно графічно відобразити загальні активита чисті продажі, відповідно до рис. 2.5.

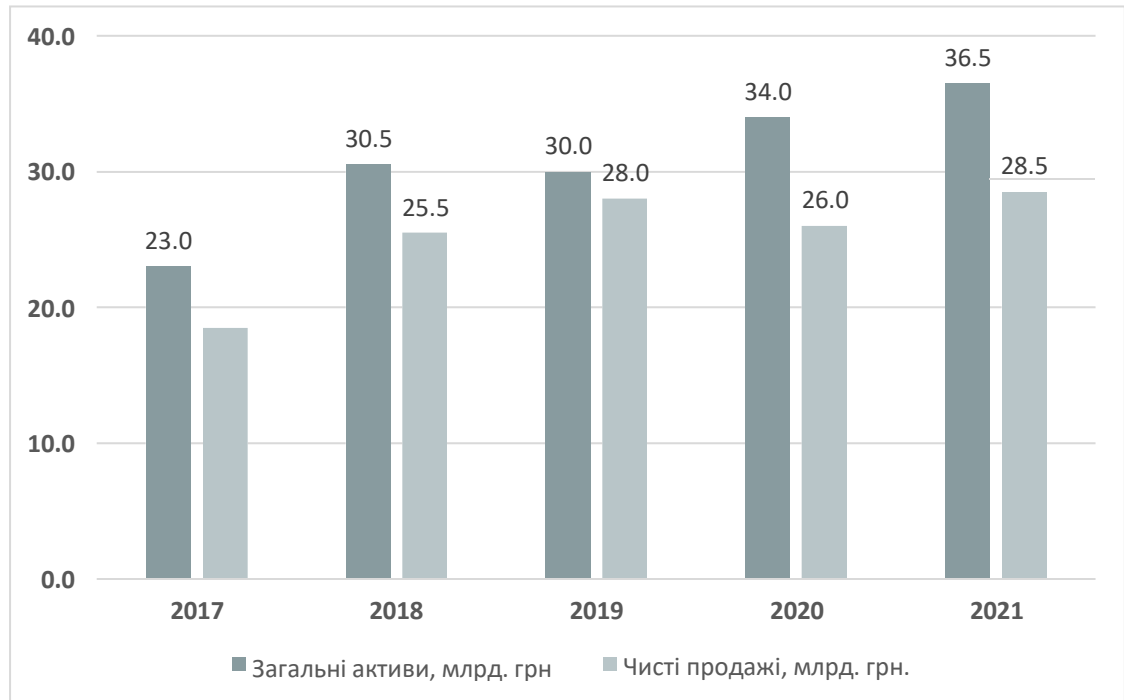


Рис. 2.5 Динаміка загальних активів та чистих продажів за 2017-2021
рр.

На відповідному рисунку чітко прослідковується стабільний приріст, як загальних активів, так і чистих продажів, що підтверджує вищезазначені судження [16].

Необхідно ще акцентувати увагу на динаміці змін зростання продажів, яку наведено на рисунку 2.6.

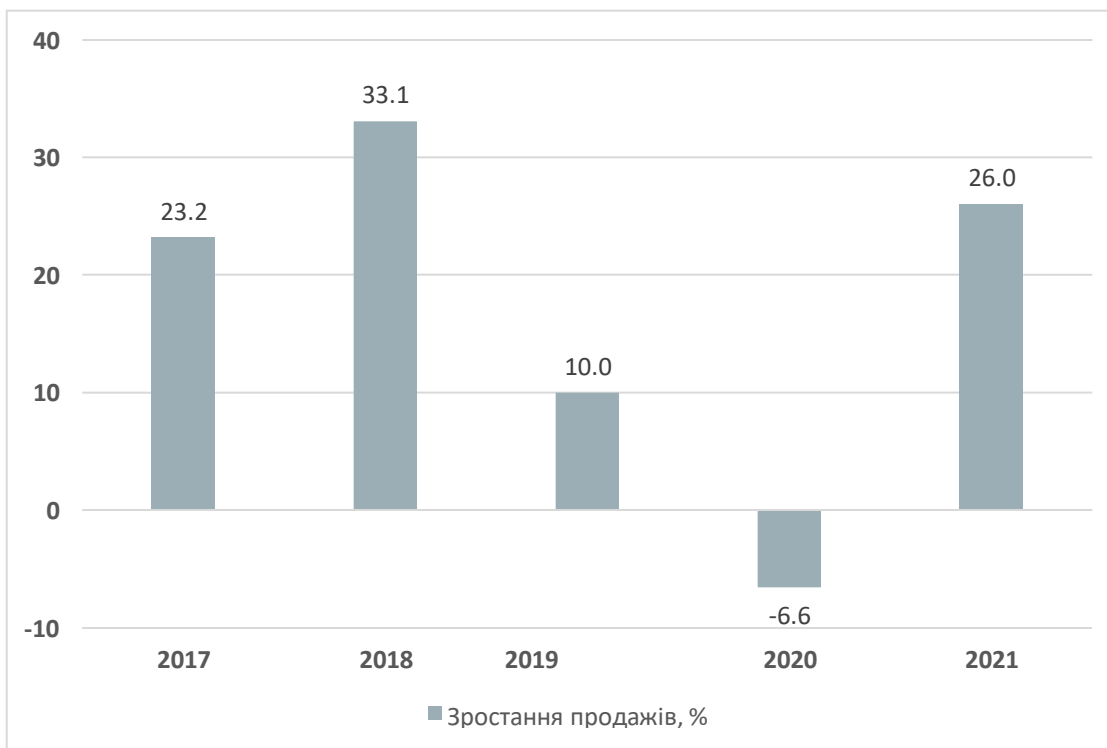


Рис. 2.6 Динаміка зміни зростання продажів за 2017-2021 рр.

На зображеному рисунку можна розгледіти нестабільність в динаміці зростання продажів.

2.2. Оцінка транспортно-логістичної системи ТОВ СП "НІБУЛОН"

Логістична складова є одним з ключових факторів успішного бізнесу, а компанію ТОВ СП «НІБУЛОН» в Україні не дарма називають піонером у створенні власної системної логістики, механізму оптимізації витрат при перевезеннях, підвищення якості транспортування аграрної продукції. Компанія вивела і здійснює на практиці ефективну формулу руху вантажів з метою зменшення залежності від зовнішніх факторів, а також мінімізації можливості господарських ризиків, створення більш сприятливих умов для всіх учасників зернового ринку.

Процес ведення сільського господарства включає посадку та збирання врожаю з подальшим транспортуванням зерна різними засобами, такими як залізниця, автотранспорт або водні шляхи. Ці зерна потім зберігаються в зерносховищах перед підготовкою до продажу. Останнім етапом послідовності є торгівля та експорт продукції. Підприємство поставило своїм пріоритетом досягнення стратегічної мети: створення повного циклу просування сільськогосподарської продукції. Мережа філій є одним із ключових факторів успіху компанії. Ці філії сприяють широкомасштабній роботі в різноманітних кліматичних умовах і забезпечують прибутковий бізнес і закупівельні операції. Наявність лінійних елеваторів і перевантажувальних терміналів дозволяє укладати прямі контракти з виробниками у відповідних регіонах, усуваючи потребу в посередниках. ТОВ СП «НІБУЛОН» має першокласне імпортне обладнання та власний автопарк, що позбавляє потреби у сторонній техніці.

Аналітики компанії оперативно збирають та обробляють інформацію про стан справ в агропромисловому комплексі, це дає можливість приймати швидкі і правильні рішення.

Для переміщення продукції з елеваторів на перевантажувальні термінали ТОВ СП «НІБУЛОН» сформував свій автопарк вантажного транспорту, що налічує 100 автомобілів марок MAN, Mercedes, DAF, Scania, Volvo. Всі автомобілі відповідають стандартам Євро-3 та Євро-5, обладнані системою GPS контролю. «НІБУЛОН» надає послуги з організації та супроводу перевезень сільгосппродукції та інших вантажів територією України. У 2019/20 р.р. маркетинговому році частка автомобільних перевезень компанії становила лише 11%.

Судноплавна компанія ТОВ СП «НІБУЛОН», окрім зерна, займається перевезенням херсонських кавунів та динь, металу, будівельних матеріалів, вугілля. Флот компанії на 2021 рік складається з 82 суден. З травня 2017 року

компанія «НІБУЛОН» відкрила регулярні маршрути пасажирських перевезень водним транспортом.

До 19% вантажів компанія перевозить залізницею. «НІБУЛОН» [буде розвивати парк власних вагонів-зерновозів](#). У червні 2019 р. отримали першу партію вагонів бункерного типу 19-6869 для перевезення зерна вантажопідйомністю 70,5 т та з об'ємом кузова 120 м³. До 2021 р. залізничний парк «НІБУЛОН» налічує 108 вагонів-хоперів бункерного типу. Вагони виготовлені [на заводі «Карпати»](#).

У 2019 році в Миколаєві компанія ввела в експлуатацію пункт технічного обслуговування залізничного транспорту.

Судноплавна компанія ТОВ СП «НІБУЛОН» була створена у 2009 році з початком реалізації патріотичної інвестиційної програми з відродження Дніпра та інших річок як транспортних судноплавних артерій України.

Компанія є одним із вітчизняних лідерів з нарощування тоннажу та оновлення портового флоту (портофлоту), який налічує 81 одиницю, серед яких:

- 45 несамохідних суден;
- 24 буксира;
- сучасний земснаряд виробництва Фінляндії «Watermaster Classic IV»;
- потужне самохідне днопоглиблювальне судно «Миколаївець»;
- самохідний перевантажувач проекту П-140 «NIBULON MAX»;
- самохідний плавучий кран «Святий Миколай»;
- 2 несамохідних плавучих крани «Нібулонівець» та «Нібулонівець-2»;
- 4 високошвидкісних пасажирських судна на підводних крилах;
- 2 ґрунтовідвізні шаланди.

Флот підприємства є наймолодшим в Україні.

Усі судна компанії відповідають вимогам міжнародних та національних стандартів, конвенцій та кодексів, таких як Міжнародна конвенція з охорони людського життя на морі, Міжнародна конвенція з попередження забруднення із

суден, Міжнародний кодекс з безпечного перевезення зерна насипом, Міжнародних правил попередження зіткнення суден на морі, Державних санітарних правил для морських суден України

Наявність власного повноцінного флоту дає можливість компанії надавати послуги стороннім організаціям, зокрема у:

- виробництві буксирно-кантувальних операцій у портах України, оперуванні буксирами;
- буксируванні об'єктів між портами Чорного та Азовського морів;
- буксируванні об'єктів по річках Дніпро і Південний Буг;
- перевезенні суховантажними несамохідними суднами за напрямками «річка-море»;
- зберіганні вантажів у закритих трюмах несамохідних суден;
- доставці та знятті з суден лоцманів, прикордонних нарядів, представників контролюючих органів, робочої сили, членів екіпажів та їхніх сімей, а також продовольства і матеріально-технічного постачання;
- проведенні днопоглиблювальних робіт;
- логістичному забезпеченні різних напрямків перевезень;
- оперуванні суднами в льодових умовах;
- перевезенні пасажирів.



Рис.2.7. Карта елеваторів та перевантажувальних терміналів ТОВ СП «НІБУЛОН»

У 2021 році разом із успішною реалізацією інвестиційних проєктів з відродження суднобудівної галузі, «НІБУЛОН» продовжив активно розвивати судноплавство на внутрішніх водних шляхах України, все більше переорієнтовуючи свої вантажні потоки на воду та зменшуючи таким чином завантаженість автомобільних шляхів. У результаті 2020/21 маркетинговий рік став найуспішнішим в історії судноплавної компанії «НІБУЛОН». Судноплавна компанія ТОВ СП «НІБУЛОН» виконала 1219 рейсів, транспортувавши внутрішніми водними шляхами 4,3 млн. тонн вантажів. Загалом за час діяльності судноплавної компанії ТОВ СП «НІБУЛОН» внутрішніми водними шляхами транспортовано більше 24 млн. тонн вантажів, а отже, дороги країни розвантажено на 1 млн. вантажівок.

Окрім того, у 2017 році компанія відродила водні пасажирські перевезення в Україні, що стало її соціальним проєктом. За власний кошт було

виготовлено та встановлено плавучі понтонні причали на Кінбурській косі, у Миколаєві та Очакові. Усього за 5 років ми перевезли більше 120 тисяч пасажирів, у т.ч. діти, учасники АТО, громадські активісти, волонтери, правозахисники та інші, які скористалися послугами у ході благодійних рейсів по Дніпру у Києві, Каневі, Кременчуці, Черкасах та інших містах України.

Важливим елементом у розбудові власного флоту є **кадрова політика**, що проводиться компанією. Зокрема її **пріоритетами** є:

- забезпечення суден і берегових підрозділів компанії висококваліфікованими кадрами;
- підготовка кадрів плавскладу з акцентом на морські навчальні заклади України;
- постійне підвищення кваліфікації моряків і берегового персоналу;
- реалізація спеціальних програм підготовки екіпажів для роботи в різних умовах праці;
- постійне вдосконалення системи мотивації персоналу з метою підвищення зацікавленості працівників у вирішенні поставлених перед підприємством завдань.

1) приймання замовлення і укладення договору транспортних послуг. Після отримання замовлення від клієнта, отримані данні переносяться в Excel. Відбувається прорахунок вартості доставки і вибір більш оптимального виду перевезення в програмі Excel. Отриманий варіант прорахунку перетворюється в pdf файл і надсилається клієнту. Якщо замовника все влаштовує, після проведення переговорів компанія укладає з ним договір.

2) прийом заявки на транспорт. Для прийому заявки існує декілька способів:

а) в усній формі по телефону. Після отримання усної інформації вона переводиться в письмову форму і після чого надсилаються замовнику на

б) письмова заявка по факсу. У разі вибору цього методу, слід обов'язково отримати затвердження від клієнта і далі надається оригінал документу з печаткою;

Заявки оброблюються в такій послідовності:

- 1) визначається кількість одиниць транспорту, яка необхідна для перевезення; виділення необхідної кількості одиниць транспорту;
- 2) телефонують водіям для того, щоб дізнатися стан машин;
- 3) в форму заявки заносяться данні;
- 4) заявку надсилають по факсу або електронній пошті для затвердження;
- 5) у разі не відповідності даних в заявці, або появи нових факторів, відбувається редагування заявки;
- 6) після зміни заявка знову надсилається клієнту для підтвердження.

Після прийому заявки від клієнта диспетчер має подати інформацію щодо обраних машин протягом однієї години.

3. Завдання водієві. Після підтвердження необхідної кількості одиниць транспортних засобів, диспетчер роздає завдання водіям на наступний день і повідомляє водіям інформацію: час завантаження; адреса завантаження; адреса розвантаження; кількість точок на маршруті. Перед рейсом водій проходить обов'язковий медичний огляд, головний механік фірми видає йому шляховий лист.

4. Супровідна документація. Супровідна документація для водія надається замовником. На адресу завантаження водієві видають такі документи:

- маршрутний лист (де вказано маршрут для водія із послідовністю адрес розвантаження);
- товарна накладна форми ТОРГ-12;
- товарно-транспортна накладна;
- рахунок-фактура.

5. Виконання завдання водієм. Водій в процесі доставки має наступні завдання:

- контроль процесу навантаження товару в автомобіль(баржу);
- експедирування вантажу;
- контроль необхідного температурного режиму;
- контроль розвантаження;
- надати необхідні екземпляри документів вантажоодержувачу;
- надати необхідні екземпляри документів на склад замовника;
- надати необхідні екземпляри документів на фірму(баржі).

6. Контролювання виконання завдання водія диспетчером. Диспетчер повинен супроводжувати дистанційно водія і контролювати його роботу на різних етапах. Контролюється процес прибуття до замовника, завантаження і вивантаження товару. Диспетчер повинен проконтролювати, щоб товар було доставлено неушкодженим, вчасно, або ж у разі запізнень вносити корективи у графік, також відбувається контроль здачі повернення продукції, при її наявності; контроль своєчасної здачі супровідної документації, її правильне оформлення; своєчасне виявлення недостачі, псування продукції замовника.

7. Надходження первинної документації на фірму. Для швидкості і налагодження роботи, щоб вчасно оброблювати первинну документацію і оперативно виставляти рахунок клієнту-замовнику, водії повинні вчасно надавати потрібні документи на підприємство один раз на тиждень. Перелік документів складається з:

- маршрутний лист;
- товарна накладна (за формою ТОРГ-12);
- товарно-транспортна накладна;
- шляховий лист.

8. Обробка отриманої первинної документації. Після того як зібрані документи за звітний тиждень, вони передаються до відділу фінансового

контролю бухгалтеру, який здійснює обробку первинної документації. Завдання бухгалтера на цьому етапі - перевірити наявність усіх примірників документів і правильність їх заповнення (потрібна бути печатка на наявність печаток вантажоодержувачів на маршрутному листі, товарній накладній і товарно-транспортній накладній, підпис водія, що затверджує виконання прийняття і здачі вантажу, також повинні бути підписи вантажоодержувача про прийняття вантажу). Після перевірки документації створюється реєстр вантажоперевезень. Далі проводиться звірка з замовником.

2.3. Передінвестиційні дослідження в управлінні проектами розвитку на підприємстві

ТОВ СП «НІБУЛОН» самостійно здійснює повний комплекс робіт з реалізації, реструктуризації та супроводу проєкту, починаючи від зародження «ідей» та закінчуючи випуском готової продукції. На багатьох іноземних підприємствах ці роботи виконують спеціалізовані сторонні організації (інжинірингові компанії), тоді як ці функції покладено на підрозділи підприємства: службу головного інженера, дирекцію з реконструкції, та розвитку (далі ДРiP), відділи матеріально-технічного забезпечення.

Загальне управління проєктами підприємства ТОВ «НІБУЛОН» (впровадження реструктуризації та нових технологій) здійснює Директор кожного філіалу. Основними його функціями при цьому є:

- прийняття управлінських рішень про необхідність реалізації проєктів;
- прийняття управлінських рішень про внесення істотних змін в проєкт;
- «захист» пріоритетних для філіалу проєктів;

- координуючі функції при порушеннях взаємодії різних вертикалей структури (технічна, фінансова, комерційна).

Загальне керівництво реалізацією всіх проєктів здійснюється Технічним директором філії, який для цього виконує такі функції:

- Координація взаємодій в разі їх порушення між підрозділами технічного блоку;
- загальний контроль за ходом реалізації або реструктуризації проєктів;
- контроль відхилень проєкту за часом, вартості, якості робіт;
- прийняття управлінських рішень, спрямованих на коригування відхилень;
- прийняття управлінських рішень про внесення змін до проєкту в рамках його технічних параметрів (технічні рішення);
- ескалація проблеми на директора філії у випадках, що вимагають його втручання.

На початковому етапі розробляється передпроєктна (передінвестиційна) документація, що включає обґрунтування інвестицій та завдання на проєктування. У передпроєктній документації, зокрема, визначається необхідність будівництва, технічна можливість, оцінка на навколишнє середовище, економічна доцільність, варіанти технологічних рішень, можливості реструктуризації, джерела та обсяги фінансування, розрахунки з визначення ефективності здійснення інвестицій тощо [7].

Вже на стадії підготовки передпроєктної документації розробляється укрупнений графік реалізації інвестиційного проєкту, в якому враховуються терміни передінвестиційної стадії, терміни проєктних робіт з урахуванням проходження експертизи проєкту, закладаються орієнтовні строки закупівлі та постачання обладнання, проведення будівельно-монтажних та пусконаладжувальних робіт. З графіка розраховуються терміни реалізації

проєкту, тобто. час закінчення будівництва, введення об'єкта в експлуатацію та досягнення основної мети – отримання першої товарної продукції.

Після цього настає етап виконання проєктної документації. Вона розробляється на дві стадії: спочатку випускається архітектурний проєкт, потім, після проходження ним державної експертизи, розробляється будівельний проєкт. Архітектурний проєкт, у свою чергу, дозволяє скласти базові графіки будівництва за проєктом. При правильно розпланованих взаємозв'язках завдань та підзавдань проєкту (виконання будівельного проєкту, замовлення, закупівля обладнання, матеріалів, їх постачання на завод, будівельно-монтажні та пусконаладжувальні роботи) виходить графік (план) виконання робіт, що відображає хід виконання проєкту в певні терміни. Він дозволяє займатися календарним плануванням подій заздалегідь, а чи не в міру надходження питань, що горять, тобто. координувати роботи підрозділів заводу, що задіяні у реалізації проєкту. У міру надходження проєктно-кошторисної документації графіки оновлюються [7].

На даний момент капітальне будівництво на ТОВ СП «НІБУЛОН» здійснюється паралельно із надходженням проєктно-кошторисної документації. Це призводить до того, що графік виконання будівельно-монтажних робіт часто доводиться коригувати.

Проаналізуємо дані щодо капітального будівництва на ТОВ СП «НІБУЛОН».

Таблиця 2. 9

Аналіз капітальних інвестицій та капітального будівництва у 2018-2020

рр., тис грн.

Найменування показника	2018	2019	2020	Відхилення	
				2019/2018	2020/2019
Капітальне будівництво	2266007	2143461	919196	-122546	-1224265

Придбання (виготовлення) основних засобів	140226	345869	254482	205643	-91387
Придбання (виготовлення) інших необоротних матеріальних засобів	11263	4859	74885	-6404	70026
Разом	2417496	2494189	1248563	76693	-1245626

Капітальне будівництво кожен рік скорочується, це трапилося внаслідок кризи.

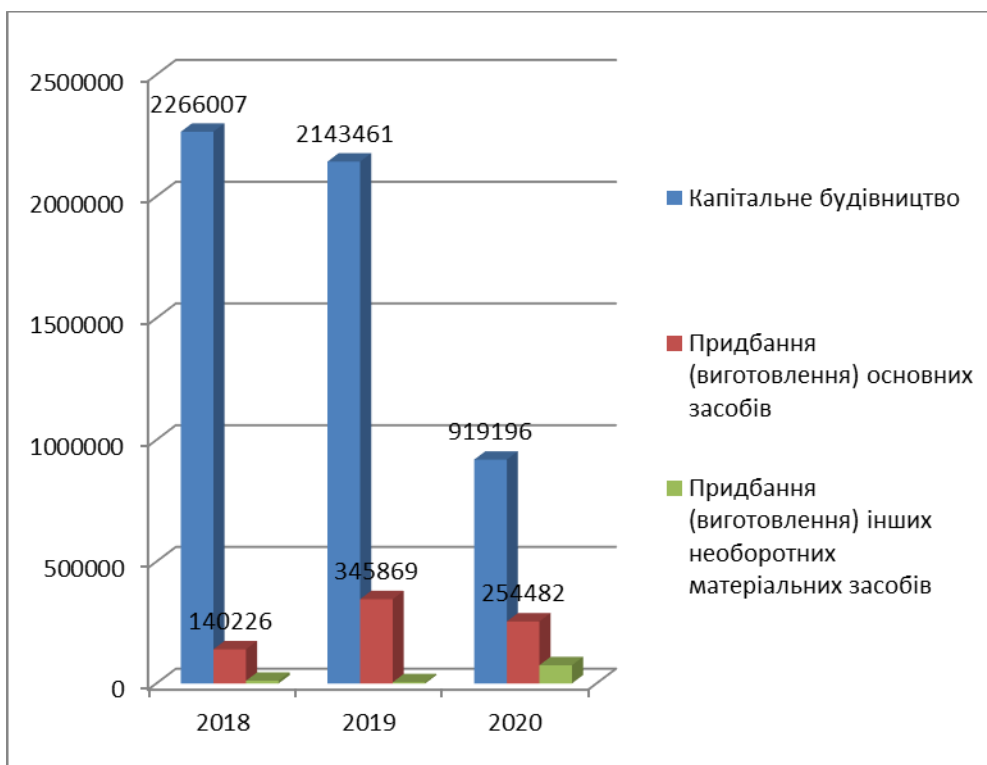


Рис. 2.8. Динаміка капітальних інвестицій та капітального будівництва,

тис грн

Аналізуючи таблицю 2.9, можна відзначити, що залишки капітальних інвестицій в капітальне будівництво скоротилися на 40 тис грн. на кінець 2020 року, тобто на момент введення терміналу виробів в експлуатацію.

Розвиваючи морський потенціал України, компанія не лише активно переорієнтовує вантажопотоки на водні шляхи, але й нарощує обсяги рейдової перевалки.

Частка роботи NIBULON MAX та «Святого Миколая» на зовнішньому

рейді Миколаївського морського торговельного порту сягнула 67% від загального експорту компанії за 2021 рік, що засвідчує ще один рекорд компанії. Але це зовсім не межа, адже сумарно можливості компанії з відвантажень на воді сьогодні складають до 6 млн тонн вантажів щорічно [24].

Усі результати для «Нібулон» є безпрецедентними та підтверджують стабільну висхідну динаміку розвитку протягом багатьох років діяльності. Такий успіх зумовлений втіленням далекоглядної комплексної інвестиційної програми компанії з відродження Дніпра і Південного Бугу як головних транспортних артерій України. Для її реалізації «Нібулон» інвестував у розвиток економіки країни понад \$2,3 млрд., розбудувавши унікальну зернову інфраструктуру, відродивши суднобудування та судноплавство [24].

Завдяки компанії сьогодні Україна відома у всьому світі як постачальник високоякісного зерна та успішний взірець розвитку надсучасної внутрішньої логістики [47].

«Нібулон» – справжній драйвер української економіки, а кожне досягнення компанії є не лише новим рівнем можливостей, а й вищим темпом розвитку для усіх інших компаній. Тому уже зараз компанія втілює нову стратегію, яка націлена на високий результат експортного відвантаження у понад 6,5 млн тонн продукції.

Для цього у 13-ти областях ефективно працює унікальна інфраструктура з високотехнологічних річкових перевантажувальних терміналів, потенціал яких постійно зростає за рахунок реструктуризації та удосконалення потужностей і технологій роботи, виробничі підрозділи, а також найсучасніший флот, який складається із 80 суден різного класу та призначення [24].

Завдяки реалізації інвестиційної програми компанія забезпечує оперативне та зручне для сільгоспвиробника накопичення партій зернових та олійних на елеваторах компанії, подальшу доставку до порту та перевантаження на морські судна. «Нібулон» готовий забезпечувати український агропромисловий

комплекс експортними логістичними потужностями в умовах зростання обсягів виробництва основних культур в Україні [24].

При цьому компанія має високий ступінь гнучкості у напрямках управління якістю та оперативності поставок, що надає перевагу у конкуренції на ринках збуту агропромислової продукції.

В січні 2022 року компанія мала заплановані відвантаження продовольчої пшениці до Алжиру, вперше за історію компанії. Крім цього, планується і надалі нарощувати співпрацю з кінцевими споживачами у Південно-Східній Азії, зокрема з Китаєм та Індонезією, а у перспективі з Малайзією та Філіппінами [24].

Для подальшого дослідження доцільно оцінити підприємство за методикою SWOT та PEST аналізу.

Завдячуючи SWOT-аналізу можна з легкістю виявити сильні та слабкі сторони компанії, а також її можливості та загрози. Цей підхід широко застосовується для детального визначення та розуміння зовнішнього і внутрішнього бізнес середовища підприємства [42].

Ознайомимось з SWOT-аналізом ТОВ СП «Нібулон», який наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10
SWOT-аналіз ТОВ СП «Нібулон»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1) земельні ресурси (великі площі ріллі); 2) стабільний попит на с/г продукцію; 3) постійні канали реалізації; 4) кваліфікований управлінський персонал та досвідчені працівники; 5) сприятливі для виробництва природні умови; 6) позитивний імідж	1) зростання темпів інфляції; 2) зміна в споживчих інтересах; 3) внутрішні виробничі проблеми; 4) виробництво з високими витратами; 5) сильна конкуренція; 6) незадовільний стан транспортного сполучення по території підприємства.
Можливості	Загрози

1) підвищення якості продукції за рахунок модернізації обладнання; 2) виробництво перспективних продуктів сільського господарства (виробництво екологічно чистої продукції); 3) залучення інвесторів; 4) розширення мережі дистриб'юторів у т.ч. за кордоном; 5) лібералізація зовнішньоекономічних зв'язків; 6) покращення виробничої інфраструктури (ремонт доріг, модернізація та будівництво складських приміщень).	1) використання закордонних технологій конкурентами; 2) низька урожайність та якість вирощеної продукції; 3) соціально-політична нестабільність; 4) велике податкове навантаження; 5) погіршення кредитної політики (підвищення відсоткової ставки за кредит, нові умови кредитування тощо).
--	--

Отже, можна зробити висновок, що сильні сторони та можливості ТОВ СП «Нібулон» надають йому значної конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Щодо слабких сторін та наявних загроз, то варто приділити цим аспектам значної уваги, щоб запобігти труднощів.

PEST-аналіз служить однією з основ поверхневого вивчення факторів, які можуть вплинути на роботу та функціонування підприємства. Через цю матрицю визначається вплив політичних (Р), економічних (Е), соціальних (S) і технологічних (Т) чинників [43].

Не менш важливим є визначення факторів зовнішнього середовища, за допомогою матриці PEST-аналізу, який наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

PEST-аналіз ТОВ СП «Нібулон»

Р - політичні	Е - економічні
1. Загальна політична ситуація 2. Антимонопольне законодавство 3. Податкове законодавство 4. Нормативне регулювання 5. Економічна політика держави	1. Темпи зростання економіки 2. Рівень доходів в економіці 3. Рівень інфляції 4. Курс національної валюти
S - соціальні	Т - технічні

1. Чисельність населення (споживачів) 2. Міграція населення 3. Спосіб життя споживачів 4. Цінності та уподобання споживачів	1. Швидкість змін технологій у галузі 2. Поява нових продуктів; 3. Державна технологічна політика
--	---

Найбільш суттєвими факторами для ТОВ СП «Нібулон» виступають політичні та економічні, оскільки вони прямо впливають на діяльність компанії, і є визначними при його функціональній діяльності.

Україна за останнє десятиліття значно збільшила обсяги експорту зерна. Торік на зовнішні ринки було експортовано 50,8 млн. тонн вітчизняного зерна. Це в 3,7 рази більше, ніж у 2010 році, але на 10% менше, ніж у рекордному 2019 році [27].

Відмітною особливістю 2021 року стало подальше зміцнення позицій Китаю, який у 2020 році вперше очолив ТОП-10 імпортерів українського зерна, закупивши близько 1/5 вартості вітчизняного зернового експорту. За 4 роки, починаючи з 2018 року, ця країна збільшила закупівлі зерна з України майже в 5 разів – до \$2,6 млрд. При цьому частка Китаю у вартісному експорті вітчизняного зерна зросла з 19,7% у 2020 році до 20,7% у минулому році [27].

Завдячуючи отриманим результатам можна стверджувати, що ТОВ СП «Нібулон» виграє конкуренції на внутрішньому ринку України і має значний потенціал на міжнародній арені.

За рахунок диверсифікації власної діяльності компанія постійно зберігає фінансову стійкість. Але в нинішніх реаліях нестабільного бізнес-середовища компаніям необхідно постійно пристосовуватись до змін, які можуть вплинути, як ззовні, так і зсередини.

РОЗДІЛ 3. СТРУКТУРА МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Формування системи заходів з управління проектами реструктуризації транспортної системи підприємства

ТОВ СП «Нібулон» є великою організацією. Тому нами запропоновано створення комплексної структури управління проектами реструктуризації транспортної системи підприємства через включення органічної структури в існуючу механічну. Вдосконалення організаційної структури нерозривно пов'язано з реформуванням підприємства, зокрема, з усуненням нерентабельних виробничих структур і низькорентабельних видів продукції (послуг).

Таким чином, основними напрямками діяльності (проектами) на сьогоднішній день в ТОВ СП «Нібулон» будуть наступні:

- напрямок (проект) по розробці нових технологій перевалки вантажів;
- напрямок (проект) зберігання зерна;
- напрямок (проект) зберігання масличних.

На посаду керівників напрямків необхідно підібрати відмінних фахівців з хорошими організаторськими здібностями. Для цього необхідно організувати ретельний підбір і відбір кандидатів на цю посаду. Переважно, щоб це були нові люди для організації, з досвідом роботи, високим рівнем професійних знань, хорошими особистими якостями, високим рівнем мотивації. Однак це може бути працівники і з самої організації (з іншого підрозділу). При відборі кандидатів на дану посаду велике значення має надаватися вмінню керівника сформувати концепцію управління проектом, розподілити завдання між учасниками команди, чітко визначити пріоритети і ресурси, конструктивно підходити до вирішення конфліктів.

Керівники напрямків також будуть виконувати функції стратегічного планування. Таким чином, в ТОВ СП «Нібулон» актуальним є створення відділу стратегічного планування. Завдяки цьому нова організаційна структура буде відповідати одному з основних принципів побудови організаційних структур - формування в структурі контурів не тільки оперативного і поточного, а й перспективного і стратегічного управління.

Дійсно, для стратегічного планування необхідно передбачити різні варіанти структурного забезпечення стратегічного управління. Адже, в кінцевому рахунку, в процесі інформування всієї організації про обраний стратегічному напрямку в кожному операційному підрозділі виробляється стратегія.

Структуризація складних соціально-економічних систем, до яких належить організація, незалежно від їх факторного складу, масштабів прояву та характеру внутрішніх і зовнішніх зв'язків передбачає графоаналітичний опис структурованої системи у вигляді набору блоків.

В єдності організаційно-виробничої структури управління підприємством визначальною є перша. Тому прийнята стратегія розвитку організаційно-виробничої структури обумовлює необхідність внесення відповідних змін до організаційної структури управління. Разом з тим, чіткого взаємного однозначного відповідності між цими двома структурами немає, оргструктура управління являє собою досить самостійний елемент господарського механізму, а її вдосконалення - самостійну, складне завдання. На рис. 3.1. представлений проєкт адаптивної організаційної структури для ТОВ СП «Нібулон», що відповідає наступним напрямкам реформування підприємства.

структурі.

Авторське бачення процесу управління модернізацією, який може бути реалізований як у рамках ТОВ СП «Нібулон», представлено на рис. 3.2. Розглянемо процес поетапно.

1-й етап. Формування місії. Визначення бізнес-цілей. Розробка стратегії. Цей етап є попереднім. Місія визначає стратегічну мету ТОВ СП

«Нібулон», у тому числі в рамках інтегрованої компанії. Головна мета дозволяє сформулювати певний перелік бізнес-цілей, які будуть визначати подальшу діяльність з реалізації місії. Стратегія реструктуризації має враховувати низку аспектів, зокрема галузеві особливості, внутрішній потенціал підприємства, сукупність зовнішніх умов, стратегічне становище на ринку.

2-й етап. Постановка проблеми. Визначення потенційних напрямів реструктуризації.

Здійснюється збір та аналіз інформації, на підставі чого виділяються об'єкти або процеси, що підлягають змінам. На даному етапі виявляються причини реструктуризації, до яких, зокрема, можна віднести: дані технологічного аудиту про високий рівень зносу основних виробничих фондів, необхідність доведення об'єкта реструктуризації до нових техніко-технологічних вимог, можливість отримання низки преференцій (податкові пільги, прискорена амортизація тощо), вимоги національного законодавства у контексті відповідності економічним, екологічним та соціальним нормам та стандартам.

3-й етап. Формування концепцій проєктів реструктуризації.

Формулюються цілі реструктуризації, висуваються різні концепції проєктів, розробляються програми та плани, що містять докладний опис проєкту, економічне обґрунтування його реалізації, а також оцінку обсягів інвестування та очікуваного економічного ефекту.

Проект реструктуризації може бути представлений у вигляді моделі:

$$IM = (IK_j, CF_p, t, r), (3.1)$$

де: IK_j - Інвестиції в j -му році, $j = 1, 2, 3, \dots, n$;

CF_p - приплив (відтік) фінансових коштів у p -му році, $p = 1, 2, 3, \dots, m$; t - тривалість проекту; r - ставка дисконтування.

Проект реструктуризації має бути економічно та стратегічно доцільним, орієнтованим на зростання показників діяльності підприємства з урахуванням перспективних завдань розвитку. На завершення етапу у списку запропонованих проектів залишаються найбільш значущі та обґрунтовані. Водночас, частина з обраних проектів є конфліктуючими, у зв'язку з чим актуальним стає вибір пріоритетних напрямів інвестування.

4-й етап. Аналіз проектів реструктуризації за класифікаційними параметрами потенціалу об'єктів реструктуризації.

Орган корпоративного управління ІКС здійснює формальний та неформальний аналіз попередньо обраних проектів реструктуризації. До формального аналізу належить аналіз цілей, завдань, напрямів реструктуризації, показників економічної ефективності проектів тощо. Неформальний аналіз передбачає обговорення інвестиційних портфелів. Для того, щоб ефективно керувати процесом реструктуризації, необхідно брати до уваги весь спектр модернізаційних проектів, що реалізуються в ТОВ СП «Нібулон», враховувати вартісні показники, взаємозв'язки, підпорядкованість та багато інших факторів та властивостей.



Рис. 3.2. Процедура управління проектами реструктуризації підприємства у рамках інтегрованої корпоративної структури

Структуру потенціалу об'єктів реструктуризації слід розглядати в контексті функціональних областей управління, таких як: технологічний

потенціал, організаційно-управлінський потенціал, фінансовий потенціал, кадровий потенціал, інформаційний потенціал.

5- й етап. Прийняття управлінських рішень.

На підставі обробки та аналізу інформаційних потоків попередніх етапів процесу реструктуризації корпоративним менеджментом приймаються рішення щодо доцільності фінансування проєктів, розробляється комплекс заходів, спрямованих на створення сприятливих умов реалізації проєктів реструктуризації з урахуванням зміни факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Рішення про фінансування проєкту ухвалюється при виконанні наступних умов:

- економічна ефективність проєкту (NPV-max);
- потенціал для реструктуризації достатній;
- вплив на конкурентоспроможність є позитивним.

З урахуванням виконання зазначених умов визначають допустимі та раціональні проєкти реструктуризації. Слід зазначити, що визначення впливу проєкту на конкурентоспроможність у методичному аспекті досить складне завдання.

Як показує практика, найбільший вплив на конкурентоспроможність надають проєкти технологічної реструктуризації, оскільки в процесі їх реалізації об'єкт реструктуризації зазнає найбільш істотних змін.

6- й етап. Розробка комплексної програми реструктуризації.

Комплексна програма є переліком усіх необхідних заходів реструктуризації з певними термінами реалізації, делегуванням повноважень та встановленням відповідальності за результати. Для кожної групи проєктів визначено свій варіант організації системи управління з урахуванням рівня централізації.

7-й етап. Контроль реалізації та оцінка результатів реструктуризації.

На даному етапі здійснюється контроль реалізації проектних заходів, аналіз та оцінка відповідності планових показників фактичним, внесення необхідних коригувань, розробка рекомендацій щодо усунення проблем функціонування. Також визначаються напрями підвищення ефективності функціонування системи управління модернізацією.

3.2. Реалізація проекту розвитку виробничої діяльності підприємства

Перевантажувальний термінал ТОВ СП «НІБУЛОН» розташований на території Вознесенщини (Миколаївська область). Пшеницю II-III класів та ячмінь на термінал привозять як «НІБУЛОНівські» філії, так і фермерські господарства, що знаходяться в різних районах Миколаївської області (Вознесенському, Братському, Врадіївському, Веселинівському, Доманівському та Первомайському).

Переваги від «НІБУЛОНівського» терміналу відчули на собі миколаївські аграрії. Адже тепер вони можуть більш раціонально використовувати свій транспорт, тому що відстань перевезення зерна суттєво зменшилась. Завдяки цьому сільгосптоваровиробники мають можливість меншою кількістю вантажівок перевозити необхідний обсяг урожаю.

Нами заплановано модернізація перевантажувального терміналу шляхом збільшення потужності на 16000 тис тон на рік та застосування обладнання для зменшення зернового пилу.

В порту приймаються існуючі та перспективні судна вантажопідйомністю від 5 до 140 тис. т.

Технічні характеристики типів судів, які враховуватимуться у розрахунках наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Розрахункові типи судів та їх характеристика

Тип судна	Водотоннажність, тис.т	Вантажопідйомність, тис.т (чиста)	Розміри, м			
			Довжина макс.	Ширина	Висота борту	Осада в вантаж/пор.
СН-140	140	130,0	300	50	21,5	16,5/-

Весь обсяг перевезень буде розрахований під вантаж – зерно, як розрахункові типи суден взято СН-140, їх заплановану кількість наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Розподіл вантажообігу за прийнятими типами суден, а також запланований судообіг

Тип судна	Завантаження судна, тис. тонн	Об'єм перевезень		Кількість судів, що приймаються од. \ рік
		%	млн. тонн	
СН-140	140	100	16,0	124

Визначимо призначення та склад проєктованого комплексу.

Нами проєктується універсальний перевантажувальний комплекс (УПК), який прийматиме і зберігатиме протягом короткого часу транзитні вантажі зерна в обсязі 16000 тис. т на рік.

Нами розглянуто два варіанти монтажу на причалі обладнання для перевантаження зерна.

Варіант 1. Як навантажувальне обладнання будуть використовуватися 3 порталні крани типу LPS530 вантажопідйомністю 100 т кожен.

Варіант 2. На причалі будуть встановлені три нові грейферні перевантажувачі вантажопідйомністю 60 т кожен.

Розглянемо склад УПК:

В даний час причал № 20 завдовжки 330 м, глибиною 17,0 м дозволяє прийом суден дедвейтом до 140 тис. тонн, він обладнаний інженерними мережами водопостачання, електропостачання та зв'язку. Для навантаження зерна на причалі використовуються:

Згідно з варіантом 1 – три вже наявні порталні крани типу LPS530 вантажопідйомністю 100 т кожен; а також три стаціонарні бункери для завантаження конвеєра;

- стрічковий причальний конвеєр з продуктивністю згідно з технічними параметрами 3000 т/год;

- за варіантом 2 – три нові грейферні перевантажувачі вантажопідйомністю згідно з технічними даними 60 т кожен;

- проєктовані:

- стрічковий причальний конвеєр з продуктивністю згідно з технічними параметрами 3000 т/год.

- закритий склад (з механізованим обладнанням),

- стрічковий конвеєр із скидним візком для завантаження складу;

- два кратцер-крани для розвантаження складу;

- станція навантаження вагонів (СНВ), яка дозволяє забезпечити прийомта навантаження напіввагонів механізованим способом;

- галереї та естакади обладнанням та конвеєрними лініями, а також пересипні станції,

- приводні станції, які забезпечують транспортування вантажу згідно з заданим маршрутом;

- система промислового телебачення, гучномовного зв'язку, телефонного зв'язку;

- система аспірації та вентиляції;

- залізнична диспетчерська із центральним пунктом управління (ЦПУ);
- система під'їзних залізничних колій для насуву та відкати напіввагонів на СПВ;
- система допоміжних будівель та споруд, які дозволять забезпечити безперебійну роботу комплексу.

До складу комплексу для УПК інертних вантажів входить:

Реконструйований причал №20 завдовжки 330 м, глибиною 17,0 м, Що забезпечує прийом суден дедвейтом від 5 до 50 тис. тон, обладнаний інженерними мережами електропостачання, водопостачання та зв'язку. Для прийому інертних вантажів на причалі використовуються:

за варіантом 1 – три існуючі порталні крани типу LPS530 вантажопідйомністю 100 т кожен;

за варіантом 2 – три новопридбаних грейферних перевантажувача вантажопідйомністю 60т кожен;

проектований буферний закритий склад (з дахом, що відкривається) в тилу причалу.

Технологія вантажних робітЗерно

Технологічна схема роботи обладнання комплексу дозволяє аналізувати варіанти навантаження: станція навантаження вагонів – склад; склад – судно.

Станція розвантаження вагонів оснащена поворотними платформами, які вивантажують зерно безпосередньо на складський стрічковий конвеєр КЛ1 з технічною продуктивністю 3000т/год, і через систему стрічкових конвеєрів КЛ2, КЛ3, КЛ4, з продуктивністю відповідно до технічних даних 3000 т/год. Передбачено будівництво закритого складу для зберігання зерна протягом короткого часу.

Розміри складу становлять 80 на 400 м. Склад дозволяє зберігати 360 тис. тонн зерна. За рахунок того, що склад має перегородку, яка ділить його на рівні

частини, на складі можна зберігати зерно різних вантажовідправників.

За допомогою стрічкового конвеєра КЛ5 проводиться завантаження складу з технічною продуктивністю 3000 тонн/годину, конвеєр оснащений візком, що скидає, який обладнаний телескопічними навантажувальними рукавами, що дозволяє виключити інтенсивне пилоутворення. На даному складі розбирання штабелю виконується двома кратцер-кранами КР1 і КР2, продуктивністю згідно з технічними параметрами 3000 т/год. Кратцер-крани навантажують вантаж на стрічкові конвеєри КЛ6 і КЛ7, що розташовані вздовж обох сторін відсіку складу, з продуктивністю згідно з технічними параметрами 3000 т/год кожен.

На причал зерно зі складу подається за допомогою системи стрічкових конвеєрів КЛ8 та КЛ9, продуктивністю згідно з технічними параметрами 3000 т/година кожен.

Навантаження зерна в трюми судна або насипом на суховантажі виконується за варіантами, згідно з першим варіантом – трьома грейферними портальними кранами г/п 100 тонн кожен, за другим варіантом – трьома грейферними перевантажувачами г/п 60 тонн кожен.

Морський вантажний фронт Зерно

Транзитне зерно навантажуються на борт судна за допомогою трьох портальних кранів г/п 100 тонн кожен (або трьох грейферних перевантажувачів г/п 60 тонн кожен).

Судно-добова норма навантаження (чиста) – 224 400 т/добу. Судно-добова норма навантаження (валова) – 194760 т/добу Час використання причалу – 10,68 діб

Пропускна спроможність причалу, який працюватиме протягом року виключно на завантаженні зерна – 42200 тис. т на рік.

Склади Зерно

Розміри на плані критого складу становлять 320 м на 400 м. Площа складу – 92,8 тис.м²

Місткість складу – 1440 тис. т

Середній термін зберігання вантажу на складі – 32 доби.

Таблиця 3.4

Список основного перевантажувального та допоміжного обладнання

№ п/п	Найменування обладнання	Кількість, шт.		Технічна характеристика				
		Варіант 1	Варіант 2	виробництво., т/год	ширина стрічки, мм	виліт, м	колія, м	потужність одиниці, кВт
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Станція навантаження вагонів	1	1	3000	-	-	-	80
2	Кратцер-кран	2	2	3000	2000	32,4	33,0	470
3	Стаціонарні бункери	3	-	-	-	-	-	-
4	Стрічкові конвеєри	9	9	3000	2000	-	-	2470*
5	Портальний кран	3	-	г/п 100т	-	50,0	15,3	485
1	2	3	4	5	6	7	8	9
6	Грейферний перевантажувач	-	3	г/п 60	-	45,0	15,3	1400
7	Малогабаритні пирососні установки	5	5	0,2-0,3	-	-	-	-

* Загальна встановлена потужність конвеєрів

Чисельність працівників УПК визначається дослідним шляхом виходячи з параметрів аналогічних комплексів, що діють, і наведена в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Чисельність працівників, задіяних у реалізації запропонованого проєкту

	Категорія працівників	Кількість
1	Докери-механізатори	144

2	ІТП, ГРП та інші	88
3	Робочі, зайняті технічним обслуговуванням перевантажувального обладнання	64
4	Разом	296
	У максимальну зміну	120

У структурі УПК слід зазначити такі виробничі та службово-допоміжні об'єкти, які дозволяють виконувати поставлене завдання, та які скомпоновані з наступних блоків:

- а) залізничне господарство; б) складське господарство;
- в) морський вантажний фронт; г) адміністративний блок;
- д) інженерне господарство, що включає мережі водопостачання, електропостачання, зв'язку та сигналізації;
- е) виробничо-допоміжні об'єкти включають насосну станцію технічної води, резервуари для води, очисні споруди, прохідна, пропускний пункт залізничного транспорту.

Оперативне керування роботою КПК виконується за допомогою змінно-добового плану (ЗДП).

Складання ЗДП відбувається на підставі даних документів та інформаційних матеріалів:

- безперервний план роботи порту (БПГРП); план обробки судна (ПОС);
- технологічний план-графік обробки судна (ТПГОС); єдиний технологічний процес роботи морських та річкових портів та припортових залізничних станцій (ЄТП); робоча технологічна картка (РТК); диспетчерська, комерційна та технологічна інформація.

Для зменшення помилок у роботі та скорочення часу обробки вантажів передбачається повна автоматизація управління УПК.

Промислове телебачення використовуватиметься для контролю за роботою обладнання на пересипних станціях, конвеєрів, а також системи насуву та

відкочування залізничних вагонів.

На УПК планується інформаційне забезпечення такими видами зв'язку:

- загальновиробничим;
- внутрішньовиробничим (оперативно-технологічним), що включає внутрішній телефонний зв'язок, а також гучномовний зв'язок і радіозв'язок.

Система внутрішньовиробничого зв'язку включає таких працівників комплексу: оператор ЦПУ, керівник зміни, машиністи перевантажувальних машин і конвеєрних установок, черговий ремонтний персонал.

Стивідор-начальник зміни здійснює безпосереднє керівництво вантажно-розвантажувальними роботами та загальне керівництво змінним (черговим) персоналом.

Повну чисельність та кваліфікацію працівників визначено з урахуванням потреб у виконанні основних технологічних та допоміжних операцій на терміналі відповідно до вимог нормативних документів з охорони та безпеки праці, а також забезпечення нормальних його умов.

Загальна чисельність працівників становить 296 осіб, у тому числі 144 особи висококваліфікованих робітників основного виробничого персоналу, 44 чол. висококваліфікованих спеціалістів та робітників виробничо-допоміжного персоналу та 64 чол. робітників обслуговуючого персоналу.

Оперативний персонал працюватиме за 3-х змінним ковзним графіком.

Тривалість зміни становитиме 8 годин і дозволить здійснювати цілодобову обробку напіввагонів та суден.

Для того, щоб концентрація зернового пилу в робочій зоні при завантаженні вагонів не перевищувала ГДК місця пересипу зерна з конвеєра, на конвеєр обладнані місцевими аспіраційними системами, які блокуються з технологічним обладнанням.

Об'ємно-планувальні та конструктивні рішення.

Об'єкти основного виробничого призначення:

Критий механізований склад зерна. Габарити складу становлять 400 м на 320 м. Як несучі елементи будівлі складу використані металеві рами із шириною прольоту. 80 м.

Склад уздовж довгого боку обладнаний з обох боків підпірними стінками заввишки 3 м. Схеми двох варіантів представлена у Додатку В.

Посередині складу проходить підпірна стінка заввишки 22,5 м, з двох сторін на яку спираються завантажено-розвантажувальні механізми.

Просторова жорсткість будівлі забезпечується за допомогою встановлення вертикальних зв'язків по колонах, а також горизонтальних зв'язків по покрівлі..

Стіни та покрівля складу монтуються з металевого профнастилу по металевих прогонах.. Підлоги плануються бетонними.

Фундаменти під металеві рами заплановані як монолітний залізобетонний стрічковий ростверк.

Буферний склад. Склад запланований як однопрогоновий будинок з покрівлею, що розсувається., з такими габаритами за варіантами: варіант №1 – 200х28 м, варіант №2 – 200х32 м, висота складу складає 16 м. Просторова жорсткість будівлі забезпечується за допомогою встановлення горизонтальних зв'язків по покрівлі та вертикальних зв'язків по колонах.

Стіни та покрівля складу плануються монтувати із металевого профнастилу. Підлоги відповідно до плану – бетонні. Фундаменти монолітні залізобетонні стовпчасті.

Станція завантаження вагонів. Станція навантаження вагонів – це споруда у вигляді багатоповерхової етажерки заввишки 29,5м з габаритами 13х12м. Несучими елементами є металеві рами, а також монолітні залізобетонні перекриття металевими балками.

Просторова жорсткість споруди забезпечується вертикальними зв'язками

по рамах, а також жорстким диском перекриттів.

Таблиця 3.6

Найменування обладнання для реалізації двох проєктів

№ п/п	Найменування обладнання	Кількість, шт.	
		Варіант 1	Варіант 2
1	Портальний кран	3	-
2	Кратцер-кран	2	2
3	Станція розвантаження вагонів	1	1
4	Стаціонарні бункери	3	-
5	Грейферний перевантажувач	-	3
6	Стрічкові конвеєри	9	9
7	Малогабаритні пиłosосні установки (МПУ)	5	5

Стіни та покрівля передбачені з металевого профнастилу. Фундаменти стовпчасті монолітні залізобетонні.

Пересипні станції – 4 одиниці. Пересипні станції (ПС-1, ПС-2, ПС-3, ПС-4) є двоповерховими етажерками заввишки 7 м і габаритами в плані 6,5х6,5 м. Несучими елементами є металеві рами та балкові перекриття. Просторова жорсткість забезпечена встановленням вертикальних зв'язків. Стіни та покрівля – з металевого профнастилу.

Фундаменти стовпчасті монолітні залізобетонні на природній основі.

Об'єкти допоміжного призначення.

Диспетчерська з ЦПУ та службовими приміщеннями. У техповерховому цегляному будинку висотою 10 м та у плані 24х12 м розміщені диспетчерська з ЦПУ та службовими приміщеннями.

Перекриття заплановано зі збірних залізобетонних багатопустотних плит, покрівлю заплановано поєднану рулонну. Зовнішнє оздоблення – штукатурка та фарбування. Фундаменти – монолітні залізобетонні стовпчасті на природній основі.

Прохідні, пропускний пункт. Цегляна одноповерхова будівля з габаритами у плані 12х6 м, висотою 4 м. заплановано під прохідну, пропускний пункт.

Перекриття заплановано зі збірних залізобетонних багатопустотних плит, покрівлю заплановано поєднану рулонну. Зовнішнє оздоблення – штукатурка та

фарбування. Фундаменти – монолітні залізобетонні стовпчасті на природній основі.

Пропускний пункт. Пропускний пункт – цегляна одноповерхова будівля габаритами у плані 3х3 м, заввишки 4 м.

Перекриття складається зі збірних залізобетонних багатопустотних плит, покрівля поєднана рулонами. Зовнішнє оздоблення – штукатурка та фарбування. Фундаменти – монолітні залізобетонні стовпчасті на природній основі.

Оскільки термінал розташований на березі Чорного моря, всі його споруди також розташовані в безпосередній близькості від моря і схильні до корозійного впливу морського середовища. Для забезпечення корозії стійкості всі металоконструкції покриваються емалевими фарбами по шару ґрунтовки. Захист підземних бетонних та залізобетонних конструкцій будівель та споруд від агресивної дії ґрунтової води здійснюється таким чином: під подошвою фундаментів влаштовується підготовка з утрамбованого щебеню, завтовшки 100 мм просочена бітумом до насичення. Зовнішні поверхні фундаментів і стін прямокутників обробляються за двічі гарячим бітумом.

Ускладнення в оцінці викликали ризики, пов'язані з ціновою конкуренцією та ціноутворенням. Цінова конкуренція відзначена як найбільш загрозливий ризик, який важко піддається прогнозуванню та попередженню (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Експертна оцінка ризиків, пов'язаних із ціновою конкуренцією та ціноутворенням

Вид ризику	Кількісні характеристики ризику	Наслідки	Методи профілактики
Помилкове ціноутворення	Частота виникнення: 10-12 разів/рік	Штрафні санкції з боку органів контролю.	Вивчення чинного законодавства Подвійна перевірка.

Невдале зниження ціни	Частота виникнення: 5раз/рік	Фінансові втрати. Сумніви покупців у використанні ТОВ СП «Нібулон» як постачальник.	Контроль ціноутворенням. Ретельне вивч енняринку.
Цінова конкуренція	Частота виникнення: постійно	Необхідність перегляду цінової політики. Зниження товарообігу. Погіршення фінансового благополуччя. Зниження попиту.	Постійне збира ння інформації Нецінові ме тодипросування послуг.

Таблиця 3.11

Управління ризиками

Ризик	Заходи мінімізації ризиків
Втрата товарної якості зерна через недотримання умов зберігання	Дотримання температурного та вологого режиму зберігання зерна
Контамінація (змішування) зерна на етапі зберігання через пошкодження	Дотримання вимог щодо зберігання зерна, своєчасне відбраковування
Порушення техніки безпеки під час відбору проб зерна	Дотримання техніки безпеки під час роботи з токсичною, вибухонебезпечною сировиною.
Недосконалість вхідного контролю зерна	Дотримання умов зберігання зерна, повернення партії

Таким чином, управління ризиками при будівництві терміналу визначається заходами мінімізації ризиків.

РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

4.1. Аналіз потенційно шкідливих і небезпечних факторів

Створення для людини здорових і безпечних умов на її робочому місці, охорона її праці є справою, яка має державне значення.

Питання охорони праці в законодавчому порядку регламентовані Конституцією України, Кодексом законів про працю України та в Законі України "Про охорону праці".

Закон України "Про охорону праці" встановлює загальні положення з реалізації конституційного права громадян на охорону їх життя і здоров'я в процесі трудової діяльності, регулює при участі відповідних державних органів відносини між власником підприємства, установи та організації чи уповноваженим органом і робітником з питань безпеки, гігієни праці і виробничої середовища, а також встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні.

Дія цього Закону поширюється на всі підприємства, установи і організації незалежно від форм власності і видів їх діяльності.

Відповідно до статті 1 Закону України "Про охорону праці" "Охорона праці - це система правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних та лікувально-профілактичних заходів і засобів, спрямованих на збереження здоров'я та працездатності людини в процесі праці".

Завдання охорони праці - забезпечення безпечних, нешкідливих і сприятливих умов праці. Використання досягнень науки та техніки сприяє підвищенню рівня безпеки праці, культури та організації виробництва, дозволяє полегшити працю, підсилити її привабливість.

Охорона праці виявляє і вивчає можливі причини виробничих нещасних випадків, професійних захворювань, аварій, вибухів, пожеж і розробляє систему

заходів з метою знешкодження цих причин і створення безпечних і сприятливих для людини умов праці.

Охорона праці має важливе економічне значення - це і висока продуктивність праці, зниження витрат на оплату лікарняних, компенсацій за важкі та шкідливі умови праці.

На людину впливають різноманітні виробничі фактори. Ці фактори можуть по різному впливати на людину. Відповідно до ГОСТу 12.0.002-80 неблагодіятні виробничі фактори можуть бути шкідливими і небезпечними. Шкідливий виробничий фактор - виробничий фактор, вплив якого може призвести до погіршення стану здоров'я, зниження працездатності працівника. Небезпечний виробничий фактор - виробничий фактор, дія якого за певних умов може призвести до травм або іншого раптового погіршення здоров'я працівника. Шкідливий виробничий фактор в залежності від рівня та тривалості дії може стати небезпечним .

Відповідно до ГОСТу 12.0.003- 74 небезпечні та шкідливі фактори за природою дії поділяються на такі групи: фізичні, хімічні, біологічні та психофізіологічні.

До фізичних небезпечних та шкідливих виробничих факторів належать: рухомі машини та механізми; пересувні частини виробничого устаткування; підвищена запиленість та загазованість повітря робочої зони; підвищена чи понижена температура поверхонь устаткування, матеріалів чи повітря робочої зони; підвищений рівень шуму, вібрацій, інфразвукових коливань, ультразвуку, іонізуючих випромінювань, ультрафіолетової чи інфрачервоної радіації; підвищений чи понижений барометричний тиск, вологість, іонізація та рухомість повітря; небезпечне значення напруги в електричному колі; підвищена напруженість електричного чи магнітного полів; відсутність чи нестача природного світла; недостатня освітленість робочої зони; підвищена яскравість світла; пряме та відбите випромінювання, що створює засліплюючу

дію.

До хімічних небезпечних та шкідливих виробничих факторів належать хімічні речовини, які за характером до на організм людини поділяються на загальнотоксичні, подразнюючі, сенсibilізуючі, канцерогенні, мутагенні, такі, що впливають на репродуктивну функцію.

До біологічних небезпечних та шкідливих виробничих факторів належать патогенні мікроорганізми (бактерії, віруси, мікроскопічні гриби та інші) та продукти їх життєдіяльності, а також макроорганізми (рослини та тварини) .

До психофізіологічних небезпечних та шкідливих виробничих факторів належать фізичні (статичні та динамічні) і нервово-психічні перевантаження (розумове перенапруження, перенапруження органів чуття, монотонність праці, емоційні перевантаження).

На робітників впливають наступні небезпечні та шкідливі фактори:

1. Серед факторів зовнішнього середовища, що впливають на організм людини в процесі праці, світло займає одне з перших місць. Адже відомо, що майже 90% всієї інформації про довкілля людина одержує через органи зору. Під час здійснення будь-якої трудової діяльності втомлюваність очей, в основному, залежить від напруженості процесів, що супроводжують зорове сприйняття.

Освітлення - це отримання, розподіл та використання світлової енергії для забезпечення нормальних умов праці. Головне завдання освітлення - створення найліпших умов для гарного бачення.

Тому освітлення повинно бути достатнім, тобто відповідати вимогам санітарних норм, рівномірним, не повинно осліплювати очі та створювати відблиски на робочій поверхні, за спектральним складом має наближатись до сонячного світла. Оптимальним вважається таке освітлення, при якому втома зору найменша. Менш допустимою величиною освітлення вважається така, нижче якої відбувається порушення зорової функції.

Залежно від джерела світла освітлення може бути: природним, що створюється прямими сонячними променями та розсіяним світлом небосхилу; штучним, що створюється електричними джерелами світла та суміщеним, при якому недостатнє за нормами природне освітлення доповнюється штучним.

Природне освітлення поділяється на: бокове (одне- або двохстороннє), що здійснюється через світлові отвори (вікна) в зовнішніх стінах; верхнє, здійснюване через ліхтарі та отвори в дахах і перекриттях; комбіноване - поєднання верхнього та бокового освітлення.

Штучне освітлення може бути загальним та комбінованим. Загальним називають освітлення, при якому світильники розміщуються у верхній зоні приміщення рівномірно або з врахуванням розташування робочих місць. Комбіноване освітлення складається із загального та місцевого. Його доцільно застосовувати при роботах високої точності, а також, якщо необхідно створити певний або змінний, в процесі роботи, напрямок світла.

Рационально влаштоване освітлення виробничих приміщень позитивно впливає на працівників, підвищує ефективність та безпеку праці, знижує втому та травматизм, забезпечує високу працездатність.

2. Організація робочого місця. Робоче місце робітника повинно бути рівномірно освітлено. Не повинно бути значної різниці в освітленні різних ділянок робочого місця. Наприклад, поверхня книги і зошита, з якими в даний час здійснюється робота, повинні мати однакове освітлення. Стіл повинен бути розташований у гарно освітленому місці, бажано біля вікна. Людина за столом повинна розташовуватися обличчям чи лівим боком до вікна для того, щоб уникнути утворення тіні від тіла чи руки людини. Світильник штучного освітлення повинен бути розташований відносно тіла людини аналогічним чином. Світильники повинні бути розташовані над робочим місцем під кутом 45°.

На робочому місці бажано забезпечити великий контраст між об'єктом і

фоном, на якому розміщено об'єкт; з темними предметами ліпше працювати на світлому фоні, а зі світлими - на темному фоні. Це дозволить при меншому значенні освітлення успішно виконувати роботу і знизити зорове втомлення.

Психофізіологічний вплив на людину кольору поверхні приміщення обов'язково необхідно враховувати при кольорово-світловому оформленні приміщення. В приміщеннях де повинна здійснюватись робота, краще застосовувати люмінесцентні лампи, а кольорове оформлення виконувати в світлих тонах, які стимулюють активну діяльність.

3. Вентиляція. Під вентиляцією розуміють сукупність заходів та засобів призначених для забезпечення на постійних місцях та зонах обслуговування приміщень метеорологічних умов та чистоти повітряного середовища, що відповідають гігієнічним та технічним вимогам. Основне завдання вентиляції - вилучити із приміщення забруднене або нагріте повітря та подати свіже.

Вентиляція класифікується за такими ознаками:

- за способом переміщення повітря - природна, штучна (механічна) та суміщена (природна та штучна одночасно);
- за напрямком потоку повітря-припливна, витяжна, припливно- витяжна;
- за місцем дії - загальнообмінна, місцева, комбінована.

Природна вентиляція відбувається в результаті теплового та вітрового напору. Тепловий напір обумовлений різницею температур, а значить і густини внутрішнього і зовнішнього повітря. Вітровий напір обумовлений тим, що при обдуванні вітром будівлі, з її навітряної сторони утворюється підвищений тиск, а підвітряної - розрідження.

Природна вентиляція може бути неорганізованою і організованою. При неорганізованій вентиляції невідомі об'єми повітря, що надходять та вилучаються із приміщення, а сам повітрообмін залежить від випадкових чинників. Неорганізована природна вентиляція включає інфільтрацію - просочування повітря через нещільності у вікнах, дверях, перекриттях та

провітрювання, що здійснюється при відкриванні вікон та квартир. Організована природна вентиляція називається аерацією. Для аерації в стінах бушвель роблять отвори для надходження зовнішнього повітря, а на даху чи у верхній частині будівлі встановлюють спеціальні пристрої для видалення відпрацьованого повітря. Для регулювання надходження та видалення повітря передбачено перекривання на необхідну величину аераційних отворів та ліхтарів. Це особливо важливо в холодну пору року.

Штучна (механічна) вентиляція, на відміну від природної, дає можливість очищувати повітря перед його викидом в атмосферу, вловлювати шкідливі речовини безпосередньо біля місць їх утворення, *обробляти* припливне повітря (очищувати, підігрівати, зволожувати), більш цілеспрямовано подавати повітря в робочу зону. *Окрім* того механічна вентиляція дає можливість організувати повітрозабір в найбільш чистій зоні території підприємства і навіть за її межами. Загальнообмінна вентиляція забезпечує створення необхідного мікроклімату та чистоти повітряного середовища у всьому об'ємі робочої зони приміщення. Вона застосовується для видалення надлишкового тепла при відсутності токсичних виділень.

Місцева вентиляція може бути припливною і витяжною. Місцева припливна вентиляція, при якій здійснюється концентроване подання припливного повітря заданих параметрів (температури, вологості, швидкості руху), виконується у вигляді повітряних душів, повітряних та повітряно-теплових завіс.

Повітряні та повітряно-теплові завіси призначені для запобігання надходження в приміщення знаннях мас холодного зовнішнього повітря при необхідності частого відкривання дверей чи воріт. Повітряна завіса створюється струменем повітря, що подається із вузької довгої прілини, під деяким кутом назустріч потоку холодного повітря. Канал в щілиною розмішують збоку чи зверху дверей.

Місцева витяжна вентиляція здійснюється за допомогою місцевих витяжних зонтів, всмоктуючих панелей, витяжних шаф, бортових висмоктувачів.

Природна та штучна вентиляція повинні відповідати наступним санітарно-гігієнічним вимогам:

- створювати в робочій зоні приміщень нормовані метеорологічні умови праці (температуру, вологість і швидкість руху повітря);
- повністю усувати з приміщень шкідливі гази, пари, пил та аерозолі або розчиняти їх до граничне допустимих концентрацій;
- не вносити в приміщення забруднене повітря ззовні або шляхом засмоктування забрудненого повітря з суміжних приміщень;
- не створювати на робочих місцях протягів чи ривкого охолодження;
- бути доступним для управління та ремонту під час експлуатації;

Найбільш повно вище перерахованим вимогам відповідає система кондиціонування повітря, яка також застосовується на підприємствах. За допомогою кондиціонерів створюються і автоматично підтримуються у виробничому приміщенні задані параметри повітряного середовища.

4. Система опалення. Являє собою комплекс елементів, необхідних для нагрівання приміщень в холодний період року. До основних елементів систем опалення належать джерела тепла, теплопроводи, нагрівальні прилади. Теплоносіями можуть бути нагріта вода, пара чи повітря.

Системи опалення поділяються на місцеві та центральні.

До місцевого відносяться пічне та повітряне опалення, а також опалення місцевими газовими та електричними пристроями. Місцеве опалення застосовується, як правило, в невеликих виробничих приміщеннях.

До систем центрального опалення відносяться: водяне, парове, панельне, повітряне, комбіноване. Водяна та парова системи опалення в залежності від тиску пари чи температури води можуть бути низького та високого тиску.

Водяне опалення низького тиску відповідає основним санітарно-гігієнічним вимогам і тому широко використовується на багатьох підприємствах. Основні переваги цієї системи: рівномірне нагрівання приміщення; можливість централізованого регулювання температури теплоносія; відсутність запаху газу, пилу при осіданні його на радіатори; підтримання відносної вологості повітря на відповідному рівні (повітря не пересушується); виключення опіків від нагрівальних приладів; пожежна безпека.

Основний недолік системи водяного опалення - можливість її замерзання при відключенні в зимовий період, а також повільне нагрівання великих приміщень після тривалої перерви в опаленні.

Парове опалення має ряд санітарно-гігієнічних недоліків. Зокрема, внаслідок перегрівання повітря знижується його відносна вологість, а органічний пил, що осідає на нагрівальних приладах, підгорає, виключаючи запах газу. Окрім того, існує небезпека пожеж та опіків.

З економічної точки зору систему парового опалення ефективно влаштовувати на великих підприємствах, де одна котельня забезпечує необхідний нагрів приміщень усіх корпусів та будівель.

Панельне опалення доцільно застосовувати в адміністративно-побутових приміщеннях. Воно діє завдяки віддачі тепла від будівельних конструкцій, в яких вмонтовані спеціальні нагрівальні прилади або електронагрівальні елементи.. До переваг цієї системи опалення належить: рівномірний нагрів та постійність температури і вологості повітря в приміщенні; економія виробничої площі за рахунок відсутності нагрівальних приладів; можливість використання в літній період для охолодження приміщень, пропускаючи холодну воду через систему Основні недоліки - відносно високі початкові витрат при встановленні та важкість ремонту при експлуатації.

Повітряне опалення може бути центральним та місцевим. Основна

переваги цієї системи опалення: швидкий тепловий ефект в приміщенні при включенні системи; відсутність в приміщенні нагрівальних приладів; можливість використання в літній період для охолодження та вентиляції приміщень; економічність, особливо, якщо це опалення суміщене із загальнообмінною вентиляцією. На підприємстві застосовується комбінована система опалення – центральне повітряне опалення, суміщене із загальнообмінною вентиляцією та водяне низького тиску

5. Електробезпека. Широке використання електроенергії у всіх галузях народного господарства зумовлює розширення кола осіб, котрі експлуатують електрообладнання. Тому проблема електробезпеки при експлуатації електрообладнання набуває особливого значення. Електротравма - це травма, викликана дією електричного струму або електричної дуги. Проходячи через тіло людини, електричний струм справляє термічну, електричну та механічну (динамічну) дію. Ці фізико-хімічні процеси притаманні живій та неживій матерії. Одночасно електричний струм здійснює і біологічну дію, котра є специфічним процесом, властивим лише живій тканині. Термічна дія струму проявляється через опіки окремих ділянок тіла, нагрівання до високої температури кровоносних судин, нервів, серця, мозку та інших органів, котрі знаходяться на шляху струму, що викликає в них суттєві функціональні розлади.

Електролітична дія струму характеризується розкладом органічної рідини, в тому числі і крові, що супроводжується значними порушеннями їх фізико-хімічного складу.

Механічна (динамічна) дія - це розшарування, розриви та інші подібні ушкодження тканин організму, в тому числі м'язової тканини, стінок кровоносних судин, судин легеневої тканини внаслідок електродинамічного ефекту, а також миттєвого вибухоподібного утворення пари від перегрітої струмом тканинної рідини та крові.

Біологічна дія струму проявляється через подразнення та збудження живих тканин організму, а також через порушення внутрішніх біологічних процесів, що відбуваються в організмі і котрі тісно пов'язані з його життєвими функціями.

Звичайно людина починає відчувати дію змінного струму, яка дратує промислової частоти (50 Гц) при його силі приблизно 1 мА, а постійного - приблизно 5 мА. Ці струми називаються граничними відчутними струмами і не є небезпечними для життя, оскільки при такому роздратуванні людина може самостійно звільнитись від його дії. Струми, які перевищують значення граничних відчутних, викликають судороги м'яз і больові відчуття, які зі збільшенням значення величини струму посилюються, розповсюджуючись на всі великі ділянки тіла.

Граничне допустимі рівні напруг дотику і струмів, а також допустимий час впливу і сила струму регламентуються ГОСТ 121.038-82.

Причини, які викликають ураження людей електричним струмом, можуть бути наступні: випадковий дотик чи небезпечне наближення до струмопровідних частин, які знаходяться під напругою; ураження полум'ям електричної дуги, які виникають іноді при розриві ланцюга, коротких замикань; дотик до конструктивних джерельнопровідних металевих частин електрообладнання, які нормально не знаходяться під напругою, але які опинилися під напругою внаслідок ураження ізоляції струмопровідних частин.

6. Пожежна безпека. Пожежна безпека - можливість виникнення та розвитку пожежі в будь-якій речовині, процесі, стані. Коли людина перебуває в зоні впливу пожежі, то вона може потрапити під дію наступних небезпечних та шкідливих факторів: токсичні продукти згорання; огонь; підвищена температура середовища; дим; недостатність кисню; руйнування будівельних конструкцій; вибухи, витікання небезпечних речовин, що відбуваються внаслідок пожежі; паніка

Під час пожежі температура полум'я може досягати 1200 - 1400 °C і у людей, що знаходяться у зоні пожежі випромінювання полум'я можуть викликати опіки та больові відчуття.

Небезпека підвищеної температури середовища полягає в тому, що вдихання розігрітого повітря разом із продуктами згорання може призвести до ураження органів дихання та смерті. В умовах пожежі підвищення температури середовища до 60 °C вже є життєво небезпечною для людини. .

Дим викликає інтенсивне подразнення органів дихання та слизових оболонок. Крім того, у задимлених приміщеннях внаслідок погіршення видимості сповільнюється евакуація людей, а часом провести її зовсім не можливо. Так, при значній задимленості приміщення видимість предметів, що освітлюються лампочкою потужністю 20 Вт, складає не більше 2,5 м.

Недостатність кисню спричинена тим, що в процесі горіння відбувається хімічна реакція оксидування горючих речовин та матеріалів. Небезпечною для життя людини уже вважається ситуація, коли вміст кисню в повітрі знижується до 14% (норма 21%). При цьому втрачається координація рухів, pojawiaється слабкість, запаморочення, загальмовується свідомість.

Руйнування будівельних конструкцій відбувається внаслідок втрати ними несучої здатності під впливом високих температур та вибухів. При цьому люди можуть одержати значні механічні травми, опинитися під уламками завалених конструкцій. До того ж, евакуація може бути просто неможливою, внаслідок завалів евакуаційних виходів та руйнування шляхів евакуації.

Паніка, в основному, спричиняється швидкими змінами психічного стану людини, як правило, депресивного характеру в умовах екстремальної ситуації. Паніка - це жахливе явище, здатне призвести до масової загибелі людей.

Основні причини пожеж на підприємствах є: необережне поводження з вогнем; незадовільний стан електротехнічних пристроїв та порушення правил їх монтажу та експлуатації; порушення режимів технологічних процесів;

несправність опалювальних приладів та порушення правил їх експлуатації; невиконання вимог нормативних документів з питань пожежної безпеки.

Дуже часто пожежі на виробництві спричинені необережним поводженням з вогнем. Під цим, як правило, розуміють паління в недозволених місцях та виконання так званих вогневих робіт. Пожежі через виникнення коротких замикань, перевантаження електродвигунів, освітлювальних та силових мереж внаслідок великих місцевих опорів, роботу несправних або залишених без нагляду електронагрівальних приладів складають більше 25% всіх випадків.

7. Мікроклімат приміщення. Роботи можуть проводитися при самих різноманітних температурах повітря, різної її вологості і рухомості, а також під впливом випромінювань від нагрітого обладнання і оброблювальних матеріалів і виробів. Всі ці умови зовнішнього середовища в сукупності прийнято називати метеорологічними умовами. Метеорологічні умови здійснюють великий вплив на самопочуття і працездатність людини. Незважаючи на наявність стін і покриттів, клімат виробничих будівель змінюється із зміною зовнішніх атмосферних умов. Тому метеорологічні умови виробничих будівель і приміщень схильні до коливань сезонного характеру.

а) Температура повітря. Значна кількість тепла може проникати в приміщення від сонячної радіації через застікленні поверхні у вікнах будинків. Тепло надходить також у повітря приміщень від працюючого механічного обладнання, при перетворенні електричної енергії в механічну, від працюючих людей і т.і.

Загальна кількість тепла може бути настільки значною, що температура повітря негативно відбивається на самопочутті і працездатності людей. Температура повітря в приміщенні в межах від 15 до 25 °С.

б) Вологість повітря. Вологість повітря оцінюється вмістом в ньому водяних парів. При високій вологості повітря його здатність сприймати додаткову вологу стає обмеженою або зовсім припиняється. В приміщенні

офісу відносна вологість 60% при температурі 20 °С.

в) Рух повітря. Рух повітря всередині цеху спричиняється нерівномірним нагрівом повітряних потоків, а також неправильно запроектованою вентиляцією. Швидкість повітря в приміщенні офісу 0,3 м/с.

РОЗДІЛ 5. ОХОРОНА НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Суттєвий вплив на стан організму працівника, його працездатність здійснює мікроклімат (метеорологічні умови) у приміщеннях, під якими розуміють клімат внутрішнього середовища цих приміщень, що визначається діючою на організм людини сукупністю температури, вологості, руху повітря та теплового випромінювання нагрітих поверхонь.

Людина постійно перебуває в процесі теплової взаємодії з навколишнім середовищем. Для того, щоб фізіологічні процеси в організмі людини відбувалися нормально, тепло, що виділяється організмом людини, повинно повністю відводитися у навколишнє середовище. Величина тепловиділення організмом людини залежить від ступеня фізичного напруження за певних кліматичних умов і складає від 85 (в стані спокою) до 500 Дж/с (важка робота). Тіло людини зберігає температуру близько 36,6 °С при коливаннях навколишньої температури від - 40°С до +40°С. При цьому температура окремих ділянок шкіри та внутрішніх органів може бути від 24 °С до 37,1 °С.

Кількість теплоти, що виділяється людиною з повітрям, котре видихається, залежить від її фізичного навантаження, вологості повітря, температури оточуючого повітря.

Теплове самопочуття людини залежить від інтенсивності фізичного навантаження організму, температури оточуючих предметів та параметрів мікроклімату (температури, рухомості та відносної вологості повітря, барометричного тиску).

Параметри мікроклімату справляють безпосередній вплив на самопочуття людини та його працездатність. Зниження температури за всіх інших однакових умов призводить до зростання тепловіддачі шляхом конвекції та випромінювання і може зумовити переохолодження організму.

Підвищення швидкості руху повітря погіршує самопочуття, оскільки

сприяє підсиленню конвективного теплообміну та процесу тепловіддачі при випаровуванні поту.

При підвищенні температури повітря мають місце зворотні явища. Встановлено, що при температурі повітря понад 30°C працездатність людини починає падати. За такої високої температури та вологості практично все тепло, що виділяється, віддається у навколишнє середовище при випаровуванні поту. При підвищенні вологості піт не випаровується, а стікає краплинами з поверхні шкіри.

Недостатня вологість призводить до інтенсивного випаровування вологи із слизових оболонок, їх пересихання та розтріскування, забруднення хвороботворними мікробами.

Вода та солі, котрі виносяться з організму з потом, повинні замінюватися, оскільки їх втрата призводить до згущення крові та порушення діяльності серцево-судинної системи.

Зневоднення організму на 6% викликає порушення розумової діяльності, зниження гостроти зору. Зневоднення на 15 - 20 % призводить до смертельного наслідку.

Втрата солі позбавляє кров здатності утримувати воду та викликає порушення діяльності серце-судинної системи. За високої температури повітря і при дефіциті води в організмі посилено витрачаються вуглеводи, жири, руйнуються білки.

Для відновлення водяного балансу рекомендується вживати підсолену (0,5% NaCl) воду (4 - 5л на годину за зміну), білково-вітамінний напій. У жарких кліматичних умовах рекомендується пити охолоджену питну воду або чай.

Тривалий вплив температури у поєднанні зі значною вологістю може призвести до накопичення теплоти в організмі і до гіпертермії - стану, при якому температура тіла піднімається до 38 - 40 °C. При гіпертермії, як

наслідок, тепловому ударі, спостерігається головний біль, запаморочення, загальна слабкість, спотворення кольорового сприйняття, сухість у роті, нудота, блювання, потовиділення. Пульс та частота дихання прискорюється, в крові зростає вміст залишкового азоту та молочної кислоти. Спостерігається блідність, посиніння шкіри, зіниці розширені, часом виникають судоми, втрата свідомості.

За зниженої температури, значної рухомості та вологості повітря виникає переохолодження організму (гіпотермія). На початковому етапі впливу помірного холоду спостерігається зниження частоти дихання, збільшення об'єму вдиху. За тривалого впливу холоду дихання стає неритмічним, частота та об'єм вдиху зростають, змінюється вуглеводний обмін. З'являється м'язкове тремтіння, при котрому зовнішня робота не виконується і вся енергія тремтіння перетворюється в теплоту. Це дозволяє протягом деякого часу затримувати зниження температури внутрішніх органів. Наслідком дії низьких температур є холодові травми.

Параметри мікроклімату спричиняють суттєвий вплив на продуктивність праці та на травматизм.

На сьогодні основним нормативним документом, що визначає параметри мікроклімату виробничих приміщень є ГОСТ 12.1.005-88. Вказані параметри нормуються для робочої зони - простору, обмеженого по висоті 2 м над рівнем підлоги, на якому знаходяться робочі місця постійного або непостійного перебування працівників .

В основу принципів нормування параметрів мікроклімату покладена диференційна оцінка оптимальних та допустимих метеорологічних умов в робочій зоні в залежності від теплової характеристики виробничого приміщення, категорії робіт за ступенем важкості та періоду року.

Оптимальними (комфортними) вважаються такі умови праці, за котрих має місце найвища працездатність і хороше самопочуття. Допустимі

мікрокліматичні умови передбачають можливість напруженої роботи механізму терморегуляції, що не виходить за межі можливостей організму, а також дискомфортні відчуття.

Щоб визначити, чи відповідає повітряне середовище даного приміщення встановленим нормам, необхідно кількісно оцінити кожний з його параметрів.

Температуру вимірюють звичайними ртутними чи спиртовими термометрами. В приміщеннях зі значними тепловими випромінюваннями використовують парний термометр, що складається з двох термометрів (зачорненого та посрібленого). Для безперервної реєстрації температури застосовують самопишучі прилади - термографи. Температуру повітря вимірюють в кількох точках робочої зони, як правило на рівні 1,3 - 1,5 м. Від підлоги в різний час. На тих робочих місцях, де температура повітря біля підлоги помітно відрізняється від температури повітря верхньої зони приміщення, вона вимірюється на рівні ніг.

Відносна вологість повітря (відношення фактичного вмісту маси водяних парів, що містяться в даний час в 1 м³ повітря, до максимально можливого їх вмісту при даній температурі) визначається психометром Августа, аспіраційним психрометром, гігрометром та гігрографом.

Для вимірювання швидкості руху повітря використовуються крильчаті та чашкові анемометри, а для визначення малих швидкостей руху повітря - термоанемометри та кататермометри.

2.1. Загальні заходи та засоби нормалізації параметрів мікроклімату. Створення оптимальних метеорологічних умов у виробничих приміщеннях є складною задачею, вирішити яку можна заходами та засобами, які наведено нижче.

Раціональна вентиляція, опалення та кондиціонування повітря. Вони є найбільш розповсюдженими способами нормалізації мікроклімату у приміщеннях. Підтримання температури, відносної вологості і швидкості руху

повітря на рівні оптимальних значень забезпечує комфортні кліматичні умови для людини, на рівні допустимих - граничне допустимі, при яких система терморегуляції організму людини забезпечує тепловий баланс.

Хороша вентиляція приміщення сприяє покращенню самопочуття людини. Тому забезпечення хорошої вентиляції, регулярне провітрювання приміщень, є необхідною умовою для забезпечення оптимальних умов для праці людини і зберігання його здоров'я.

Повітряні оазиси дозволяють поліпшити метеорологічні умови на обмеженій ділянці приміщення, для чого цю ділянку зі всіх сторін відділяють перегородками і заповнюють повітрям більш прохолодним і чистим, чим повітря в решті приміщення.

Захист від протягів досягається шляхом щільного закривання вікон, дверей та інших отворів, а також влаштуванням повітряних і повітряно-теплових завіс на дверях.

Для створення оптимальних метеорологічних умов у приміщенні застосовують кондиціонування повітря. Кондиціонуванням повітря називається автоматичне підтримання у приміщенні заданих оптимальних параметрів мікроклімату і чистоти повітря незалежно від зміни зовнішніх умов і режимів усередині приміщення. При кондиціонуванні може автоматично регулюватись температура повітря, його відносна вологість і швидкість подачі у приміщення. Створення таких параметрів повітря здійснюється у спеціальних пристроях, які називаються кондиціонерами. Кондиціонери бувають місцевими - для обслуговування груп приміщень, кімнат і центральними - для обслуговування груп приміщень, цехів і виробництва в цілому. Кондиціонування повітря значно дорожче вентиляції, але забезпечує найліпші умови для життя і діяльності людини.

В холодну пору року для підтримання у приміщенні оптимальної температури повітря застосовується опалення.

Раціоналізація режимів праці та відпочинку досягається скороченням триваості робочої зміни, введенням додаткових перерв, створенням умов для ефективного відпочинку в приміщеннях з нормальними метеорологічними умовами.

Розрахунок системи штучного освітлення

Світло має надзвичайно важливе значення для життєдіяльності людини. Воно впливає на стан психічних функцій та на фізіологічні процеси в організмі людини. Організація раціонального освітлення робочого місця - одне з важливіших питань охорони праці. При незадовільному освітленні різко зменшується продуктивність праці, можливі нещасні випадків, швидка втомлюваність. Виробниче освітлення повинно:

- створювати на робочій поверхні освітленість, що відповідає характеру зорової роботи і не є нижчою за встановлені норми;
- не повинно чинити засліплюючої дії як від самих джерел освітлення, так і від інших предметів, що знаходяться в полі зору;
- забезпечити достатню рівномірність та постійність рівня освітленості у приміщеннях, щоб уникнути частоті переадаптації органів зору;
- не створювати на робочій поверхні різких та глибоких тіней (особливо рухомих);
- повинно бути надійним і простим в експлуатації, економічним та естетичним.

Для розрахунку виробничого освітлення найбільш часто використовують метод коефіцієнтів використання світлового потоку. Він призначений для розрахунку загального рівномірного освітлення горизонтальної поверхні при відсутності великих затіняючих предметів, з урахуванням світла, яке відображається стелею і стінами. Визначають світловий потік і потужність ламп, а також кількість світильників необхідних для забезпечення необхідного освітлення.

ВИСНОВКИ

Отже, розглянувши та проаналізувавши в кваліфікаційній роботі теоретичні та методичні засади управління проектами реструктуризації транспортної системи підприємства, можемо зробити наступні висновки:

1. Під реструктуризацією варто розглядати процес комплексної трансформаційної моделі виробництва шляхом технічного та технологічного їх удосконалення з одночасним удосконаленням організаційної системи підприємства з метою підвищення ефективності виробництва, технологічного укладу підприємства та його конкурентоспроможності.

2. У процесі здійснення реструктуризації виробничої діяльності підприємства, виникає велика кількість непередбачених процедурою управління ситуацій та невизначеностей. Прийняття рішення у ситуаціях, що виникають, багато в чому залежить від системи моніторингу процесів, яка дає підстави робити висновки щодо правильності прийнятого рішення в конкретній ситуації.

3. ТОВ СП «НІБУЛОН» – це сільськогосподарське підприємство, найбільший український сільськогосподарський товаровиробник, зернотрейдер, інвестор і експортер, лідер на аграрному ринку країни. ТОВ СП «НІБУЛОН» є лідером на ринку торгівлі сільгосппродукцією та зерновими культурами. Таке лідерство забезпечує використання новітнього обладнання та позитивним інвестиційним кліматом. З фінансових результатів аналізу видно, що чистий дохід від реалізації продукції з кожним роком зростає, аналізуючи відхилення 2020 р. до 2018 року зазначимо, що даний показник значно збільшився аж на 698702 тис. грн. (2,8%). Але й спостерігається тенденція й до збільшення собівартості продукції, тобто в порівнянні з 2018 роком у 2020 році даний показник значно збільшився та становить 24773538 тис. грн. (6,2%), що є негативною тенденцією й призводить до зменшення розміру прибутку підприємства, або до збільшення ціни продукції.

Чистий фінансовий результат у 2020 році показує, що діяльність підприємства була збитковою, збиток становив 1776378 тис. грн.

4. На основі проведеного аналізу зовнішнього середовища ТОВ СП «Нібулон» можна стверджувати, що підприємство зазнає більшою мірою негативного впливу від військової агресії з боку РФ. Зокрема, з числа політичних факторів позитивний вплив має тільки факторзовнішньої стабілізації політичної ситуації в країні та наявність діючого законодавства, решта ж справляють виключно негативний вплив на розвиток аналізованого підприємства.

5. Аналіз організації управління проектами в філіях ТОВ «НІБУЛОН» показав високий рівень централізації і контролю з боку головного управління, а також процедур розробки проектів і контрактної діяльності у філіях. Але на етапі реалізації проектів роботи регламентовані тільки в частині поставок і наданні фінансової звітності за проектом, тобто при подальшому вивченні проектної діяльності філій ТОВ «НІБУЛОН» більшу увагу потрібно приділити цій фазі проектів.

6. Було визначено, що перед ТОВ СП «Нібулон» в сучасних умовах стоїть певний ряд проблем, що потребують негайного вирішення: покращення якості продукції, пошук нових партнерів, розширення асортименту, закріплення позицій на ринку, зниження цінових характеристик продукції.

7. Запропоновано рекомендації з формування системи заходів з управління проектами реструктуризації транспортної системи підприємства. Реструктуризація організаційної структури підприємств нерозривно пов'язано з реформуванням підприємства, зокрема, з усуненням нерентабельних виробничих структур і низькорентабельних видів продукції (послуг). Таким чином, основними проектами на сьогоднішній день в ТОВ СП «Нібулон» будуть наступні: проекти розвитку технологій перевалки вантажів, інвестиційні проекти зі зберігання зерна та масличних.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Батенко Л. П. Управління проектами. К.: КНЕУ, 2003. 231 с.
2. Кизим М. О., Забродський В. А., Зінченко В. А., Копчак Ю. С. Оцінка і діагностика фінансової стійкості підприємства: вид-во. «ІН-ЖЕК». Харків, 2003. 144 с.
3. Управління проектами: навч. посіб. / Ю. І. Буріменко, Л. В. Галан, І. Ю. Лебедева, А. Ю. Щуровська; за ред. Ю. І. Буріменко. – Одеса: ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2017. – 208 с.
4. Рач В.А. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку: навч. посіб./ Рач В.А., Россощанська О.В., Медведева О.М.; за ред. В.А. Рача. – К.: «К.І.С.», 2010. – 276 с.
5. Руководство по управлению инновационными проектами и программами – Т.1, версія 1,2; [пер. на рус. Язык; под. ред. С.Д. Бушуева]. – К.: Наук. Світ, 2009. – 173 с.
6. Фатхутдінов Р.А. Управління конкурентноздатністю організації: підручник / Р.А. Фатхутдінов, Г.В. Осовська. – К.: Кондор, 2009. – 470 с.
7. Тернер Дж. Родни. Руководство по проектно-ориентированному управлению/ Дж. Родни Тернер; [пер.с англ.; под. общ. ред.В.И. Воропаева]. – М.: Изд. дом Гребенникова, 2001. – 552 с.
8. Креативные технологии управления проектами и программами: [монография] ; под. ред. С.Д. Бушуева. – К.: Самнит-Книга, 2010. –768 с.
9. Філіппова С. В. Науково-методичні засади перед планової оцінки інноваційно-інвестиційних проектів: монографія Одеса: ОНПУ, Атлант VOI COIY. 2015. 104 с.
10. Glenday G., Kaiser K., Minh Le T. The Power of Public Investment Management: Transforming Resources Into Assets for Growth. October 2014 [e-

resource]. URL: [http:// elibrary.worldbank.org/doi/abs/10.1596/978-1- 4648-0316-1_ch4](http://elibrary.worldbank.org/doi/abs/10.1596/978-1-4648-0316-1_ch4).

11. Кузьмін О. Є. Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: *навч. посібник вид-во «Інтелект-Захід»* – Львів, 2003. 352 с.

12. Філіппова С. В. Науково-методичні засади передпланової оцінки інноваційно-інвестиційних проектів: монографія Одеса: ОНПУ, Атлант ВОІ СОІУ. 2015. 104 с.

13. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Х.: ХНАМГ, 2010. 279 с.

14. Bowman E. H. Corporate restructuring: reconfiguring the firm / E. H. Bowman. // *Strategic Management Journal*. – 2014. – vol.14, Special Issue. – pp. 5-14. 3.

15. Мазур И. И. Реструктуризация предприятий и компаний: Учеб. пособие для вузов / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро; Под общ. ред. И. И. Мазура. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2001. – 456 с. 4.

16. Крижановский В. Г. Реструктуризация предприятия / В. Г. Крижановский. – М.: Изд-во «ПРИОР» «ИВАКО Аналитик», 2008. – 48 с.

17. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств : підруч. К. : КНЕУ, 2002. 624 с.

18. Тульчинська С.О., Вовк О.М. Методологічні засади модернізації підприємств інфраструктурної сфери. Адаптивне управління підприємствами в умовах неотехнологічного відтворення: Монографія., 2020. 260 с.

19. Сазонова Т. О. Застосування проектного підходу в управління аграрними підприємствами. Полтавська державна аграрна академія. 2019. URL: <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/4.3/199.pdf>.

20. Салун М. М. Фактори модернізації ресурсного потенціалу промислового підприємства. Інноваційна економіка, Всеукраїнський науково-виробничий журнал. 2020. № 4 (30). С. 49-51.

21. Сафронов С. О. Порівняльний аналіз критеріїв оцінки ефективності інвестиційних проектів Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 13. С. 36-39.

22. Сердюк О. Д. Теорія та практика менеджменту: Навч. посібник К.: ВД «Професіонал», 2009. 432 с.